

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DE SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Robson Sotoriva Piccini

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE
VEGETARIANO

Porto Alegre

2014

Robson Sotoriva Piccini

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE
VEGETARIANO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
em Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre
2014

Robson Sotoriva Piccini

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE
VEGETARIANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de 2014.

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – Orientador

Prof^a. Dr^a. Mariana Baldi

À minha mãe, meu pai, meus irmãos, meus amigos e minha namorada,
por compartilharem desta trajetória comigo
e fazerem parte da minha vida.

Após a realização deste trabalho, faço um agradecimento especial ...

... à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e seus funcionários, por terem sido parte fundamental na minha educação e formação como pessoa e terem disponibilizado tantos recursos para que esse objetivo fosse alcançado.

... ao meu orientador, por todo conhecimento compartilhado durante a elaboração do trabalho e tempo disponibilizado para o mesmo, além das pertinentes dicas e correções propostas.

... ao projeto de extensão Incuba e seus organizadores, os quais proporcionaram atividades e contatos de extrema importância para a ampliação do conhecimento sobre o tema abordado. Um grande agradecimento aos colegas que dedicaram seu tempo a colaborar com o planejamento do empreendimento Grão: Bruna, Lucas, João, Carolina, Marcus, Tiago e Igor.

... aos meus colegas de faculdade que me acompanharam durante o curso: Camila, Julio, Ricardo, Cleber, Lúcia, Lucas, Sheroll e Fabrizio, pelo companheirismo e amizade, os quais tornavam as aulas mais completas e prazerosas, sentirei saudades deste tempo com vocês.

... à Universidade Federal de Santa Catarina e seus funcionários, por terem me recebido de portas abertas durante três semestres e permitir que eu fizesse parte do seu quadro de alunos, proporcionando uma grande experiência acadêmica e pessoal.

... à todos a quem este trabalho foi dedicado.

RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um plano de negócios para a abertura de um restaurante vegetariano no município de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral é analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento em um horizonte de cinco anos. Para realização do estudo foi feita uma revisão teórica sobre alimentação vegetariana e empreendedorismo, além de uma revisão sobre plano de negócio e seus respectivos elementos. Em termos teóricos, trabalhou-se com dados primários, obtidos através de entrevistas informais e questionários quantitativos aplicados em restaurantes vegetarianos e naturais, utilizando destes dados posteriormente como sustentação na projeção de cenários. Também foram consultados fornecedores de matéria prima e itens operacionais, a fim de estabelecer a base financeira para a análise. Ao final do desenvolvimento, considerando as variáveis do cenário esperado, conclui-se que o empreendimento é teoricamente viável.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo, alimentação saudável, inovação, custo-benefício.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise SWOT	22
Figura 2 – Composto de Marketing	25
Figura 3 – Rede de abastecimento	26
Figura 4 - Promoção	30
Figura 5 – Logo Resaurante Grão	38
Figura 6 – Análise Swot Grão	40
Figura 7 – Produtos Grão	42
Figura 8 – Localização Cidade Baixa	45
Figura 9 – Tendências da alimentação	48
Figura 10 - Mantra.....	51
Figura 11 – Sabor Natural	51
Figura 12 – Ilha Natural.....	52
Figura 13 – Nutrivida	52
Figura 14 - Govinda.....	53
Figura 15 – Prato Verde	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo de Preços	54
Tabela 2 - Salários e Encargos	57
Tabela 3 – Despesas pré-operacionais.....	58
Tabela 4 – Móveis e Utensílios	59
Tabela 5 – Máquinas e Equipamentos	59
Tabela 6 – Despesas Operacionais	61
Tabela 7 - Custo Variável.....	62
Tabela 8 – Projeção de Preços e Vendas	63
Tabela 9 – Fluxo de Caixa - Cenário Esperado	65
Tabela 10 – Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista.....	66
Tabela 11 – Fluxo de Caixa - Cenário Otimista	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.2 VEGETARIANISMO	16
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.3.1 Planejamento Estratégico	19
2.3.1.1 Posicionamento Estratégico.....	20
2.3.1.2 Análise SWOT.....	22
2.3.2 Plano de Marketing	23
2.3.2.1 Composto de Marketing	24
2.3.3 Plano Financeiro	31
2.3.3.1 Fluxo de Caixa.....	32
2.3.3.2 Indicadores Financeiros	33
2.3.3.3 Projeção de Cenários	35
3 METODOLOGIA.....	36
4 PLANO DE NEGÓCIOS - RESTAURANTE GRÃO	38
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	38
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.2.1 Missão	39
4.2.2 Visão.....	40
4.2.3 Valores	40
4.2.4 Análise SWOT	40
4.4 PLANO DE MARKETING	41
4.4.1 Composto de Marketing.....	42
4.4.2 Análise do Setor	46
4.4.3 Análise dos Fornecedores.....	48
4.4.4 Análise dos Clientes	49
4.4.5 Análise da Concorrência	50
4.5 PLANO OPERACIONAL.....	55
4.5.1 Planejamento de Atividades	55
4.5.2 Capacidade Produtiva.....	56

4.6 RECURSOS HUMANOS	56
4.6.1 Salários e Encargos.....	57
4.7 PLANO FINANCEIRO.....	57
4.7.1 Investimento Inicial	57
4.7.2 Estimativa de Custos	60
4.7.3 Planejamento de Vendas	62
4.7.4 Projeção e Avaliação de Cenários	63
4.7.4.1 Cenário Esperado.....	65
4.7.4.2 Cenário Pessimista.....	66
4.7.4.3 Cenário Otimista.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO A - QUANTIDADE/CUSTO - MATÉRIA PRIMA	73
ANEXO B – PREÇO DA MATÉRIA PRIMA	75
ANEXO C – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO	77

1 INTRODUÇÃO

Ao estudarmos nossa história, percebemos que estamos em constante mudança e adaptação, tanto física quanto mental, aos estímulos que recebemos do meio em que vivemos. Inclusos no sistema capitalista de sociedade atual, o qual nos pressiona a estar sempre progredindo economicamente, acabamos dando menos importância para fatores fundamentais da nossa sobrevivência, como a nossa alimentação.

A carga horária de trabalho e demais atividades da população, como estudos e deslocamentos, cada vez mais se tornam prioridades nas atividades diárias e inviabilizam o tempo necessário para preparar uma refeição de qualidade, fazendo com que o indivíduo ingira seu alimento de modo que o tempo seja “otimizado”. Quando tratada como secundária, esta atividade pode trazer consequências negativas à nossa saúde, causando danos tanto em curto quanto em longo prazo.

Para Alvim (2011, pág.28) “Limitados às 24 horas do dia e respeitando a sociabilidade, determinamos o tempo a dedicar a cada atividade diária. Nesta perspectiva, o tempo da alimentação minimiza-se, ignorando-se a cultura, as tradições outrora valorizadas e ignorando-se a essência das necessidades fisiológicas e psíquicas humanas.”.

Uma das razões que influenciam o padrão de alimentação estar decaindo é o fato de muitas pessoas estarem comendo fora de casa, e mesmo quando a alimentação é feita em casa, tende-se a ingerir alimentos práticos que já foram processados, com alto teor de gordura e açúcar. Alimentos práticos, como instantâneos ou congelados, acarretam em si quantidades exorbitantes de sódio, o que os mantém conservados por um período maior nas prateleiras. Porém, sem contar a perda de nutrientes comparada aos contidos nos alimentos frescos, este sódio e demais conservantes causam muitos danos à saúde dos indivíduos, como elevação da pressão arterial e perda de imunidade, podendo acarretar doenças em longo prazo como hipertensão, doenças do coração, obesidade, além do menor vigor físico.

Em uma análise especial, a carne, corriqueiramente utilizada nas refeições diárias da população, é um dos produtos que mais geram implicações negativas no nosso organismo, tanto de modo fisiológico como psicológico, considerando o modo como a tratamos e produzimos atualmente. A ingestão deste tipo de produto influencia a matança dos animais e a comercialização com práticas de qualidade duvidosa. Outro fator é a má utilização de grandes hectares de terras que são utilizados para engordar o boi ao invés de alimentar a nós mesmos e quem mais necessita.

Segundo Singer (2010), “É preciso dar ao filhote [bovino] 19 quilos de proteína, em ração, para produzir menos de um quilo de proteína animal para seres humanos. Recuperamos menos de cinco por cento daquilo que investimos.”. O autor também alerta para a consequência do desmatamento, ao informar que nos últimos 25 anos, quase metade das florestas tropicais da América Central foi destruída, a maior parte em prol da indústria pecuária.

Frente a esses fatores, se faz presente a alternativa da alimentação vegetariana, que além de preservar os animais e diminuir estes problemas causados pela indústria pecuária, contribui também para uma melhora funcional do corpo, fazendo com que o indivíduo que adota essa dieta se beneficie em longo prazo com uma longevidade saudável. Além disso, a refeição natural pode despertar uma maior conscientização sobre a natureza, os animais, e a importância da agricultura para nossa sociedade ao conhecer os benefícios da sua produção. “O vegetarianismo implica uma nova relação com os alimentos, as plantas e a natureza. A carne mancha nossas refeições. Por mais que disfarçemos, permanece o fato de que o prato principal chegou-nos de um abatedouro encharcado de sangue.” (SINGER, 2013)

Em Porto Alegre, cidade com uma população de 1,409 milhões de habitantes segundo o IBGE, conhecida por sua cultura e grande representação política, notamos uma crescente conscientização de pessoas em prol de práticas mais sustentáveis e saudáveis. Segundo pesquisa feita pelo IBOPE em 2012, Porto Alegre conta com 84.780 pessoas que se consideram vegetarianas.

Mesmo com a crescente nas opções de estabelecimentos que atendem a este público, se observa uma oportunidade de negócio na cidade: um restaurante vegetariano com o preço mais acessível que os ofertados, o qual visa atender esta demanda e ofertar o produto para todas as pessoas que almejam uma refeição mais saudável com preço acessível e estejam dispostas a experimentar a refeição sem a utilização de carne. Outro ponto atrativo é a possibilidade da refeição ser entregue no local desejado via motofrete, abrangendo um maior público-alvo.

Devido à observação de uma possível oportunidade no mercado de alimentos, pretende-se analisar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa que comercialize refeições vegetarianas com o preço reduzido, oferecendo também a opção por tele-entrega. Por refeições vegetarianas entende-se a não utilização de carnes na produção das refeições, o que estimula uma forma saudável e muito nutritiva de se alimentar, por meio da utilização de uma matéria prima natural baseada em hortifrutis. Os ingredientes serão bem diversificados para manter o teor energético que o corpo precisa, utilizando: feijão, lentilha, batata, arroz,

polenta, nhoque, mandioca, além dos legumes e verduras em geral. A refeição será feita com a combinação destes alimentos, alternando o cardápio todos os dias da semana, dando a opção de dois pratos por dia.

Um mito que se difunde contra esta dieta é que à refeição vegetariana carece de proteínas, as quais a carne fornece de forma abundante. Porém, podemos observar a forte composição do elefante, rinoceronte e antigos dinossauros, todos vegetarianos e formados por grandes ossos e massa abundante. Como alternativa para a obtenção de proteínas, Singer (2010) analisa a alimentação chinesa, que apresenta muitas alternativas de refeições com alto teor proteico como tofu, nozes, broto de feijão, cogumelo ou glúten de trigo, com vegetais levemente cozidos e arroz. Além disso, cita o caril indiano que é uma mistura de especiarias, com lentilha como fonte proteica, servida sobre arroz integral com pepinos frescos fatiados, assim como a lasanha vegetariana e a almôndega de tofu.

A maior motivação de optar pela oferta de refeições vegetarianas neste empreendimento provém da melhor utilização da terra como produtora de alimentos, o que poderia pôr fim a fome no mundo que, segundo a ONU, atinge 1 entre 9 pessoas no mundo, aproximadamente 805 milhões de pessoas.

O rendimento de um hectare de aveia ou brócolis, comparado a um hectare plantado com os alimentos necessários para produzir carne de porco, aves, gado ou leite, mostra que o hectare de aveia proporciona seis vezes mais calorias do que as obtidas na carne de porco, o mais eficiente dos produtos de origem animal. O hectare de brócolis rende quase três vezes mais calorias do que as conseguidas através da carne de porco. A aveia garante mais de 25 vezes a quantidade de calorias, por hectare, obtida com a carne de gado. O exame de outros nutrientes destrói os demais mitos fomentados pela indústria da carne e do leite. Um hectare de brócolis produz 24 vezes mais ferro do que um hectare utilizado para produzir carne de gado. (SINGER, 2010)

Porém, sabemos que é difícil a mudança de hábitos tão intrínsecos na nossa cultura adaptada da dieta anglo-saxônica. Entretanto, é necessário um esforço do ser humano para que suas atitudes sejam condizentes com a sua evolução moral e ética, e para isso, certos hábitos devem ser julgados e possivelmente modificados, a fim de se tornar um ser mais consciente e universal. Muitas práticas que já foram consideradas habituais na sociedade já foram extintas ou são consideradas imorais e antiéticas, como o trabalho infantil e escravo, e os preconceitos de gênero, raça e religião.

Outro interesse do projeto é instigar a sociedade a se alimentar de modo mais saudável, proporcionando a experiência de conhecer a cultura alimentar vegetariana para quem não a conhece. A refeição proposta no trabalho fornece um melhor funcionamento do nosso organismo, graças às vitaminas, proteínas e carboidratos de qualidade que nele

pertencem. Entretanto, para que isso seja possível, o objetivo lucro deve ser priorizado, a fim de manter e obter os recursos necessários para que haja essa expansão.

O custo baixo é um dos maiores atrativos do empreendimento, pois podemos notar que a demanda por alimentação saudável encontra o empecilho de preços altos em seus produtos. Isto se dá por diversos motivos, como a grande diversidade dos alimentos e complexidade dos pratos que os restaurantes oferecem, além dos altos custos fixos dos seus espaços físicos. Neste restaurante, a elaboração do cardápio será efetuada utilizando de ingredientes mais básicos, minimizando o custo, podendo assim ofertar um preço baixo em seu produto. A utilização da tele-entrega como meio de comercializar as refeições minimiza o custo fixo, por não depender de um local muito bem localizado e amplo, além da redução no quadro de funcionários, área de vigilância, manutenção e horário de funcionamento.

A demanda por este tipo de produto vem crescendo, visto que a sociedade está tendendo a adotar hábitos mais saudáveis. Diversos são os motivos para esta mudança, entre eles: preocupação com a sua longevidade, contribuição com a preservação do meio ambiente e animais, observação de outras culturas, indicação médica, interesse por uma produção mais limpa e transparente, entre outros. Afinal, somos biologicamente formados pelo o que comemos, e isso já é motivo suficiente para que nos preocupemos mais com o que ingerimos em nosso organismo. Atualmente, algumas empresas já estão dando maior importância para a alimentação de seus funcionários, visto que estes rendem mais à medida que se alimentam de forma mais saudável.

Uma das finalidades do projeto é o aprendizado da elaboração teórica do negócio, para que o mesmo possa ser utilizado pelo autor em um cenário futuro. Também há o interesse em entender mais sobre o setor de alimentação saudável, pois a alimentação é um fator de primordial importância tanto para a saúde do indivíduo como da sociedade, sendo assim uma boa oportunidade de negócio e realização profissional.

Ao término desta exposição, formula-se a seguinte pergunta:

Qual é a viabilidade econômico-financeira para a abertura de um restaurante vegetariano no município de Porto Alegre?

Para responder a essa indagação foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Negócios para a abertura de um restaurante vegetariano na cidade de Porto Alegre – RS.

Objetivos Específicos:

- Identificar o mercado de fornecedores de hortifrutis;
- Desenvolver o planejamento estratégico da empresa;
- Elaborar o planejamento de marketing;
- Analisar a viabilidade financeira do negócio através de um plano financeiro.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo abordar e explicar a fundamentação teórica existente sobre os diversos fatores que envolvem este empreendimento. Através dos fundamentos analisados, pretende-se desenvolver as estratégias competitivas, construir um plano de marketing e operacional, destacar os recursos humanos e analisar a viabilidade financeira da empresa, projetando possíveis cenários futuros em que o negócio seria instaurado.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreender tem um sentido que remota a criar, fazer, inovar, e são essas as características intrínsecas entre os empreendedores. A ambição do indivíduo em ser o dono de seu próprio negócio é o ponto de partida para que possa iniciar a sua trajetória neste caminho, porém, esta tarefa muitas vezes pode ser mais complicada e trabalhosa do que se imagina. Diversos fatores, tanto macros (economia, demanda, concorrência) como micros (quadro pessoal, fontes de recursos financeiros, impostos e desconhecimento sobre o setor) podem influenciar fortemente no andamento de um empreendimento.

Para Dolabela (1999), o primeiro passo para a formação de mais empreendedores é o país mudar as suas políticas públicas. O autor salienta que o empreendedorismo é um fenômeno cultural e que em países de primeiro mundo o estímulo e o apoio fazem mais pessoas desenvolverem realmente seu potencial empreendedor.

No Brasil, notam-se oportunidades de crescimento para negócio próprios baseadas no apoio do governo, que cria estímulos fiscais para o pequeno empresário como a tributação do Simples Nacional, por meio das pessoas jurídicas especiais como o Micro Empreendedor Individual e a Micro Empresa.

Entretanto, na maioria das vezes o insucesso das empresas é causado pela má administração exercida pelo seu empreendedor. É importante para o bom funcionamento do negócio que o gestor desenvolva certas características para poder encarar os problemas de cada dia, como iniciativa, organização, planejamento e visão de futuro. O empreendedor, para Aquino (1995, p.16):

Trata-se de um **indivíduo com bastante iniciativa, agressivo para negócios, eterno farejador de oportunidades, ansioso em ser patrão** (e, mais ainda, em

deixar de ser empregado), que se **lança naquilo que gosta de fazer, dinâmico** e inquieto. Ele é o próprio negócio. [...]. Tem, enfim, uma vocação de se envolver em todos os detalhes de sua incipiente organização. Trate-se geralmente de alguém dotado de **muitas ideias, vocação para o risco**, alguns impulsionados pelo lucro imediato, outros pelo prazer de criar, de fazer explodir seu potencial – todos, porém, excitados em **administrar seus próprios destinos. (grifo nosso)**

Nota-se que quem opta por este caminho, além de ter as características citadas, deve estar motivado por valores de cunho pessoal, impulsionado por suas ambições e virtudes. Além do fator financeiro, o indivíduo precisa estar ciente do tamanho da dedicação que terá que dispor para que o seu negócio tenha impacto no mercado e se diferencie dos seus concorrentes, gerando bons resultados em longo prazo.

Existem variados conceitos sobre empreendedor e vários motivos que levam os indivíduos a sê-los. Entretanto, podemos notar que a ambição comum existente entre eles é a autonomia gerada pela independência profissional, valor que aflora cada vez mais nas novas gerações, as quais aspiram por liberdade profissional. Em outras palavras, o dispêndio, tanto temporal como enérgico e emocional, em dedicar o seu tempo e a sua energia em prol do benefício financeiro do pessoal da alta gerência de grandes empresas vêm sendo um fator de incômodo das novas gerações, que cada vez mais optam pelo negócio próprio para que vejam no seu trabalho uma atividade que gera frutos para sua pessoa e assim adquira mais sentido exercê-la.

2.2 VEGETARIANISMO

A alimentação é uma das atividades essenciais para sobrevivência dos animais. Sendo nós, seres conscientes, podemos planejar esta atividade com o intuito de suprir nossa necessidade fisiológica de modo eficaz e que não prejudique a natureza e outros seres que compartilham sua existência com a nossa, dando atenção para os benefícios e malefícios que cada alimento pode causar à toda a esfera que pertencemos.

A sociedade rotula alguns modelos de dietas. Essas são praticadas por diversos motivos como crenças religiosas, recomendações médicas, filosofia e ideologia. De suma importância, podemos citar a dieta carnívora, a dieta onívora, a dieta vegetariana - que será aplicada neste empreendimento - e a mais restritiva entre estas, a dieta vegana.

A dieta carnívora é realizada principalmente pelo consumo de carne animal. Animais carnívoros têm sistemas digestivos peculiares, assim como dentes e maxilares mais adaptados

para a ingestão desta substância. São exemplos de animais carnívoros o leão, a onça, a hiena, o tubarão, o lobo, entre outros.

A dieta onívora é a mais diversificada, caracterizada pela ingestão de vegetais, demais hortifrutis e também a carne animal. Há discussões sobre o enquadramento da dieta dos seres humanos que comem carne, porém, observando brevemente o conceito das duas dietas que utilizam desta substância, podemos considerar que é mais correto afirmar que os seres humanos são onívoros, pois se alimentam desses dois grupos de alimentos. Há outros animais que são considerados onívoros na cadeia animal, como alguns ursos, aves e roedores.

A dieta vegetariana é caracterizada pela não utilização de carne animal, mas permitindo os leites e seus derivados, como o queijo. É o mais comum entre os restritivos de carne por ainda permitir a obtenção de proteínas animais sem estimular sua matança. O termo “vegetariano” se difundiu a partir da criação da Sociedade Vegetariana na Inglaterra, em 1874. Considera-se mais correto que a expressão deriva do latim *vegetus*, que significa “vivo”, e não de “vegetais/vegetable”. Existem vertentes de conceitos como a dieta ovo-lacto-vegetariana e a lacto-vegetariana, porém, não faz sentido utilizá-los após a distinção entre vegano e vegetariano, pois se referem as mesmas práticas do último.

Diversos são os motivos que levam as pessoas a adotarem a dieta vegetariana, como a empatia pelos animais, preocupação com a saúde, consciência sobre a utilização da terra, protesto contra a indústria pecuária, entre outros. Vejamos,

O vegetarianismo é uma forma de boicote. Para a maioria dos vegetarianos, o boicote é permanente, pois, a partir do momento que rompem com o hábito de comer carne, não aprovam mais o assassinato de animais para satisfazer o desejo banal de seu paladar [...] enquanto não começarmos a boicotar a carne e os demais produtos oriundos de fazendas de pecuária industrial, estaremos, cada um de nós, contribuindo para a continuidade, a prosperidade e o aumento dessas fazendas, e de todas as práticas cruéis utilizadas na criação de animais com fins alimentares. SINGER (2010)

Por fim há a opção da dieta vegana, considerada a mais restritiva entre todas as expostas. Esta dieta exclui a utilização de todos os tipos de alimentos de origem animal, tanto a carne como outros derivados, por exemplo, o leite, os ovos e o queijo, até mesmo couros em roupas, bolsas, e demais artefatos. Segundo a ideologia vegana, além de evitar a matança animal ao não ingerir carne, evita-se também os maus tratos e a condição penitenciária de vida dos animais que são tratados como fabricantes de produtos que satisfazem os desejos da sociedade e por causa disso não podem viver o seu livre arbítrio.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Para que uma empresa obtenha sucesso e concisão na realização das suas atividades e rotinas diárias, é indicado que ela siga uma lógica pré-estabelecida. Para isso, é de suma importância que seja criado um plano de negócio que possibilite o andamento da empresa, baseando-se nas estratégias escolhidas e diminuindo a suscetibilidade a imprevistos, tanto de fatores internos quanto de fatores externos.

Segundo Dornelas (2011, p.6) “o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação do futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica do negócio.”.

Entretanto, não é obrigatória para a abertura de um negócio a realização do mesmo, nem garantido o seu sucesso e a previsão do seu andamento, mas julga-se infinitamente mais eficaz realizá-lo, de forma séria e objetiva, do que não realizá-lo, deparando-se com menos imprevistos no andar das atividades.

Para Dornelas (2011, pag.97) “O plano de negócios concluído permitirá ao empreendedor identificar a quantidade necessária de recursos (funcionários, dinheiro e infraestrutura) e as fontes existentes para financiar o empreendimento”. O autor elenca cinco pontos em que o plano de negócios é útil:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócios. Após a conclusão do plano de negócios, o empreendedor poderá analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Tanto o resultado inviável quanto o viável são importantes, pois o primeiro indica que o mesmo não vale a pena ser investido e evita o desperdício de tempo e dinheiro por parte do empreendedor, enquanto o último indica a sua viabilidade e motiva a realização do investimento.
- Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações. Este fator tem como objetivo auxiliar os gestores a construir o posicionamento de mercado do negócio e planejar as atividades que serão exercidas para a obtenção dos resultados esperados.
- Atrair recursos financeiros. Com este documento em mãos, o empreendedor pode apresentá-lo a possíveis investidores, a fim de demonstrar claramente o que deseja realizar caso os recursos sejam disponibilizados. Esses podem vir de bancos, fundos de investimentos, investidores pessoa física e agências de fomento governamentais.

- Transmitir credibilidade. O empreendedor que dedica seu tempo a realizar um bom plano de negócios demonstra sua preocupação e entendimento da importância do planejamento para o sucesso da empresa, demonstrando sua seriedade e obstinação pelo negócio.
- Desenvolver a equipe de gestão, pois, como a empresa que está iniciando seu negócio geralmente não tem capital suficiente para captação de uma boa equipe de gestão, este documento pode atraí-los de forma que os mesmos possam tanto atraí-los para a empresa como criar interesse na participação dos resultados ou mesmo uma sociedade na empresa.

Seguindo essa análise, podemos perceber o tamanho da importância da elaboração de um plano de negócios para o andamento de um novo empreendimento. Ele pode ajudar tanto no andamento das atividades, como no seu financiamento e modelação. Cada empresa tem a sua peculiaridade, mesmo se tiver a estrutura de uma franquia, e planejar-se geralmente é uma premissa para o sucesso.

“Não há regra rígida ou metodologia única para se desenvolver um plano de negócios, mas um bom ponto de partida é você planejar as atividades que deverão ser desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados.” (DORNELAS, 2011).

Nota-se assim que não há padrão estrutural na elaboração do plano de negócios, mas sim uma linha de raciocínio dos pontos relevantes que devem ser levantados e analisados, sendo estes diferentes para cada empreendimento e fundamentais para o sucesso da organização.

2.3.1 Planejamento Estratégico

As estratégias das empresas são fundamentais para moldar como será a sua postura no mercado em busca de bons resultados. Após sua formulação, elas servem como um manual de instruções para que a missão e os objetivos sejam atingidos, fortificando a empresa frente às forças competitivas através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. Uma empresa sem planejamento estratégico acaba com dificuldade de manter atividades e atitudes coerentes, tornando-se suscetível a incoerências e perdas de mercado devido a falta de ideologia.

Segundo Porter (1989) estratégia pode ser definida como criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

O planejamento estratégico pode ser considerado como o pilar de sustentação da elaboração dos próximos passos do plano de negócios, as áreas de marketing, operacional e finanças. Por isso, quanto mais forte e concreto estiver, mais firmes e coerentes serão as outras áreas de planejamento do negócio, e mais fácil será a aplicação das mesmas em uma realidade prática.

2.3.1.1 Posicionamento Estratégico

Para que sejam bem elaboradas as estratégias, devem-se levar em conta cinco fatores que Porter (1989) chama de forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Analisadas as forças competitivas que regem o mercado, formam-se as estratégias que a empresa deseja seguir para atingir o interesse e a aceitação da demanda. Baseando-se nas teorias de Porter (1989), valemos de três tipos de estratégia genéricas, as quais podem ser adotadas tanto individualmente como em conjunto, com o intuito de gerar vantagem competitiva para a empresa perante seus concorrentes, não só no curto prazo, mas estratégias fortes que se mantenham e se fortaleçam também em longo prazo:

- Liderança no custo;
- Diferenciação;
- Enfoque.

A primeira estratégia é a liderança no custo, que orienta a empresa a centrar seus esforços na busca de eficiência produtiva, ampliando o volume de produção e minimizando os gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, tendo no preço o principal atrativo para o consumidor. “Se uma empresa pode alcançar e sustentar a

liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela.” (PORTER, 1989). Esse autor também salienta a importância do produto ser considerado aceitável pelos compradores em comparação com o dos concorrentes, para que a empresa não seja forçada a reduzir drasticamente os preços para obter aceitação do público por ofertar um produto considerado inferior aos dos concorrentes.

A segunda estratégia competitiva é a diferenciação, a qual orienta a empresa a diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o ramo do negócio. “Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.” (PORTER, 1989)

Entretanto, ao optar por diferenciar-se, a empresa deve estar prevenida para possíveis cópias por parte de outras empresas. Isto geralmente se faz muito prejudicial, pois caso o concorrente que tome esta atitude tenha uma margem maior de lucro, poderá ofertar um preço menor pela mesma diferenciação, atraindo a demanda. Normalmente, há um grande dispêndio financeiro para que a empresa obtenha vantagem competitiva por diferenciação. Por isso, dificilmente ela conseguirá dispor das duas vantagens competitivas ao mesmo tempo, pois ao investir em diferenciação acaba perdendo a margem que seria a consistência de obter a liderança em custos.

De uma forma precisa e direta, Porter cita oito etapas analíticas necessárias para se determinar as bases desta estratégia:

- Determinar quem é o verdadeiro comprador
- Identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela
- Determinar critérios classificados de compra do comprador
- Avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa.
- Identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial
- Escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação
- Testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade
- Reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas

Seguindo estas etapas, podemos praticar com mais precisão as atividades de diferenciação, atraindo clientes e obtendo melhores resultados.

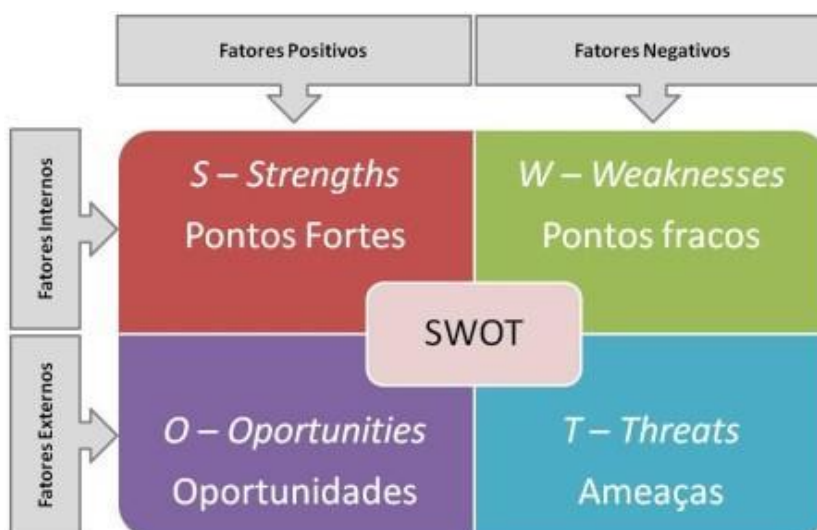
A estratégia de enfoque segue as mesmas lógicas das duas estratégias citadas acima, mas tem como diferencial a delimitação estrita do segmento que quer operar, focalizando seus esforços a fim de atendê-lo e dispensando esforços desnecessários com clientes não potenciais. Esta estratégia atua em duas vertentes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação.

Se tratando do enfoque com liderança no custo, a empresa também visa obter vantagem competitiva no custo praticado, com a diferença de focar no custo de ambientes mais restritos e bem delimitados do segmento-alvo. Na vertente da diferenciação, a empresa visa se diferenciar dos concorrentes deste segmento-alvo, procurando brechas para inovar e justificar a escolha do cliente pelo produto oferecido.

2.3.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento estratégico da empresa, pois organiza de forma sistemática e objetiva os fatores internos e externos que impactarão no desempenho do negócio. Os créditos desta técnica é dado ao americano Albert Humphrey, que formalizou a mesma em um projeto de pesquisa nas décadas de 1960 e 1970 sobre as 500 maiores empresas americanas da época.

Figura 1 – Análise SWOT



Na análise SWOT, podemos observar quais são os fatores internos que são os pontos fortes da empresa em relação aos seus concorrentes, como exemplo a qualidade do produto e/ou serviço, baixo custo de produção, e com isso concentrar a força em utilizar estes recursos para que sejam o fator de apoio na alavancagem da empresa. Em contrapartida, os pontos fracos, que são de extrema importância que sejam levantados de modo consciente, são necessários para que a empresa conheça sua limitação interna e trabalhe para minimizar seu impacto no andamento do negócio.

As oportunidades são os fatores externos que regem o mercado positivamente em favor do negócio, como exemplo a ampliação da demanda por impacto da mídia e a falência de concorrentes, e devem ser utilizados para penetrar no mercado e consolidar a marca a fim de operar em um cenário mais positivo. Como fator externo negativo existem as ameaças, que se não forem identificadas podem acabar com o sucesso do negócio mesmo que ele esteja firmemente apoiado em seus fatores internos. Exemplos de fatores negativos são recessões na economia, entrada de novos concorrentes e entrada de novas tecnologias.

2.3.2 Plano de Marketing

O plano de marketing é uma parte fundamental do plano, aonde se analisa o negócio em seu panorama geral, elaborando tudo que irá se oferecer e precisará ser feito para isso, e visualiza as atividades operacionais internas que irão atingir o público alvo, consolidar a marca frente aos clientes e concorrentes, além de apoiar e guiar as decisões dos gestores no exercício da sua profissão.

Conforme Westwood (1996), um plano de marketing é como um mapa, pois mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. É tanto um plano de ação como um documento escrito. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto de marketing com um plano de ação coordenado, e estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades. Em outras palavras, tem todas as características de um processo gerencial.

O plano de marketing traz benefícios como: dá referência para as atividades de marketing da empresa para determinados períodos; assegura que as atividades estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização; estimula os gerentes de marketing a

reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing; possibilita a melhora na comunicação entre a equipe; assessora o planejamento financeiro para combinar os recursos com os objetivos do marketing; cria uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados.

Há de se considerar a importância da motivação do pessoal de apoio e implementação do plano de marketing, pois este depende diretamente das pessoas que o planejam e o executam. Para que o plano obtenha sucesso, ele deve ser seguido diariamente, e também deve obter a participação de todos da equipe. Para que isso seja feito, devemos elaborar um plano conciso e direto, com linguagem de fácil entendimento para todos os envolvidos, e estimular a participação de todo o pessoal na sua elaboração e operação, para que não fujam detalhes que muitas vezes passam despercebidos pelo pessoal da área administrativa e de planejamento, mas que são corriqueiros e sinuosos para o pessoal de outras operações.

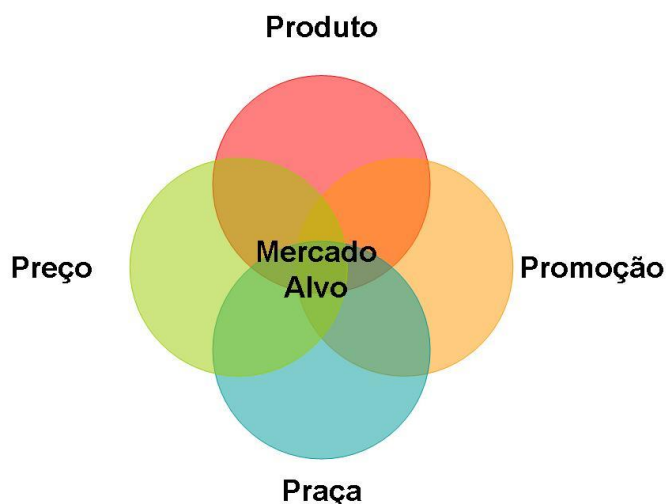
McDonald (2004, p. 59), aponta quais são os problemas encontrados quando não se tem um planejamento de marketing: oportunidades perdidas de lucro; números sem sentido em planos de longo prazo; objetivos irrealistas; falta de informações acionáveis de mercado; disputa interfuncional; frustração da administração; desperdício de verbas promocionais; confusão na precificação; crescente vulnerabilidade à mudança ambiental; perda de controle do negócio.

Analisando essas exposições, podemos notar a importância de se elaborar um plano de negócios realista e eficiente para que o negócio funcione de maneira mais controlável e previsível. Para isto, deve-se buscar o máximo de informações para a análise do resultado, bem como fontes confiáveis e analisá-las com sabedoria.

2.3.2.1 Composto de Marketing

Um dos meios de organizarmos e sistematizarmos bem as ideias de marketing do projeto é elaborarmos com cuidado os 4 P's de marketing do negócio, o Produto, a Praça, a Propaganda e a Promoção.

Figura 2 – Composto de Marketing



Fonte: www.portaldomarketing.com.br

a) Produto

O produto carrega fortemente a imagem da marca, estando nele a qualidade, o comprometimento e a seriedade da empresa na sua elaboração. É ele um objeto concreto ou abstrato, que satisfaz a necessidade e desejos dos consumidores. São diversos os tipos de produtos, e podem ser mais bem definidos por sua tipologia. Segundo Westwood (1996) do ponto de vista do marketing, os produtos podem ser definidos como:

- Bens de consumo;
- Bens industriais;
- Serviços.

Os bens industriais são, resumidamente, os produtos vendidos por empresas industriais, podendo ser matérias-primas, componentes ou bens de capital, sendo estes geralmente modificados antes de serem entregues ao consumidor final. Como cita Westwood (1996, pág.107) “A rede de abastecimento na venda de bens industriais é menor do que a rede de abastecimento na venda de bens de consumo, e o número de clientes individuais para o produto é consideravelmente menor.”.

Os serviços tem uma classificação especial entre os produtos. Segundo o autor citado, eles se diferem dos bens industriais e bens de consumo por serem intangíveis, por não serem postos em prateleiras. Exemplos de serviços são operações bancárias, seguros, limpeza,

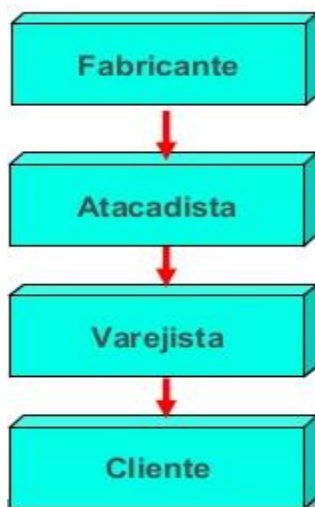
execução de reparos elétricos. “As empresas de serviços vendem os benefícios de seus serviços como seus produtos.” (WESTWOOD, 1996).

Os bens de consumo são, normalmente, itens produzidos em série. O autor supracitado cita dois tipos básicos de bens de consumo: os bens de consumo não duráveis, que tem um giro rápido, como os alimentos, as bebidas e os cosméticos, e os bens de consumo duráveis, como automóveis, mobiliário, vestuário, entre outros. O marketing atua de forma diferente para estes dois tipos de bens de consumo, utilizando das suas peculiaridades para exaltação na propaganda, como a duração de um carro ou mobiliário a exemplo de bens duráveis, enquanto que para os não duráveis, outros fatores são considerados como o sabor e a quantidade dos alimentos.

Os consumidores têm diferentes visões sobre o mesmo produto, dependendo da sua percepção. Por isso, é muito importante que seja analisado e fragmentado muito bem o público alvo que este produto deseja atingir, a fim de escolher qual o meio de atingi-lo, guiando-se pelas estratégias da empresa.

A rede de abastecimento de um produto depende de sua produção e canais de acesso ao consumidor final, podendo ser um processo com nenhum ou diversos intermediários. Para este trabalho, se faz presente a rede de abastecimento convencional dos produtos de bens de consumo, a qual começa com o fabricante, que é o agricultor, o atacadista, que serão os nossos fornecedores de matéria prima, e o restaurante como varejista, o qual processa e entrega estes insumos como produto final ao cliente.

Figura 3 – Rede de abastecimento



Fonte: Adaptado de WESTWOOD (1996)

b) Praça

Quando consideramos o item praça, muitas vezes minimizamos o estudo ao focalizar na distribuição física do negócio. Porém, este é apenas um dos aspectos a serem analisados neste item, o qual também estuda o planejamento dos canais de marketing que farão a distribuição do produto, e o serviço ao cliente.

Para este empreendimento, será utilizado o método de entrega por telefrete, que terceiriza a distribuição dos produtos ao invés de usar o contato físico. As quatro principais vantagens do telemarketing, citadas por Westwood (1996), são:

- Custo menor do que manter uma equipe de vendas direta;
- Liberação do tempo da equipe de vendas, reduzindo as atividades de contato pessoal rotineiras;
- Aumento da frequência dos contatos com os clientes;
- Reativação de contas inativas.

A distribuição física dos produtos e da fábrica também é considerada. Estas fazem parte de uma parcela muito grande dos custos do produto. Segundo Westwood (1996, p.166), “ela envolve não somente o transporte do produto e sua armazenagem, mas também a manutenção do estoque, a comunicação dentro da rede de distribuição e a maneira como o produto é embalado para a distribuição.”. Por isso, antes de iniciar as operações de uma ideia empreendedora que se detém, deve-se analisar à fundo se o ambiente que será penetrado contém a demanda e o interesse pelo produto que se deseja oferecer, bem como facilidades de acesso entre os mesmos e os clientes.

De forma resumida, podemos dizer que o estoque é considerado um dos elementos principais da praça, pois este geralmente equivale, segundo o autor supracitado, a 30% do valor total dos custos de distribuição devido a percalços como juros, deterioração, retratação, seguros, administração, entre outros. O transporte diz respeito a como o produto será transportado até o cliente, e envolve toda a decisão de veículos, planejamento de entregas, prazo e frequência de entregas. Diferentemente da propaganda, comunicação analisa as informações que fluem entre a empresa e o cliente que realizou a compra.

Entretanto, para efetivar a entrega ao cliente do produto comercializado, são necessários intermediários que atuam entre o processo final de elaboração do produto e a

entrega do mesmo. Estes intermediários têm o papel de oferecer meios de se obter a maior cobertura possível do mercado a um custo unitário menor.

A distribuição física da empresa faz parte significativa na estratégia da mesma. No caso de um bem não durável, mesmo que tenhamos um produto que seja considerado muito eficiente e de qualidade, se estiver sendo produzido em um local aonde não há demanda provavelmente não terá grande sucesso financeiro, pois ou não terá grande quantidade de vendas ou acarretará custos adicionais de fretes para locais longínquos (a menos que seu objetivo seja estritamente de exportação). Por isso, a escolha do local físico da empresa é fundamental, e deve ser decidido de acordo com as oportunidades e ameaças do mercado.

De um modo geral, o resultado das atividades de distribuição de uma empresa é tornar disponível um produto que atenda as demandas do cliente, ou seja, o serviço ao cliente. “Cada vez mais, é o serviço ao cliente, acima de tudo (inclusive acima do preço), que os compradores de produtos e serviços estão procurando.”. (MCDONALD, 1993)

c) Preço

Para realizarmos da forma mais consistente e segura o nosso plano de negócio, devemos dar uma atenção especial para o variável preço. O preço atrai o cliente, o qual busca satisfação em seu dispêndio financeiro pelo produto ou serviço desejado. De um modo simplista, Urdan (2006, p.181) indica que “para a maioria dos produtos, preço é a quantidade de dinheiro paga para adquirir um produto ou serviço.”.

Porém, com a evolução da sociedade e das atividades econômicas, o conceito de preço foi se moldado. Hoje em dia, segundo Urdan (2006, p.183) “o marketing tem uma concepção mais elaborada do preço, associada ao conceito de valor percebido”, o que significa que há uma variável no valor que é pago pelo cliente de acordo com a concepção de cada um sobre seu valor, que depende das percepções que cada indivíduo tem sobre determinado produto, geradas de acordo com suas ideologias e experiências.

Segundo as considerações de McDonald (1993), a decisão do preço não afeta apenas a margem de lucro obtida através de seu impacto sobre o faturamento da empresa, afeta também o volume de vendas através de sua influência sobre a percepção da demanda. Em outras palavras, não adianta definir o preço para que ele gere determinado lucro em relação ao custo total, mas também que considere na demanda o que pode ser cobrado, qual o valor que o cliente vê no produto e como será absorvido este preço.

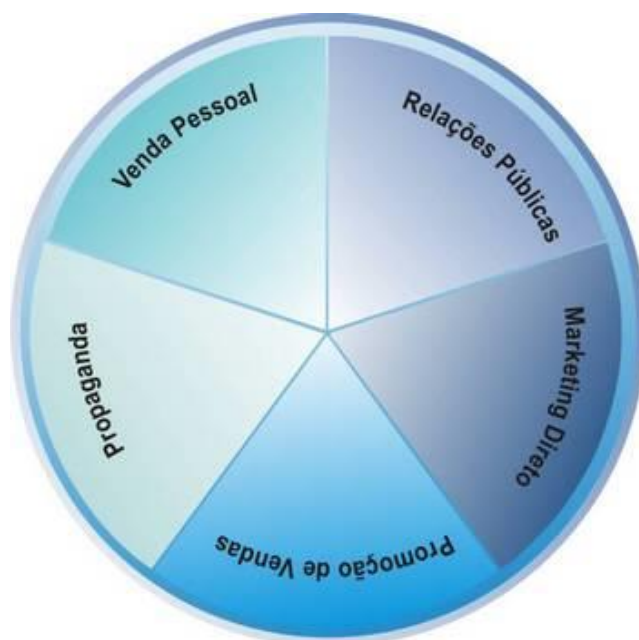
Muitos fatores afetam a decisão do preço que será ofertado por cada produto, McDonald (1993) compila uma série deles como: os objetivos da organização; os custos, as restrições legais; as atitudes do consumidores; os aspectos diferenciais; os concorrentes em potencial; os concorrentes; o perfil do mercado da empresa. Todos estes são fatores muito importantes, e podemos considerar de extrema relevância para este plano de negócios os custos e aspectos diferenciais, que serão pontos-chaves na estratégia.

d) Promoção

Antes de comercializarmos o produto e/ou serviço, devemos planejar os meios de comunicação para atingir o público-alvo. Utilizamos dos canais de marketing para definir quais serão os meios de comunicação desejados. Para Polizei (2005) a forma de comunicação pode ser definida por cinco elementos: promoção de vendas, propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing em mídias sociais.

O número e os tipos de canais de distribuição influenciam fortemente o preço que poderá ser ofertado, os quais estarão embutidos no produto. Por isso, estes devem ser elaborados de acordo com as estratégias da empresa, a fim de manter a congruência com as limitações e oportunidades internas e externas. Não existe a definição de uma forma mais eficiente de comunicação, pois cada empresa possui um tipo de estratégia e de público-alvo que deseja atingir. Como exemplificado por Polizei (2005, pág. 59) “podemos ilustrar que bens de consumo em massa requerem uso maciço de propaganda, já bens industriais demandam forte venda pessoal e muito pouco em termos de propaganda.”.

Figura 4 - Promoção



Fonte: www.mktemidia.blogspot.com

Para este trabalho, serão analisadas as formas de propaganda e marketing direto, as quais serão utilizadas nas operações do negócio.

A propaganda é uma das formas impessoais de divulgar a empresa e seus produtos para o consumidor. Para McDonald (1993), “a propaganda, através dos meios de comunicação, pode transmitir informações, alterar percepções e atitudes; criar desejos; estabelecer conexões; direcionar ações; lembrar; oferece razões para a compra.”.

Os meios de propaganda também estão em constante evolução. Antigamente via-se como máximas a televisão, o cinema, o rádio, a imprensa e o outdoor. Entretanto, o canal que atua com mais força no mercado atualmente é a internet, que disponibiliza o acesso a ferramentas de divulgação e comunicação como sites de pesquisa, redes sociais, e-mails, entre outras plataformas, que estão fazendo parte da rotina das pessoas e interferem diretamente nas suas atividades diárias. Outros exemplos de propaganda são os anúncios em embalagens, outdoors, catálogos e folhetos, anuários, entre outros.

É muito importante para o sucesso da empresa que ela não restrinja recursos no seu orçamento em propaganda, pois esta estratégia é muito mais impactante do que muitos empresários imaginam. Devido a este descaso, gestores cortam custos com a mesma, perdendo a oportunidade de ampliar mais a sua participação no mercado. “A propaganda não é direcionada apenas aos clientes, mas também a canais, acionistas, mídia, funcionários,

fornecedores e governo. Todos têm uma influência importante no sucesso comercial de uma empresa.” (MCDONALD, 1993).

O marketing direto difere da propaganda por haver uma comunicação direta do marketing com o seu público alvo, focalizando os esforços de divulgação para que não seja gasto dinheiro com quem não se interessa pelo produto. Para que esta característica se torne efetiva, deve-se ter bem estipulado quem é o público-alvo. Segundo Barreto (2012) “esse tipo de marketing deve ser utilizado fundamentalmente para manter e atrair novos clientes, fazendo ações direcionadas para determinado público com baixa dispersão de verba e gerando resultados mensuráveis.”. São exemplos de marketing direto: catálogos, mala-direta, telemarketing, e-mail, *newsletters*, entre outros.

2.3.3 Plano Financeiro

O Plano Financeiro pode ser considerado a parte mais complexa do plano de negócios. Isto se deve pelo fato de que a elaboração do mesmo se faz por números e fatos projetados em cenários futuros, sendo a percepção deste cenário algo muito difícil de prever. Para a mais precisa elaboração, deve-se considerar os gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas (que é um dos fatores mais difíceis de prever) e com isso elaborar a análise da rentabilidade do negócio.

Segundo Ross (2013), a falta de um planejamento de longo prazo eficiente é um motivo frequente para problemas financeiros e fracasso empresarial. Porém, é sempre muito complicado que o planejamento seja eficiente, pois leva em considerações fatores que são externos e não podem ser moldados, além de serem imprecisos, como o fato da demanda. Mesmo assim, é muito mais prudente elaborar o plano financeiro e poder analisar a previsão de futuro que ele propõe do que não fazê-lo.

O resultado mais importante do processo de planejamento provavelmente seja forçar os gestores a pensar nos objetivos e a estabelecer prioridades. Ross (2013) aponta que,

Na verdade, a sabedoria convencional dos negócios diz que planos financeiros não funcionam, mas que o planejamento financeiro funciona. O futuro é inexoravelmente desconhecido. O que podemos fazer é estabelecer a direção na qual queremos seguir e criar algumas hipóteses fundamentadas sobre o que podemos encontrar pelo caminho. Se fizermos um bom trabalho, não seremos pegos de surpresa quando o futuro se desenrolar.

Como observado, o principal fator positivo do plano financeiro é a consciência dos imprevistos no andamento do negócio, os quais podem ser previamente estimados para que se possa programar atitudes de reação.

Os principais demonstrativos que se apresentam no plano de negócios são, segundo Segundo Dornelas (2001): balanço patrimonial; demonstrativo de resultados; demonstrativo de fluxo de caixa, sendo todos projetados com um horizonte de, no mínimo, três anos. É essencial realizar uma análise da viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado, para saber se a empresa tem condições de se manter em funcionamento á longo prazo.

O Balanço Patrimonial é formado por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos da empresa. O passivo são as suas obrigações e financiamentos. O patrimônio líquido corresponde ao recurso dos proprietários aplicado na empresa, bem como recursos de resultados anteriores. Dornelas (2001) salienta que o balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa.

O Demonstrativo de Resultados é, para Dornelas (2001) uma classificação das receitas e das despesas da empresa, expostas de forma ordenada em um determinado período. Para chegarmos ao resultado líquido, devemos estipular as receitas totais e deduzir os impostos e abatimentos. Feito isso, deduzimos os custos dos produtos vendidos para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Por fim é calculado o valor do imposto de renda, resultando no lucro líquido do final do exercício.

2.3.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa pode ser considerado a ferramenta mais importante para o planejamento financeiro do empreendedor. Para Dornelas (2001), administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída de caixa, projetados no tempo. Conforme Zdanowicz (2002) o fluxo de caixa pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador para apurar os somatórios de entradas e saídas financeiras da empresa, determinando se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Essa ferramenta é muito importante para o empreendedor pois sinaliza o resultado dos exercícios projetados e demonstra quanto de caixa será gerado, a fim de observar a viabilidade

da implementação do mesmo. Ela demonstra as quantidades de saídas de caixa e as quantidades de entrada, considerando valores brutos, os quais não demonstram o efetivo valor adquirido com o negócio, e o líquido, o qual desconta impostos, custos e demais variáveis que operam no cálculo do resultado final.

Nas demonstrações contábeis, obtemos resultados que muitas vezes não são realmente efetivos para a análise financeira, pois consideram valores que nem sempre compõem o fluxo real de dinheiro, como exemplo do desconto da depreciação, que existe apenas para fins contábeis, pois uma máquina considerada totalmente depreciada geralmente pode ser vendida, gerando um caixa que contabilmente não existiria.

Ross (2013) saliente que, para calcular o fluxo de caixa operacional, devemos calcular as receitas menos os custos, mas não deduzir a depreciação, porque ela não é uma saída de caixa, nem incluir juros, porque são despesas de financiamento.

Porém, ainda que seja um demonstrativo muito importante, muitos fatores devem ser considerados ao observar os valores monetários que serão obtidos. Resultados não muito satisfatórios nos primeiros meses e até mesmo anos do empreendimento não devem ser objetos de definição da inviabilidade do negócio, pois o começo sempre é dispendioso e com o tempo o negócio pode se consolidar e começar a gerar resultados de caixa mais efetivos.

2.3.3.2 Indicadores Financeiros

Os fatores supracitados demonstram a situação da empresa em um determinado período. Entretanto, quando se deseja analisar a viabilidade da abertura do empreendimento, utilizamos outras diversas ferramentas que levam o valor do dinheiro e outros investimentos em consideração, e projetam o cenário futuro do negócio. Neste trabalho serão utilizadas três ferramentas, o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o período de Payback, os quais utilizam as informações expostas nos fluxos de caixa da empresa para informarem seus índices.

a) Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido, conhecido como VPL, é uma das principais ferramentas que informam a viabilidade do negócio. Ele compara o resultado do exercício utilizando taxas

de retorno esperadas como base. Segundo Ross (2013, p.282) “a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo é chamado de valor presente líquido.”.

Uma taxa de desconto muito utilizada pelos empreendedores para análise da viabilidade do empreendimento é a taxa Selic. Segundo o site da receita federal, a taxa Selic é a taxa de juros equivalente à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais. O investimento em títulos que atuam de acordo com a taxa Selic é considerado sem risco, e no ano de 2014, tem atuado em média com o valor de 11%. Sendo assim, o negócio apenas se torna atrativo quando o valor presente líquido dos fluxos de caixa é maior que 11%, pois se não for, seria mais interessante aplicar o investimento em títulos fixos do governo do que abrir o negócio.

Sendo assim, quando se calcula um valor presente líquido e o seu valor dá positivo, o investimento é considerado aceitável, pois este valor é o excedente do valor que seria reembolsado de investimentos com a taxa segura da Selic.

b) Taxa Interna de Retorno

A TIR demonstr, como o nome diz, a taxa interna de retorno do investimento que é aplicado no negócio, bem como seus fluxos de caixa. Para Ross (2013, p.294.) “com a TIR, tentamos encontrar uma única taxa de retorno que resuma os méritos de um projeto.” Sendo assim, para que seja considerado aceitável, um investimento deve exceder ao retorno exigido no cálculo da TIR. A TIR e o VPL muitas vezes demonstram o mesmo resultado, informando de um modo diferente se um investimento é viável ou não.

c) Payback

O Payback demonstra o período necessário para que um negócio recupere o seu investimento inicial. Muito usado pelas empresas para que tenham noção do dispêndio temporal de investir em um negócio ou projeto novo. Porém, como todos os métodos, tem os seus pós e contras.

Ross (2013) afirma que, se compararmos o método do Payback e o método do VPL, há deficiências bastante graves no primeiro método. O primeiro apenas soma os fluxos de caixa futuros e diminui pelo investimento, desconsiderando o valor do dinheiro no tempo. Este método também não considera qualquer diferença de risco, sendo aplicado o mesmo cálculo para projetos de baixo e alto risco. Outra falácia é o período de corte que é arbitrário.

Sendo assim, não há consideração com os fluxos de caixa pós-período de corte, ignorando valores que poderiam causar impacto na decisão da escolha do projeto. Para Ross (2013, p.286) “de modo geral, o uso da regra do período de payback tende a nos influenciar na direção dos investimentos de prazo mais curto.”.

Este método tem como pontos positivos a sua simplicidade de aplicação, o direcionamento da empresa em projetos de curto prazo e a geração de maior liquidez de caixa. Estes fatores fortificam projetos que podem ser mais precisos e menos influenciáveis por fatores que muitas vezes não podemos prever em um cenário muito distante.

2.3.3.3 Projeção de Cenários

Para que o plano não seja engavetado por não demonstrar a realidade externa do mercado, ele deve ser feito de modo que possa ser adaptado as condições que serão encontradas, ou mesmo elaborado com mais de um cenários possível, o que geralmente é feito, considerando um cenário otimista, um moderado e um pessimista. Para Ross (2013), estes três cenários podem ser chamados de pior caso, caso normal e o melhor caso.

O pior caso supõe estimativas pessimistas quanto ao produto da empresa e o estado da economia, enfatizando a capacidade de resistir a crises econômicas, exigindo cortes de custo ou mesmo vendas de ativos e liquidação.

O caso normal supõe as situações mais prováveis sobre a empresa e a economia que atua, sendo este o cenário que norteia o empreendedor. Este cenário deve ser elaborado de acordo com a análise dos concorrentes, do setor e dos clientes, para que possam ser projetados os valores monetários que sustentarão a análise da viabilidade do empreendimento.

O melhor caso atua com hipóteses otimistas, apoiando uma estratégia de expansão da empresa. Este cenário não deve ser considerado independentemente dos outros cenários para efeito de decisão, pois, por mais que seja o cenário que o empreendedor mais gostaria que ocorresse, suporta uma margem não realista, e pode se mostrar bastante divergente da realidade na prática.

3 METODOLOGIA

Para que os dados apresentados em um plano de negócios sejam confiáveis e coerentes, é de suma importância que sejam bem definidos os métodos de coleta de dados e informações, e se explique objetivamente as questões fundamentais para a conclusão do trabalho.

Conforme Roesch (2009), o método mais apropriado para um projeto é definido pelos seus objetivos, sendo ele a descrição de como o projeto será realizado. Portanto, é de extrema importância uma boa definição das diretrizes da pesquisa, a fim de colher as informações e efetuar as análises necessárias de acordo com a realidade de recursos para isso.

Neste trabalho foi utilizado o método exploratório de avaliação de viabilidade do projeto. Segundo Oliveira (2002, p. 135) “os estudos exploratórios podem ter aspectos tais como o de possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente.”.

Para embasar esta pesquisa, foram aplicados questionários fechados com cinco gestores de restaurantes considerados concorrentes potenciais, a fim de obter uma base para a projeção de demanda e preço que se pode praticar. No questionário foram feitas perguntas sobre: o tempo de atuação do restaurante no mercado; ideologia do restaurante, preço médio das refeições oferecidas no almoço; quantidade de funcionários; existência de sazonalidade de demanda nas estações do ano e nos fins de semana; a demanda média diária no período do almoço.

Também foi realizada uma entrevista informal com o dono do restaurante Mantra, estabelecimento considerado concorrente potencial deste empreendimento aqui proposto, a qual foi proporcionada pelos organizadores do projeto de extensão da Incuba - UFRGS. Nesta entrevista foram esclarecidas dúvidas sobre o funcionamento de um restaurante vegetariano e colhidas informações sobre o ramo, além de ter sido detalhada a realidade da rotina de um empreendedor. O questionário quantitativo também foi aplicado com esse gestor.

Para elaborar a estimativa dos custos variáveis, foram consultados sites de fornecedores consolidados no mercado e indicados na entrevista com concorrente. Por conseguinte foram estimadas as despesas operacionais do empreendimento, baseando-se em sites, lojas especializadas e profissionais do ramo.

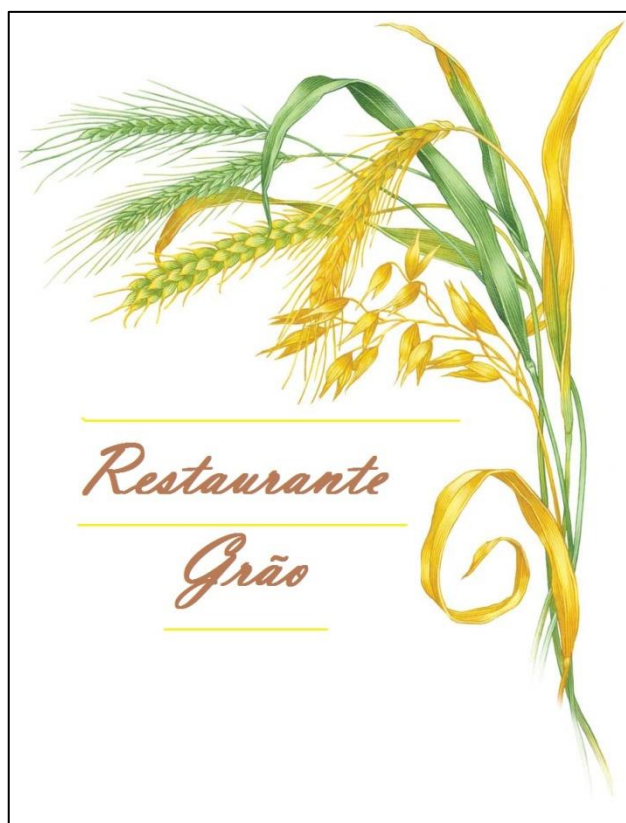
Para maior conhecimento sobre o panorama do setor de alimentação saudável, foram consultados jornais, revistas eletrônicas e de artigos de institutos de pesquisa como o Sebrae e o Ibope.

Com isso, foi possível embasar os dados presentes na projeção do fluxo de caixa dos possíveis cenários a analisa-los com mais precisão. Os dados obtidos foram dispostos ao longo do trabalho.

4 PLANO DE NEGÓCIOS - RESTAURANTE GRÃO

Após elaborar o projeto deste empreendimento, inicia-se o desenvolvimento do plano de negócios do Restaurante Grão. Capítulos como Planejamento Estratégico, Plano de Marketing, Recursos Humanos, Plano Operacional e Plano Financeiro darão base para a sustentação da conclusão sobre o problema abordado, a análise econômico-financeira do empreendimento proposto.

Figura 5 – Logo do Restaurante Grão



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócios apresentado neste trabalho propõe a abertura de um restaurante vegetariano na cidade de Porto Alegre, projetado para atender diferentes públicos através da sua proposta de cardápio de qualidade, saudável e de baixo custo, com a possibilidade de

entrega diferenciada. O nome da empresa foi definido como Grão, fazendo alusão à proposta de comercializar produtos mais naturais.

A empresa tem como função principal o suprimento da alimentação diária das pessoas que realizam diversas tarefas, geralmente trabalhadores, as quais não tem tempo suficiente para elaborar uma refeição de qualidade.

A inspiração para esta ideia surgiu da análise do restaurante de tele entrega de marmitas Asas de Águia, localizado na cidade de Florianópolis, o qual comercializou refeições diariamente para o autor deste trabalho enquanto o mesmo residia em Florianópolis e obtinha apenas 30 minutos para o horário de almoço em seu intervalo de estágio. As refeições eram comercializadas por um preço muito baixo comparado aos seus concorrentes locais, e se diferenciava com a opção de tele-entrega.

O restaurante Grão é projetado para ter sua instalação física no bairro Cidade Baixa, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, devido à grande concentração de pessoas e potenciais clientes neste local, além da proximidade de bairros com a mesma característica. A forma de comercialização será à retirada do produto no ponto de fabricação, sem a disponibilidade de realizar a refeição no local, e a entrega pelo serviço de motofrete.

O horário de comercialização é previsto para 11h00min às 14h30min. Serão propostas duas opções de cardápio vegetariano por dia, alterando as opções a cada dia da semana. O funcionamento semanal será de segunda a sábado.

O preço praticado sofrerá ajustes de acordo com a estratégia da empresa e acompanhamento da inflação. O preço inicial será de R\$ 12,00 até o segundo ano, R\$ 14,00 no terceiro e quarto ano, e R\$ 15,00 no quinto ano.

Com isso, pretende-se atender a esta necessidade de refeições práticas e de qualidade pela população de Porto Alegre, ofertando um alimento de qualidade e com o preço mais acessível em comparação com os ofertados pelos concorrentes.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Missão

Ofertar à população a opção de uma alimentação saudável, com preço acessível e de fácil acesso, proporcionando a experiência de suprir suas necessidades alimentícias sem a utilização de nenhum tipo de carne.

4.2.2 Visão

Ser reconhecido como o restaurante com o melhor custo-benefício dentre as opções saudáveis, sustentado pela filosofia vegetariana. Consolidar a marca e fornecer bons resultados aos seus sócios em longo prazo adquirindo expansão de mercado.

4.2.3 Valores

Fornecer um serviço de qualidade aos clientes. Informar sobre os benefícios da alimentação saudável, divulgando não apenas ao produto mas também à marca. Atuar de forma respeitosa com o cliente e com o meio ambiente. Ser transparente quanto a produção dos alimentos e obtenção das matérias primas.

4.2.4 Análise Swot

Figura 6 – Análise Swot Grão

<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
Serviço Inovador	Limitação do espaço físico
Qualidade do produto	Falta de experiência no ramo
Praticidade	Produtos menos elaborados
Custos reduzidos	Imagem da empresa associada ao serviço de entrega terceirizado
Oferta de preço menor que a concorrência	

<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
Demanda crescente	Cultura do churrasco Gaúcho
Curiosidade pelo Vegetarianismo	Crescente no preço dos alimentos
Local de grande concentração de pessoas	Concorrentes já consolidados no mercado
Matéria Prima abundante no Estado	

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise SWOT contém dados importantes para que o gestor posicione sua empresa se fortalecendo nos seus pontos fortes e se precavendo nos seus fracos. Neste empreendimento, a relação custo benefício ofertada pode ser considerada a mais importante das forças analisadas, pois tem maior amplitude em atender a demanda, já que o preço é sempre um fator decisivo para determinar a escolha de um produto.

Já nas Fraquezas observamos como ponto negativo a ligação da imagem da empresa com o serviço de entrega terceirizado, pois, ao optar pela tele-entrega, o consumidor será atendido pelo motoboy terceirizado, o qual não tem vínculo empregatício com o restaurante e, por este motivo, pode exercer uma atitude de desdém em relação à imagem dessa empresa frente ao consumidor.

Nas oportunidades, dois pontos devem ser destacados: a demanda crescente, pois a sociedade tem se importado mais com a qualidade dos seus alimentos e procurado meios de impor isto na sua rotina; e o local de grande fluxo de pessoas, que possibilita a maior quantidade de vendas e com isso a possibilidade de lucro, sobrevivência e crescimento da empresa.

A ameaça dos concorrentes consolidados no mercado é sem dúvida a principal barreira para a penetração da empresa no mercado de refeições. Como veremos no subtítulo Análise dos Concorrentes, há muitas opções de restaurantes em Porto Alegre, região centro e arredores, que atuam com a ideologia de comida saudável e natural, os quais já são consolidados no mercado, o que poderia causar dificuldade para que a empresa conquiste a demanda esperada.

4.4 PLANO DE MARKETING

Nesta sessão contemplaremos os itens que integram a área de marketing do empreendimento, os quais descrevem minuciosamente as funcionalidades e atividades que serão exercidas pelo gestor e seus funcionários na prática.

4.4.1 Composto de Marketing

a) Produto

Os produtos deste empreendimento são as refeições comercializadas no horário do almoço, elaboradas com o uso de matéria prima natural, prezando pelo sabor e mantendo a estratégia de baixo custo. Segundo as definições expostas por Westwood (1996), os alimentos são classificados como bens de consumo não duráveis, pois possuem um giro rápido e tendem a ser rapidamente consumidos.

Serão ofertadas duas opções de refeições por dia, sendo estas opções diversificadas a cada dia da semana. Segue o cardápio.

Figura 7 – Produtos Grão

<p><u>Segunda feira:</u></p> <p>Prato A - Arroz Integral, Feijão (Alho, Cebola), Batata Assada, Strogonoff de Proteína de Soja, Cenoura Ralada, Tomate, Rúcula, Abobrinha italiana (cozida a vapor)</p> <p>Prato B – Arroz Branco, Feijão (Alho, Cebola) Batata Doce Assada, Ovo cozido, Milho cozido, Beterraba Ralada, Couve, Brócolis (cozido a vapor)</p>
<p><u>Terça feira:</u></p> <p>Prato A - Arroz Branco, Lentilha (pimentão, manjericão, alho, cebola), Ervilha (Cozida a vapor), Espinafre, Tomate, Nhoque</p> <p>Prato B – Arroz Integral, Lentilha (pimentão, manjericão, alho, cebola), Purê de Batata, Ovo Cozido, Tomate, Alface</p>

Quarta feira:

Prato A- Macarrão integral (Tomate, Alho, Manjericão), Brócolis, Purê de Moranga , Strogonoff de Proteína de Soja

Prato B – Macarrão (Alho, Cebola, Milho, Espinafre, Pimentão), Ovo Cozido

Quinta Feira:

Prato A - Feijoada Vegetariana (Feijão preto, Abobrinha, Cebola, Alho, Ervilha, Proteína de Soja, Pimentão, Manjericão), Arroz Branco

Prato B – Risoto de Vegetais (Abobrinha, Cebola, Alho, Milho, Ervilha, Proteína de Soja, Pimentão), Purê de Batata, Queijo ralado

Sexta Feira:

Prato A – Macarrão integral (Tomate, Alho, Manjericão, Cebola), Queijo ralado, Espinafre, Strogonoff de Proteína de Soja.

Prato B – Macarrão (Berinjela, Cebola, Tomate e Proteína de Soja), Batata Doce Assada, Brócolis (cozido a vapor)

Sábado:

Prato A – Risoto de Vegetais (Abobrinha, Cebola, Alho, Milho, Ervilha, Proteína de Soja, Pimentão), Purê de Batata, Queijo ralado

Prato B – Arroz Integral, Strogonoff de Proteína de Soja, Ovo cozido, Cenoura Ralada, Tomate, Rúcula, Abobrinha italiana (cozida a vapor)

b) Preço

O preço ofertado nos produtos deste negócio foi projetado com base na média dos concorrentes locais. Como analisado por McDonald (1991), os produtos concorrentes, em todas as suas formas, têm que ser levados em consideração na decisão do preço, assim como os concorrentes em potencial.

Acredita-se que, por se tratar de um restaurante novo, com espaço físico reduzido e que não dispõe de local para sua ingestão, o preço deve manter uma margem consideravelmente menor do que a dos concorrentes, a fim de compensar este ponto do empreendimento. De acordo com as pesquisas feitas com os possíveis concorrentes, se identificou que o preço médio oferecido por uma refeição considerada natural na Cidade Baixa e arredores é de R\$ 18,00.

Com base nestas observações, o preço inicial que se sugere apropriado para nosso produto é de R\$ 12,00 nos dois primeiros anos, a fim de facilitar a penetração do novo empreendimento no mercado. Caso o cliente opte pelo serviço de tele-entrega, será cobrado o valor adicional de R\$ 6,00 no preço total do produto, ficando este valor direcionado ao motoboy.

A partir do terceiro ano de funcionamento, já com a marca mais consolidada, a empresa ajustará o preço do produto para R\$ 14,00, a fim de ampliar a sua margem de lucro e começar a obter melhores resultados financeiros para seus sócios e colaboradores. Como os custos fixos e variáveis aumentam de acordo com a inflação, o plano projeta o acréscimo de mais um real no preço do produto no quinto ano de funcionamento, ofertando o produto a R\$ 15,00 neste período, explorando o horizonte de análise neste trabalho.

c) Praça

A instalação física do restaurante deve ser estudada muito bem para que o produto esteja em localização favorável a potenciais clientes. A empresa, local de elaboração e comercialização dos alimentos será instaurada no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre. O bairro está localizado em um núcleo de bairros comerciais e bastante movimentado, ampliando assim a possibilidade de atingir um maior público. Os bairros ao redor que também serão atingidos são o Centro, Bom fim, Rio Branco, Menino Deus e Farroupilha, os quais formam um círculo em volta da Cidade Baixa, minimizando o custo com distribuição do produto devido a proximidade.

Figura 8 – Localização Cidade Baixa



Fonte: PROCEMPA

Com base em pesquisas feitas na internet e imobiliárias sobre o preço dos aluguéis de pontos comerciais que estariam aptos a operar como uma cozinha industrial na Cidade Baixa, a média de preço encontrada é de R\$ 1.500,00 por mês de aluguel. Também foi analisado o aluguel de estabelecimentos que já continham as instalações e alguns instrumentos necessários para a operação do negócio, mas estes foram considerados muito dispendiosos, assumindo uma média de R\$ 4.000,00 mensais de aluguel.

Como supracitado, a distribuição será realizada tanto no local de elaboração das refeições, como por motofretes, os quais serão pagos pelos clientes que optarem por este serviço. A decisão de terceirizar a entrega e não contratar um motoboy fixo se apoia na ideia de minimizar os custos adicionais que um motoboy fixo teria como: encargos salariais, seguro, alimentação e percalços com acidentes, além de eventuais faltas que atrapalhavam as entregas e impactariam de forma muito negativa na imagem de confiabilidade do serviço da empresa. Além disso, a terceirização deste serviço possibilita maior concentração de recursos nas atividades chaves da empresa, além de otimizar o tempo dedicado a administração e aumento da capacidade competitiva.

Os estoques dos produtos serão armazenados em armários e refrigeradores de acordo com suas características, de forma que não gerem grandes custos. Há diferentes níveis de

percebibilidade nas matérias primas que serão utilizadas e de acordo com isso se planejará as quantidades de compra e necessidades de reposição, de forma que o custo seja o menor possível sem que o produto perca a qualidade.

É essencial para a imagem do negócio que a unitização seja eficiente, de modo que o produto chegue ao cliente sem deformidades, quente e com qualidade. Por se tratar do ramo de alimentos, deve se obter um cuidado especial com o conteúdo da embalagem, visto que falácias neste tipo de produto podem acarretar sérios problemas de saúde no cliente que o consumir.

A empresa pretende ser ágil nas suas entregas, oferecendo confiança na comunicação com o cliente. Os alimentos já estarão pré-prontos à medida que iniciar o horário de atendimento, para que não cause a má impressão que os atrasos excessivos de entrega proporcionam.

d) Promoção

Para captação de clientes serão utilizados os meios de comunicação virtuais como o Facebook, como também exposição em feiras e eventos do ramo. Acredita-se que o maior potencial de divulgação ainda é o interpessoal por parte da demanda, sendo este conquistado fornecendo qualidade no serviço e produto ao longo do tempo.

Há a possibilidade de fazer contratos com empresas e estabelecimentos que solicitem uma quantia fixa de refeições mensais, sem o adicional do frete, regularizando o vínculo por contrato. Isto faz com que o planejamento de produção possa ser feito de maneira mais eficaz, por obter de antemão um número fixo de marmitas que serão entregues.

4.4.2 Análise do Setor

O setor de alimentos naturais vem crescendo fortemente nos últimos anos, pois além de ser um fator de primordial relevância para a nossa existência, muito tem se estudado para que a alimentação seja realizada de forma mais consciente e efetiva. Para Barbosa, diretora do Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (CAEPM/ ESPM), dois fatores contribuem para o aumento da preocupação com a alimentação saudável: o aumento global de doenças cardiovasculares e de obesidade, sejam

ligados ao sedentarismo ou à alimentação; e a escolha por um envelhecimento mais saudável e vital. Seguindo a vertente de demanda por alimentos saudáveis, notamos que muitas pessoas já seguem este caminho pois, segundo pesquisa feita em 2012 pelo Ibope, 8% população do Brasil é vegetariana. Já em Porto Alegre, este percentual atua um pouco abaixo, mas devido a cultura do churrasco gaúcho ainda pode ser considerada alta, atuando na faixa de 6% de vegetarianos na sua população.

Conforme artigo no Jornal do Comércio de 2014, “Vender comida a domicílio é negócio em expansão”, havendo um crescimento de 18 vezes do número de empresas dedicadas a este serviço em cinco anos. A pesquisa afirma que pedir comida em casa ou no trabalho, em lugar de sair para comer fora, vem se tornando um hábito entre os consumidores brasileiros, e fortalece uma tendência no mercado de alimentação do país. De acordo com o Cadastro do Sebrae de Empresas (CSE), havia pouco mais de três mil pequenos negócios neste segmento em 2007, crescendo para 57.725 em 2012. O gerente de Comércio e Serviços do Sebrae Nacional, Juarez de Paula (APUD autor não especificado, 2014, p.1), afirma que “A busca pela comodidade de fazer uma refeição com mais tranquilidade, sem enfrentar filas e congestionamentos, faz dos serviços de delivery um diferencial no mercado de alimentação”.

O Brasil Food Trends 2020 (BFT), levantamento do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL) e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), identificou as principais tendências da alimentação e os impactos delas nas diferentes atividades e setores de alimentos no Brasil.

Figura 9 – Tendências da alimentação



Fonte: Brasil Food Trends 2020

A partir da análise das tendências supracitadas, fortifica-se a escolha do ramo de alimentação saudável, visualizando que suas premissas e estratégias estão de acordo com praticamente todas as tendências de alimentação expostas, como a sensorialidade e o prazer de desfrutar de um alimento natural, a saúde que este proporciona a quem o ingere, a praticidade de receber em casa ou buscar a refeição pronta, a qualidade dos produtos que serão ofertados e a sustentabilidade e ética de não ofertar carnes em suas opções de cardápio.

4.4.3 Análise dos Fornecedores

Ao se tratar de fornecedores, a empresa contará com dois principais colaboradores, os quais são empresas bastante consolidadas no mercado. Um dos fornecedores é a Ceasa, um intermediário entre agricultores e comerciantes atacadistas. Segundo informações coletadas nas entrevistas aplicadas neste estudo, a Ceasa também é um colaborador de muitos outros restaurantes naturais de Porto Alegre. Outro importante fornecedor de matérias primas

necessário para o empreendimento é a atacado Auverge, visto que possui matérias primas não comercializada pela Ceasa.

A Ceasa, *Central de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul S/A* é uma sociedade de economia mista, tendo capital do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Localizada na Av. Fernando Ferrari, no bairro Anchieta, corresponde ao maior mercado atacadista de hortigranjeiros do estado, pelo qual passam 35% do total de frutas, legumes e verduras consumidos no Rio Grande do Sul. Com um preço mais acessível que supermercados, a compra em quantidade se faz primordial para que o custo se mantenha acessível pela população. Os itens que serão ofertados por este fornecedor, de acordo com a exposição em seu site, são: Batata Branca; Batata Doce; Feijão; Lentilha; Mandioca; Abobrinha Italiana; Abóbora; Alface; Alho Nacional; Berinjela; Beterraba; Brócolis; Cenoura; Couve; Espinafre; Manjeriço; Milho; Ervilha; Moranga; Sal; Ovo Branco; Pimentão; Rúcula; Tomate Caqui (Gaúcho).

O Atacado Auvergne está localizado em Porto Alegre, na rua Vitor Valpirio, bairro Anchieta. Seu público alvo é formado por comerciantes e consumidores que desejam comprar grandes volumes de insumos, reduzindo seu custo unitário. A Auvergne fornece alimentos básicos que não são comercializados pela Ceasa ou que tem um preço mais acessível, como o Arroz branco e integral, a Massa branca e integral, a Proteína de Soja, o Queijo e o Milho. Também possibilita a compra de matérias de limpeza e higiene com um preço mais em conta que os supermercados da região, por oferecer apenas grandes volumes. Os produtos são comercializados em embalagens de fardo, caixas, grandes volumes, pacotes, unidades e produtos vendidos a quilo com peso variável.

4.4.4 Análise dos Clientes

Para obter maior sucesso no empreendimento, é necessária uma boa delimitação do público que se deseja atingir, não significando reduzir o público-alvo, mas sim defini-lo mais precisamente para atender melhor os desejos e necessidades do mesmo.

O principal nicho de mercado é formado por trabalhadores de 20 a 40 anos, de classe B e C, interessados em uma alimentação mais saudável, que dispõem de pouco tempo para realizar o seu almoço de forma adequada, tendo estes a facilidade de adquirir a tele-entrega em seu local de atividade, como o ambiente de trabalho. Além destes, o empreendimento

também se dedica a atender interessados em conhecer o cardápio vegetariano. O preço baixo do produto retirado no local visa atrair a demanda de trabalhadores e moradores da Cidade Baixa, bairro onde está instalada a estrutura física do empreendimento, onde a refeição pode ser comercializada sem o adicional do frete.

Em suma, acredita-se que o público alvo é formado por pessoas de 20 a 40 anos, o qual demanda por uma alimentação de qualidade, com preço baixo e que otimize seu tempo para que outras atividades possam ser realizadas como o trabalho e os estudos.

Segundo o censo de 2010, realizado pelo IBGE, a cidade de Porto Alegre conta com uma população de 1.409.000 milhões de pessoas, e o bairro Cidade Baixa 16.522. As entregas serão feitas em determinados bairros de Porto Alegre, os quais contam com: Centros 39.154 habitantes, Bom Fim 11.630, Farroupilha 961, Praia de Belas 2.281 e Menino Deus 30.507. Todos os dados referentes ao número de habitantes foram obtidos segundo o censo do IBGE de 2010.

4.4.5 Análise da Concorrência

Para a análise dos concorrentes foram selecionados os principais restaurantes de Porto Alegre que atuam nos bairros atendidos pelo restaurante aqui proposto, considerados ofertantes de comida saudável. Salientando que nem todos os restaurantes são vegetarianos pois oferecem, mesmo que de forma mais restritiva, a opção de carnes no cardápio, descaracterizando o vegetarianismo.

Para ser congruente com os conceitos supracitados, consideraremos os restaurantes que se dizem vegetarianos, mas oferecem carnes no seu Buffet como *Saudáveis*, pois tem uma grande diversidade de alimentos vegetarianos, porém também oferecem carnes brancas, descaracterizando o conceito.

Segue a lista dos seis estabelecimentos considerados concorrentes potenciais deste projeto, os mesmos onde foram aplicados os questionários quantitativos, o qual consta o modelo disponibilizado no Anexo deste trabalho.

- Mantra Gastronomia e Arte Indiana

Figura 10 - Mantra



Fonte: Página do facebook do Mantra

Localização: Rua Santo Antônio, 372, bairro Independência.

Culinária especializada: Vegana Indiana

Funcionamento: Segunda a sexta-feira.

Preço da refeição: R\$ 19,50

Pontos Fortes: A marca já está consolidada por estar no mercado há quase dez anos; o cardápio diferenciado ao oferecer comida indiana no modelo sequência de pratos; a alta qualidade dos produtos.

- Sabor Natural

Figura 11 – Sabor Natural



Fonte: br.kekanto.com

Localização: Rua Siqueira Campos, 890, bairro Centro.

Culinária especializada: Saudável (oferece carnes brancas)

Funcionamento: Segunda a sexta-feira.

Preço da refeição: R\$ 18,00

Pontos Fortes: A consolidação da marca por estar no mercado há quase vinte anos; possui grande variedade nas opções de cardápio diária oferecendo o sistema de Buffet livre.

- Ilha Natural

Figura 12 – Ilha Natural



Fonte: Página do Ilha Natural no Facebook

Localização: Rua General Vitorino, número 35, bairro Centro.

Culinária especializada: Vegetariana

Funcionamento: Segunda a sexta-feira.

Preço da refeição: R\$ 17,00

Pontos Fortes: A alta qualidade dos produtos oferecidos; os sucos naturais que são livres; as diversas opções de pratos.

- Nutrivida

Figura 13 - Nutrivida



Fonte: Página do Nutrivida no Facebook

Localizado na rua Siqueira Campos, 627, bairro Centro.

Culinária especializada: “Natural” (oferece carnes brancas)

Funcionamento: Segunda a sexta-feira.

Preço refeição: R\$ 18,00.

Pontos Fortes: Boa localização; possui grande variedade nas opções diárias por fornecer o sistema de Buffet.

- Govinda

Figura 14 - Govinda



Fonte: restaurantegovindabelem.blogspot.com

Localização: Rua Santa Teresinha, 21 – Farroupilha.

Tipo de culinária: Vegetariana Indiana

Funcionamento: Segunda a sábado.

Preço: R\$ 15,00 (dia de semana) / R\$ 18,00 (fim de semana)

Pontos Fortes: O preço é menor que o dos concorrentes; possui ampla divulgação nas mídias sociais.

- Prato Verde

Figura 15 – Prato Verde



Fonte: Matéria do Prato Verde no site da UFRGS

Localização: Rua Santa Teresinha, 42 - bairro Bom Fim.

Culinária: “Natural” (possui carnes brancas no Buffet)

Funcionamento: Segunda a sexta-feira.

Preço: R\$ 17,00

Pontos Fortes: Possui ampla divulgação nas mídias sociais e escritas, como um jornal próprio; grande variedade nas opções diárias oferecidas por Buffet.

Tabela 1 – Comparativo dos Preços

Empresa	Descrição	Valor
Mantra Restaurante	Preço fixo da sequência	R\$ 19,50
Sabor Natural	Preço fixo do buffet	R\$ 18,00
Ilha Natural	Preço fixo do buffet	R\$ 17,00
Nutrivida	Preço fixo do buffet	R\$ 18,00
Govinda	Preço Buffet semana - fim de semana	R\$ 15,00 – R\$18,00
Prato verde	Preço fixo do buffet	R\$ 17,00

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 PLANO OPERACIONAL

Para auxiliar e facilitar o andamento das atividades da empresa, se faz necessário a organização na forma escrita das atividades operacionais da empresa. Para este, serão considerados dicas e informações obtidas na entrevista, além da experiência do empreendedor em cozinha.

4.5.1 Planejamento de Atividades

As atividades do restaurante Grão começarão na segunda-feira, e irão até sábado, totalizando 6 dias de funcionamento por semana, em média 25 por mês. O horário de entrada dos funcionários fixos da empresa será às 8h00min da manhã, para que os mesmos possam começar a preparar os alimentos e estarem prontos para atender de forma rápida os pedidos que começarão a ser feitos às 11h00min. O horário de saída é previsto para as 4h00min, a fim de que seja organizados os artefatos utilizados para estarem em qualidade de uso no dia seguinte.

A parte administrativa da empresa se empenhará em estar presente em tempo integral para eventuais suportes e auxílio na produção, iniciando as suas atividades concomitantemente com o horário do primeiro funcionário a chegar na empresa, 8h00min.

O atendimento ao cliente direto será feito pelo balconista, o qual também desempenhará a função de atender as demandas por telefone. Não se considera necessário a contratação de dois funcionários para esta tarefa pelo motivo de terem poucas opções de prato, fazendo com que o atendimento direto seja simples e rápido.

As atividades de cada funcionário serão bem estruturadas e estarão dispostas nas paredes como um manual para ser seguido diariamente. Essa ferramenta ajuda tanto na rotina diária como no treinamento de novos funcionários, minimizando a possibilidade de erros e incompreensões do treinamento. O chefe de cozinha realizará as atividades de preparo dos alimentos, contando com a ajuda do auxiliar de cozinha e do gestor quando necessário.

A compra de matéria prima será feita semanalmente e entregue pelos próprios fornecedores. Dependendo da perecibilidade de cada produto, alguns alimentos serão

armazenados por mais tempo, outros deverão ser adquiridos em um menor espaço de tempo. As compras serão realizadas pelo gestor do empreendimento.

4.5.2 Capacidade Produtiva

Para a análise da capacidade produtiva foram consideradas as quantidades de máquinas, móveis, utensílios instalados e quadro de pessoal. De acordo com a previsão de um cozinheiro com experiência em marmitas, as instalações projetadas proporcionam atender a demanda de até 200 refeições diárias, visto que, além de muitos alimentos serem preparados concomitantemente, pode-se preparar diversos ciclos de produção dos mesmos ingredientes, iniciando as atividades de produção previamente aos seus pedidos.

4.6 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos são um recurso chave para o sucesso da empresa. Para isso, necessita de uma boa logística, preparação e engajamento. Segundo a entrevista realizada com um gestor de restaurante, os funcionários do setor são muito voláteis, e que o quadro de pessoal do seu empreendimento tem um turnover de seis meses, e após este prazo, os funcionários optam por outras atividades e desistem do trabalho. Por isso, é de suma importância que o gestor conheça todas as tarefas do restaurante, para que não fique a mercê dos funcionários e tenha a aptidão de treinar os novos quando ocorre essa mudança.

O quadro pessoal deste empreendimento é reduzido, a fim de minimizar os custos. Engloba no quadro pessoal:

- 1 cozinheiro
- 1 auxiliar de cozinha
- 1 atendente

Também contaremos com o apoio do serviço de uma equipe de motoboys terceirizada para efetuar a tele-entrega nos locais solicitados. Segundo uma empresa especializada na área, este serviço teria um custo fixo para a empresa de R\$ 20,00 por dia, além dos R\$ 6,00 pagos pelo cliente ao motoboy pelo serviço adquirido.

O empreendedor será uma peça chave em todas as funções do restaurante, sabendo realizar as atividades de cada área para que não fique dependente dos funcionários na parte operacional e possa treinar os novos, economizando o custo com treinamento.

Devido ao elevado turnover no setor, fato informado pela entrevista realizada, as tarefas serão padronizadas e expostas em manuais, a fim de minimizar as interpretações e facilitar a ordem e organização das tarefas. Além disso, facilita a compreensão dos processos por novos funcionários, minimizando o custo com treinamento e despesas com erros que podem ser evitados.

4.6.1 Salários e Encargos

Para definição dos salários e encargos dos funcionários, foram consultados sites especializados e coletadas informações com profissionais do ramo. A estimativa dos salários é baseada na média do salário recebido por estas funções, acrescida de uma pequena margem de remuneração para que os funcionários possam estar mais satisfeitos em relação a sua remuneração do que na maioria dos outros empreendimentos do ramo.

Tabela 2 - Salários e Encargos

Cargo	Salários (R\$)	Encargos (R\$)
Cozinheiro	1.700,00	574,09
Auxiliar de cozinha	900,00	303,93
Atendente	800,00	270,16
TOTAL	R\$ 3.400,00	R\$ 1.148,18

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Investimento inicial

O investimento inicial do empreendimento visa estipular o gasto com despesas pré-operacionais, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos. Como o empreendimento ainda está na fase inicial, o investimento inicial deve ser bem elaborado para não sair muito elevado, visto que se tem que adquirir todos os equipamentos necessários para a iniciação das atividades.

Para a elaboração do mesmo, foram pesquisados sites de internet especializados em imóveis para a obtenção dos valores médios, e contatado um especialista em reforma e instalações para a estimativa da despesa com reforma.

Para o início do empreendimento, será investido o valor de R\$ 70.000,00 obtidos pelo próprio empreendedor, a fim de evitar despesas com juros bancários devidos a empréstimo.

a) Despesas pré-operacionais:

As despesas pré-operacionais foram estimadas de acordo com dados pesquisados na internet e estimativas de profissionais especializados nas respectivas áreas. Este investimento se faz primordial para iniciar as atividades operacionais da empresa.

Tabela 3 – Despesas pré-operacionais

DESCRIÇÃO	Valor (R\$)
Reforma e Pintura	3.000,00
Legalização da empresa	1.000,00
Instalações	1.000,00
Criação Website	2.000,00
Total	R\$ 7.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Móveis e utensílios

Os preços e quantidades de móveis e utensílios necessários para este tipo de empreendimento foram consultados em sites especializados e pela observação da cozinha do restaurante concorrente visitado. Além da parte operacional, foram considerados artefatos para descanso, armazenamento tanto de estoque como de objetos pessoais da equipe, para que o custo fosse o mais próximo do que realmente se obteria na prática.

Tabela 4 – Móveis e utensílios

MATERIAL	Qtd.	Valor	Total
Balcão Atendimento	1	800,00	800,00
Panelas e Acessórios	-	2.000,00	2.000,00
Material limpeza	-	200,00	200,00
Cadeiras	6	190,00	1.140,00
Mesa	2	700,00	1.400,00
Armário	4	400,00	1.600,00
Lixeiras	2	170,00	340,00
Depreciação			748,00
TOTAL	-	-	R\$ 7.480,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor do investimento pré-operacional pode ser considerado alto, porém primordial para a execução das tarefas com qualidade.

c) Máquinas e Equipamentos

As máquinas e equipamentos foram pesquisados tanto em sites de fabricantes como em sites de produtos usados. Considerando que o investimento visa o custo mínimo, alguns itens foram considerados com o preço dos usados, visto que estavam em boa qualidade e não operam diretamente na elaboração do produto.

Tabela 5 – Máquinas e Equipamentos

Material	Qtd.	Valor	Total
Fogão Industrial c/ Forno	1	1,259,00	1,260,00
Freezer (usado)	2	1.500,00	3.000,00
Pia	2	400,00	800,00
Exaustor	1	160,00	160,00
Coifa	1	1.100,00	1.100,00
Liquidificador	2	300,00	600,00
Balança (usada)	1	200,00	200,00
Microondas	1	270,00	270,00
Ventilador	4	80,00	320,00

Computador	1	1.400,00	1.400,00
Impressora Fiscal	1	700,00	700,00
Telefone	1	70,00	70,00
Outros	-	1.000,00	800,00
Total	-		R\$ 10.680,00

Fonte: Elaborado pelo autor

d) Capital de giro

O capital de giro é a quantidade de aporte monetário necessário para realizar as movimentações de saída de caixa esperados, a fim de suportar estas antes do recebimento da receita proveniente da venda dos produtos. De acordo com os custos fixos e variáveis estimados, para dar segurança de 3 meses para a empresa, seria necessário um aporte de R\$37.695,00. Porém, ao subtrair o recuso disponível para investimento por suas variáveis, se obtém uma sobra de caixa de R\$ 44.840,00, a qual qualificará o capital de giro.

e) Aporte Financeiro Inicial

Concluindo a estimativa de custos iniciais do negócio com despesas pré-operacionais, móveis e utensílios necessários, bem como máquinas e equipamentos, estima-se que o total de investimento inicial necessário é R\$ 25.160,00 para que possa se dar início as operações e atividades da empresa, mais o capital de giro de R\$ 44.840,00, totalizando R\$ 70.000,00.

4.7.2 Estimativa de Custos

a) Despesas Operacionais

As Despesas operacionais fixas mensais foram elaboradas de acordo com pesquisas em sites especializados, informação de pessoas com conhecimento na área, entrevista e questionários aplicados com donos de restaurantes semelhantes. Os reajustes foram estimados de acordo com o INPC e estratégias da empresa, sinalizando uma crescente com média de 8%.

Tabela 6 – Despesas Operacionais

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pró-labore	1.500,00	2.000,00	2.500,00	2.800,00	3.000,00
INSS S/pró labore	135,00	180,00	275,00	308,00	330,00
Salários	3.400,00	3.604,00	3.820,00	4.049,45	4.292,42
Encargos	1.148,18	1.217,07	1.290,00	1.367,49	1.449,55
Aluguel	1.500,00	1.700,00	2.100,00	2.500,00	3.000,00
Contador	200,00	220,00	240,00	260,00	280,00
Telefone/Internet	200,00	230,00	260,00	290,00	320,00
Material Limpeza	150,00	165,00	180,00	200,00	220,00
Gás	180,00	250,00	300,00	330,00	360,00
Despesas Bancárias	160,00	160,00	180,00	200,00	220,00
Água / Energia	700,00	900,00	1100,00	1300,00	1500,00
Empresa Motoboy	500,00	550,00	600,00	650,00	700,00
Propaganda	1.800,00	1.800,00	1.500,00	1.200,00	1.000,00
Manutenção	40,00	50,00	80,00	80,00	100,00
Total	R\$ 11.613,18	R\$ 13.126,07	R\$ 14.425,00	R\$ 15.534,94	R\$ 16.771,97

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Custo Variável

O custo da matéria prima foi elaborado segundo análise das porções de matéria prima utilizados em cada prato, somados com o custo da embalagem de cada produto. Para este estudo, foi utilizado o site dos fornecedores de matéria prima, a Ceasa e a Auvergne, os quais informam o preço do quilo de cada matéria prima. Rateando a quantidade de matéria prima utilizada em cada prato, chegou-se ao valor aproximado do custo com matéria prima de cada refeição.

Para a embalagem, foram consultados sites especializados que fornecem o material, observando que a média de preço unitário das embalagens custa em torno R\$ 0,25.

Os preços da matéria prima foram ajustados ao longo dos anos, visto que a crescente nos preços é um fator que acompanhamos no nosso cotidiano. No primeiro ano, o preço aplicado foi o obtido por pesquisas atuais, obtendo-se a média de R\$ 2,30 por prato,

considerando molhos, sal, água, e outros produtos que não puderam ser rateados. Do primeiro ano para o segundo, a matéria prima sobre um acréscimo de 6%, segundo o INPC, assumindo o valor de R\$2,44. No terceiro ano a matéria prima é novamente reajustada, e opera na base de R\$2,58 por prato. No quarto ano R\$ 2,74 e no quinto ano R\$ 2,90.

Para que fosse possível a obtenção de todos os dados para a análise da viabilidade econômica do negócio, foram estimados os custos variáveis mensais e anuais do total de vendas.

Tabela 7 - Custo Variável

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria prima unit.	2,30	2,44	2,58	2,74	2,90
Matéria-prima	2.530,00	3.660,00	4.515,00	5.069,00	5.510,00
Embalagem	275,00	375,00	437,50	462,50	475,00
Total mensal	2.815,00	4.035,00	4.952,50	5.531,50	5.985,00
Total anual	R\$ 33.780,00	R\$ 48.420,00	R\$ 59.430,00	R\$ 66.378,00	R\$ 71.820,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores do custo com matéria prima foram estimados de acordo com a quantidade da mesma utilizada em cada prato. A tabela com a quantidade de cada ingrediente por prato e seu respectivo preço está localizada no anexo, e foi elaborada pelo autor deste trabalho.

4.7.3 Planejamento de Vendas

Como foi definido anteriormente no composto de marketing, o preço do prato será proposto por R\$ 12,00 nos dois primeiros anos (como estratégia de penetração de mercado), R\$14,00 no terceiro e quarto ano, e R\$ 15,00 no quinto ano. A quantidade de vendas foi projetada de acordo com a demanda de restaurantes de comida natural que atendem o público alvo deste trabalho, os quais recebem, em média, de 150 a 200 clientes por dia. Já os mais especializados e que prestam um preço mais elevado contam com uma demanda mais reduzida, girando em torno de 100 clientes, atuando com uma margem de lucro unitário maior.

Entretanto, sabemos que a nossa demanda será diferente dos demais concorrentes analisados pelos motivos a seguir: o tempo para que o restaurante esteja consolidado no mercado e a falta de espaço físico para a realização da refeição pelos clientes. Os principais motivos prós é o preço reduzido em comparação aos concorrentes e o serviço de tele-entrega

Nos três primeiros meses, janeiro fevereiro e março, estima-se que a média das vendas seja 30 refeições por dia. Já de abril a novembro, a demanda sobe para 50 ao dia, devido ao conhecimento dos clientes e uma pequena consolidação da empresa. Em dezembro, com a época de natal, férias e ano novo, a demanda cai para 40, pois, como informado por outros donos de restaurantes, apenas de haver um decréscimo da população na cidade, a demanda não sofre demasiada redução. Por fim, a média diária anual do primeiro ano totaliza 44 refeições.

No segundo ano de vida da empresa, já com o nome mais consolidada, se estima uma demanda um pouco maior, atingindo a média anual de venda de 60 refeições por dia, também levando em consideração as baixas do ano como o fim do ano e o período de férias.

No terceiro ano, mantendo a qualidade do produto e ampliando a divulgação, a demanda cresce para 70 refeições diárias e a empresa começa a gerar resultados mais concretos. Para acompanhar os gastos que aumentam devido a fatores externos como a inflação, o preço do produto também sofrerá um reajuste para que a margem de lucro não diminua no decorrer do tempo. Este reajuste acrescentará R\$ 2,00 no valor da refeição ao término do segundo ano, precificando o produto em R\$14,00, como dito anteriormente, e R\$ 15,00 no quinto ano, para que comece a gerar lucros efetivos para seus sócios e colaboradores já com uma demanda consolidada.

Tabela 8 – Projeção de Preços e Vendas

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Preço	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 15,00
Vendas Mensais	1.100 unid	1.500 unid	1.750 unid	1.850 unid	1.900 unid

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.4 Projeção e Avaliação de Cenários

Estimado os gastos iniciais, de operação e possíveis receitas, podem-se elaborar os fluxos de caixa para visualizar os possíveis resultados e efetuar as devidas análises financeiras, a fim de obter a viabilidade no empreendimento.

Para a realização do fluxo de caixa, foram considerados os dados obtidos nos questionários aplicados com donos de restaurantes concorrentes como também as informações coletadas na visita ao restaurante Mantra.

A receita da empresa foi estimada de acordo com a previsão de demanda, que foi adaptada para as condições do empreendimento. Os quadros apresentam os valores anuais de cada item e demonstram os fluxos de caixa da empresa.

Para avaliação do investimento, serão projetados três cenários: o otimista, o esperado e o pessimista. Há uma variação de 20% na quantidade estimada de vendas entre estes cenários, mantendo o custo fixo inalterado. As variações desta porcentagem são baseadas nos valores do cenário esperado, sendo acrescentadas no cenário otimista e reduzidas no cenário pessimista. Os cenários projetados serão analisados financeiramente pelos indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa Interna de Retorno (TIR)
- Payback Simples

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), foi utilizada como taxa de retorno mínimo a *taxa Selic*, que indica o retorno de investimentos financeiros considerados sem risco. O valor da taxa Selic no ano de 2014 atua com a média de 11% ao ano.

A TIR apresenta a taxa interna de retorno do investimento do valor investido sobre seus saldos futuros, sendo atrativo se obter a porcentagem superior a taxa de retorno esperada, que neste caso é a taxa Selic.

O Payback Simples demonstrará em qual período o investimento será recuperado pelo seu lucro líquido, auxiliando o processo de decisão.

4.7.4.1 Cenário Esperado

Este cenário é o mais provável deste empreendimento, projetado de acordo com as demandas dos concorrentes. Para a obtenção da receita bruta foi calculado a quantidade média de vendas do ano vezes o preço aplicado no período. O Simples também foi reajustado para que operasse com a alíquota correta, 4% até 180.000,00 de Receita Bruta e 5,47% para 180.00,00 a 360.000,00.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa - Cenário Esperado

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Saldo Inicial	R\$ 44.840,00	R\$ 23.765,84	R\$ 22.017,80	R\$ 67.406,00	R\$ 108.407,96
Receita Bruta	158.400,00	216.000,00	294.000,00	310.800,00	342.000,00
Simples	(6.336,00)	(11.815,20)	(16.081,80)	(17.000,76)	(18.707,40)
Receita Líquida	152.064,00	204.184,80	282.240,00	298.368,00	328.320,00
CMV	(33.780,00)	(48.420,00)	(59.430,00)	(66.378,00)	(71.820,00)
Custo Fixo	(139.358,16)	(157.512,84)	(173.100,00)	(186.419,28)	(201.263,64)
Lucro Líquido	(21.074,16)	(1.748,04)	45.388,20	41.001,96	50.208,96
Fluxo de Caixa					
R\$ 70.000	R\$ 23.765,84	R\$ 22.017,80	R\$ 67.406,00	R\$ 108.407,96	R\$ 158.616,92

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados obtidos no fluxo de caixa, podemos calcular os indicadores financeiros para analisar o retorno financeiro do negócio.

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 44.428,83
- Taxa Interna de Retorno: 22%
- Payback Simples: 3,45 anos

Com base nestes dados, podemos considerar o investimento no empreendimento no cenário esperado aceitável. O Valor Presente Líquido é positivo, a Taxa Interna de Retorno é

superior à taxa Selic, utilizada como retorno mínimo exigido no negócio. Além disso, o período de Payback foi considerado satisfatório pelo empreendedor.

4.7.4.2 Cenário Pessimista

No cenário pessimista, foi considerada uma redução de 20% na quantidade de vendas. Este fenômeno pode ser ocasionado por fatores como recessão econômica, falta de interesse da demanda e entrada de novos concorrentes.

Tabela 10 – Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Caixa Inicial	R\$ 44.840,00	R\$ 2.845,04	R\$ (23.915,80)	R\$ (18.025,24)	R\$ (18.067,52)
Receita Bruta	126.720,00	172.800,00	235.200,00	248.640,00	273.600,00
Simples	(5.068,80)	(6.912,00)	(12.865,44)	(13.600,60)	(14.965,92)
Receita Líquida	121.651,20	165.888,00	222.334,56	235.039,40	258.634,08
CMV	(24.288,00)	(35.136,00)	(43.344,00)	(48.662,40)	(52.896,00)
Custo Fixo	(139.358,16)	(157.512,84)	(173.100,00)	(186.419,28)	(201.263,64)
Lucro Líquido	(41.994,96)	(26.760,84)	5.890,56	(42,28)	4.474,44
Fluxo de Caixa					
R\$ 70.000	R\$ 2.845,04	R\$ (23.915,80)	R\$ (18.025,24)	R\$ (18.067,52)	R\$ (13.593,08)

Fonte: Elaborado pelo autor

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ -18.225,78
- Taxa Interna de Retorno: Negativo
- Payback Simples: Não retorna [-64.323,32 ao final do período]

No cenário pessimista, temos uma projeção muito negativa de resultado, que inviabilizaria a aceitação do negócio. O Valor Presente Líquido é negativo, a Taxa de Retorno

do Investimento não chegou a 1%, e o valor do investimento não foi recuperado no horizonte de cinco anos.

4.7.4.3 Cenário Otimista

No cenário otimista, foi simulado um aumento de 20% na quantidade de vendas do cenário esperado. Todos os reajustes foram elaborados de acordo com este acréscimo, e estão expostos no quadro abaixo, como a alíquota do simples e os custos variáveis. Fatores que podem ocasionar este aumento são uma aceitação extraordinário do público, saída de concorrentes, entre outros.

Tabela 11 – Fluxo de Caixa - Cenário Otimista

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Caixa Inicial	R\$ 44.840,00	R\$ 48.732,47	R\$ 83.537,39	R\$ 179.181,23	R\$ 345.321,04
Receita Bruta	190.080,00	259.200,00	352.800,00	372.960,00	410.400,00
Simples 5,47	(10.397,37)	(14.178,24)	(19.298,16)	(20.400,91)	(22.448,88)
Receita Líquida	179.682,63	245.021,76	333.501,84	352.559,09	387.951,12
CMV	(36.432,00)	(52.704,00)	(64.758,00)	(72.993,6,00)	(79.344,00)
Custo Fixo	(139.358,16)	(157.512,84)	(173.100,00)	(186.419,28)	(201.263,64)
Lucro Líquido	3.892,47	34.804,92	95.643,84	166.139,81	107.343,48
Fluxo de Caixa					
R\$ 70.000	RS 48.732,47	R\$ 83.537,39	R\$ 179.181,23	R\$ 345.321,04	R\$ 452.664,52

Fonte: Elaborado pelo autor

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 221.425,23
- Taxa Interna de Retorno: 103%
- Payback Simples: 1,76 anos

Neste cenário, os indicadores se demonstraram muito favoráveis ao investimento no negócio. O Valor Presente Líquido é positivo e bastante alto, a TIR deu uma taxa muito

elevada em relação à mínima esperada, e o Payback foi considerado de rápido retorno. Por ser um cenário considerado otimista, não deve ser fator decisivo na decisão de implementar o empreendimento, mas demonstra como pode ser lucrativo o negócio caso haja boa aceitação do público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desfrutar dos conhecimentos obtidos no curso de administração, foi enaltecido o poder e a importância da atividade de planejamento perante nossas decisões. Desenvolver essa atividade, tanto no âmbito profissional quanto no âmbito pessoal, possibilita maior congruência nas escolhas realizadas durante a nossa trajetória e um menor número de percalços, além de possibilitar a visualização do dispêndio das mesmas. Para o desenvolvimento deste plano de negócios, essa atividade foi demasiadamente trabalhada, ao se elaborar todos os detalhes que existem na realidade de um restaurante de forma teórica.

Ao percorrer as necessidades operacionais do empreendimento, foram percebidas as dificuldades e oportunidades que o mercado proporciona para o mesmo. O interesse pelo assunto, bem como a necessidade de dados realistas sobre o mercado, impulsionaram o autor a realizar pesquisas aprofundadas a cerca do panorama do setor, dos concorrentes, dos fornecedores e dos clientes, além do planejamento de todas as áreas de atividades a serem realizadas ao longo do período estipulado.

Segundo as pesquisas no setor de alimentação natural, este se encontra em expansão na cidade de Porto Alegre, bem como na sociedade em geral, sendo uma grande oportunidade de negócio, visto que é um ramo essencial para a manutenção vital do indivíduo, e fazê-lo de forma saudável é fundamental para obter uma vida mais vigorante.

Para a completa elaboração da estrutura do negócio, foi elaborado o plano estratégico, o planejamento de marketing, o plano operacional, os recursos humanos e o plano financeiro, todos realizados em uma realidade de previsão teórica. Através destes, foi planejada a atuação da empresa no mercado de refeições naturais e previsto seus futuros resultados financeiros.

Após a visualização dos dados dos concorrentes, foram projetados os possíveis resultados financeiros, considerando um prazo de cinco anos, passando pelas fases de introdução, crescimento e maturidade do negócio.

Para melhor replicar uma possível realidade, foram estimados cenários distintos: o esperado, o pessimista e o otimista. Segundo as análises do cenário esperado, o qual atua como o mais provável em termos de projeção, sob as quais foram utilizados os indicadores Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Período de Payback, o negócio é viável em um horizonte de cinco anos, apresentando VPL de R\$ 44.428,83, TIR de 22% e Payback Simples de 3,45 anos.

Mais do que montar um plano de negócios para a conclusão de curso, este trabalho possibilitou para o autor o conhecimento sobre a rotina de um empreendedor da área, a revisão de conceitos e ferramentas expostas durante o curso de graduação, o contato com a área de pesquisa - também proporcionado pelo projeto de extensão Incuba da UFRGS – aonde pode-se compartilhar e desenvolver em conjunto a know-how deste empreendimento.

Ademais, este trabalho serve também como um guia para a abertura de um empreendimento semelhante no futuro, tanto para o autor como para quem mais tiver interesse em estudar e agregar os conhecimentos aqui expostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, Alda Jorge Rodrigues. Evolução da alimentação humana: o tempo como fator determinante de escolhas alimentares. **Revista Higiene Alimentar**, São Paulo, Vol. 25, n. 196/197, maio/junho 2011. Disponível em:
http://www.higienealimentar.com.br/exibe_coluna.aspx?id=34. Acesso em: 15 mai. 2014.

ANDREW WAIL, Thomas. **A Longevidade do Cérebro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida**: Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. 4 ed. São Paulo: Gazeta Mercantil. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Provas e concursos) 9º reimpressão.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura editores associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCDONALD, Malcom H.B. **Planos de Marketing**: Como Prepara – Como Usar. Rio de Janeiro: Graf. JB, 1993.

NICOLODI, Fernanda Fava Bondan. **Alimentação Saudável**: Coletânea de receitas ovo lacto vegetarianas. Santa Catarina: Clube de autores. 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, Michael. E. **Estratégias Competitivas Essenciais** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, Esevier, 1989.

ROSS, Stephen A. **Fundamentos de Administração Financeira.** Porto Alegre: AMGH, 2013.

SINGER, Peter. **Libertação Animal.** São Paulo, Editora WMF Martins Fontes, 2010.

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

2º CADERNO. **Vender comida à domicílio é negócio em expansão.** Jornal do Comércio, Porto Alegre. 1 out. 2014. Caderno 2. N°92-Ano82, pag.1

ANEXO A - QUANTIDADE/CUSTO - MATÉRIA PRIMA

Referentes a um prato de 600g (médio)

Segunda feira:

Prato A (Tam G) - Arroz Integral: 50g - R\$ 0,08, Feijão 30g – R\$ 0,09, (Alho 5g – R\$ 0,04, Cebola 40g – R\$ 0,06), Strogonoff de Soja 100g – R\$ 0,80, Batata 100g – R\$ 0,09, Cenoura 40g – R\$ 0,05, Tomate 50g – R\$ 0,18, Rúcula 20g – R\$ 0,10, Abobrinha italiana 100g – R\$ 0,12. **T= R\$ 1,81**

Prato B (Tam G) – Arroz Branco 50g – R\$ 0,08, Feijão 30g – R\$ 0,09, Alho 5g – R\$ 0,04, Cebola 50 – R\$ 0,06, Batata Doce 100g – R\$ 0,18, Ovo Cozido 50g – R\$ 0,15, Milho 70g – R\$ 0,42, Beterraba 50g – R\$ 0,06, Couve 20g – R\$ 0,20, Brócolis 40g – R\$ 0,40. **T = R\$ 1,68**

Terça Feira:

Prato A (Tam G) - Arroz Branco 50g – R\$ 0,08, Lentilha 40g – R\$ 0,30 (pimentão 10g – R\$ 0,04, manjerição 10g – R\$ 0,10, alho 5g – R\$ 0,04, cebola 40g – R\$ 0,06), Mandioca Cozida 100g – R\$ 0,08, Ervilha (Cozida a vapor) 50g – R\$ 0,40, Espinafre 30g – R\$ 0,25, Tomate 50g R\$ 0,18 **T= R\$ 1,53.**

Prato B (Tam G) - Arroz Integral 50g – R\$ 0,08, Lentilha 40g – R\$ 0,30 (pimentão 10g – R\$ 0,04, manjerição 10g – R\$ 0,10, alho 5g R\$ 0,04, cebola 30g R\$ 0,06), Purê de Batata 100g – R\$ 0,05, Ovo Cozido 50g – R\$ 0,15, Tomate 50g - R\$ 0,18, Alface 20g – R\$ 0,15. **T= R\$ 1,15.**

Quarta Feira:

Prato A- Macarrão integral 80g - R\$ 0,40 (tomate 100g – R\$ 0,39, Alho 10g R\$ - 0,08, Manjerição 20g R\$ 0,20), Brócolis 40g – R\$ 0,40, Purê de Moranga 100g – R\$ 0,10. **T= R\$ 1,57.**

Prato B – Macarrão 80g - R\$ 0,23 (alho 10g – R\$ 0,08, cebola 50g – R\$ 0,06, Milho 50g – R\$ 0,30, Espinafre 30g – R\$ 0,25, Pimentão 10g – R\$ 0,04), Polenta 50 5 – R\$ 0,20, Ovo Cozido 50g = R\$ 0,15. **T = R\$ 1,11**

Quinta Feira:

Prato A - Feijoada Vegetariana (Feijão Preto 40g – R\$ 0,12, Abobrinha 50g – R\$ 0,06 , Cebola 40g – R\$ 0,06, Alho 10g – R\$ 0,08, Ervilha 50g – R\$ 0,40, Proteína de Soja 50g – R\$

0,36, Pimentão 10g - R\$ 0,04, manjeriçãõ 10g - R\$ 0,10), Arroz Branco 50g – R\$ 0,08. **T= R\$ 1,30**

Prato B – Risoto de Vegetais (Arroz 50g – R\$ 0,08, Abobrinha 50g – R\$ 0,06, Cebola 50g – R\$ 0,08, Alho 10g – R\$ 0,08, Milho 50g – R\$ 0,30, Ervilha 50g – R\$ 0,40, Proteína de Soja 50g – R\$ 0,36, Pimentão 10g – R\$ 0,04), Purê de Batata 100g – R\$ 0,05, Queijo 40g – R\$ 0,43. **T = R\$ 1,88.**

Sexta Feira:

Prato A – Macarrão integral 80g – R\$ 0,40 (tomate 100g – R\$ 0,39, Alho 10g – R\$ 0,04, Manjeriçãõ 20g – R\$ 0,10, Cebola 50g – R\$ 0,06), Polenta 50g 0,20, Queijo 40g – R\$ 0,43, Espinafre 30g – R\$ 0,25. **T = R\$ 1,67.**

Prato B – Macarrão de ovos 80g – R\$ 0,23 (Berinjela 50g – R\$ 0,15, Cebola 50g – R\$ 0,06, Tomate 100g – R\$ 0,39, Proteína de Soja 50g – R\$ 0,36), Batata Doce Assada 100g – R\$ 0,18, Brócolis (cozido a vapor) 40g – R\$ 0,40. **T = R\$ 1,77.**

Gás, Sal, Manteiga, Leite, Água. **T = R\$ 0,30 por prato.**

ANEXO B – PREÇO DA MATÉRIA PRIMA***Ingredientes Básicos***

Arroz Branco – R\$ 1,60 Kg Auvergne

Arroz Integral – R\$ 2,80 Kg Auvergne

Batata Branca – R\$ 0,50 Kg

Batata Doce – R\$ 1,75 Kg

Feijão – R\$ 3,33 Kg

Lentilha – R\$ 7,78 Kg

Mandioca – R\$ 0,75 Kg

Macarrão Ovos – R\$ 1,45 500g Auvergne

Macarrão Integral – R\$ 2,50 500g Auvergne

Proteína de Soja – R\$ 7,20 Kg Auvergne

Queijo – 10,90 Kg

Leite - 1,99 Kg

Nhoque – 4,10 Kg Auvergne

Acompanhamento / Salada

Abobrinha Italiana – R\$ 1,11 Kg

Abóbora – R\$ 1,50 Kg

Alface – R\$ 6,00 DZ

Alho Nacional – R\$ 7,00 Kg

Berinjela – R\$ 3,00 KG

Beterraba – R\$ 1,15 KG

Brócolis – R\$ 15 DZ

Cenoura – R\$ 1,25 KG

Couve – R\$ 7,00 DZ

Espinafre – R\$ 10,00 DZ

Manjeriço – R\$ 1,00 MOL

Milho – R\$ 1,20 200g

Ervilha – R\$ 7,78 KG

Moranga – R\$ 0,60 Kg

Sal – R\$ 1,00 Kg

Ovo Branco – R\$ 1,83 Doze

Pimentão – RS 3,80 KG

Rúcula – R\$ 8,00 DZ

Tomate Caqui (Gaucho) – R\$ 3,50 Outubro/2014

ANEXO C – QUESTIONÁRIO FECHADO

Questionário aplicado a gestores de restaurantes naturais.

- Nome do empreendimento: Esta informação pode ser referenciada no trabalho?

- Nome do entrevistado: Esta informação pode ser referenciada no trabalho?

- Há quanto tempo o seu restaurante atua no mercado?

Até 2 anos De 2 a 5 anos Mais de 5 anos

- O restaurante oferece carnes entre as opções de produto?

Sim, de forma restrita Sim, de diversos tipos Não

- Qual o preço médio aproximado das refeições oferecidas no período do almoço?

R\$ 10,00 R\$ 14,00 R\$ 18,00 R\$ 22,00 R\$ 26,00

- Quantos funcionários constam, aproximadamente, em seu empreendimento?

5 9 13 17 21

- Há sazonalidade na demanda entre inverno e verão?

Sim, a demanda é significativamente maior no inverno.

Sim, a demanda é significativamente maior no verão.

Não, a demanda não sofre alterações significativas.

- Há alteração de demanda nos sábados?

Sim, há consideravelmente mais clientes.

Sim, há consideravelmente menos clientes.

Não, a demanda permanece a mesma.

- Em média, qual a sua demanda diária de clientes no período do almoço?

40 80 120 160 200 240 280