

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO NAKAGUISHI

PLANO DE NEGÓCIO PARA UM  
RESTAURANTE DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL E RÁPIDA

CURITIBA

2012

THIAGO NAKAGUISHI

PLANO DE NEGÓCIO PARA UM  
RESTAURANTE DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL E RÁPIDA

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Especialização em Marketing Empresarial  
do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação  
em Administração do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2012

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CONCEITO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>7</b>
<b>3 SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
3.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO .....	9
3.1.1 O que é o negócio? .....	9
3.1.2 Quais são os principais produtos?.....	9
3.1.3 Quem serão os principais clientes?.....	9
3.1.4 Qual o montante de capital a ser investido?.....	9
3.1.5 Qual será o faturamento da empresa? .....	9
3.1.6 Em quanto tempo ocorrerá o retorno do investimento? .....	9
3.2 MISSÃO DA EMPRESA .....	10
3.3 SETORES DE ATIVIDADE, FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO .....	10
3.4 FONTES DE RECURSO .....	11
<b>4 ANÁLISE DO MERCADO .....</b>	<b>12</b>
4.1 ESTUDO DOS CLIENTES .....	12
4.1.1 Segmentação.....	14
4.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES .....	14
4.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES.....	17
<b>5 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>18</b>
5.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	18

5.1.1 Saladas.....	18
5.1.2 Sanduíches.....	18
5.1.3 Caldos e sopas.....	19
5.1.4 Frutas.....	19
5.1.5 Bebidas.....	19
5.2 ESTRATÉGIAS DE PREÇO.....	19
5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS.....	21
5.3.1 Identidade visual e ponto de venda.....	21
5.3.2 Mídia online.....	21
5.3.3 Relacionamento com clientes.....	22
5.3.4 Parcerias.....	23
5.4 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	23
<b>6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>27</b>
6.1 LAYOUT.....	27
6.2 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO.....	31
6.3 PROCESSOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	31
6.3.1 Legalização.....	31
6.3.2 Elaboração de receitas.....	32
6.3.3 Padronização de procedimentos.....	33
6.4 PROCESSOS OPERACIONAIS.....	34
6.4.1 Atendimento.....	34
6.4.2 Cozinha e estoque.....	35
6.4.3 Limpeza.....	35

6.4.4 Caixa.....	36
6.5 RECURSOS HUMANOS.....	36
6.5.1 Gerente.....	38
6.5.2 Chefe de Cozinha.....	38
6.5.3 Balconista.....	39
6.5.4 Auxiliar de Cozinha.....	39
6.5.5 Auxiliar de Limpeza.....	39
6.6 PLANO DE CARREIRA.....	40
6.6.1 Política Salarial.....	40
6.6.2 Remuneração Estratégica.....	41
6.6.3 Avaliação de desempenho.....	41
<b>7 PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>43</b>
7.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	44
7.1.1 Investimentos pré-operacionais.....	44
7.1.2 Investimentos fixos.....	45
7.1.3 Capital de giro.....	45
7.1.3.1 Estoque inicial.....	46
7.1.3.2 Caixa mínimo.....	46
7.1.4 Investimento total.....	48
7.2 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA.....	48
7.3 ESTIMATIVA DE CUSTOS.....	49
7.3.1 Custos de matéria-prima.....	49
7.3.2 Custos de comercialização.....	50

7.3.3 Custo variável mensal .....	51
7.3.4 Custos de mão-de-obra .....	51
7.3.5 Custos de depreciação .....	51
7.3.6 Custos fixos operacionais.....	52
7.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	52
7.5 INDICADORES DE VIABILIDADE.....	53
7.5.1 Ponto de equilíbrio.....	53
7.5.2 Lucratividade .....	54
7.5.3 Rentabilidade.....	54
7.5.4 Prazo de retorno de investimento.....	55
<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta em detalhes um projeto de implantação de uma "saladeria". Um tipo de restaurante com foco em um segmento de mercado que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, formado por um perfil específico de consumidores que, em razão da sua rotina diária, é obrigado a fazer as suas principais refeições fora de casa, e por isso necessitam de opções práticas e rápidas, mas que mesmo assim buscam manter uma alimentação mais saudável e com mais qualidade.

No Brasil, algumas empresas já começaram a explorar esse nicho de mercado, inclusive com a entrada de algumas redes de franquias internacionais. Mas a cidade de Curitiba ainda não possui nenhum restaurante que assuma integralmente este posicionamento. O que os consumidores locais têm disponível, até então, são restaurantes com propostas mais abrangentes e que passaram a incluir nos seus cardápios uma sessão que oferece opções de saladas mais elaboradas. Mas nenhum que comercialize esse tipo de prato como a sua especialidade.

Este projeto foi contruído como proposta para um ponto comercial específico em um shopping na região central da cidade de Curitiba, com base em informações reais de mercado. A estrutura do trabalho foi dividida em oito partes, que abrangem todas as etapas de apresentação, análise, planejamento e implementação. Por fim, são listadas algumas recomendações destinadas a possíveis empreendedores que tenham interesse no negócio.

## 2 CONCEITO DE NEGÓCIO

O empreendedorismo no Brasil é cada vez mais crescente. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora do mundo, a Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) no Brasil, que é a proporção de empreendedores à frente de negócios nascentes ou novos (com menos de 42 meses de existência) em 2010 foi de 17,5%, a maior desde 2000, quando a pesquisa começou a ser realizada no país (SEBRAE PR, 2010).

Em 2010, para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade (empreendedores que iniciaram o seu negócio por vislumbrarem uma oportunidade no mercado para empreender e como forma de melhorar sua condição de vida). Entre os empreendedores por oportunidade, 43% o fizeram pela busca de maior independência e liberdade na vida profissional e 35,2% pelo aumento da renda pessoal.

Esses índices demonstram o gradual amadurecimento e a tendência de crescimento da atividade empreendedora brasileira, favorecida de forma geral pelo momento econômico favorável do país.

No entanto, apesar das condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo no Brasil (notadamente ambiente mais estável, com inflação controlada e crescimento econômico), ainda precisa evoluir significativamente nas condições mais ligadas às políticas de apoio ao empreendedor, segundo especialistas entrevistados pelo GEM.

Dado um ambiente de mercado competitivo, torna-se cada vez mais importante avaliar metodologicamente as oportunidades encontradas. Sendo assim, a formatação de um plano de negócio é essencial para a implantação e manutenção de um negócio.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2009).



Além de ser um documento de estudo de viabilidade de um novo empreendimento, o plano de negócios, portanto, é um instrumento dinâmico de implementação de estratégias da empresa, tornando-se uma ferramenta de gestão empreendedora.

### **3 SUMÁRIO EXECUTIVO**

#### **3.1 RESUMO DO PLANO DE NEGÓCIO**

##### **3.1.1 O que é o negócio?**

Um restaurante especializado no mercado de saladas e refeições saudáveis para quem se alimenta fora de casa diariamente.

##### **3.1.2 Quais são os principais produtos?**

O principal produto do restaurante são as saladas exclusivas elaboradas por um chefe de cozinha. Os clientes ainda têm a opção de personalizar os seus pratos, montando as próprias saladas. Além disso o restaurante oferece outras opções como sanduíches quentes e frios, frutas, tortas, sopas e sucos naturais.

##### **3.1.3 Quem serão os principais clientes?**

O público do restaurante é formado por três perfis principais: jovens executivos recém-formados; estudantes de cursos pré-vestibular e empresários adultos bem sucedidos. Todos os perfis têm em comum a necessidade de se alimentar fora de casa diariamente e buscar refeições práticas e rápidas, mas saudáveis e de boa qualidade. Outra característica comum é trabalhar ou estudar na região central da cidade, nos arredores do shopping onde funciona o restaurante.

##### **3.1.4 Qual o montante de capital a ser investido?**

O investimento inicial previsto para a implantação deste plano de negócios é de aproximadamente R\$125.000,00

##### **3.1.5 Qual será o faturamento da empresa?**

O faturamento médio previsto é de R\$138.000,00, após atingir o seu patamar de sustentação.

##### **3.1.6 Em quanto tempo ocorrerá o retorno do investimento?**

O prazo previsto para o retorno total do investimento inicial é de 9 meses à 1 ano, considerando um período de três meses de crescimento até atingir o patamar de sustentação do negócio.

### 3.2 MISSÃO DA EMPRESA

Servir refeições saudáveis de forma rápida, saborosa e atrativa.

### 3.3 SETORES DE ATIVIDADE, FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Food service é definido como a venda de alimentos e bebidas para consumo imediato, preparados por operadores (restaurantes, padarias, lanchonetes etc.) e consumido no próprio estabelecimento ou em outros locais como na própria casa do consumidor.

Os operadores podem ser compreendidos de acordo com as seguintes categorias e respectivas características de acordo com o quadro 1.

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Características</b>
Comercial	Restaurantes, lanchonetes, padarias, bares, vending machine.	Vendem para o consumidor final, o objetivo principal é lucrar com a venda das refeições.
Comercial serviço	Hospedagens, Lanchonetes de escolas e faculdades.	Vendem para o consumidor final, mas a atividade é um serviço, não é o principal objetivo do negócio.
Comercial alternativo	Lojas de conveniência, Rotisserie de supermercados.	Venda de refeições prontas para consumo imediato ou posterior, fonte alternativa de lucro.
Social	Restaurantes industriais, Merenda Escolar.	A alimentação é um serviço prestado e não há o objetivo de lucro.

QUADRO 1 - CATEGORIAS DE EMPRESAS

FONTE: O autor (2012)

O restaurante está enquadrado no setor de serviços, definido pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE/IBGE) na subclasse "restaurante e similares", identificada pelo código 5611-2/01. Essa atividade compreende "as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas ao público em geral, com serviço completo." (CONCLA, Comissão Nacional de Classificação).

Segundo Cobra (2009), em uma definição genérica, "serviços poderiam ser entendidos como tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuário de negócios."

A empresa deverá ser constituída formalmente como uma "sociedade limitada", no qual duas ou mais pessoas associam-se na constituição de uma única pessoa jurídica. O regime tributário a ser adotado é o SIMPLES Nacional.

### 3.4 FONTES DE RECURSO

Os recursos devem ser providos dos investidores que compõem a sociedade formalizada na criação da empresa. Cada investidor deve ficar responsável individualmente por levantar os fundos referentes à sua cota na empresa. Os detalhes do retorno deste investimento estão descritos no capítulo "Planejamento Financeiro" deste trabalho, e devem ser considerados como referência caso for realizada alguma modalidade de financiamento bancário.

A Caixa Econômica Federal, por exemplo, oferece financiamentos parcelados em até 60 vezes com taxas de 0,94% ao mês, na modalidade "Giro Caixa Fácil"

## **4 ANÁLISE AMBIENTAL**

### **4.1 ESTUDO DOS CLIENTES**

A fatia de mercado que o restaurante atende se concentra, na grande maioria, em um público cuja rotina diária envolve o centro da cidade de alguma forma, em especial, a região em torno do shopping Omar. Por passar a maior parte do dia fora de casa, seja por trabalho, estudo ou outras atividades, necessitam encontrar alternativas para fazer suas refeições durante o dia, principalmente no almoço. Para essas pessoas, o shopping é uma das opções mais convenientes, pois além de bem localizado, oferece uma boa variedade, conforto e segurança. Nos quadros abaixo, é possível verificar que existe um grande fluxo de pessoas durante todo o ano, e esse fluxo se concentra principalmente entre as 12 e 15 horas, atingindo praticamente 50% da circulação diária. Ocasionalmente pelo aumento do número de pessoas que procuram o shopping para almoçar.

Muitas vezes por falta de tempo, de opções, ou mesmo por comodismo, muitas dessas pessoas acabam mantendo uma rotina alimentar pouco saudável, com excessos de alimentos ricos açúcar e gordura, como frituras, sanduíches, salgados, refrigerantes, entre outros. Mas uma outra parcela desse público vem demonstrando um comportamento diferente, buscando cada vez mais manter uma dieta balanceada, saudável e variada, mesmo em meio à intensa rotina de atividades diárias. E é com esse o nicho de mercado que o restaurante irá trabalhar.

Essa mudança de comportamento já vem sendo sentida com o passar dos anos, e tem proporcionado reflexos das mais diversas formas, como programas de governo de apoio e incentivo a um modelo de vida mais saudável, e uma maior atenção da mídia para esse assunto, com publicações especializadas, e programação dedicada ao tema, como o programa "Bem Estar" e o quadro "Na Medida Certa", ambos da Rede Globo de Televisão.

Segundo dados da pesquisa Vigitel 2010 (BRASIL, 2010), 27,8% dos homens e 42% das mulheres, residentes na cidade de Curitiba, consomem frutas e hortaliças cinco ou mais dias da semana regularmente, hábito recomendado por nutricionistas. Esses números estão acima da média nacional – 15,4% para os homens e 20,5%

para mulheres –, o que indica a existência de uma demanda de consumo para esse tipo de alimento.

Uma pesquisa realizada sobre o consumo em praças de alimentação (COLLAÇO, 2004), revelou que novidades, variedade de opções e quantidade são os quesitos mais valorizados na decisão de compra pelos consumidores que buscam esse tipo de opção para realizar as suas refeições, seja por obrigação da rotina diária, ou nos momentos de lazer.

<b>Mês</b>	<b>Qtde dias úteis</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>Média por dia</b>
Janeiro/11	24	149.517	6.229,9
Fevereiro/11	24	148.147	6.172,8
Março/11	24	159.949	6.664,5
Abril/11	26	161.405	6.207,9
Maió/11	26	180.373	6.937,4
Junho/11	26	159.454	6.132,8
Julho/11	27	159.660	5.913,3
Agosto/11	27	245.024	9.074,9
Setembro/11	24	208.223	8.675,9
Outubro/11	25	210.587	8.423,5
Novembro/11	24	177.701	7.404,2

QUADRO 2 - CIRCULAÇÃO DE PESSOAS POR MÊS EM 2011

FONTE: O autor (2012)

<b>Horário</b>	<b>% pessoas/dia</b>	<b>Fluxo de pessoas</b>
9h00min – 9h59min	5,85%	Baixo
10h00min – 10h59min	7,07%	Moderado
11h00min – 11h59min	9,9%	Alto
12h00min – 12h59min	19,06%	Alto (horário de pico)
13h00min – 13h59min	16,06%	Alto
14h00min – 14h59min	10,8%	Alto
15h00min – 15h59min	7,8%	Moderado
16h00min – 16h59min	7,44%	Moderado
17h00min – 17h59min	6,25%	Moderado
18h00min – 18h59min	6,03%	Moderado
19h00min – 20h	3,59%	Baixo

QUADRO 3 - MÉDIA DE CIRCULAÇÃO DE PESSOAS POR HORA

FONTE: O autor (2012)

#### 4.1.1 Segmentação

De acordo com uma pesquisa realizada por Rodolfo Marx Vencato (2012), especificamente voltada para o público restrito do shopping Omar, foram encontrados três principais tipos de perfis que se enquadram na proposta de posicionamento estabelecida pelo restaurante: jovens estudantes, executivos recém-formados e empresários bem-sucedidos.

O primeiro grupo é formado por alunos das escolas e cursos pré-vestibular que se localizam nas ruas próximas do shopping. A faixa etária é de 15 a 18 anos. A grande maioria não possui renda própria, e por isso são mais sensíveis ao preço na sua decisão de compra.

O segundo grupo é formado por jovens executivos, com faixa etária média entre 19 e 25 anos de idade, que trabalham nos diversos escritórios e prédios comerciais da região. Tem uma rotina diária de trabalho mais intensa, e por essa razão precisam de serviços mais rápidos e práticos. São menos sensíveis ao preço do que o primeiro grupo, mas em geral limitam os seus gastos ao valor estabelecido pelo vale alimentação cedido por seus empregadores.

O último grupo tem uma faixa etária um pouco mais alta, entre 27 e 35 anos, formada por empresários ou profissionais com a carreira mais estabelecida. Praticamente não se importam com o preço, mas não abrem mão de qualidade e boa apresentação no serviço.

## 4.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

No Brasil, diversas empresas já estão explorando diretamente este nicho de mercado, e obtendo excelentes resultados. Uma das maiores redes no país é a *Salad Creations*, franqueada da rede homônima norte-americana, que no ano de 2010 já possuía 22 unidades, com faturamento anual de R\$20 milhões (IWAKURA, 2011).

Na cidade de Curitiba, ainda não existe nenhum concorrente direto com a proposta de comercialização de saladas como o principal item do cardápio. Mas diversos restaurantes já perceberam a potencial demanda para esse tipo de prato, e

passaram a incluir uma sessão exclusiva nos seus cardápios somente com saladas, nas mais variadas versões.

Os demais restaurantes localizados na praça de alimentação do shopping Omar também são concorrentes diretos, pois apesar de não competir com a mesma proposta de cardápio, disputam diretamente o mesmo público que frequenta o local durante o horário do almoço.

Concorrendo indiretamente podem ser listados os restaurantes por quilo, pois em geral oferecem, mesmo de maneira significativamente reduzida, uma variedade de opções de saladas, que o cliente também pode personalizar como desejar, e na grande maioria das vezes irá pagar um valor muito abaixo aos propostos pelo restaurante descrito neste plano.

Por fim, outra forma de concorrência indireta identificada são as saladas prontas, comercializadas em embalagens e disponíveis em supermercados e lojas de conveniência. É um produto com uma qualidade muito inferior aos pratos produzidos no momento da compra, com ingredientes frescos, mas oferece uma alternativa mais barata e muito mais prática para o consumidor, pois pode ser consumido até mesmo no local de trabalho.

Na quadro 4 estão listados as diversas formas de concorrência já citadas, com uma análise comparativa das suas vantagens e desvantagens frente ao restaurante proposto neste plano. Também estão listados alguns concorrentes diretos com uma proposta semelhante a essa, mas que ainda não possuem lojas instaladas no mercado curitibano.



<b>Nome</b>	<b>Principal produto</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Au-au	Cachorro quente	Marca reconhecida, várias lojas, preço baixo	Pouca variedade, saladas muito deslocadas da proposta principal da marca
Madero	Hamburguer	Marca reconhecida, várias lojas, assinatura de chefe reconhecido, requinte	Preço alto, saladas muito deslocadas da proposta principal da marca
Chef Vergé	Croissant	Marca reconhecida, várias lojas, molhos exclusivos conhecidos	Pouca variedade, saladas com pouco ou nenhum destaque na comunicação, preço acima da média dos principais produtos da loja
Salad Creations	Saladas	Marca internacional, especialista em saladas, várias lojas pelo Brasil, grande variedade de opções	Ainda não possui lojas na cidade de Curitiba
Sotile	Massas	Requinte, marca já estabelecida no shopping Omar	Opções de saladas com pouco ou nenhum destaque na comunicação, preço acima da média dos concorrentes locais, poucas variedades
Degusti	Buffet por quilo	Marca já estabelecida no shopping Omar, personalização do prato, preço mais baixo	Pouca variedade de ingredientes, não possui identificação com alimentação saudável
ii	Culinária japonesa	Marca já estabelecida no shopping Omar, comida japonesa é reconhecidamente saudável	Não oferece opções de saladas, preço alto
Subway	Sanduíches	Marca reconhecida, várias lojas, personalização dos pratos, posicionamento de alimentação saudável	Baixa variedade de ingredientes, opções de saladas com pouco ou nenhum destaque na comunicação, preço acima da média dos principais produtos da loja
McDonald's	Hamburguer	Marca reconhecida, várias lojas	Pouca variedade, baixa qualidade percebida, saladas muito deslocadas da proposta principal da marca
Tropical Banana	Sanduiche natural	Várias lojas, posicionamento de alimentação saudável, especialista em sanduíches naturais e sucos	Não oferece opções de saladas, não oferece opções de refeições recomendadas para o almoço
Go Fresh	Saladas	Especialista em alimentação saudável, grande variedade de opções	Ainda não possui lojas na cidade de Curitiba
The Subs	Sanduíches	Várias lojas	Saladas muito deslocadas da proposta principal da marca e com pouco destaque na comunicação, pouca variedade

QUADRO 4 - CONCORRÊNCIA

FONTE: O autor (2012)

#### 4.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Uma seleção criteriosa de fornecedores é essencial para garantir que a qualidade dos serviços prestados pelo restaurante mantenham o padrão desejado. Em especial para este tipo de cardápio, que exige um cuidado redobrado, pois contém ingredientes extremamente perecíveis, como as verduras, os legumes e as frutas, e que além de possuírem um curto prazo de validade, são servidos sem cozimento, na maioria das vezes.

Todos os detalhes dos critérios de qualificação de fornecedores devem ser determinados por uma consulta técnica com um profissional de nutrição. Essa consultoria está prevista na etapa pré-operacional deste plano, descrita no item 6.3.3.

Uma excelente oportunidade de agregar valor à marca é estabelecer parcerias com fornecedores de qualidade reconhecida no mercado, e incluir a sua logomarca na comunicação do restaurante. Desta forma a sua credibilidade é automaticamente absorvida pelos clientes, o que facilita a sua decisão de compra. Esse tipo de parceria também agrega mais valor a marca do fornecedor, que passa a utilizar o restaurante como uma vitrine dos seus produtos, expondo a sua qualidade diretamente para o consumidor.

Na região de Curitiba, duas marcas já conquistaram essa credibilidade no mercado das hortaliças hidropônicas, e têm grande potencial para estabelecer parceria com o restaurante: a "Irmãos Lazaroto" e a "Chácara Strapasson"

## 5 PLANO DE MARKETING

Cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e recursos específicos. Esse é o foco do planejamento estratégico – o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação. (KOTLER, 2007, p.28)

### 5.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

#### 5.1.1 Saladas

O principal item do cardápio do restaurante são as saladas. O posicionamento da marca é o de “especialista em saladas”, e o que representa essa característica da empresa são as opções classificadas como *gourmet*. Essas são os principais atrativos do restaurante, pois oferecem aos clientes opções exclusivas e muitas vezes surpreendentes, fugindo do senso comum das saladas tradicionais e trazendo novas propostas deste tipo de refeição.

Além disso, o cliente terá a opção de criar as suas próprias receitas, escolhendo na hora os itens disponíveis no balcão do *salad bar*, incluindo opções que contém todos os nutrientes recomendados para uma refeição completa do ponto de vista nutricional, como as proteínas e os carboidratos. Além disso, poderá optar por um dos molhos exclusivos desenvolvidos pelos chefes do restaurante.

Todas as saladas são preparadas na hora, no balcão em frente aos clientes. Deixando transparecer todo o cuidado e a higiene do processo, e também a qualidade dos ingredientes utilizados. O cliente tem 3 opções de tamanho de tigela para escolher: pequena, média ou grande.

#### 5.1.2 Sanduíches

Os sanduíches são as opções do cardápio indicadas principalmente para lanches mais rápidos, fora do horário de almoço, e são disponíveis em duas categorias principais: os *wraps*, que são sanduíches frios, montados na hora com os

mesmos itens que compõem as saladas, e os tostados, que são lanches pré-montados e aquecidos na hora, em uma chapa especial para tostar.

### 5.1.3 Caldos e sopas

Os caldos e sopas são uma alternativa aos pratos crus, e tem melhor aceitação nos períodos mais frios. Mas podem ser oferecido em versões mais leves e até frias em períodos mais quentes também. Como este é um produto secundário no cardápio, com uma aceitação menor do que os pratos principais, será oferecida apenas uma opção de caldos ou sopas por dia, apresentada no cardápio como a “sopa do dia”. Desta forma, é possível otimizar a sua produção e reduzir custos, e por ser uma opção única, aumentar a qualidade, incluindo ingredientes mais elaborados.

### 5.1.4 Frutas

Frutas selecionadas e embaladas são opções disponíveis para sobremesa no almoço, e como alternativa para o lanche da tarde, que podem ser transportadas com facilidade e de forma higiênica para casa ou para o trabalho. Podem também serem incluídas em “combos promocionais”, agregadas a um prato principal e uma bebida.

### 5.1.5 Bebidas

Além das bebidas industrializadas, o restaurante também oferece algumas opções de sucos naturais, cujos sabores variam diariamente, em combinações desenvolvidas pelo chefe, buscando sabores inusitados e exclusivos, a partir das frutas *in natura*, que podem inclusive compor a decoração da loja. Os sucos terão lugar de destaque no cardápio, buscando atrair mais os clientes para essa opção, que é mais indicado por nutricionistas do que as bebidas industrializadas, reforçando o conceito de alimentação saudável da marca.

## 5.2 ESTRATÉGIAS DE PREÇO

O ticket médio estimado para o horário do almoço, é de R\$17 por pessoa. Esse valor leva em conta o valor médio das refeições comercializadas nos

concorrentes diretos, e nas proximidades do shopping, e no perfil padrão dos clientes que circulam e costumam almoçar no shopping todos os dias. A faixa de horário que vai das 12h às 14h é o principal pico de circulação de clientes no shopping. Durante o restante do dia, o fluxo é consideravelmente menor. Nestes horários, o restaurante enfatiza as opções mais apropriadas para um lanche rápido, como por exemplo os sanduíches e as frutas. Para essas opções, estima-se um ticket médio em torno de R\$8.

Por ser especialista em saladas, é justificável cobrar um valor um pouco mais alto do que a média encontrada na concorrência para o mesmo produto, mas sem ultrapassar o ticket médio identificado pelo público que circula no local. Para isso, a estratégia adotada é a de oferecer um produto sob a perspectiva da categoria “premium”, com um valor um pouco mais elevado do que os praticados pelo concorrentes que também oferecem saladas nos seus cardápios, mas compensado com um valor reduzido de bebidas e sobremesas. Para isso, serão desenvolvidos alguns “combos” promocionais com opções de refeições completas e saudáveis, incluindo uma opção de salada, um suco natural e uma fruta embalada, sem extrapolar o limite do ticket médio estabelecido.

Para o período da tarde, quando a principal opção do cardápio passa a ser a dos lanches rápidos, como os sanduíches e tortas, e cujo público principal é o dos estudantes dos cursos pré-vestibulares nos arredores do shopping, mais sensíveis ao preço no critério de decisão de compra, será adotada uma estratégia de “liquidação” dos produtos no final do período. Como a maior parte dos produtos não pode ser reaproveitada para consumo no dia seguinte, os produtos remanescentes no final da tarde terão o valor reduzido, atingindo esse público que é atraído pela marca e seus produtos, mas está habituado a um ticket médio mais reduzido. Desta forma, a marca não é desvalorizada pelo preço inferior ao praticado normalmente, pois é apresentada de uma forma que agrega valores positivos, como o de responsabilidade social e ambiental, evitando desperdícios exagerados de alimentos, e ampliando a sua base de clientes.

### 5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

A comunicação de restaurante será focada no próprio ponto de venda e na mídia online. Além disso haverá fortes investimentos em sistemas de relacionamento com os clientes e parcerias com fornecedores e empresas que possam agregar valores positivos na construção da marca do restaurante.

#### 5.3.1 Identidade visual e ponto de venda

A identidade visual deverá transmitir quatro mensagens principais para os clientes, baseando-se nos conceitos fundamentais da missão da empresa: alimentação saudável, rápida, saborosa e atrativa. Isso deve ficar perceptível em todos os pontos onde o cliente interagirá com a marca, como a decoração da loja, as embalagens, a logomarca, o cardápio, os uniformes dos funcionários, o website, as redes sociais, os materiais publicitários, etc.

O ponto de venda merece especial atenção, e deve proporcionar ao consumidor uma experiência positiva com a marca, mantendo a unidade na proposta apresentada em todos os demais canais de comunicação.

É recomendável que todo o desenvolvimento do projeto de identidade visual e decoração de ponto de venda esteja sob responsabilidade da mesma agência de comunicação e design, evitando conflitos na criação dos materiais.

#### 5.3.2 Mídia online

O website e a presença nas redes sociais servirão de apoio para a comunicação da marca, buscando envolver seus consumidores no conceito de alimentação saudável defendido pelo restaurante.

Neste processo é importante que a marca desenvolva uma personalidade e mantenha a atividade constante de atualizações, atraindo clientes interessados na ideologia que forma a base da empresa, criando uma maior empatia e estabelecendo uma interação efetiva e positiva entre o consumidor e a marca. Evitando artifícios invasivos, que desvirtuam esse tipo de relacionamento.

É recomendada a contratação dos serviços de um profissional especialista em gerenciamento de conteúdo online, que garantirá a manutenção da frequência e qualidade nesses canais de comunicação.

### 5.3.3 Relacionamento com clientes

Por ser um restaurante voltado para a alimentação cotidiana dos seus clientes, onde muitos almoçarão diariamente por estar localizado próximo ao seu local de trabalho ou estudo, é essencial manter um relacionamento próximo com a sua base de clientes, buscando personalizar ao máximo o seu atendimento, para que este crie uma empatia com o ambiente, tendo a certeza de que o estabelecimento se preocupa com a sua satisfação e seu bem estar.

É essencial que a empresa conheça mais detalhadamente a sua clientela mais fiel, buscando atender melhor as suas necessidades e oferecendo vantagens e benefícios personalizados. Desta forma, esse consumidor se sentirá mais atraído a retornar mais vezes ao estabelecimento e recomendar-lo aos seus conhecidos.

Regis McKenna (1993) diz que, no marketing de relacionamento, "os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através da propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra."

Para executar esse tipo de estratégia é necessária a implantação de um sistema de CRM (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com Clientes), com um banco de dados cadastrado no sistema de computadores da loja. O cliente cadastrado recebe um cartão fidelidade, com o seu código de identificação. Quando ele retornar à loja e apresentar o cartão, ou informar o seu código, o balconista visualizará no mesmo instante todas as informações personalizadas deste cliente durante o atendimento. Isso possibilitará que a partir de então ele realize um atendimento mais pessoal, tratando o cliente pelo nome,

sugerindo opções que o sistema, a partir do cruzamento de dados, identifique como potencialmente o agrade mais, ou pratos que o cliente nunca tenha experimentado.

Além disso, com o sistema é possível oferecer benefícios, como prêmios e descontos, além de enviar novidades, dicas e informações personalizadas de alimentação e práticas saudáveis, através de e-mail marketing ou redes sociais.

#### 5.3.4 Parcerias

Uma prática muito recomendada para novas empresas que estão em processo de construção de marcas é estabelecer parcerias com outras instituições que defendam ideologias semelhantes ou em consonância com a sua proposta de marketing. A soma de forças com esses parceiros pode proporcionar grandes impulsos na escalada da empresa para estabelecer a sua marca no mercado, agregando valores positivos para ambos, e facilitando o acesso ao público que já está em contato com essas outras marcas. Além disso, é possível promover ações promocionais em conjunto, reduzindo custos para ambos.

É essencial que seja realizado um estudo aprofundado dos potenciais parceiros, para evitar ser surpreendido com o resultado oposto ao esperado, por falhas e pontos negativos não detectados inicialmente, e que também podem acabar refletidos na sua marca.

#### 5.4 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A loja fica situada na praça de alimentação do segundo piso do shopping Omar, nos arredores vão central, que dá acesso ao estacionamento superior. O shopping está localizado na região central da cidade de Curitiba, entre as ruas Vicente Machado e Dr. Carlos de Carvalho, próximo a grande centros comerciais e empresariais, e a três dos principais cursos pré-vestibular da cidade. Local de intensa circulação de pessoas, com grande variedade de perfis socio-econômicos, mas com maior concentração de executivos que trabalham nos arredores e estudantes. Todos esses grupos procuram o shopping para, além de consumir nas demais lojas, atender a uma das suas principais necessidades diárias, a alimentação. Na grande maioria, durante o horário de almoço.



A loja fica situada em um local de grande visibilidade no shopping, e possui uma ampla área com mesas, que atendem diretamente os clientes do restaurante. Na praça de alimentação existem outros 4 estabelecimentos: O Sotille, cujo principal item do cardápio são as massas; o Degusti, restaurante “self-service”; o ii, culinária oriental; e o Yogumix, quiosque que comercializa frozen yogurt. Nas demais áreas do shopping, ainda existem outros estabelecimentos do setor de alimentação, sendo quatro cafeterias, uma lanchonete e um restaurante “self-service” com um padrão mais popular.

O horário de funcionamento do Shopping Omar é das 9h30 às 20h, nos dias úteis, e das 9h30 às 18h, aos sábados. Possui estacionamento próprio no terceiro piso e serviço de segurança terceirizado durante todo o seu período de funcionamento.

Nas figuras 1, 2, 3 e 4 é possível visualizar o local do restaurante, os concorrentes próximos, a área comum da praça de alimentação e a entrada do shopping na rua Dr. Carlos de Carvalho.



FIGURA 1 - ÁREA DO RESTAURANTE

FONTE: O autor (2012)



FIGURA 2 - VISÃO LATERAL DO RESTAURANTE E CONCORRENTES  
FONTE: O autor (2012)



FIGURA 3 - ÁREA CENTRAL COMUM DA PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO  
FONTE: O autor (2012)



FIGURA 4 - ENTRADA DO SHOPPING NA RUA DR. CARLOS DE CARVALHO  
FONTE: O autor (2012)

## 6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

"A organização não é um fim em si mesma, mas apenas um meio que visa o bom desempenho e os bons resultados da empresa. A estrutura organizacional é um meio indispensável; e uma estrutura errada causará sérios prejuízos ao desempenho empresarial, podendo até destruir a firma... A estrutura organizacional deve ser montada de modo a possibilitar a consecução dos objetivos da empresa cinco, dez, quinze anos no futuro. (DRUCKER, 1981, p. 184)

A seguir estão listados os principais elementos estruturais da empresa: a estrutura física, humana e os processos relativos ao funcionamento da organização.

### 6.1 LAYOUT

A loja fica localizada em frente ao vão central do segundo piso do shopping Omar, próximo a outros três restaurantes e um quiosque de *frozen yogurt*. A área diretamente em frente à loja dispõe de 24 mesas com 48 lugares, e mais um balcão lateral com mais 12 cadeiras, totalizando 60 lugares disponíveis para atender mais especificamente ao público do restaurante. Além disso, a praça de alimentação ainda conta com mais 32 mesas com 64 lugares que são compartilhadas entre todas as lojas, e mais 88 lugares que são utilizados diretamente pelos demais restaurantes, mas que não possuem qualquer delimitação física, podendo também serem utilizados por todos os clientes do shopping. A área total comporta então 212 clientes consumindo simultaneamente nos 5 estabelecimentos do local.

A área útil da loja é dividida em três espaços principais: A cozinha, com 17.57m<sup>2</sup>; o balcão de atendimento, com 10m<sup>2</sup>, e o estoque, no andar superior com 13.95m<sup>2</sup>. Como o tipo de cardápio oferecido no restaurante não exige uma estrutura muito complexa de cozinha, isso permite uma melhor otimização do espaço. Todos os detalhes de padronização de procedimentos operacionais de preparo, manipulação e controle de alimentos e gerenciamento de estoque serão determinados pela consultoria técnica contratada pelo nutricionista responsável, que será realizada na primeira etapa de implantação do plano de negócios. Essa consultoria também determinará detalhadamente todos os tipos de utensílios e equipamentos de cozinha necessários para a preparação padronizada dos itens do cardápio. Por essa razão, foi utilizada neste trabalho uma versão simplificada e aproximada do layout final da loja, apenas para fins de referência, podendo sofrer

alterações de acordo com as especificações técnicas que serão estipuladas posteriormente.

Nas figuras 5 e 6 observa-se a planta baixa original da loja, cedida pela administração do shopping, e um esboço do layout de disposição da estrutura da cozinha, da área de atendimento e do estoque.



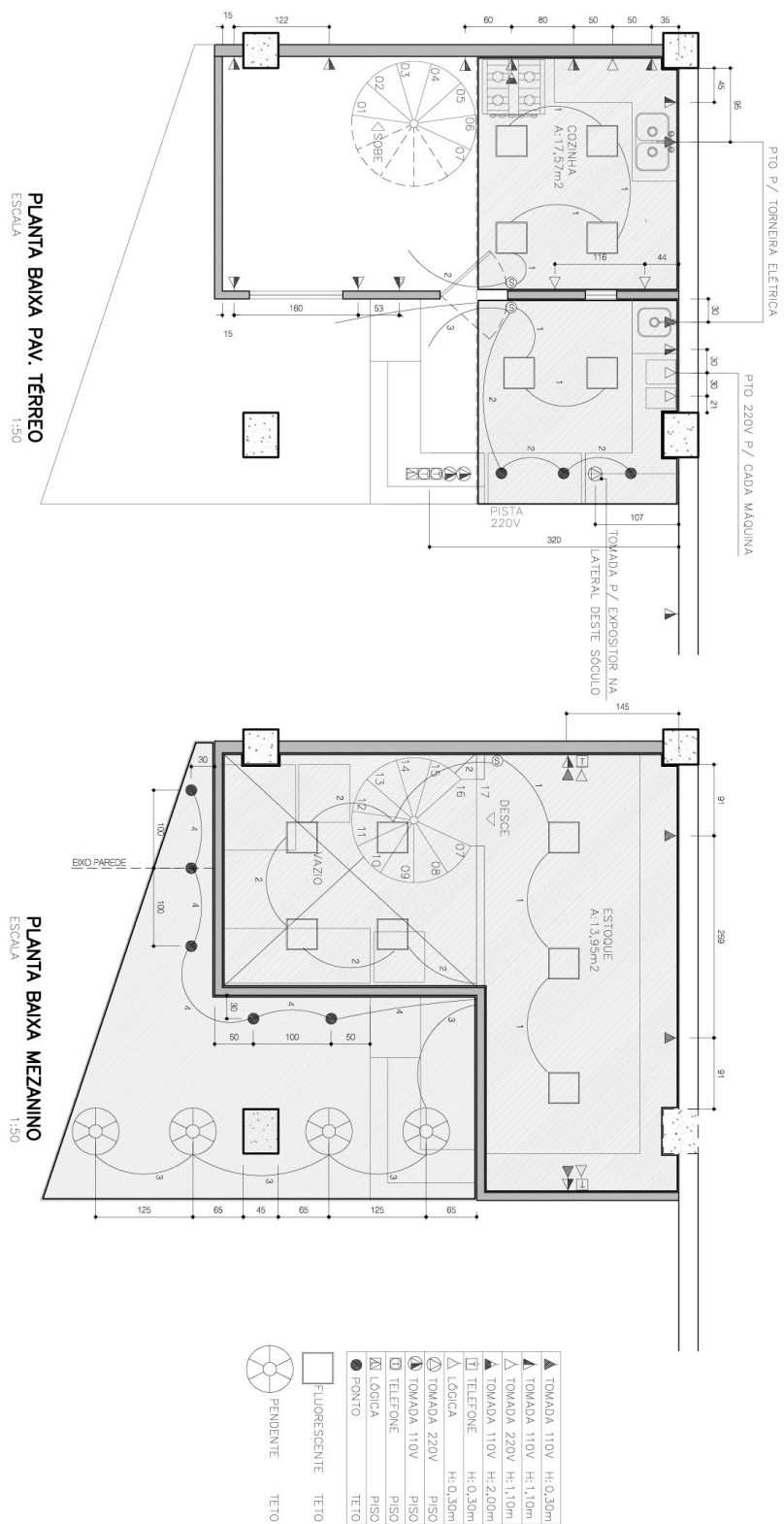


FIGURA 5 - PLANTA BAIXA DA LOJA

FONTE: Administração Shopping Omar

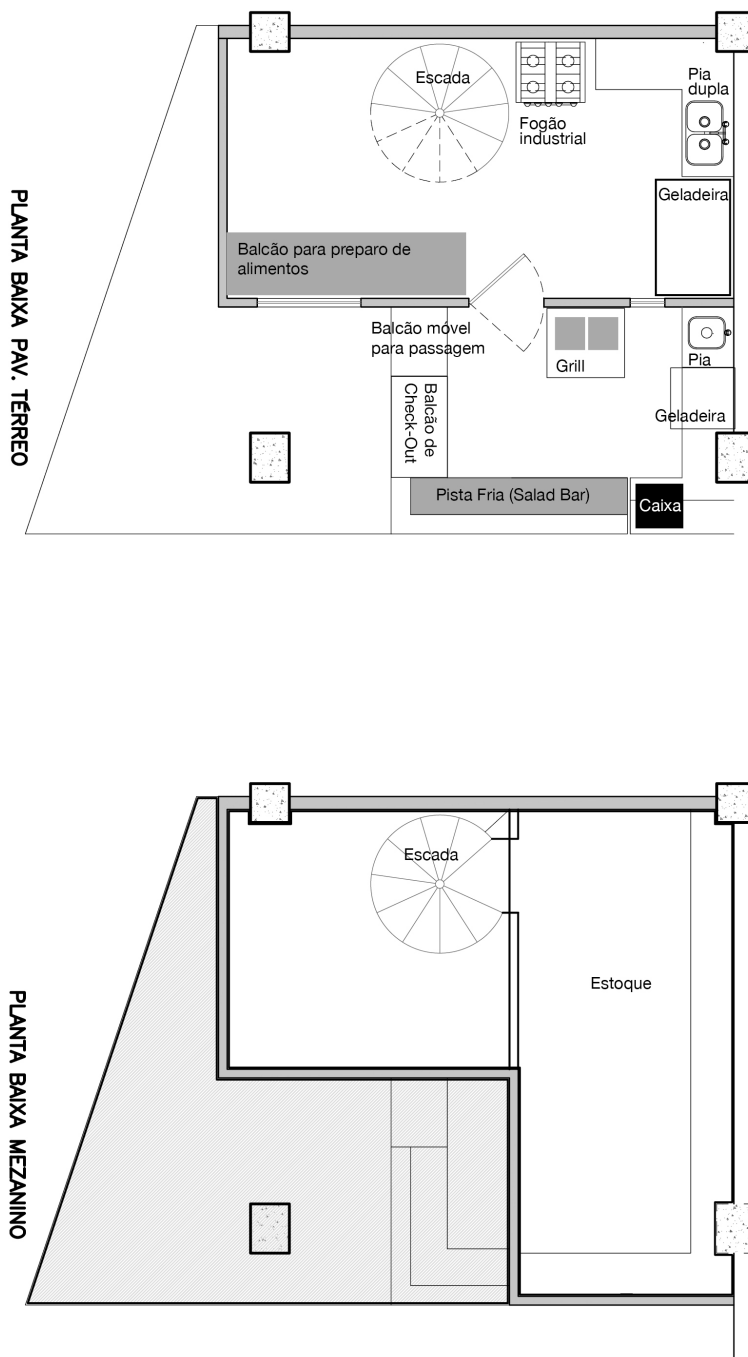


FIGURA 6 - PROJETO DE LAYOUT

FONTE: O autor (2012)

## 6.2 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

O restaurante oferece três tipos principais de opções no cardápio: o buffet de saladas, os grelhados e os sanduíches. O tempo de preparo dos pratos varia de trinta segundos a cinco minutos, mas com a otimização dos procedimentos de atendimento, sistema de pedidos para a cozinha, espera, finalização e check-out. Estima-se que o restaurante, nos horários de pico de atendimento – conforme quadro 3 – consiga entregar em média uma refeição por minuto, o que representa uma capacidade produtiva de aproximadamente 60 refeições por hora.

A área de mesas disponíveis diretamente em frente à loja acomoda ao todo 60 clientes simultaneamente. Mas no total, o restaurante divide mais 152 lugares na área de alimentação central do shopping com os outros 4 estabelecimentos próximos. Considerando o tempo médio de 20 minutos de permanência de cada cliente nas mesas, percebe-se que dentro da capacidade máxima de produção, a loja dispõe de espaço suficiente para acomodar confortavelmente todos os seus clientes.

## 6.3 PROCESSOS PRÉ-OPERACIONAIS

### 6.3.1 Legalização

Para poder abrir as portas, a empresa precisa cumprir uma série de exigências para obter a sua legalização e poder funcionar corretamente. Para auxiliar em todos esses processos, é essencial a assessoria de um profissional de contabilidade, que preferencialmente possua experiência no ramo de negócios específico da empresa. Na lista abaixo estão discriminadas todas as etapas de registro empresarial:

- a) Registro na Junta Comercial;
- b) Registro na Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- c) Registro na Secretaria Estadual da Fazenda;
- d) Registro do Alvará de Funcionamento na Prefeitura do Município;
- e) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal



- f) Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema de “Conectividade Social – INSS/FGTS”
- g) Registro no Corpo de Bombeiros Militar
- h) Alvará de Localização expedido pela Secretaria Municipal de Finanças
- i) Alvará de Licença Sanitária expedido pela Secretaria Municipal de Saúde

Além disso, é de extrema importância que o empresário conheça as legislações obrigatórias aplicadas às empresas do setor de alimentos, que estão lista abaixo, extraída do guia “Idéias de Negócios: Restaurantes de Caldos e Saladas” desenvolvida pelo SEBRAE:

#### 6.3.2 Elaboração de receitas

Christensen (2003), em seu livro sobre o "Crescimento pela Inovação", dedica um dos capítulos a discorrer sobre como acertar corretamente o escopo do negócio, e não assumir tarefas que não fazem parte essencialmente das atividades da empresa, e podem ser melhor executadas por terceiros, sejam parceiros ou fornecedores. Esse é o caso da elaboração do cardápio, que a princípio pode parecer ser parte primordial do negócio, mas em uma análise mais cuidadosa, percebe-se que na prática, a função real do restaurante é apenas produzir e comercializar as receitas, e não desenvolvê-las. Dedicar um funcionário à essa atividade, além de gerar um custo excessivo, pode comprometer o restante da operação e arrisca obter resultados muito aquém do que os oferecidos por um serviço terceirizado de uma empresa especialista na atividade.

Para desenvolvimento do cardápio e elaboração dos pratos oferecidos no restaurante, é necessário contratar uma assessoria especializada neste tipo de serviço. Existem diversos profissionais que trabalham exclusivamente prestando serviços de criação de cardápios personalizados para empresas, atendendo às mais diversas necessidades. É essencial que seja realizada uma pesquisa minuciosa na escolha deste fornecedor, selecionando um profissional que tenha experiência no ramo de saladas e que seja capacitado a atingir um alto nível de qualidade no desenvolvimento de receitas exclusivas, que serão os principais atrativos do restaurante.

Após a seleção, é necessário que o prestador se reúna com os empreendedores do restaurante para discutir a fundo todos os detalhes e especificações determinadas pelas necessidades do cardápio e formalizar um "briefing" que vai servir de guia no trabalho do profissional contratado.

### 6.3.3 Padronização de procedimentos

Outra terceirização de serviços essencial nesta etapa é o de consultoria com um profissional de nutrição ou alimentos. A partir da definição completa do cardápio, com todas as opções de pratos que serão disponibilizadas aos clientes, serão estabelecidos todos os processos referentes à essa produção a serem realizados pelos funcionários do restaurante, com o objetivo de que todas essas etapas e o produto final sejam completamente padronizados, evitando assim falhas na qualidade e desperdícios desnecessários. Abaixo estão listadas os serviços que devem ser prestados por essa assessoria:

- Desenvolvimento de Manual de Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP);
  - a) Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC);
  - b) Treinamento;
  - c) Elaboração de Check-List e Planilhas;
  - d) Rotulagem;
  - e) Informação Nutricional;
  - f) Receituários e Fichas Técnicas;
  - g) Análise de Layout
  - h) Elaboração de Lista de Compras Semanal
  - i) Controle de Estoque
  - j) Qualificação de Fornecedores
  - l) Implantação de 5S

## 6.4 PROCESSOS OPERACIONAIS

### 6.4.1 Atendimento

O atendimento aos clientes é feito diretamente no balcão, semelhante ao modelo utilizado em diversas redes de *fast food*, como a rede de franquias *Subway*, mas com o sentido do fluxo invertido. Ou seja, o cliente faz o pagamento antes de ser encaminhado para a montagem dos pratos. A razão disso é otimizar o atendimento e reduzir o tempo de espera na fila, evitando a formação de um "gargalo" na linha de produção. Segundo Goldratt (1990), os gargalos são os pontos de um ciclo operacional que sofrem com algum tipo de limitação e podem comprometer o andamento de toda a linha produtiva, e que por isso devem ser otimizados ou remanejados estrategicamente, para que não se sobrecarreguem e atrasem os demais processos.

No caso do restaurante, a opção de fazer o primeiro atendimento do cliente diretamente no caixa, é justamente para evitar a formação de um gargalo no primeiro ponto do processo, o que poderia aumentar o tempo de espera na fila. Como existe uma grande variedade de opções de pratos, que podem ou não ter que passar pelo *salad bar* durante a sua montagem, já é realizada uma triagem no primeiro ponto do balcão. Ao registrar os pedidos no caixa, o sistema automaticamente o encaminha para o funcionário responsável, seja para o balconista ou para a cozinha. Caso o pedido exija um tempo de espera para o preparo, o cliente recebe uma senha e aguarda na mesa ou fora da fila. Caso inclua itens do *salad bar*, ele é encaminhado para o balconista que dará continuidade ao atendimento.

<b>Responsável</b>	<b>Procedimento</b>
Caixa	Recebimento do pedido e pagamento
Caixa	Encaminhamento do cliente para o <i>salad bar</i> ou para a espera por senha
Balconista 1	Montagem do pedido
Balconista 2	Bebidas e complementos
Balconista 2	Check-out

QUADRO 5 - ETAPAS DE ATENDIMENTO

Fonte: O autor (2012)

De acordo com as diferentes demandas de cada horário, os funcionários de cada turno podem ser remanejados para diferentes funções no atendimento. Em horários de pouco movimento, um funcionário pode ficar responsável por duas ou mais funções, sem comprometer a agilidade no atendimento.

Os procedimentos padronizados para o preparo de cada item do cardápio deve ser definido por uma consulta técnica, realizada por um nutricionista responsável.

#### 6.4.2 Cozinha e Estoque

A determinação de todos os procedimentos referentes à cozinha são de responsabilidade de um nutricionista técnico responsável, que será contratado para prestar uma assessoria na primeira etapa de implementação deste plano de negócios. Essa assessoria irá abordar os seguintes itens:

- a) Planejamento e compra de insumos
- b) Gerenciamento de estoque
- c) Qualificação de fornecedores
- d) Elaboração e controle de check-list e planilhas
- e) Elaboração, implantação e controle de manual de boas práticas e procedimentos operacionais padronizados
- f) Controle de procedimentos e desperdício
- g) Elaboração da informação nutricional dos pratos
- h) Capacitação de manipuladores e colaboradores (com foco na higiene e manipulação de alimentos)

#### 6.4.3 Limpeza

Todos os funcionários serão responsáveis pela limpeza leve e manutenção da sua estação de trabalho. Ao final do dia, um funcionário ficará responsável pela limpeza geral, incluindo a cozinha, estoque e balcão de atendimento. A limpeza geral das mesas é de responsabilidade da administração do shopping. Um

funcionário ficará responsável pela limpeza das louças e utensílios, e em casos de necessidades especiais, poderá ser convocado para alguma limpeza de emergência durante os turnos.

#### 6.4.4 Caixa

A função de abertura e fechamento dos caixas é de responsabilidade do gerente de cada turno. Durante o expediente, um funcionário ficará responsável integralmente pelo atendimento do caixa e *check-out* dos clientes. O responsável por esta função pode ser remanejado de acordo com a demanda de cada horário, podendo acumular outras funções em momentos de pouco movimento.

### 6.5 RECURSOS HUMANOS

O período de trabalho dos funcionários do restaurante é dividido em 2 turnos de 6 horas. O primeiro turno é o que possui o fluxo mais intenso de clientes, pois inclui o horário de pico do almoço, que acontece das 12h às 14h. No total, são necessários 12 funcionários para a realização de todas as tarefas determinadas para o perfeito funcionamento do restaurante. Sendo que 7 participam do primeiro turno e 5 do segundo.

No primeiro turno a escala de funcionários inclui 1 gerente, 1 chefe de cozinha, 2 atendentes de balcão, 2 auxiliares de cozinha e 1 auxiliar de limpeza. O segundo turno segue a mesma escala, mas com apenas 1 auxiliar de cozinha e 1 atendente de balcão. No organograma abaixo, estão descritas as duas escalas de trabalho, com a ordem hierárquica de funções.

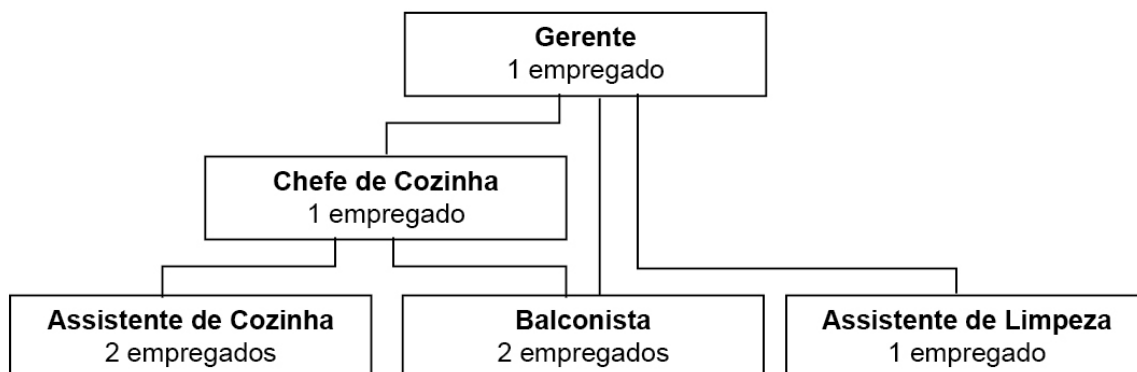
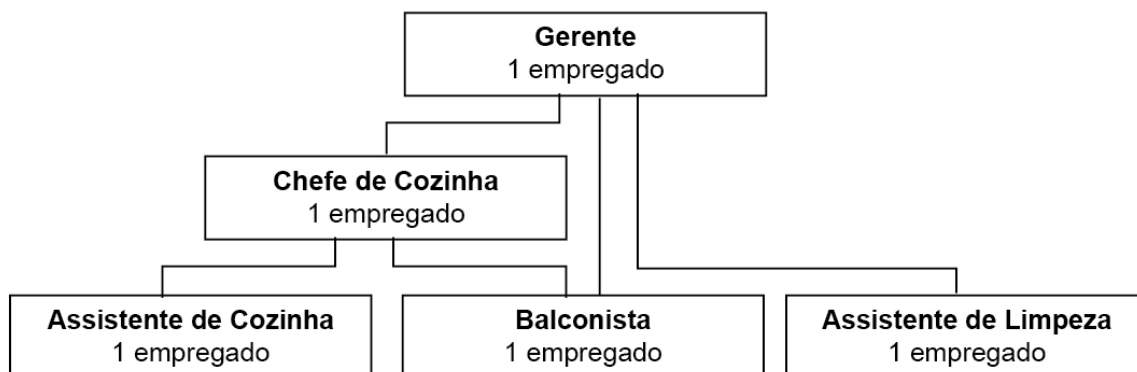
**1º turno (9h00 - 15h00)****2º turno (15h00 - 21h00)**

FIGURA 7 - ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO

Fonte: O autor (2012)

Nos quadros 6, 7, 8, 9 e 10 estão descritos os detalhes das atividades envolvidas em cada função.

### 6.5.1 Gerente

Descrição sumária	Principal responsável pela administração diária da loja
Descrição das funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e supervisão de pessoal</li> <li>• Remanejamento de funções</li> <li>• Abertura/Fechamento e administração de caixa</li> <li>• Negociação com parceiros e fornecedores</li> <li>• Resolver problemas com clientes</li> <li>• Avaliar e identificar necessidades</li> <li>• Avaliação e seleção de funcionários</li> </ul>
Especificações para o cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação superior na área de administração, preferencialmente com especialização em gestão de pessoas</li> <li>• Conhecimentos em informática</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa comunicação</li> <li>• Pró-atividade</li> <li>• Liderança</li> <li>• Inteligência estratégica</li> </ul>
Salário estimado	R\$2.300,00 (incluindo benefícios)

QUADRO 6 - GERENTE

FONTE: O autor (2012)

### 6.5.2 Chefe de cozinha

Descrição sumária	Responsável pela administração da cozinha e criação de novas receitas
Descrição das funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de todas as atividades envolvidas com a cozinha e estoque</li> <li>• Gerência dos auxiliares de cozinha</li> <li>• Supervisão da padronização de elaboração de todos os pratos</li> <li>• Supervisão de higiene</li> <li>• Elaboração de novos pratos</li> </ul>
Especificações para o cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em gastronomia ou chefe de cozinha</li> <li>• Formação técnica em manipulação de alimentos</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Liderança</li> <li>• Facilidade em gerenciamento de equipe</li> <li>• Pró-atividade</li> </ul>
Salário estimado	R\$2.300,00 (incluindo benefícios)

QUADRO 7 - CHEFE DE COZINHA

FONTE: O autor (2012)

### 6.5.3 Balconista

Descrição sumária	Responsável pelo atendimento direto aos clientes
Descrição das funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento e recebimento dos pedidos dos clientes</li> <li>• Preparo básico dos pratos, sanduíches tostados e grelhados</li> <li>• Finalização dos pedidos</li> <li>• Administração do caixa (de acordo com determinação da gerência)</li> </ul>
Especificações para o cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> <li>• Formação técnica em manipulação de alimentos</li> <li>• Conhecimentos em informática</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de comunicação</li> <li>• Simpatia</li> <li>• Agilidade</li> <li>• Boa apresentação</li> </ul>
Salário estimado	R\$1.400,00 (incluindo benefícios)

#### QUADRO 8 - BALCONISTA

FONTE: O autor (2012)

### 6.5.4 Auxiliar de cozinha

Descrição sumária	Assessorar o chefe nas atividades da cozinha e no estoque
Descrição das funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as atividades determinadas de cozinha pelo chefe</li> <li>• Repor os itens do balcão de atendimento</li> <li>• Organizar e repor os itens do estoque</li> <li>• Lavar louças e utensílios</li> </ul>
Especificações para o cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser formado ou estar cursando cursos de gastronomia e cozinha</li> <li>• Formação técnica em manipulação de alimentos</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e Pró-atividade</li> <li>• Organização</li> <li>• Facilidade em trabalhar em equipe</li> </ul>
Salário estimado	R\$900,00 (incluindo benefícios)

#### QUADRO 9 - AUXILIAR DE COZINHA

FONTE: O autor (2012)

### 6.5.5 Auxiliar de limpeza

Descrição sumária	Ser responsável pela limpeza geral do restaurante
Descrição das funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a limpeza pesada da área de atendimento, cozinha e estoque</li> <li>• Fazer limpezas emergenciais</li> </ul>
Especificações para o cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino fundamental completo</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade</li> <li>• Organização</li> </ul>
Salário estimado	R\$800,00 (incluindo benefícios)

#### QUADRO 10 - AUXILIAR DE LIMPEZA

FONTE: O autor (2012)



## 6.6 PLANO DE CARREIRA

Com o objetivo de garantir o padrão de qualidade no atendimento, e evitar o prejuízo gerado pela rotatividade no quadro de funcionários, que envolve desde custos tributários e de treinamento, como também o risco de perda de valor percebido pelos clientes, ocasionado por eventuais problemas com o atendimento por funcionários pouco experientes. É de grande importância a implementação de um plano de carreira, concebido por uma estratégia de gestão de pessoas por competências, com o objetivo de estimular, engajar e manter os empregados satisfeitos e alinhados com os objetivos da empresa.

Leme (2005) define gestão por competência em três etapas fundamentais: Identificar as competências necessárias para cada função; identificar as competências de cada funcionário; e por fim cruzar as duas informações anteriores e identificar o treinamento necessário individualmente para cada funcionário em sua respectiva função.

A seguir estão descritos três pontos essenciais no plano de carreira de cada funcionário dentro da empresa: política salarial, remuneração estratégica e avaliação de desempenho.

### 6.6.1 Política Salarial

Considerando que um diferencial essencial para a construção da marca é a personalização e qualidade de atendimento aos clientes, é primordial que os funcionários estejam engajados nesse processo, e que a empresa evite ao máximo a rotatividade de empregados, pois o tempo e o dinheiro consumidos com treinamento e renovação de equipe podem comprometer o processo de estabelecimento da personalidade da marca no mercado.

Além do ambiente agradável de trabalho, é necessário manter uma boa política salarial, para que os bons empregados sintam-se satisfeitos com a sua ocupação e não encarem o seu emprego como um cargo provisório, esperando aparecer opções mais atraentes em outras empresas.

Por essa razão, cargos essenciais como o de balconista e o de gerente, que exercem funções de atendimento direto com o público, oferecem remunerações

acima da média de mercado neste setor, além de constantes aprimoramentos, como cursos especiais de capacitação que contribuem para a formação profissional de todos os funcionários.

#### 6.6.2 Remuneração estratégica

Outro forte diferencial da marca é a qualidade das receitas exclusivas do restaurante, que dependem muito da criatividade e engajamento dos chefes de cozinha. Por essa razão, é necessário desenvolver ferramentas que os mantenham estimulados a criar novas receitas e sugestões inovadoras para o cardápio, como um sistema de remuneração estratégica, com participação nos lucros, em que os chefes recebem uma porcentagem da receita gerada a partir dos pratos desenvolvidos por eles.

Outros tipos de benefícios também podem ser oferecidos para atrair novos profissionais talentosos e criativos, como programas de estágio para estudantes de cursos de gastronomia ou chefe de cozinha. Proporcionando um ambiente de trabalho que estimule a criatividade e recompense financeiramente os profissionais que desenvolverem novos produtos que atraiam mais clientes e gerem mais lucratividade para o restaurante.

#### 6.6.3 Avaliação de desempenho

A fim de manter um ambiente saudável de trabalho, com um bom relacionamento entre os funcionários, e identificar falhas e problemas que possam estar ocorrendo dentro da empresa sem que fiquem visíveis aos gerentes e administradores, uma série de medidas cautelares devem ser implementadas.

A primeira delas são os métodos de avaliação de desempenho dos funcionários, que serão executados de quatro maneiras: Avaliação da gerência, auto-avaliação, avaliação em 360° e pesquisa de satisfação com os clientes.

A avaliação da gerência será realizada diariamente pelo gerente de cada turno, por meio de preenchimento de uma lista de conferência a partir de observação direta do cotidiano da empresa. Nele, o responsável deve identificar eventuais falhas e méritos dos funcionários e também anotar observações e sugestões de melhorias. O objetivo destes formulários não é coagir ou pressionar os empregados, e sim

tentar prever e corrigir pequenas falhas que possam gerar problemas maiores no futuro.

A auto-avaliação também será realizada por meio de formulários, mas esses deverão ser preenchidos uma vez a cada mês. Nele, cada funcionário poderá fazer uma auto-avaliação do seu desempenho, identificando pontos onde possa estar enfrentando dificuldades, e fazendo sugestões de melhorias que possam otimizar a sua função. Esse formulário também não tem o objetivo de coerção, e para estimular o seu preenchimento, o funcionário pode receber algum benefício ao entregá-lo mensalmente.

A avaliação em 360°, é realizada em uma reunião aberta, com a presença de todos os empregados, onde todos podem discutir diretamente sobre diversos assuntos relacionados ao cotidiano da empresa, estando sujeitos igualmente à críticas e elogios, abrindo o debate para que com a soma de diferentes ideias e opiniões possam resultar em soluções inovadoras e que possam contribuir positivamente para todos. É essencial que essa reunião seja realizada em um ambiente amigável, onde todos possam se sentir à vontade para participar, podendo inclusive ser realizada em conjunto com uma confraternização descontraída, fora do ambiente de trabalho. É importante também que o encontro seja mediado corretamente, para que o foco dos debates não se desvirtue do objetivo proposto.

Por fim, deve-se oferecer canais para que os clientes também possam fazer suas críticas, sugestões e elogios. Pode-se aproveitar o sistema de CRM estabelecido, e que já inclui os clientes mais envolvidos com a empresa. É importante que os clientes não sejam forçados a participar destas pesquisas, pois isso pode distorcer a análise das respostas obtidas.

## 7 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma das etapas fundamentais para a viabilização da implementação de um plano de negócios, proporcionando ao empreendedor e seus investidores uma perspectiva mais realista dos recursos necessários para que a empresa inicie as atividades de forma correta, e com uma estimativa concreta de retorno. A partir dele, os investimentos podem ser feitos de maneira criteriosa, buscando manter uma boa saúde financeira no negócio, evitando gastos excessivos ou contenção exagerada de custos, que podem comprometer o bom funcionamento da empresa.

Existem vários métodos de montar um plano financeiro para empresas, que atendem às mais diversas necessidades. Para este trabalho, o planejamento será realizado em cinco etapas, conforme modelo sugerido pelo SEBRAE: Investimento total, estimativa de faturamento, estimativa de custos e despesas, demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade.

Na primeira etapa serão descritos todos os tipos de investimentos necessários para a abertura e estruturação da empresa: fixos, capital de giro e pré-operacionais. Com isso, será obtido o montante de recursos que o empresário deverá levantar antes mesmo de abrir as portas do seu negócio.

Na segunda etapa é feita uma estimativa projetada do faturamento mensal da empresa com a venda dos produtos.

Na terceira etapa serão estimados os mais diferentes tipos de custos e despesas operacionais da empresa, desde custos com materiais, de comercialização, de mão-de-obra, de depreciação e custos fixos operacionais.

Na etapa seguinte, a partir das estimativas de faturamento e da soma dos custos totais, fixos e variáveis, é feita uma análise dos resultados mensais da empresa, podendo-se então prever se a operação trará lucros ou prejuízos.

Por fim, a partir de todos os dados levantados, é realizada uma análise financeira geral para diagnosticar a viabilidade do negócio e determinar o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade, e enfim estimar uma previsão de retorno do investimento.

"A gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de um planejamento que envolve volume de vendas com margens de lucros que remunerem de forma satisfatória o capital investido e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo, garantindo assim a viabilidade e a permanência da empresa no mercado." (GRODISKI, 2008)

"O objetivo normativo da administração financeira é 'maximizar a riqueza da empresa'. Esse objetivo deve atender também ao desejo mais específico do acionista, a remuneração do seu capital, sob a forma de distribuição de dividendos. Pode-se conceituar também o objetivo da administração financeira como sendo o de maximizar o valor atual das ações da empresa. Nesse caso, evidencia-se a necessidade de se tomar decisões que tragam fluxos de caixa futuros positivos." (CHEROBIM, 2010, p.1)

## 7.1 INVESTIMENTO INICIAL

O cálculo do investimento total serve para que o empresário e seus investidores tenham como referência uma estimativa real para analisar a viabilidade inicial do seu negócio, de acordo com os seus recursos disponíveis. Nele são discriminados em pré-operacionais e fixos.

Para este plano foram utilizados valores aproximados apenas como referência, de acordo com pesquisas reais de mercado. Pode haver discrepâncias com os valores aplicados na prática, e todos eles estão sujeitos a variáveis de inflação, negociação direta com parceiros e fornecedores, além de outras oportunidades de mercado, como equipamentos usados e em bom estado.

### 7.1.1 Investimentos Pré-Operacionais

Os investimentos pré-operacionais abrangem os custos gerados antes dos inícios das atividades da empresa e que não são capitalizados posteriormente.

Despesas de legalização	R\$4.000,00
Obras civis e reformas	R\$30.000,00
Consultoria técnica com nutricionista	R\$10.000,00
Criação de cardápio com Chefe	R\$10.000,00
Criação de identidade visual	R\$56.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$110.000,00</b>

QUADRO 11 - INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

FONTE: O autor (2012)

### 7.1.2 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos representam os bens adquiridos para o funcionamento adequado do negócio e compõem parte do capital imobilizado da empresa.

Os itens foram discriminados de uma forma simplificada e a partir de uma estimativa aproximada de custos, referente a um restaurante padrão de acordo com informações obtidas com o SEBRAE. A lista detalhada de equipamentos e materiais necessários depende da consultoria técnica de um nutricionista, que determinará todos os processos operacionais da cozinha do restaurante, e será realizada na primeira etapa de implementação deste plano de negócios.

Equipamentos de cozinha industrial	R\$30.000,00
Móveis e materiais de escritório	R\$3.000,00
Utensílios de cozinha	R\$5.000,00
Buffet	R\$40.000,00
Uniformes	R\$2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$80.000,00</b>

QUADRO 12 - INVESTIMENTOS FIXOS

FONTE: O autor (2012)

### 7.1.3 Capital de giro

O capital de giro é a soma dos recursos aplicados no funcionamento diário da empresa, incluindo o estoque inicial e o caixa mínimo, cujo cálculo está discriminado na seqüência.

"O termo *giro* refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. A delimitação de um ano não costuma ser seguida por empresas cujo ciclo produção-venda-produção ultrapasse caracteristicamente este prazo (estaleiros, atividade rural etc), prevalecendo nesta situação o ciclo operacional para se definirem os recursos corretos." (ASSAF NETO, 1997, p.13)

Estoque inicial	R\$5.000,00
Caixa mínimo	R\$35.053,74
<b>TOTAL</b>	<b>R\$40.053,74</b>

QUADRO 13 - CAPITAL DE GIRO

FONTE: O autor (2012)

### 7.1.3.1 Estoque inicial

O estoque inicial foi estimado a partir de informações coletadas nos guias desenvolvidos pelo SEBRAE para o planejamento de restaurantes especializados em caldos e saladas, considerando um fluxo médio de 300 refeições por dia. Os itens detalhados de estoque serão determinados pela consultoria técnica do nutricionista que será realizada na primeira etapa de implementação do plano.

<b>Estoque inicial</b>	R\$5.000,00
------------------------	-------------

QUADRO 14 - ESTOQUE INICIAL

FONTE: O autor (2012)

### 7.1.3.2 Caixa mínimo

O caixa mínimo é a quantia em dinheiro necessária que deve estar disponível para cobrir os custos de funcionamento diário da empresa, até que os pagamentos à prazo feitos pelos clientes entrem no caixa. Para este cálculo, determina-se o prazo médio estimado das vendas feitas à prazo, o prazo médio das compras feitas com fornecedores e a média de dias de permanência dos estoques. Com esses números é calculada a necessidade líquida de capital de giro em dias. A partir da soma total do custo mensal da empresa, dividida pelo número de dias no mês, é obtido o custo total diário da empresa. O valor do caixa mínimo é o custo total diário multiplicado pela necessidade líquida de capital de giro em dias.

A seguir estão discriminadas todas as tabelas utilizadas nesse cálculo.

Cálculo do prazo médio de vendas (contas a receber)

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>%</b>	<b>número de dias</b>	<b>média ponderada de dias</b>
a vista	40	0	0
a prazo (crédito)	30	30	9
a prazo (vale alimentação)	30	30	9
<b>TOTAL</b>			<b>18 dias</b>

QUADRO 15 - CONTAS A RECEBER

FONTE: O autor (2012)

## Cálculo do prazo médio de compras (fornecedores)

Prazo médio de compras	%	número de dias	média ponderada de dias
a vista	60	0	0
a prazo	40	30	12
<b>TOTAL</b>			<b>12 dias</b>

QUADRO 16 - FORNECEDORES

FONTE: O autor (2012)

## Cálculo da necessidade média de estoques

<b>Necessidade média de estoques</b>	3 dias
--------------------------------------	--------

QUADRO 17 - NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUES

FONTE: O autor (2012)

## Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
Contas a receber	18 dias
Estoques	3 dias
Subtotal 1	21 dias
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
Fornecedores	12 dias
Subtotal 2	12 dias
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1- Subtotal 2)</b>	<b>9 dias</b>

QUADRO 18 - NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS

FONTE: O autor (2012)

## Cálculo do caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$56,295,53
2. Custo variável mensal	R\$60.550,34
3. Custo total da empresa (1 + 2)	R\$116.845,87
4. Custo total diário (3 : 30)	R\$3.894,86
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	9 dias
<b>Caixa mínimo (4 x 5)</b>	<b>R\$35.053,74</b>

QUADRO 19 - CÁLCULO DO CAIXA MÍNIMO

FONTE: O autor (2012)



### 7.1.4 Investimento total

Investimento pré-operacional	R\$110.000,00
Investimento fixo	R\$80.000,00
Capital de giro	R\$40.053,74
<b>Total</b>	<b>R\$230.053,74</b>

QUADRO 20 - INVESTIMENTO TOTAL

FONTE: O autor (2012)

## 7.2 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

A estimativa foi realizada com base com dados de circulação de pessoas cedidas pela administração do shopping. Para base de cálculo foi estipulado 23 dias por mês, considerando 21 dias úteis, em média, mais 2 dias que representam os sábados. Considerando que o sábado é um dia com fluxo de circulação reduzido pela metade, aproximadamente, e com o objetivo de simplificar a representação da tabela, os 4 sábados do mês foram contabilizados como equivalentes a 2 dias úteis.

Item	Tam	Valor Un.	Qtde/dia	Receita/dia	Qtde/mês	Receita/mês
Somente salada	P	R\$9,00	7	R\$63,00	168	R\$1.512,00
	M	R\$12,00	12	R\$144,00	288	R\$3.456,00
	G	R\$14,00	6	R\$84,00	144	R\$2.016,00
Salada (Proteína simples)	P	R\$13,00	14	R\$182,00	336	R\$4.368,00
	M	R\$15,00	24	R\$360,00	576	R\$8.640,00
	G	R\$17,00	12	R\$204,00	288	R\$4.896,00
Salada (Proteína especial)	P	R\$15,00	5	R\$75,00	120	R\$1.800,00
	M	R\$17,00	7	R\$119,00	168	R\$2.856,00
	G	R\$19,00	3	R\$57,00	72	R\$1.368,00
Salada Gourmet – 1	P	R\$15,00	14	R\$210,00	336	R\$5.040,00
	M	R\$17,00	24	R\$408,00	576	R\$9.792,00
	G	R\$19,00	12	R\$228,00	288	R\$5.472,00
Salada Gourmet – 2	P	R\$17,00	12	R\$204,00	288	R\$4.896,00
	M	R\$19,00	20	R\$380,00	480	R\$9.120,00
	G	R\$23,00	5	R\$115,00	120	R\$2.760,00
Salada Gourmet – 3	P	R\$19,00	6	R\$114,00	144	R\$2.736,00
	M	R\$21,00	9	R\$189,00	216	R\$4.536,00
	G	R\$23,00	5	R\$115,00	120	R\$2.760,00
Wraps (Proteína simples)	-	R\$8,00	25	R\$200,00	600	R\$4.800,00

QUADRO 21 - TABELA DE PREÇOS (continua)

Item	Tam	Valor Un.	Qtde/dia	Receita/dia	Qtde/mês	Receita/mês
Wraps (Proteína especial)	-	R\$10,00	30	R\$300,00	720	R\$7.200,00
	G	R\$21,00	8	R\$168,00	192	R\$4.032,00
Sanduche Club	-	R\$5,00	20	R\$100,00	480	R\$2.400,00
Sanduche Tostado	-	R\$7,00	25	R\$175,00	600	R\$4.200,00
Sopa do dia	-	R\$9,00	35	R\$315,00	840	R\$7.560,00
Frutas do dia	-	R\$4,00	50	R\$200,00	1200	R\$4.800,00
Torta	Fatia	R\$3,00	35	R\$105,00	840	R\$2.520,00
Cookie	Uni.	R\$1,00	50	R\$50,00	1200	R\$1.200,00
Suco do dia	P	R\$4,00	30	R\$120,00	720	R\$2.880,00
	M	R\$5,00	80	R\$400,00	1920	R\$9.600,00
	G	R\$6,00	25	R\$150,00	600	R\$3.600,00
Água	Copo	R\$1,50	25	R\$37,50	600	R\$900,00
Cha	Lata	R\$3,00	25	R\$75,00	600	R\$1.800,00
Suco industrializado	Lata	R\$3,50	25	R\$87,50	600	R\$2.100,00
Refrigerante	Lata	R\$3,00	50	R\$150,00	1200	R\$3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>730</b>	<b>R\$5.769,00</b>	<b>17520</b>	<b>R\$138.456,00</b>

QUADRO 21 - TABELA DE PREÇOS (conclusão)

FONTE: O autor (2012)

### 7.3 ESTIMATIVA DE CUSTOS

#### 7.3.1 Custos de matéria-prima

Os detalhes das listas de ingredientes e materiais necessários para a produção dos itens disponíveis no cardápio serão definidos a partir da criação das receitas encomendadas pelo chefe responsável e pela consultoria técnica de padronização de procedimentos realizadas pelo nutricionista. Ambos os serviços devem ser contratados durante a primeira etapa de implantação deste plano de negócios.

Como referência, foram utilizados neste plano, valores estimados a partir de informações disponibilizadas no site do SEBRAE.

Item	Custo mensal
Ingredientes	R\$40.000,00
Materiais descartáveis	R\$10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$50.000,00</b>

QUADRO 22 - MATÉRIA-PRIMA

FONTE: O autor (2012)

### 7.3.2 Custos de comercialização

A opção mais indicada de regime tributário para este modelo de empresa é o SIMPLES Nacional, pois além de ter uma carga reduzida de tributos, reduz os custos com contabilidade, pois quase todos os impostos são unificados em uma cobrança única.

Para o modelo proposto, cuja receita média mensal estimada está abaixo de R\$180.000,00, a alíquota estabelecida é de 6% sobre o total de receita bruta. Outro custo de comercialização previsto é o das operadoras de cartão de crédito, débito e vale alimentação. Segundo pesquisa da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços), no ano de 2011, 72,4% dos consumidores brasileiros tinham acesso essa forma de pagamento, sendo que 54% utilizam regularmente nas suas compras em estabelecimentos comerciais. Essa mesma porcentagem foi aplicada, a título de referência no cálculos abaixo. A tarifa média desse serviço é de 3%.

Descrição	%	Faturamento mensal estimado	Custo total
<b>Impostos Federais</b>			
Simplex Nacional	6	R\$138.456,00	R\$8.307,36
<b>Outros</b>			
Adm. do cartão	3	R\$74.766,24	R\$2.242,98
<b>TOTAL</b>			<b>R\$10.550,34</b>

QUADRO 23 - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

FONTE: O autor (2012)

### 7.3.3 Custo variável mensal

Matéria-prima	R\$50.000,00
Comercialização	R\$10.550,34
<b>TOTAL</b>	<b>R\$60.550,34</b>

QUADRO 24 - CUSTO VARIÁVEL MENSAL

FONTE: O autor (2012)

### 7.3.4 Custos de mão-de-obra

Na tabela abaixo, encontram-se discriminados todos os custos mensais com os funcionários da empresa. Conforme descrito no capítulo anterior, são necessários 12 funcionários divididos em dois turnos de trabalho. O encargos sociais para cada empregado é de aproximadamente 70%.

Função	Nº de empregados	Salário mensal (R\$)	Subtotal	% de encargos sociais	Encargos sociais	Total (R\$)
Auxiliar de limpeza	2	R\$800,00	R\$1.600,00	70	R\$1.120,00	R\$2.720,00
Auxiliar de cozinha	3	R\$900,00	R\$2.700,00	70	R\$1.890,00	R\$4.590,00
Chefe de cozinha	2	R\$2.300,00	R\$4.600,00	70	R\$3.220,00	R\$7.820,00
Balconista	3	R\$1.400,00	R\$4.200,00	70	R\$2.940,00	R\$7.140,00
Gerente	2	R\$2.300,00	R\$4.600,00	70	R\$3.220,00	R\$7.820,00
<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>R\$17.700,00</b>		<b>R\$12.390,00</b>	<b>R\$30.090,00</b>

QUADRO 25 - CUSTOS DE MÃO DE OBRA

FONTE: O autor (2012)

### 7.3.5 Custos de depreciação

O custo de depreciação é o cálculo feito a partir do tempo de vida útil dos bens da empresa, determinando os custos que serão gerados, de acordo com o tempo de uso, para manutenção e renovação desses mesmos bens.

<b>Bem</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Valor</b>	<b>Deprec. anual</b>	<b>Deprec. Mensal</b>
Equipamentos de cozinha industrial	5 anos	R\$30.000,00	R\$6.000,00	R\$500,00
Móveis e materiais de escritório	3 anos	R\$3.000,00	R\$1.000,00	R\$83,30
Utensílios de cozinha	3 anos	R\$5.000,00	R\$1.666,70	R\$138,89
Buffet	8 anos	R\$40.000,00	R\$5.000,00	R\$416,67
Uniformes	1 ano	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$166,67
<b>TOTAL</b>		<b>R\$80.000,00</b>	<b>R\$15.666,70</b>	<b>R\$1.305,53</b>

QUADRO 26 - CUSTOS DE DEPRECIAÇÃO

FONTE: O autor (2012)

### 7.3.6 Custos fixos operacionais

<b>Descrição</b>	<b>Custo total mensal (R\$)</b>
Aluguel	R\$7.000,00
Água, Luz e Telefone	R\$1.000,00
Contabilidade	R\$500,00
Pró-Labore	R\$10.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$200,00
Salários + Encargos	R\$30.090,00
Material de limpeza	R\$100,00
Material de escritório	R\$100,00
Combustível	R\$1.000,00
Depreciação	R\$1.305,53
Marketing	R\$5.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$56.295,53</b>

QUADRO 27 - CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS

FONTE: O autor (2012)

## 7.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A análise do resultado do demonstrativo abaixo, mostra que a empresa, dentro dos padrões determinados no plano de negócios, obterá na sua operação mensal um lucro de R\$21.610,13

Descrição	R\$
1. Receita total com vendas	R\$138.456,00
2. Custos variáveis	R\$60.550,34
3. Margem de contribuição (1 – 2)	R\$77.905,66
4. Custos fixos	R\$56.295,53
<b>5. Resultado operacional (3 – 4)</b>	<b>R\$21.610,13</b>

QUADRO 28 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

FONTE: O autor (2012)

## 7.5 INDICADORES DE VIABILIDADE

### 7.5.1 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio determina o faturamento necessário para que a empresa cubra todos os seus custos operacionais em determinado período. Para isso são utilizadas as seguintes fórmulas:

Margem de contribuição = Receita total – Custo variável total
Índice da margem de contribuição = Margem de contribuição / Receita total
Ponto de equilíbrio = Custo Fixo Total / Índice da Margem de Contribuição

QUADRO 29 - FÓRMULAS DE CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

FONTE: O autor (2012)

Receita total = R\$138.456,00

Custo Variável Total = R\$60.550,34

Custo Fixo Total = R\$56.295,53

Margem de contribuição = R\$138.456,00 – R\$60.550,34

**MC = R\$77.905,66**

Índice da margem de contribuição = R\$77.905,66/ R\$138.456,00

**IMC = 0,56**

Ponto de equilíbrio = R\$56.295,53/ 0,56

**PE = R\$ 100.527,73**

### 7.5.2 Lucratividade

O índice de lucratividade é um indicador de competitividade. Quanto maior esse índice, mais força a empresa terá para competir no mercado. Para esse cálculo, é utilizada a seguinte fórmula:

$\text{Lucratividade} = \text{Lucro líquido} / \text{Receita total} \times 100$
---

QUADRO 30 - FÓRMULA DE CÁLCULO DE LUCRATIVIDADE

FONTE: O autor (2012)

Lucro líquido = R\$21.610,13

Receita total = R\$138.456,00

Lucratividade = R\$21.610,13/ R\$138.456,00x 100

**Lucratividade = 15,60% ao mês**

### 7.5.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador de atração para investimentos no negócio, medindo a capacidade de retorno financeiro dos investidores. É calculado com a seguinte fórmula:

$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro líquido} / \text{investimento total} \times 100$
--

QUADRO 31 - FÓRMULA DE CÁLCULO DE RENTABILIDADE

FONTE: O autor (2012)

Lucro líquido = R\$21.610,13

Investimento total = R\$230.053,74

Rentabilidade = R\$21.610,13/ R\$230.053,74 x 100

**Rentabilidade = 9,39% ao mês**

#### 7.5.4 Prazo de retorno do investimento

Esse é o cálculo que determina em quanto tempo o investidor obterá o retorno do montante investido no negócio. É calculado da seguinte forma:

$\text{Prazo de retorno do investimento} = \text{Investimento total} / \text{lucro líquido}$
--

QUADRO 32 - FÓRMULA DE CÁLCULO DE PRAZO DE RETORNO DE INVESTIMENTO

FONTE: O autor (2012)

Investimento total = R\$230.053,74

Lucro líquido = R\$21.610,13 ao mês

P.R.I.= R\$230.053,74/ R\$21.610,13

**Prazo de Retorno de Investimento = 11 meses**



## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Após a análise deste plano de negócios, percebe-se que com um investimento inicial de pelo menos R\$230 mil é possível iniciar o negócio, com expectativa de retorno em 11 meses após o início das atividades.

Foi identificada uma demanda iminente de mercado consumidor, que ainda não é explorada diretamente com o posicionamento de especialista neste segmento, sendo até então atendida por restaurantes e lanchonetes com outras propostas, e que mantém opções de alimentação saudável em segundo plano.

Em contrapartida, em outras grandes cidades do país, esse modelo de negócio já está sendo utilizado e vem obtendo bons resultados, o que também pode ser um forte indicativo de um grande potencial de mercado para Curitiba, que pode ainda não ter sido percebido pelo empresariado local.

O pioneirismo da implantação deste tipo de proposta na cidade pode ser um grande diferencial para alavancar a marca, e dar mais força para o negócio enfrentar futuros concorrentes diretos.

Esse é um modelo com grande potencial de se converter em uma rede de lojas ou até mesmo uma franquia. Por essa razão, é fundamental que os empreendedores estabeleçam metas a médio e longo prazo, prevendo a reserva de fundos provenientes da lucratividade da primeira loja para a abertura de uma segunda unidade.

Para isso, também é essencial que a empresa mantenha a coerência no posicionamento, evitando incluir produtos e serviços que descaracterizem a identidade do negócio de especialista em alimentação saudável, mesmo em momentos de oscilação de mercado, em que possa ocorrer uma redução no fluxo de clientes.

"Criar uma capacidade autossustentável de inovação 'a toda hora, em todo lugar' é, basicamente, um desafio de liderança. A direção da empresa deve assumir a responsabilidade central pelo processo de integrar a inovação – ou seja, o processo de criar, sustentar e administrar a capacidade de inovação por toda a empresa. Suas ações devem ser sincronizadas em torno de um entendimento comum dos objetivos da empresa para os quais a inovação contribui e de uma definição ou visão comum da integração da inovação. Essa visão torna-se o guia para a conversão da inovação em competência central." (GIBSON, 2010, p.22)

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. O que está na cabeça do consumidor. *Bares & Restaurantes*, Belo Horizonte, n. 77, nov./dez. 2010.

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Anuário Brasileiro da Alimentação. [S.l.]:[s.n.], 2011.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de estratégia empresarial. IN: MINTZBERG; H. QUINN, J. B. O Processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração de Capital de Giro. São Paulo: Atlas, 1997. p. 13-29

BRASIL. As Cartas da Promoção da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL. Guia Alimentar para a População Brasileira. Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

BRASIL. Vigitel Brasil 2010: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília: Ministério da Saúde, 2011.

CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa. Administração financeira – Princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.1-24

CHRISTENSEN, Clyton M.; RAYNOR, Michael E. O Crescimento pela Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 215-222

COLLAÇO, Janine (2003). Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, nº 33, 2004.

DRUCKER, Peter F. Prática da Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1981

FIESP. Brasil Food Trends 2020. Disponível em: <<http://www.brasilfoodtrends.com.br>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2012.

GIBSON, Rowan. Excelência em inovação – Lições das campeãs brasileiras. Harvard Business Review Brasil, São Paulo, v.88, p.22-31, agosto/2010

GOLDRATT, E.M & COX, J.F. A Meta. Editora do IMAM, São Paulo, 1990

GRODISKI, Henrique Ronne. Importância do planejamento e controle financeiro para o desempenho empresarial. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/planejamento-estrategico/importancia-do-planejamento-e-controle-financeiro-para-o-desempenho-empresarial-3265/artigo/>>. Acesso em 08/06/2012.

IPPUC. Curitiba em Dados. Disponível em: <[http://ippucweb.ippuc.org.br/Bancodedados/Curitibaemdados/Curitiba\\_em\\_dados\\_Pesquisa.htm](http://ippucweb.ippuc.org.br/Bancodedados/Curitibaemdados/Curitiba_em_dados_Pesquisa.htm)>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2012.

IBGE. IBGE Cidades. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 20 de fevereiro de 2012.

IWAKURA, Mariana. Eles trouxeram uma marca na bagagem. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, São Paulo, nº 269, p.44-50, junho/2011

KELLER, K.; KOTLER, P. Administração de Marketing. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 28-54

LEME, Rogerio. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993

MOURA, Maurício (Org.). Data & Varejo. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: SEBRAE, 2009.

SEBRAE. Como Elaborar um plano de negócio. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/consulte-a-viabilidade/plano-de-negocio/integra\\_bia/ident\\_unico/1440](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/consulte-a-viabilidade/plano-de-negocio/integra_bia/ident_unico/1440)>. Acesso em setembro de 2011

SEBRAE PR. Empreendedorismo no Brasil 2010. Disponível em:  
<<http://portal2.pr.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 de abril de 2012.

SEBRAE. Idéias de negócios - Restaurantes de caldos e saladas. Disponível em < [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/ideias-1/ideias-de-negocios/integra\\_ideia/rs/Restaurante%20de%20caldos%20e%20saladas/id/9D65035CBFD9669E832579C3006B0E05/campo/impNeg](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/ideias-1/ideias-de-negocios/integra_ideia/rs/Restaurante%20de%20caldos%20e%20saladas/id/9D65035CBFD9669E832579C3006B0E05/campo/impNeg)>. Acesso em setembro de 2011

VENCATO, Rodolfo Marx. Plano de Marketing Para um Restaurante de Alimentação Saudável e Rápida. Curitiba: 2012.

WELLS, Patricia. Salad as a meal: Healthy main-dish salads for every season. Harper Collins Publisher, New York, 2011

WESTWOOD, John. O Plano de Marketing. 2ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1997