

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

OZIEL BARBOSA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM RESTAURANTE DE FAST FOOD E  
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

CURITIBA  
2015

**OZIEL BARBOSA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM RESTAURANTE DE FAST FOOD E  
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: MSc. Luiz Carlos Souza

CURITIBA

2015

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, toda glória e honra. Por ter me sustentado até aqui. Ao mestre, professor Luiz Carlos Souza, por ter dedicado seu tempo e atenção para conclusão em tempo deste trabalho e do curso de especialização.

À minha esposa Vanessa, pelo apoio e incentivo, acima de tudo pelo companheirismo.

À minha família e amigos pelo incentivo e por não deixarem de acreditar.

A todos os que estiveram comigo nesta jornada, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar o ensaio para a implantação do empreendimento Restaurante de *Fast Food* e alimentação saudável. Tal objetivo exige, além da ambição e empreendedorismo, a disciplina e a humildade de saber que, por melhor preparados e certos que estejamos em determinadas decisões, as mesmas podem estar equivocadas. A incessante pesquisa e a disciplina de inovar e procurar novas tendências mercadológicas e econômicas trazem a visão do futuro, não somente um futuro, mas um futuro sustentável. Utilizando como base os autores Pesce, Bel e principalmente Salim, Cesar foi possível montar a estrutura teórica do plano de negócios de forma a abranger a maior parte das necessidades legais e estratégicas da ideia do restaurante de *fast food* e alimentação saudável. A criatividade do autor é evidenciada quanto à ideia principal do negócio em relação às opções encontradas no mercado atual, tendo como base a pesquisa efetuada em campo, diretamente nos principais concorrentes, bem como a observação no dia a dia em relação à necessidade do público alvo. A pesquisa segue a linha qualitativa descritiva com método de análise documental. As viabilidades financeira e mercadológica ficam evidentes a cada trecho em que avançamos na leitura e estudo do plano de negócios demonstrando a coerência na aplicação dos estudos e descrição do plano.

**Palavras chave:** *Fast food*, Negócios.

## SUMMARY

The present work has the objective of demonstrating the test for the implementation of the restaurant Fast Food and healthy food. Such an objective requires, in addition to ambition and entrepreneurship, the discipline and the humility to know that, however well prepared and certain we are in certain decisions, they may be wrong. Incessant research and discipline to innovate and seek new market and economic trends bring the vision of the future, not only a future, but a sustainable future. Based on the authors Pesce, Bel and especially Salim, Cesar was able to set up the theoretical structure of the business plan to cover most of the legal and strategic needs of the fast food and healthy food restaurant idea. The creativity of the author is evidenced as to the main idea of the business in relation to the options found in the

current market, based on the research done in the field, directly in the main competitors, as well as the day to day observation in relation to the need of the target public. The research follows the descriptive qualitative line with method of documentary analysis. The financial and marketing viability are evident at every stage in which we progress in the reading and study of the business plan demonstrating the consistency in the application of the studies and description of the plan.

**Keyword:** Fast food, Business.

## Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>      | <b>8</b>  |
| <b>4. QUESTÃO DE PESQUISA.....</b>                  | <b>8</b>  |
| 4.1 Surgimento da ideia .....                       | 8         |
| <b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>               | <b>9</b>  |
| 5.1 Tipologia da pesquisa.....                      | 9         |
| 5.2 Procedimentos de pesquisa.....                  | 10        |
| <b>6. ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>               | <b>10</b> |
| <b>7. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>               | <b>11</b> |
| <b>7.1 Fundamentação teórica .....</b>              | <b>11</b> |
| 7.1.1 Definição do plano de negócio .....           | 11        |
| 7.1.2 Sumário executivo.....                        | 12        |
| 7.1.3 Resumo da empresa.....                        | 12        |
| 7.1.4 Descrição dos produtos e serviços.....        | 13        |
| 7.1.5 Análise do mercado.....                       | 13        |
| 7.1.6 Estratégia do negócio .....                   | 14        |
| 7.1.7 Organização e gerencia do negócio.....        | 14        |
| 7.1.8 Planejamento financeiro .....                 | 14        |
| 7.1.9 Diferenciação .....                           | 15        |
| <b>7.2 Previsão de vendas .....</b>                 | <b>15</b> |
| 7.2.1 Missão .....                                  | 16        |
| 7.2.2 Visão.....                                    | 16        |
| 7.2.3 Valores .....                                 | 16        |
| 7.2.4 Definição do negócio.....                     | 17        |
| 7.2.5 Aspectos legais e jurídicos.....              | 17        |
| <b>7.3 Plano De Operações.....</b>                  | <b>17</b> |
| 7.3.1 Estrutura administrativa organizacional ..... | 17        |
| 7.3.2 Processos ou atividades estratégicas .....    | 17        |
| 7.3.3 Processos a serem terceirizados.....          | 17        |
| 7.3.4 Fornecedores .....                            | 18        |
| 7.3.5 Comercial.....                                | 18        |
| 7.3.6 Qualidade.....                                | 18        |
| <b>7.4 Estratégia De Posicionamento.....</b>        | <b>19</b> |
| 7.4.1 Mapa de posicionamento .....                  | 19        |
| 7.4.2 Vantagens competitivas .....                  | 19        |
| 7.4.3 Estratégia de precificação.....               | 19        |
| <b>7.5 Estratégias Para Promoção.....</b>           | <b>19</b> |
| 7.5.1 Ações de comunicação.....                     | 19        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>7.6</b> | <b>Clientes</b>                               | <b>20</b> |
| 7.6.1      | Definição da clientela                        | 20        |
| 7.6.2      | Estratégia para segmentação                   | 20        |
| 7.6.3      | Relacionamento com cliente                    | 20        |
| 7.6.4      | Metas e operacionalização                     | 20        |
| <b>7.7</b> | <b>Viabilidades Financeiras</b>               | <b>21</b> |
| 7.7.1      | Investimento inicial                          | 21        |
| 7.7.2      | Custos e despesas estimados                   | 21        |
| 7.7.3      | Receita bruta estimada                        | 21        |
| 7.7.4      | Ticket médio                                  | 21        |
| 7.7.5      | Estimativas associadas à capacidade           | 22        |
| 7.7.6      | Demonstrativo de resultados do exercício      | 22        |
| 7.7.7      | Fluxo de caixa                                | 22        |
| 7.7.8      | Análise de rentabilidade (TIR, VPL e Payback) | 22        |
| <b>8.</b>  | <b>ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO</b>          | <b>23</b> |
| <b>9.</b>  | <b>DEFINIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO</b>          | <b>23</b> |
| 9.1        | Resumo da empresa                             | 23        |
| 9.2        | Descrição dos produtos e serviços             | 24        |
| 9.3        | Análises do mercado                           | 26        |
| 9.4        | Estratégia do negócio                         | 28        |
| 9.5        | Organização e gerencia do negócio             | 29        |
| 9.6        | Quadro quantitativo de pessoal                | 31        |
| 9.7        | Planejamento financeiro                       | 32        |
| 9.8        | Diferenciação                                 | 33        |
| 9.9        | Previsão de vendas                            | 34        |
| <b>10.</b> | <b>MISSÃO</b>                                 | <b>36</b> |
| 10.1       | Visão   | 36        |
| 10.3       | Valores                                       | 37        |
| <b>11.</b> | <b>DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO</b>                   | <b>37</b> |
| <b>12.</b> | <b>ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS</b>            | <b>38</b> |
| <b>13.</b> | <b>PLANO DE OPERAÇÕES</b>                     | <b>39</b> |
| 13.1       | Estrutura administrativa organizacional       | 40        |
| 13.2       | Processos ou atividades estratégicas          | 42        |
| 13.3       | Processos a serem terceirizados               | 43        |
| 13.4       | Fornecedores                                  | 43        |
| 13.5       | Comercial                                     | 44        |
| 13.6       | Qualidade                                     | 45        |
| <b>14.</b> | <b>ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO</b>           | <b>46</b> |
| 14.1       | Mapa de posicionamento                        | 46        |
| 14.2       | Vantagens competitivas                        | 46        |
| 14.3       | Estratégia de precificação                    | 47        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>15. ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO</b> .....                      | <b>47</b> |
| 15.1 Ações de comunicação.....                                  | 47        |
| <b>16. CLIENTES</b> .....                                       | <b>48</b> |
| 16.1 Definição da clientela.....                                | 48        |
| 16.2 Estratégia para segmentação .....                          | 49        |
| 16.3 Relacionamento com cliente.....                            | 49        |
| 16.4 Metas e operacionalização .....                            | 50        |
| <b>17. VIABILIDADE FINANCEIRA</b> .....                         | <b>51</b> |
| 17.1 Investimento inicial .....                                 | 51        |
| 17.2 Custos e despesas estimados .....                          | 52        |
| 17.3 Receita bruta estimada .....                               | 52        |
| 17.4 Ticket médio .....   | 52        |
| 17.5 Estimativas associadas à capacidade .....                  | 53        |
| 17.6 Demonstrativo de resultados do exercício.....              | 53        |
| 17.7 Fluxo de caixa .....                                       | 54        |
| 17.8 ANÁLISE DE RENTABILIDADE .....                             | 55        |
| 17.8.1 TIR – Taxa interna de Retorno.....                       | 55        |
| 17.8.2 Vpl – Valor Presente Líquido.....                        | 55        |
| 17.8.3 <i>Payback</i> ou Tempo de retorno de investimento ..... | 56        |
| <b>18. CONCLUSÃO</b> .....                                      | <b>56</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                         | <b>58</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....   | <b>60</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à grande variedade, mesmo que em nichos diferentes, de opções do mercado de alimentação saudável, a fundamentação e análise crítica dos projetos tornam-se vitais para redução de riscos e sucesso do empreendimento. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas Empresas (SEBRAE), o Plano de Negócios é como um mapa para quem quer percorrer uma grande viagem. “Como todo negócio tem riscos, a viagem é bem mais longa, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e tempestades. O plano de negócios ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os seus esforços”.

Ainda, segundo Cesar Salim (2005, p.04), cada vez menos os administradores modernos usam de intuição e cada vez mais baseiam suas análises em dados reais do mercado. Do mesmo autor, citando Alice no país das Maravilhas: “Todos os caminhos são validos para quem não tem ideia de para onde ir.”

Com a certeza de que uma estrutura de planejamento deve ser bem executada e avaliada antes da tomada de quaisquer decisões acerca do negócio, este trabalho será conduzido para que ao final do mesmo o leitor possa ter a exata noção dos riscos e oportunidades.

Nele falaremos sobre a estratégia, mercado e finanças, olhando todo o contexto pesquisado, para embasar de forma profissional as decisões.

Olhando para o plano como um todo, pode-se ter a dimensão do potencial do negócio se a ideia principal puder ser bem explorada.

## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente documento representa um estudo de viabilidade para a implantação de um restaurante ao estilo *fast food*, porém com uma forte veia de

alimentação saudável. Visando aproveitar o forte crescimento que o mercado de *fast food* vem gozando nos últimos anos, com uma forte tendência a acelerar ainda mais, este projeto será de grande ajuda para a estruturação do restaurante Tennessee.

O nome foi escolhido para causar impacto no público alvo, haja visto que, com o crescimento da economia, nossos hábitos estão cada vez mais próximos do povo norte-americano. Vestuário, necessidade de consumo e até os esportes já caíram nas graças dos brasileiros. O nome também remete a um restaurante de *fast food*, podendo vincular esta imagem apenas com a foto de um hambúrguer a ele.

O empreendimento mostra-se rentável desde o primeiro ano, com o período de *payback* avaliado em apenas 7 meses. Tal fato pode ser tornar possível fortalecido pelas estatísticas promissoras de crescimento do setor de *fast food*.

A ideia do empreendimento é inovadora, uma vez que o autor não conseguiu identificar nenhum restaurante em Curitiba que possua em seu cardápio o *fast food* saudável. Efetivamente ou se tem um, ou outro.

Da mesma forma, analisando as oportunidades e fraquezas dos concorrentes, notam-se que vários restaurantes bem conceituados pecam no ambiente, seja com seu sistema de exaustão insuficiente - onde o cliente acaba por sair “defumado” - ou os aqueles onde as mesas são tão próximas que, com um mínimo de atenção, você pode ouvir cada palavra que os clientes ao lado falam. A menos que o cliente esteja investigando a vida de alguém ou seja muito curioso, este fato não agrega em nada ao serviço. A ideia do restaurante Tennessee é criar um novo conceito. Mostrar que o cliente pode comer bem, com prazer, em um ambiente agradável a um preço justo.

Pensar em comodidades como um simples armário para guarda chuvas, ou um escaninho para guardar as bolsas, ou ainda um piso bem nivelado para as senhoras e senhoritas, enfim, detalhes que podem fazer toda a diferença na experiência de consumo do cliente.

Avaliando ainda do ponto de vista financeiro, a ideia de que um grupo de amigos pode, com seus investimento pessoais – em torno de duzentos mil reais - iniciar um negócio inovador e com alta rentabilidade se torna uma lição de empreendedorismo.

Se administrado corretamente o Tennessee tem grande potencial de se tornar uma das grandes franquias no Brasil, e quem sabe, fora dele. everão ser lembrados que alguns aspectos populacionais como renda e idade, foram vinculados aos hábitos alimentares dos grupos pesquisados. Desta forma torna-se mais assertiva a condução dos processos e conclusões acerca da estatística.

Todos estes detalhes estarão descritos com mais clareza no decorrer do plano.

### **3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O presente projeto que tem como objetivo analisar a viabilidade comercial, econômica e financeira de uma empresa de Alimentação saudável, O Tennessee em Curitiba.

Para essa análise serão utilizados conceitos teóricos sobre o ramo de restaurantes, formação de estratégias e técnicas de gestão empresarial, bem como pesquisas mercadológicas e demonstrações financeiras de resultado. Ao longo do trabalho, demonstraremos a importância do planejamento e a formação do plano de negócios na tomada de decisão acerca da viabilidade de abertura do negócio.

Logo, as informações contidas neste ajudarão o empreendedor a tomar as decisões futuras.

### **4. QUESTÃO DE PESQUISA**

#### **4.1 Surgimento da ideia**

A motivação para a construção de tal estudo consiste na junção do empreendedorismo nato, aliada a facilidade e admiração pelo mundo da culinária. Estes dois conceitos levam a pensar em procurar um modelo agradável e rentável,

onde o autor ou leitor deste possa unir a realização de um sonho pessoal com a estrutura financeira adequada para abrir o seu próprio negócio.

Segundo Schumpeter (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2001, p. 37):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. [...] O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor, iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.

Mas a simples vontade de fazer, por melhor que seja a intenção, não resulta, necessariamente, em atingimento do objetivo. É necessário muito mais que uma boa ideia para transformar um sonho em realidade. É necessário um sólido planejamento.

No caminho para tornar o sonho pessoal realidade, deparamos com o alto índice de mortalidade dos novos empreendimentos em até dois anos de vida, em grande parte pela falta de planejamento. Destarte, iremos prosseguir a jornada utilizando a bibliografia existente, assim como o apoio dos mestres para tornar esta jornada factível e exequível.

Citando Thomas Jefferson:

“Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho.”

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **5.1 Tipologia da pesquisa**

A pesquisa seguirá a linha qualitativa descritiva, uma vez que o autor irá efetuar a pesquisa juntamente ao público alvo, para definição do produto de entrada no mercado.

A mesma utilizará como método a análise documental, após o resultado estatístico estar consolidado.

## 5.2 Procedimentos de pesquisa

A pesquisa será efetuada via e-mail, também pela rede social *Facebook* e através do aplicativo *Survey*, dedicado a entrevistas. Serão avaliados conceitos como faixa salarial, idade, hábitos alimentares e preferência de tipos de alimentos. Para estimular o preenchimento, o autor irá sortear algum prêmio para quem responder as pesquisas.

A pesquisa indicará a preferência do consumidor, também a oportunidade de novos produtos.

Será efetuada também a análise de perfil do empreendedor, utilizando referências bibliográficas como “A Menina do Vale - Como o Empreendedorismo pode Mudar sua Vida”, de Bel Pesce e “O segredo de Luisa” de Fernando Dolabela.

## 6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste capítulo deveremos abordar os principais exemplos utilizados para embasar o plano de negócios, desde a bibliografia específica a possíveis exemplos e casos de sucessos encontrados no decorrer da pesquisa e construção do trabalho.

## 7. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 7.1 Fundamentação teórica

#### 7.1.1 Definição do plano de negócio

Neste capítulo deveremos abordar os principais exemplos utilizados para embasar o plano de negócios, desde bibliografia específica a possíveis exemplos e casos de sucessos encontrados no decorrer da pesquisa e construção do trabalho.

Segundo o SEBRAE<sup>1</sup> o plano de negócio não é um documento fechado em uma gaveta, mas um projeto vivo que você deve manter sempre atualizado. Nele estão registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing e o plano financeiro que viabilizará o novo empresa.

No que se trata de visão, o plano de negócios geralmente inclui várias seções: descrição do negócio, explicação de quais produtos e serviços a empresa irá oferecer, mergulho profundo no mercado da empresa (incluindo a análise de potenciais concorrentes), planos detalhados de marketing, vendas e engenharia, bem como quem são as pessoas por trás da ideia e por que eles formam a equipe certa para executá-la. (PESCE, 2012, p. 42).

Segundo Christopher Meyer (SALIM, Cesar, 2005 p. 33) , os heróis de *Silicon Valley* não são aqueles que descobrem soluções técnicas brilhantes, mas sim aqueles que estão constantemente olhando para o mundo exterior, “farejando” novas oportunidades e criando novas formas de valor para preenche-las. Ainda, segundo Collins (2001, p. 70) se você começa com “quem”, e não com “o que”, pode-se adaptar facilmente a um mundo em constante mudança.

---

<sup>1</sup> SEBRAE – RJ, Entenda como desenvolver um plano de negócios e a definir estratégias para posicionar corretamente sua empresa no mercado, Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Defina-o-conceito-e-planeje-o-seu-negocio>> acessado em 19 de Maio, 2015.

Entenderemos que nem sempre uma boa ideia é necessariamente um produto inovador ou inédito, mas sim uma forma de atender adequadamente a necessidade de um determinado público alvo.

O plano de negócio deverá ter o “poder” de definir a implantação do negócio, sua postergação e as definições de tomada de capital e riscos, sendo ele um mapa claro da viagem a ser seguida.

Nele deverão estar contidos aspectos como estratégia jurídica, estratégia de RH, planejamento estratégico e operacional, fatores críticos, oportunidades e/ou inovações.

#### 7.1.2 Sumário executivo

O sumário executivo é uma parte vital do plano de negócios. Nele podemos demonstrar a viabilidade do negócio e cativar o leitor a analisa-lo com mais calma e dedicação. Para Cesar Salim (2005, p.41), o sumario executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios.

Ele deve permitir rapidamente o entendimento e a avaliação dos planos da empresa, os produtos, o mercado e o planejamento financeiro, segundo Carlos Martins.

#### 7.1.3 Resumo da empresa

Iremos abordar nesta seção as principais ideias do projeto, como pretendemos levantar o capital, quais os produtos e mercado pretendido, bem como embasar as escolhas.

Cesar Salim (2005, pp.56-57), também orienta abordar as qualificações dos proprietários da empresa e como serão divididas as responsabilidades e como será realizado o gerenciamento.

Dornelas<sup>2</sup>, (2015) diz que, a sessão Descrição da Empresa do plano de negócios deve apresentar um breve resumo da organização da sua empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso.

#### 7.1.4 Descrição dos produtos e serviços

Nesta seção iremos detalhar os produtos e serviços da empresa, com o objetivo de demonstrar o potencial da ideia e como ela pode atingir uma grande parte da população. Nele mostraremos como desejamos aproveitar uma oportunidade não explorada de mercado, quais os pontos positivos e negativos em relação a concorrência. Também abordaremos a questão de precificação e volatilidade.

#### 7.1.5 Análise do mercado

Iremos demonstrar nesta seção quais as ferramentas utilizadas para análise do mercado, variação, expectativa, concorrência, produtos alternativos e outros fatores cruciais para o sucesso no empreendimento.

A análise de mercado, permite se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. (DORNELAS<sup>3</sup>, 2015, p. 1)

O momento oportuno não é tão importante quanto as vantagens do terreno. (TZU, 2006, p.23).

Tal análise tende a ser a principal para o sucesso do empreendimento.

---

<sup>2</sup> DORNELAS, José. Artigos de PN Como fazer Disponível em < <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Descricao-da-empresa.pdf>> Acesso em 19 de Maio 2015.

<sup>3</sup> Dornelas, José, Artigo: Como fazer análise de mercado, Disponível em <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Analise-de-Mercado.pdf>, acessado em 20 de Maio, 2015.

#### 7.1.6 Estratégia do negócio

Nesta seção deveremos identificar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Demonstrar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes e demais fatores, externos ou internos. Demonstrar que tão importante quanto ter uma boa ideia é a estratégia usada para convencer o mercado do produto. (Cesar Salim, 2005, p.86).

Desta forma se demonstrará quais caminhos devem ser seguidos no empreendimento.

#### 7.1.7 Organização e gerencia do negócio

Demonstraremos a composição da equipe gerencial e dos funcionários, demonstrando como suas habilidades e competências irão ser aproveitadas no empreendimento.

#### 7.1.8 Planejamento financeiro

Nesta seção deveremos demonstrar se a empresa será ou não lucrativa, se vale ou não investir no empreendimento. Iremos alinhar as receitas, custos *payback*, e demais indicadores financeiros.

Segundo Gitman (1997, p. 589):

“O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

### 7.1.9 Diferenciação

Ao contrário das empresas de alimentação saudável que levam o cardápio a um nível tão restrito que não chamam a atenção dos demais clientes, o Tennessee pretende demonstrar que a alimentação saudável possui vários níveis. Não podemos pensar da mesma forma na alimentação de alguém com sobrepeso e alguém que pratica esportes regularmente. Os dois precisam de alimentação saudável, mas as calorias e grupos de alimentos são necessariamente diferentes. Em poucas palavras, a intenção é atender um nicho de mercado diferenciado e com alto potencial de consumo.

Segundo Porter (2004, p. 39), “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria”.

## 7.2 Previsão de vendas

Um ponto importante e delicado do plano de negócios é a previsão ou “intenção” de vendas.

Assim, métodos de previsão de vendas são métodos de estimativas objetivando determinação quantitativa das vendas nas corporações, visando direcionamento dos planos de marketing. Deve ser pautada em três fatores básicos, os quais são: a área geográfica, o nível do produto e o período, os quais vão prever as vendas. Estes fatores, dentro da metodologia empregada, produzirão números que vão determinar as decisões dos executivos de vendas (INGRAM et al, 2008, p. 123).

Tal previsão será amplamente utilizada no planejamento do negócio, desde o estoque, fornecedores e demais seções da cadeia de suprimentos, até ao planejamento de cargos e salários, bônus e rotinas de RH.

### 7.2.1 Missão

A missão deve funcionar como bússola moral dos navegantes.

Para Chiavenato (2005, p. 63), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão da existência de uma organização.

Para Costa (2007, p. 424) a missão de uma empresa deve responder a duas questões básicas: “O que é?” e “Para que ela serve?”.

### 7.2.2 Visão

A visão mostra aos envolvidos de forma clara, onde a empresa quer chegar, qual o posicionamento em relação a crescimento que é almejado.

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.” (COLLINS e PORRA, 1998, p. 32).

### 7.2.3 Valores

Nesta seção será definida a forma como queremos cumprir nossa missão e alcançar a nossa visão.

“Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.” (BARRET<sup>4</sup>, 2000).

---

<sup>4</sup> BARRET, Richard. Libertando a alma da empresa: Como transformar a organização em uma entidade viva. Apud ROSSI, George Bedinelli et al. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/531.pdf>>. Acesso em 27 de Maio 2015.

#### 7.2.4 Definição do negócio

A definição de negócio deve sintetizar a ideia geral do projeto. Esta deve ser enxuta, bem clara, específica e objetiva (Valim, Rosa, 2014, p. 17).

Nesta seção iremos dar uma visão geral sobre a empresa, seus objetivos, quem deveremos alcançar com a ideia.

#### 7.2.5 Aspectos legais e jurídicos

Definição da estrutura legal a ser adotada inicialmente pela empresa e demonstrativo dos motivos usados no processo decisório da abertura da empresa.

### **7.3 Plano De Operações**

#### 7.3.1 Estrutura administrativa organizacional

Esta seção irá demonstrar as responsabilidades, responsáveis e decisores, também deverá identificar a hierarquia e os processos de comunicação.

#### 7.3.2 Processos ou atividades estratégicas

Segundo Porter, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Nesta seção deveremos identificar os processos mais importantes para o sucesso do empreendimento e os principais pontos para executá-los bem.

#### 7.3.3 Processos a serem terceirizados

A terceirização é uma realidade presente na maior parte das empresas hoje, pois auxilia na redução dos custos. (Valim, Rosa, 2014 p. 49).

Iremos demonstrar quais os processos podem ser terceirizados sem impacto negativo na qualidade dos produtos e serviços, em conformidade com a legislação vigente. Este processo pode significar uma vantagem competitiva se executado com qualidade. Segundo Porter, (2004, p. 134-135) ... é importante evitar a situação na qual uma orientação muito limitada para redução de custos venha a solapar estratégias de compras [...]

#### 7.3.4 Fornecedores

“Gastar mais para aumentar a satisfação de clientes pode desviar recursos referentes ao aumento da satisfação dos demais ‘parceiros’. Por fim, a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação de clientes, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos.” (KOTLER, 2000, p.60)

Aqui iremos demonstrar a relação de custo e qualidade, com foco no resultado final e lucratividade crescente. Também listaremos os potenciais fornecedores.

#### 7.3.5 Comercial

Deveremos demonstrar a importância na estratégia de vendas dos produtos e como desenvolveremos a área comercial da empresa.

#### 7.3.6 Qualidade

Iremos demonstrar como o Tennessee consegue se diferenciar em relação a seus concorrentes e como deveremos contribuir para que a qualidade seja um pilar na construção do empreendimento.

Ainda, segundo Kotler (2000, p. 56) “O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”.

## **7.4 Estratégia De Posicionamento**

### 7.4.1 Mapa de posicionamento

Nesta seção iremos determinar quais as estratégias adotadas em relação aos produtos, concorrência e clientela, de forma resumida.

### 7.4.2 Vantagens competitivas

Demonstrativos das características dos produtos e serviços que posicionam o Tennessee de forma estratégica e diferenciada em relação às opções existentes no mercado.

### 7.4.3 Estratégia de precificação

Nesta seção iremos demonstrar os preços que serão praticados e qual a estratégia que será utilizada na formação dos preços.

## **7.5 Estratégias Para Promoção**

### 7.5.1 Ações de comunicação

Neste tópico, iremos abordar quais as ações que deverão ser tomadas para promoção da marca, serviços diferenciados e como poderemos atingir o público alvo.

## 7.6 Clientes

### 7.6.1 Definição da clientela

Aqui iremos descrever quais os clientes que pretendemos atrair e como iremos embasar estas escolhas para tornar o empreendimento rentável e sustentável.

### 7.6.2 Estratégia para segmentação

Neste tópico deveremos demonstrar as pesquisas e análises utilizadas na construção do empreendimento, no que tange a clientela que pretendemos atingir. Desta forma poderemos adaptar de forma coerente as políticas de marketing e propaganda, bem como o ambiente e produtos oferecidos.

Segmentar é muito mais do que categorizar clientes a partir de critérios como renda. Segundo Kotler (1996, p. 257) "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas."

### 7.6.3 Relacionamento com cliente

Kotler (2003, p. 25) nos ensina que "se a empresa não se preocupa em cuidar dos seus clientes, certamente alguém o fará". No decorrer desta seção, iremos demonstrar como desejamos tratar os clientes e qual a importância do relacionamento com os mesmos para o empreendimento.

### 7.6.4 Metas e operacionalização

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Segundo esta orientação, o trabalho deverá traçar algumas metas, tangíveis e alcançáveis, de forma que tanto investidores quanto funcionários poderão entender e busca-las constantemente.

## **7.7 Viabilidades Financeiras**

### **7.7.1 Investimento inicial**

Pontapé inicial de qualquer empreendimento, o investimento inicial deverá ser apresentado bem como, qual o seu potencial no plano de negócios.

### **7.7.2 Custos e despesas estimados**

Tanto para custos fixos quanto para custos variáveis a metodologia e a precisão empregadas poderão determinar o sucesso do empreendimento.

### **7.7.3 Receita bruta estimada**

Demonstraremos a receita estimada para os primeiros anos de operação.

### **7.7.4 Ticket médio**

Segundo o Sebrae <sup>5</sup>(2014), as empresas de varejo, em especial, devem avaliar constantemente o valor do seu ticket médio, pois, desta informação, poder-se-á planejar como aumentar as vendas e obter lucros maiores.

---

<sup>5</sup> Tanaka, Edmilson K. Disponível em < <http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2014/09/28/ticket-medio-voce-planeja-suas-vendas-com-base-no-ticket-medio/>> Consulta em 21 de Maio, 2015.

### 7.7.5 Estimativas associadas à capacidade

Os cálculos de previsão de estimativa são necessários para entender o ponto mínimo necessário para cobrir o montante de custos e despesas.

### 7.7.6 Demonstrativo de resultados do exercício

Segundo Rosa Valim:

O demonstrativo de resultados do exercício, ou DRE, é uma ferramenta que, demonstra o processo de transformação da receita bruta em lucro líquido. O DRE permite que se visualize – por período determinado – a síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de qualquer empreendimento. (Valim, Rosa. 2014, p. 99)

### 7.7.7 Fluxo de caixa

Ferramenta necessária para o acompanhamento e controle financeiro ao longo do tempo. Demonstra ao longo do tempo como o empreendimento está gerindo os recursos.

### 7.7.8 Análise de rentabilidade (TIR, VPL e Payback)

Demonstrar que o controle e a estratégia poderão fazer com o que o empreendimento obtenha sucesso.

A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa. (MARION, 2007, p.141).

## **8. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO**

A estrutura do plano irá demonstrar as ideias praticas desde o plano de pessoal até a demonstração dos produtos e sua diferenciação. Ao longo das explicações serão esclarecidas algumas das duvidas em relação ao potencial do negocio, as analises do mercado, a inovação, os concorrentes e o posicionamento do empreendimento.

No plano financeiro, será demonstrada a viabilidade do empreendimento, demonstrando que é possível, com o capital, disciplina e determinação, fazer do Tennessee um investimento extremamente interessante.

A ideia principal é demonstrar que tanto o nicho quanto o mercado são propensos ao estudo e investimento para quem se mostrar interessado.

## **9. DEFINIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

O plano de negócio da empresa Tennessee será baseado na pesquisa efetuada e na observação do autor em referência a alimentação saudável. Tal tema causa repulsa para muitas pessoas, pois vinculam a ideia de alimentação saudável ao simples ato de reduzir sua dieta a ingestão de verduras, legumes, retirando alimentos que fazem parte do dia a dia como hambúrguer, churrasco, entre outros.

Partindo deste principio, o plano demonstrará de maneira prática os caminhos escolhidos para estruturar o empreendimento, de forma analítica e sensata.

### **9.1 Resumo da empresa**

A empresa, outrossim denominada Tennessee, deverá ser constituída de forma simples e eficaz, com foco em resultados sem esquecer porem, da organização de gestão de pessoas. A principal intenção, é atender não somente ao público que está constantemente em busca de opções saudáveis, mas também aqueles que querem uma refeição acima de tudo saborosa que tem como especial aditivo o controle dos ingredientes e calorias. Para embasar de forma a minimizar os possíveis erros o autor irá buscar as respostas dentro da literatura existente sobre empreendedorismo e planejamento financeiro, bem como buscar as melhores práticas de grandes empresas, buscando desta forma, montar um plano de negócios que possa ser executado com a parceria e recursos corretos.

A principal ideia é montar uma empresa com recursos simples, que consiga atender rapidamente os clientes, sem perder a qualidade. O consumo é importante para o negócio, desta forma, interessa que o cliente efetue uma compra completa na refeição, conseguindo maximizar o lucro em apenas uma compra. O foco da empresa será no almoço e jantar.

## 9.2 Descrição dos produtos e serviços

Os produtos oferecidos no Tennessee são de extrema importância estratégica para que a marca se torne diferenciada. Estes deverão seguir um rigoroso controle de qualidade e a sua própria receita, uma vez que a empresa pretende adotar um cardápio leve e livre de lactose e glúten. Todas as carnes, sejam elas *in natura* ou processadas, devem atender a legislação sanitária vigente, bem como os fornecedores deverão ser visitados constantemente para garantir que o manuseio, embalagem e transporte estão seguindo as normas necessárias para garantir a qualidade do produto final.

Mesmo após este controle rigoroso, ao entrar no restaurante, os produtos serão processados antes de irem para a mesa do cliente. Visando reduzir o teor de gordura, nervos nas carnes, fibras indesejadas, ou verduras e legumes com aparência ruim, todos os produtos serão checados pelos chefes de cozinha a fim de obter o melhor resultado em sabor e apresentação ao cliente.

A ideia de ouvir o cliente e colocá-lo em primeiro lugar será constantemente lembrada aos colaboradores do Tennessee. A expansão do negócio só acontecerá quando todos os envolvidos estiverem comprometidos com os valores da empresa. Não somente deixaremos espaço para que o cliente tenha acesso ao gerente do negócio, mas também ao chef de cozinha, podendo expressar tanto sua satisfação quanto suas queixas. Pesquisas serão conduzidas no decorrer do tempo, visando melhorar o cardápio e o atendimento. Constantemente estaremos procurando críticos e pessoas influentes que possam postar nas redes sociais comentários positivos, efetuando assim um ciclo de *feedback* para crescimento do negócio e turbinando a rede de seguidores e clientes do negócio.

Com a montagem correta dos ingredientes, poderá ser obtido um produto de 30 a 40% menos calórico, sem contar a retirada do glúten dos alimentos e a redução ou eliminação da lactose.

Tabela 1, contendo o possível cardápio:

TABELA 1 - CARDÁPIO

**Sandwiches frios - pão sem glúten, queijo light**

|   |         |
|---|---------|
| Peito de peru, recheado com molho de queijo, queijo branco, alface e tomate no pão integral com queijo. | 180Kcal |
| Roastbeef, com molho de maionese temperada, alface, queijo tipo Polenghi, no pão branco.                | 200Kcal |
| Patê de atum, com salada de repolho e alface, rucula, tomate e cenoura no pão integral.                 | 180Kcal |
| Rúcula, alface, tomate, pepino, molho ceasar no pão integral.   | 110Kcal |

**Massas integrais**

|  |         |
|--|---------|
| Talharim na manteiga de ervas finas.                             | 240Kcal |
| Lasanha de peito de chester com queijo tipo emental e provolone. | 320Kcal |
| Talharim com mignon, ao molho primavera.                         | 300Kcal |

**Sandwiches quentes - pão sem glúten, queijo light**

|  |         |
|--|---------|
| Hamburger de 160g, de maminha, grelhada, com queijo tipo emental, no pão de manteiga sem glúten  | 340Kcal |
| Hamburger de 160g, de maminha grelhada, com queijo, peito de chester, no pão de manteiga, com salada de alface e tomate, cebola e molho de maionese temperada. | 360Kcal |
| Hamburger de peito de frango grelhado, com queijo tipo emental, no pão integral, com salada de alface e tomate, com molho rosé.                                | 220Kcal |
| Hamburger de picanha suína, com molho tipo barbecue, queijo tipo cheddar, salada de tomate e cebola, no pão de manteiga sem glúten.                            | 320Kcal |
| Hamburger de peito de chester defumado, com molho de maionese temperada, e salada de alface com rúcula e tomate seco e queijo emental.                         | 280Kcal |

**Grelhados**

Calorias

|  |         |
|--|---------|
| Picanha grelhada com sal. Acompanha batatas assadas com manteiga e ervas finas e pequena salada de folhas verdes.  | 450Kcal |
| Maminha ao molho de mostarda Dijon. Acompanha batatas assadas com manteiga e ervas finas e pequena salada de folhas verdes com palmito.                            | 350kcal |
| Sobrecosta assada ao molho de mostarda e mel. Acompanha farofa e pequena salada de folhas verdes.  | 280kcal |
| Filet mignon grelhado. Acompanha batatas assadas com manteiga e ervas finas e pequena salada de folhas verdes.   | 450kcal |
| Salmão grelhado ao molho de maracujá ou temperado com pimenta do reino, sal e limão siciliano com ervas. Acompanha Purê de batata salsa e salada de folhas verdes. | 280kcal |

**Porções**

|  |         |
|--|---------|
| Batata assada recheada com molho de cream cheese temperado com alho e ervas finas. | 250Kcal |
| Linguiça de frango   | 480Kcal |
| Seleção de queijos e frios   | 480Kcal |
| Espetinho de maminha com farofa e molho picante.                                   | 340Kcal |

**Sobremesas**

|  |         |
|--|---------|
| Sorbet de morango com chantilly e calda de frutas vermelhas. | 130kcal |
| Cheesecake de baunilha e limão.                              | 131Kcal |
| Mousse de café.  | 176kcal |
| Salada de frutas com suco de laranja e chantilly.            | 125kcal |

FONTE: AUTOR

### 9.3 Análises do mercado

A análise de mercado tomou como base a ideia de que entre os vigilantes do peso e o pessoal da geração *fast food*, muitas pessoas querem sim, manter uma alimentação saudável, porém, sem perder o prazer de comer bem. São aquelas pessoas que procuram balancear os seus pratos, não viver exclusivamente de lanches, mas que as vezes gostam de escapar da salada e *shakes diet*. Nitidamente

em conversas em rodas de amigos e colegas de trabalho as pessoas demonstram o interesse em comer bem sem virar inimigo da balança.

Algumas pessoas chegam a perder um jantar com amigos, ou um *happy hour* pois a esposa está de dieta, ou o médico mandou cortar certo grupo de alimentos ou precisa reduzir o peso etc. Para estas pessoas, é sim possível criar um grupo de alimentação em que elas possam comer com qualidade, sabor e acima de tudo prazer.

Ao olhar o mercado, verificamos que existem poucas opções em que este meio termo, o comer com prazer mas de forma equilibrada, seja viável. Ao analisar algumas lojas de produtos naturais, encontra-se uma infinidade de produtos a base de soja, produtos integrais, bolos e tortas a base de legumes ou até sabores de queijo, mas nada consegue equilibrar bem o bom sabor com o baixo nível de calorias. Na maioria das vezes, o termo - alimentação saudável - remete a uma cultura vegetariana. Com algumas exceções, encontramos cardápios com carne ou peixe, mas na maioria encontramos alimentos derivados de cereais, legumes, frutas e verduras.

A estimativa é poder atender o mesmo cliente uma ou duas vezes na mesma semana, sendo que este deverá efetuar uma refeição completa (entrada ou porção, prato principal, sobremesa e bebidas), fazendo com que ele sempre tenha a impressão de que pode comer livre de culpas, controlando as demais refeições no dia a dia e ainda assim mantendo uma alimentação saudável.

Abaixo análise SWOT dos concorrentes, na tabela 2:

TABELA 2 - SWOT DE PRINCIPAIS CONCORRENTES

| Restaurante             | S  | W  | O  | T   |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Picanha brava           | Carnes grelhadas, happy hour com chopp em dobro          | Foco espaço, sem esotacionamento. Não possui opções saudáveis.                         | Ofertar carnes e hambúrgueres porém de forma saudável.   | Costume do público local.   |
| Uma Batata (Melhor)     | Batata suíça, cervejas artesanais                        | Atendimento ruim, pouco espaço, demora no preparo dos pratos.                          | Melhorar a experiência ao cliente e mostrar uma nova opção de alimentação.                     | Ambiente tradicional de Curitiba.   |
| Waldo X Picanha         | Sanduíches gourmet, conhecido pelo prêmio Meja Curitiba. | Ambiente pouco atraente, problemas com a evasão de local. Não possui opções saudáveis. | Demonstrar opções saudáveis, saborosas e ambiente amplo, diferenciado.                         | Tradicional restaurante da cidade, público acostumado com ambientes mais simples. Atendimento rápido. |
| Mercado & Desser        | Tradicional pizza na cidade, carta de vinhos.            | Produto elitizado, para classe A.  | Ofertar bom ambiente e atendimento a um preço mais acessível, buscar atender as classes B e C. | Público elitizado pode optar pela exclusividade.  |
| Sorela Rest Vegetariano | Restaurante 100% vegetariano.                            | Opções para o dia a dia, atrativo apenas para público vegetariano.                     | Ofertar comida saborosa, fast food e ruinos, porém de forma saudável.                          | Opção pelo almoço com balneoluna calçada para o público feminino.                                     |

FONTE: AUTOR

#### 9.4 Estratégia do negócio

Um estudo de 2013 da Brasil Econômico<sup>6</sup>, projeta que as redes de *fast food* irão faturar cerca de 75 bilhões em 2018. É um potencial enorme para um mercado em franca ascensão.

Ao entender que existe uma parcela da população que tem a preocupação de cuidar da saúde mas que ainda quer ter prazer na hora de comer, a empresa evidenciará seus esforços em atender esta população. Uma vez que, mesmo quem está sob alguma restrição alimentar poderá ter opções saborosas ao fazer uma refeição, estaremos unindo estes dois grupos em um mesmo ambiente. Há aqueles que não se preocuparão com o que estão ingerindo, mas mesmo estes, estarão sendo impactados positivamente pela escolha e forma de trabalho da empresa. Todos os produtos serão rigorosamente balanceados, escolhendo matérias primas com baixo teor de gordura, baixo teor de lactose e sem glúten, de forma a criar refeições completas e ao mesmo tempo, saudáveis.

A ideia é não focar exclusivamente no termo “alimentação saudável” mas sim demonstrar a preocupação da empresa com a saúde de seus clientes, sem deixar de prezar pelo prazer ao se comer qualquer item do cardápio.

Existem duas grandes barreiras a serem vencidas para se obter êxito. A primeira trata daquele público que é extremamente rigoroso com suas refeições, que busca constantemente reduzir o número de calorias ou viver no limite destas. A segunda, é o público que já precisou fazer algum tipo de dieta e se decepcionou com o sabor e a qualidade dos produtos oferecidos. Em ambos os casos somente com degustação para demonstrar a qualidade do produto e transparência com o cliente a empresa conseguirá demover a ideia de que tudo o que é saboroso engorda, e tudo o que é saudável é insosso ou ruim.

Na próxima página o quadro da análise SWOT, na tabela 3.

---

<sup>6</sup> Ribeiro, Erica. 2013. Redes de fast-food vão faturar R\$ 75 bilhões em 2018. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-11-18/redes-de-fast-food-vaio-faturar-r-75-bilhoes-em-2018.html>>. Acesso em: 25 de Maio de 2015.

TABELA 3: SWOT EMPREENDIMENTO

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">STRENGTH (FORÇAS)</p>          | <p>Sabor similar ao fast food, porém mais saudável.</p> <p>Amplio espaço proporcionando mais privacidade ao cliente.</p> <p>Ambiente agradável.</p> <p>Utilização de produtos de primeira qualidade, preocupação com a saúde dos clientes.</p> <p>Rigoroso controle de qualidade, inclusive nos fornecedores.</p> | <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WEAKNESS (FRAQUEZAS)</p> | <p>Barreira de cultura sobre comida saudável.</p> <p>Preço final do produto similar aos concorrentes.</p> <p>Alto investimento inicial.</p> |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPORTUNITY (OPORTUNIDADES)</p> | <p>Segmento não explorado.</p> <p>Boa margem de lucro dos produtos.</p> <p>Crescimento do setor de fast food.</p>   | <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">THREAT (AMEAÇAS)</p>     | <p>Resistência a mudança de hábitos.</p> <p>Problemas na economia.</p> <p>Dificuldade de crédito para expansão.</p>                         |

FONTE: AUTOR

## 9.5 Organização e gerencia do negócio

A empresa contará com o PRESIDENTE como um grande pilar para estruturação e expansão do negócio. A ideia inicial e o planejamento operacional passarão pela sua análise, bem como os passos para expansão.

A análise para contratação contará com o apoio de testes psicológicos e, inicialmente, qualquer candidato irá conversar com o PRESIDENTE e sócios antes da contratação. A ideia de que ninguém é grande demais para aprender ou pequeno demais para ensinar, deverá ser encorajada na companhia. Formando uma base sólida a companhia poderá crescer estruturada, garantindo que seus processos e princípios sejam disseminados.

A equipe gerencial contará com o PRESIDENTE, Oziel Barbosa, graduado em Gestão Financeira e apaixonado por culinária e pessoas. Oziel tem grande experiência com processos logísticos e de gestão de pessoas, sendo o responsável pela ideia principal de se colocar “à brecha” no mercado de alimentação saudável. Com passagens em áreas de atendimento ao cliente, controladoria e recursos

humanos, possui um conhecimento macro de grandes empresas e virá a contribuir no processo de construção da mesma. Será o responsável pela condução dos processos de Recursos Humanos, Gastronomia, Atendimento ao Cliente e Novos negócios.

Também contará com a administradora Vanessa Polli dos Passos, formada em Administração de Empresas com especialização em Gestão da Cadeia Logística e em Finanças, com experiência nas áreas de Planejamento Logístico e Compras. Seu assertivo controle financeiro e perfil para relacionamento deverá manter a empresa saudável do ponto de vista financeiro, logístico e de suprimentos. Será responsável pela condução dos processos financeiros, jurídicos e da cadeia de suprimentos.

A equipe também contará com um chefe de cozinha, com ampla experiência em atendimentos com grandes volumes, provavelmente oriundo da área de *Fast Food*, Também serão necessários 3 cozinheiros, sendo necessária experiência comprovada para um deles e também 2 auxiliares. A equipe também contará com 4 garçonetes, e um *maitre*. Para estes, inicialmente, será necessária a comprovação de experiência anterior.

O programa de remuneração, contará não somente com a remuneração fixa, mas também com remuneração por produção e atendimento ao cliente. É importante gerar interesse no funcionário para que este trabalhe para o crescimento do empreendimento. Se ele estiver contente apenas com o salário fixo, não se importará em fazer nada com excelência, será sempre medíocre em suas ações. O programa também premiará os funcionários com cursos e especializações, bem como o “tempo de casa” será valorizado na política da companhia. A intenção é que as pessoas da base da hierarquia possam se especializar e ascender a cargos maiores dentro da companhia, e porque não, até a própria sociedade.

Semestralmente a companhia irá avaliar a performance de cada um dos funcionários. Com base nessa avaliação será determinado o *turn over* e a contratação de novos candidatos.

Posteriormente a consolidação da empresa, deverá ser implementado um plano de cargos e salários, onde os funcionários com mais experiência irão treinar

os mais novos, sendo bonificados para isso. O nivelamento de cada cargo e salário dependerá não somente de tempo de casa, mas também de performance e interesse em ascender dentro da empresa.

A empresa também adotará a postura do “chefe disfarçado”. Contratará consultores para medir o clima interno, sem necessariamente executar pesquisas diretas. Desta forma, poderão ser avaliados – funcionário e líder – sem preconceitos e opiniões formadas.

Abaixo a tabela 4 com os responsáveis e responsabilidades em uma visão macro:

TABELA 4: RESPONSÁVEIS E RESPONSABILIDADES

| CARGO              | O QUE            | QUEM             |
|--------------------|------------------|------------------|
| CEO                | GASTRONOMIA      | OZIEL BARBOSA    |
|                    | COZINHA          |                  |
|                    | INVESTIMENTOS    |                  |
|                    | ORGANIZAÇÃO      |                  |
|                    | PROCESSOS        |                  |
|                    | RECURSOS HUMANOS |                  |
|                    | CONTROLADORIA    |                  |
|                    | QUALIDADE        |                  |
| DIRETOR FINANCEIRO | MARKETING        | VANESSA P PASSOS |
|                    | FINANÇAS         |                  |
|                    | CONTABILIDADE    |                  |
|                    | FISCAL           |                  |
|                    | JURÍDICO         |                  |
|                    | SUPRIMENTOS      |                  |
| CHEFE DE COZINHA   | LOGÍSTICA        | A DEFINIR        |
|                    | GASTRONOMIA      |                  |
|                    | QUALIDADE        |                  |
|                    | COZINHA          |                  |
|                    | CARDÁPIO         |                  |

FONTE: AUTOR

## 9.6 Quadro quantitativo de pessoal

Abaixo demonstrativo do quadro de pessoal, conforme tabela 5, já imaginando uma carga horária de 8 horas por dia, com folgas as segundas, intercaladas com outros dias da semana.

TABELA 5: QUADRO FUNCIONAL

| EQUIPE  | CARGO       |
|---------|-------------|
| DIURNA  | PRESIDENTE  |
|         | COZINHEIRO  |
|         | COZINHEIRO  |
|         | AUXILIAR    |
|         | GARÇONETE   |
|         | GARÇONETE   |
| NOTURNA | CHEFE       |
|         | COZINHEIRO  |
|         | AUXILIAR    |
|         | GARÇONETE   |
|         | GARÇONETE   |
|         | MAITRE      |
|         | PRESIDENTE  |
|         | DIRETOR FIN |

FONTE: AUTOR

### 9.7 Planejamento financeiro

O investimento inicial se dará exclusivamente com capital próprio. Será investido o montante de R\$350.000,00 para cobrir todas as despesas de abertura, que somam R\$207.359,65. O capital de giro ideal para execução do empreendimento é de R\$750.000,00, o suficiente para cobrir as despesas por durante os 6 primeiros meses de vida do empreendimento.

Após os 6 primeiros meses, caso o investimento não esteja se sustentando adequadamente, existe a possibilidade de aporte de um quarto sócio, no valor de R\$350.000,00. Este montante permitiria mais quatro meses de vida ao empreendimento. Todos estes passos porém, vislumbram o mais pessimista dos cenários, ou seja, sem absolutamente nenhuma venda, o que é quase impossível.

Com um cenário ruim, entende-se que o empreendimento conseguirá servir em torno de 100 refeições/dia, o que geraria, em um ticket médio de R\$31,00 a receita de R\$ 80.600,00 por mês. Considera-se que o empreendimento não abrirá as segundas, prática comum na cidade.

Utilizando o cenário mais realista, na prática o empreendimento conseguirá servir em torno de 130 refeições por dia. Com o ticket médio de R\$31,00, o montante ao final do mês será de R\$104.000,00, o que cobre todas as despesas e custos do empreendimento, com um baixo lucro.

No cenário mais otimista, espera-se atender 180 clientes por dia no empreendimento. Este cenário também compreende um ticket médio um pouco maior, de R\$42,00. Neste cenário o montante total ao final do mês será de R\$196.560,00. A composição deste ticket médio leva em consideração uma refeição com prato principal, bebida e sobremesa.

## 9.8 Diferenciação

Relembrando o grande Dadá Maravilha<sup>7</sup>: "Me diz o nome de três coisas que param no ar: beija-flor, helicóptero e Dadá Maravilha."

Ser diferenciado é o que define ter sucesso ou permanecer no anonimato. Para o empreendedor, não basta apenas fazer tão bem quanto o concorrente, ele tem de fazer diferente, ele precisa marcar positivamente o consumidor, ser lembrado, fazer o consumidor ter vontade de voltar a ter aquela experiência de consumir novamente aquele produto ou serviço. Tem de deixar saudade!

Neste empreendimento o consumidor tem de sair com três certezas. A de que comeu em um dos melhores restaurantes da cidade, foi muito bem atendido e de que ele não ultrapassou os limites, para sua própria saúde. Para garantir a experiência gastronômica, todos os produtos serão selecionados e rigorosamente analisados antes de ir para a mesa.

Os fornecedores passarão por um processo de homologação e o contrato celebrado entre as partes terá cláusulas que determinam todo o processo logístico e de qualidade para manter o padrão de exclusividade. A empresa manterá a fidelidade com os fornecedores, a fim de manter um bom relacionamento e uma relação estável de trabalho.

Toda a comissão dos colaboradores estará sujeita ao fator multiplicador da avaliação do atendimento. Mesmo o produto tendo excelente qualidade, o cliente deve se sentir bem atendido, de forma rápida e transparente.

---

<sup>7</sup> Wikipédia. Dadá Maravilha. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Dadá\\_Maravilha](https://pt.wikipedia.org/wiki/Dadá_Maravilha)>. Acesso em: 25 de Maio, 2015.

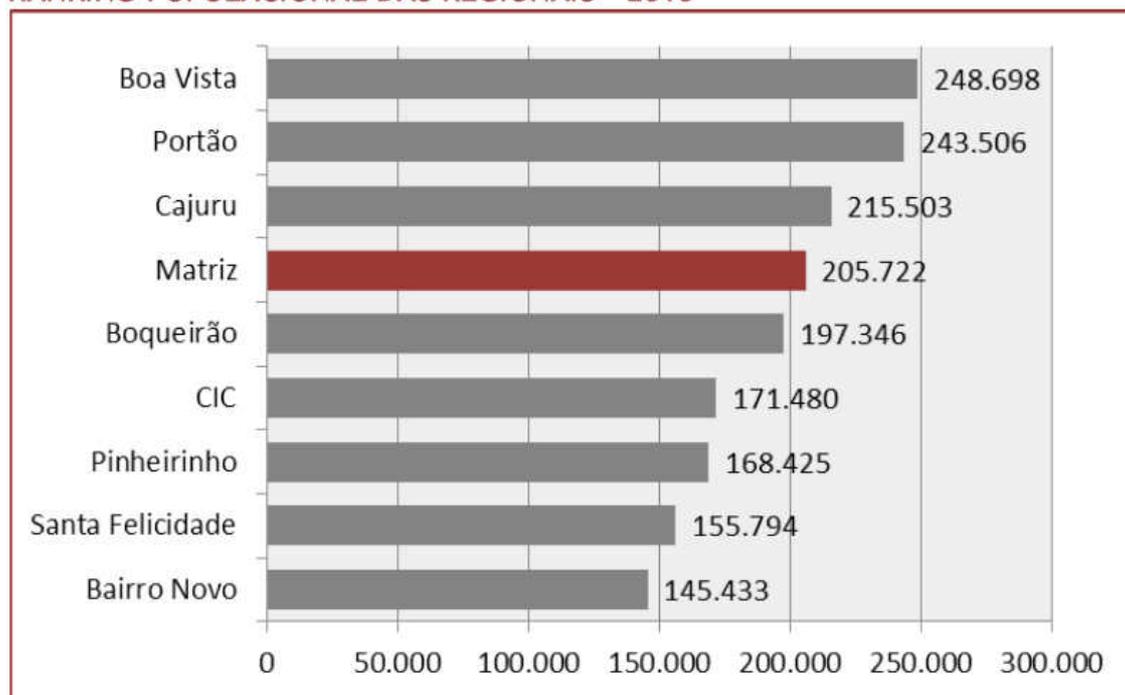
A empresa se posicionará entre a “enfadonha” alimentação saudável e a perigosa alimentação saborosa, tentando atrair ambos os públicos.

### 9.9 Previsão de vendas

O restaurantes estará posicionado na região do Rebouças. Nesta região, que pertence a regional Matriz, temos um total da população de 205.722 habitantes, conforme tabela 6, retirada do site da prefeitura de Curitiba.

TABELA 6: RANKING POPULACIONAL DAS REGIONAIS

#### **RANKING POPULACIONAL DAS REGIONAIS - 2010**



FONTE: IBGE - CENSO DEMOGRÁFICO 2010

A previsão de vendas inicial deverá atender a expectativa de lucro dos sócios, em ao menos R\$ 20.000,00 por mês, no primeiro ano. Entendendo, segundo a pesquisa, que as pessoas que ganham mais de R\$6.000,00 costumam comer fora de uma a duas vezes na semana, o potencial atingido pela região é de 27% da população apenas do bairro Rebouças. Se estender estes dados para os bairros - Água Verde e Vila Izabel - que são bairros vizinhos, temos mais 42 e 35% respectivamente de potenciais clientes, apenas olhando para o grupo um. Isso significa que temos mais de vinte mil clientes potenciais, somente em 3 bairros. Com

base na média de preços dos produtos, conforme pesquisa e margem pré-definidas, entende-se que a projeção de vendas seguirá a tabela 6, conforme abaixo:.

**TABELA 6: PREVISÃO DE VENDAS SOBRE TICKET MÉDIO**

| <b>Projeção de vendas</b> | <b>Cenário</b>  | <b>Qtde</b> | <b>Ticket</b>           | <b>Montante</b>       |
|---------------------------|-----------------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Mês 1</b>              | <b>Ruim</b>     | <b>2600</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 80.600,00</b>  |
| <b>Mês 2</b>              | <b>Ruim</b>     | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 3</b>              | <b>Ruim</b>     | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 4</b>              | <b>Ruim</b>     | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 5</b>              | <b>Realista</b> | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 6</b>              | <b>Realista</b> | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 7</b>              | <b>Realista</b> | <b>4680</b> | <b>R\$ 31,00</b>        | <b>R\$ 145.080,00</b> |
| <b>Mês 8</b>              | <b>Bom</b>      | <b>4680</b> | <b>R\$ 42,00</b>        | <b>R\$ 196.560,00</b> |
| <b>Mês 9</b>              | <b>Bom</b>      | <b>4680</b> | <b>R\$ 42,00</b>        | <b>R\$ 196.560,00</b> |
| <b>Mês 10</b>             | <b>Bom</b>      | <b>4680</b> | <b>R\$ 42,00</b>        | <b>R\$ 196.560,00</b> |
| <b>Mês 11</b>             | <b>Bom</b>      | <b>4680</b> | <b>R\$ 42,00</b>        | <b>R\$ 196.560,00</b> |
| <b>Mês 12</b>             | <b>Bom</b>      | <b>4680</b> | <b>R\$ 42,00</b>        | <b>R\$ 196.560,00</b> |
| <b>FONTE: ALTOR</b>       |                 |             | <b>R\$ 1.933.880,00</b> |                       |

Para análise da projeção de vendas dos primeiros cinco anos, espera-se um incremento médio de 25% ao ano, com base no produto interno bruto na cidade de Curitiba, conforme tabela 7 abaixo, retirada do site da Agencia Curitiba<sup>8</sup>.

**PRODUTO INTERNO BRUTO E PRODUTO INTERNO BRUTO PER CAPITA DE CURITIBA - 2002 A 2009**

| <b>Ano</b> | <b>Produto Interno Bruto<br/>(1 000 R\$)</b> | <b>PIB per capita</b> |
|------------|--|-----------------------|
| 2002       | 20.239.876                                   | 12.152                |
| 2003       | 23.828.223                                   | 14.047                |
| 2004       | 26.755.257                                   | 15.492                |
| 2005       | 29.672.801                                   | 16.880                |
| 2006       | 32.153.306                                   | 17.977                |
| 2007       | 37.791.140                                   | 21.025                |
| 2008       | 43.319.254                                   | 23.696                |
| 2009       | 45.762.418                                   | 24.720                |

Fonte: IBGE - 2002 a 2009

Elaboração: Agência Curitiba/Informações Socioeconômicas

Abaixo tabela de previsão de vendas para os primeiros 5 anos:

<sup>8</sup> Agencia Curitiba. Perfil econômico da Regional Matriz. Disponível em <<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimedia/PDF/00000743.pdf>>. Acesso em: 27 de Maio, 2015.

TABELA 8: PREVISÃO DE VENDAS SOBRE TICKET MÉDIO

| Projeção de vendas | Montante          |
|--------------------|-------------------|
| ANO 1              | R\$ 1.933.880,00  |
| ANO 2              | R\$ 2.417.350,00  |
| ANO 3              | R\$ 3.021.687,50  |
| ANO 4              | R\$ 3.777.109,38  |
| ANO 5              | R\$ 4.721.386,72  |
| FONTE: AUTOR       | R\$ 15.871.413,59 |

## 10. MISSÃO

A missão da Tennessee é ser a empresa mais diferenciada e bem sucedida no ramo de alimentação saudável, propiciando a seus clientes, uma experiência gastronômica diferenciada, onde comer bem e ser saudável é possível!

A intenção é que a Tennessee possa se consolidar no ramo de alimentação como uma empresa mista, de *fast food* e ao mesmo tempo de alimentação saudável, abrindo espaço para a expansão em formato de franquias, gerando lucratividade para os sócios e trazer benefícios a saúde da sociedade no decorrer do tempo.

### 10.1 Visão

O restaurante Tennessee nasceu da ideia de que as pessoas querem sim cuidar da sua saúde, mas costumam a abrir mão de uma alimentação prazerosa. E por que não unir as duas coisas?

Com o crescimento da economia as pessoas se permitem a alguns exageros, pequenos deslizes.

O que intentamos, é que estes “deslizes” possam ser efetuados sem culpa ou danos a saúde.

Queremos que assim o nosso cliente possa ter bons momentos em um ambiente agradável, com boa comida – saborosa e eclética – e ainda assim, cuidar de saúde.

### 10.3 Valores

O Tennessee tem como objetivo a lucratividade e expansão. Porém, tais objetivos só serão alcançados respeitando:

- O cliente final;
- Os clientes internos;
- A sociedade;
- O meio ambiente;
- A pátria.

Nenhum esforço será em vão se estes valores forem respeitados.

## 11. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O Tennessee é uma ideia derivada do sonho em empreender, paixão pela culinária e grande oportunidade identificada. A empresa será constituída inicialmente de pessoas que possam formar e estruturar os processos para que a expansão possa ser possível nos primeiros dois anos.

Trata-se de unir o útil ao agradável. Combinar a alimentação saudável com o prazer de comer. Fazer um lanche, comer um bom churrasco, sem necessariamente, explodir a quantidade de calorias recomendadas em um ambiente aconchegante onde um *happy hour* cai como uma luva. Um almoço de negócios, uma despedida ou um primeiro encontro são possíveis no Tennessee.

Utilizando as boas práticas de gestão, usando como timão os ensinamentos do professor Jim Collins em *Good to Great*, a operacionalização do negócio irá contar com uma forte política de controle de custos, baixo nível de estoque procurando tanto manter o fluxo de caixa positivo quanto a qualidade e o frescor dos produtos, e uma forte política de recursos humanos, onde a pro atividade, inovação e dedicação serão premiadas constantemente. As pessoas que estiverem no barco deverão ser hábeis navegadores, independentemente da posição ocupada.

A localização do empreendimento se dará em um ponto estratégico no bairro coração do bairro Rebouças, na Avenida Iguaçu entre as ruas Leôncio Correia e Herculano C F Souza. Neste ponto poderemos atingir o público da faculdade Opet, quanto empresas como Paraná Clinicas, Corujão Volkswagen dentre outras. Também temos próximo o Clube Curitibano e a Arena da Baixada, além dos residentes locais. Um grande potencial. O local possui estacionamento próximo e poderá atender bem o público via serviço de valet. O local ainda contará com 10 vagas de estacionamento interna, que também será administrada pela empresa de estacionamento Estapar.

## **12. ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS**

A empresa contará com a assessoria contábil da Tezza consultoria, empresa com mais de 3 anos de operação em sistemas fiscal, jurídico e folha de pagamento. Toda movimentação financeira (entradas e saídas, pagamento de boletos, emissão de notas fiscais e fluxo de caixa) será controlada pela Tezza que fazia parte do grupo ALL.

A empresa será constituída de 2 sócios majoritários e atuantes na gestão e um sócio minoritário que irá auxiliar no investimento inicial.

A opção para a empresa é utilizar o modelo de Sociedade LTDA, por se tratar de um modelo simplificado com contrato social bem específico. Neste modelo é possível incluir novos sócios ou alterar os antigos por meio de aditivos.

Como a estimativa de receita bruta é maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) no ano e inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil) será considerada PEQUENO PORTE, através do lucro presumido.

A empresa optará pelo sistema SIMPLES NACIONAL enquanto não houverem grandes alterações no faturamento.

Desta forma espera-se estar em dia com as obrigações sociais e também conseguir o melhor modelo de operação fiscal.

### **13. PLANO DE OPERAÇÕES**

A estrutura do \*Tennessee funcionará como um restaurante de *fast food*. A ideia é trabalhar as expectativas do cliente em relação ao que consumir, através de promoções específicas para cada dia na semana, sem perder porém a qualidade nos produtos oferecidos. A fabricação dos pães seguirá uma receita específica, porém este processo será terceirizado. O restaurante não trabalhará com nenhuma linha de refrigerantes, ofertando diversos tipos de chá com sabores, sucos e chope.

Toda a linha de sucos usará recursos de polpa, objetivando melhorar o tempo de serviço e garantindo a qualidade do produto, reduzindo riscos de contaminação.

Toda a linha de chás utilizará uma base (chá mate ou chá verde) que será produzida no próprio restaurante e aproveitará as polpas de frutas para transformar os sabores.

Toda a linha de sanduiches quentes (hambúrgueres) será grelhada, com o objetivo de reduzir ainda mais o percentual de gordura nos mesmos. A matéria prima (carne e frios) estará congelada antes de servir, garantindo menor risco de contaminação e deterioração.

Toda a linha de sanduiches frios utilizará matéria-prima que estará armazenada em câmara fria.

Todas as datas de validade de todos os produtos estarão separadas por lote e elas constarão no sistema de estoque para possíveis trocas e descartes. A equipe da cozinha será treinada constantemente para trabalhar no sistema de estoque PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai), garantindo assim um melhor aproveitamento e também a redução de custos com desperdícios.

Os clientes serão atendidos pelas garçonetes e os pedidos irão diretamente para a cozinha, onde serão produzidos por ordem de chegada. Todos os funcionários serão treinados para o atendimento ao cliente. Enquanto o cliente aguarda, o Tennessee servirá um aperitivo de pão sem glúten grelhado, acompanhado de maionese de alho ou patê de berinjela. O tempo de serviço para qualquer um dos pratos não poderá ser superior a 15 minutos.

Diariamente, o Tennessee receberá suas frutas, verduras e hortaliças do CEASA, situado no bairro Pinheirinho. Serão homologados alguns fornecedores para garantir a qualidade dos produtos.

Para garantir a assertividade nos pedidos, todas as garçonetes contarão com um *palm top*, com sistema próprio para desenvolver os pedidos. Nele poderão ser inclusos não somente os produtos do cardápio, como também customizações – retiradas e adições – desde que possam ser efetuadas na cozinha. Nele a garçonete poderá indicar a posição dos pedidos, de forma que, se ela não puder servir aquele cliente, outra garçonete poderá servir sem incomodar os mesmos perguntando de quem é este ou aquele prato.

O ambiente contará com sistema de som ambiente e as músicas serão selecionadas para tocar ininterruptamente. A ideia é manter o som baixo o suficiente para que os clientes possam conversar porém, alto o suficiente para que esta conversa esteja somente direcionada aos participantes da mesa, sem atrapalhar os demais clientes.

A cultura de 5S para organização e *Kaizen* para melhoria continua estarão presentes na formação dos funcionários e definição de processos da empresa.

### 13.1 Estrutura administrativa organizacional

O desenvolvimento do negócio, criação de parcerias, homologação de fornecedores, criação de processos, será definido em um primeiro momento, pelo PRESIDENTE, diretor financeiro e auxiliado pelo chefe de cozinha. A ideia de manter um padrão alto de qualidade poderá ser refletida nos preços dos produtos, maximizando o lucro. Desta forma, estas três pessoas, são os pilares da empresa para consolidação do negócio.

Todo o controle de qualidade inicial, para garantir que a operação está rodando de forma adequada, será efetuado pelo PRESIDENTE da empresa, nesta start up. O Maitre será o responsável pelos atendimentos dentro do restaurante e garantia de que a comunicação com a cozinha esta funcionando.

O chefe de cozinha é responsável pela armazenagem e utilização dos produtos, bem como garantir que os processos de fabricação dos produtos estão sendo seguidos, dentro das normas de segurança, higiene e qualidade definidas pela companhia.

O PRESIDENTE é responsável por captar investimentos e estruturar os processos. A ideia, pratos, marketing e operação será desenhada e estruturada por ele. No decorrer do tempo, as atividades operacionais serão delegadas, ficando o PRESIDENTE apenas com a parte de estratégia de crescimento e mercado. Desta forma, os passos seguintes para expansão dos negócios poderão ser seguidos com segurança.

O diretor financeiro ou VP terá a responsabilidade de garantir que os processos jurídicos estejam de acordo com a legislação vigente, que a saúde financeira do empreendimento esteja de acordo com o plano e que as relações com fornecedores sejam sadias para ambos os lados. Ele quem manterá a empresa no rumo, será um “puxador” das demais áreas, no controle de custos.

O chefe de cozinha tem importância vital, tanto no treinamento quanto na melhoria contínua. Buscar novidades, entender o que o cliente quer e manter os processos produtivos no rumo, serão atribuições desta função.

Ao Maitre cabe a tarefa de atendimento ao cliente, procurar formas de agilizar e melhorar este atendimento e manter toda a equipe de garçons treinada e motivada.

As garçons, cozinheiros e auxiliares seguirão os processos pré-definidos e também as orientações dos demais líderes. Estes devem ser treinados constantemente, e orientados ao resultado, uma vez que seu comissionamento depende de indicadores de produção e atendimento ao cliente.

Ao presidente e sócio ficará a tarefa de manter os processos e o clima da empresa em constante evolução.

Para manter a liderança em harmonia com os valores da empresa, serão aplicados constantemente, feedbacks e avaliações de resultado, garantindo um bom nível de diálogo entre a equipe.

## 13.2 Processos ou atividades estratégicas

Os processos de seleção de matérias primas, homologação de fornecedores e contratação de funcionários, passarão pela avaliação do PRESIDENTE e diretor financeiro. Como os dois principais sócios, eles deverão montar a equipe e parceiros conforme seus princípios e planejamento. Cada perfil será avaliado individualmente, para incorrer em poucos erros.

Um dos maiores diferenciais da empresa é produzir alimentos saborosos com baixo nível de calorias, livre de glúten e baixa ou nenhuma lactose. Desta forma, a homologação dos fornecedores, bem como o processamento das matérias-primas são processos vitais para o sucesso do empreendimento.

Os processos produtivos passarão por um rigoroso controle de qualidade e serão internos até que os fornecedores consigam ser desenvolvidos e estes possam ser terceirizados para ganho de escala. Apenas a produção dos hambúrgueres e preparação das carnes, continuarão como processos internos.

O desenvolvimento de fornecedores será a chave da rápida expansão do negócio, após os primeiros anos de vida. Para tanto, os executivos deverão tomar parte deste processo, garantindo o sucesso das ações.

O processamento dos ingredientes e o investimento em pesquisa deverão ser praticas constantes na companhia, garantindo desta forma, que os produtos sejam extremamente saborosos e ainda assim, saudáveis.

Constantemente o cardápio será avaliado pelos clientes, para gerar um ciclo racional de renovação da experiência ao cliente. Desta forma a introdução de novos produtos deverá ser mais assertiva.

A busca pela excelência deverá ser enraizada desde os primeiros funcionários e fornecedores, a fim de garantir que o ciclo de melhoria continua seja estabelecido na empresa de tal maneira, que a passagem desta cultura seja tão automática que será de fácil manutenção.

### 13.3 Processos a serem terceirizados

A terceirização pode alavancar um negócio mas também pode gerar serias rupturas no estoque e uma queda na qualidade dos itens. O Tennessee irá terceirizar apenas alguns produtos inicialmente. Por exemplo a fabricação dos pães. Para atender um grande volume é necessária a aquisição de maquinário. Para o primeiro momento, não é interessante nem o maquinário, nem a logística para os ingredientes que acabam por ocupar muito espaço. Existem fabricantes sérios e que podem atender a demanda do Tennessee sem causar prejuízo à qualidade. Tal processo poderá ser internalizado de acordo com a expansão.

A entrega de verduras, frutas e hortaliças também é um processo a ser terceirizado. O estoque de tais materiais é oneroso do ponto de vista logístico e de armazenamento. Conseguir bons fornecedores pode garantir qualidade nos produtos, mesmo no dia a dia.

O estacionamento também é algo que preocupa os clientes. Ao invés de investir em um local com estacionamento, que invariavelmente, sofrerá por falta de vagas, a ideia é utilizar os estacionamentos próximos ao empreendimento com convenio. Desta forma, ampliamos as comodidades e experiência do cliente, sem perder o foco do negócio, gastando energia no que traz lucro.

### 13.4 Fornecedores

Constituir parcerias de sucesso tem sido o pilar de grandes empresas para crescer. Dificilmente as empresas produzem o seu produto em 100% da cadeia. Por exemplo. Um sanduiche dificilmente será feito da carne do gado próprio, o pão constituído a partir da sua própria colheita de trigo, o sal retirado da sua própria salina e as verduras plantadas em horta própria. Em algum momento veremos que, a parceria, além de necessária, é vantajosa para o empreendimento.

A estratégia do Tennessee não é diferente. Além de possuir um número menor e manter fidelidade a poucos fornecedores, iremos efetuar um processo de

homologação de cada fornecedor. Será necessário participar ativamente do planejamento de produção e entrega. Ninguém quer ter sua imagem vinculada a uma empresa que utiliza trabalho escravo ou infantil. Participando ativamente pode-se garantir não somente a qualidade das matérias-primas, mas também desenvolver o processo produtivo das mesmas, agregando valor ao produto final. Se ao invés de utilizar produtos com agrotóxicos a empresa consegue desenvolver o fornecedor para cultivar produtos orgânicos o ganho para a saúde será imenso.

Ao desenvolver o fornecedor, auxilia-lo em seus processos, melhorar as negociações, o Tennessee buscará ofertar o melhor produto ao seu cliente e ainda demonstrar o quanto nos importamos com a saúde dele.

### 13.5 Comercial

A estratégia comercial abordará amplamente o potencial das redes sociais. Todo o material publicitário ficará por conta da uma empresa de marketing e explorará todo o público que possa potencializar os clientes. De forma a estimular o sistema sensorial dos clientes, fazendo com que os mesmos desejem experimentar ou comer os produtos do Tennessee. Iremos participar de eventos de empresas, promovendo degustações a fim de que o sabor e a qualidade do produto sejam testados em campo.

A página da empresa nas redes sociais, irá promover sorteios constantes, agregando assim mais seguidores e aumentando o número de menções ao restaurante.

Constantemente serão contratados promotores para fazer a divulgação em feiras de carros, encontros de clubes e outras reuniões sociais. A ideia é surpreender os clientes, que assim que terminarem de degustar, serão informados de que comeram um alimento cuidadosamente elaborado para não prejudicar a sua saúde.

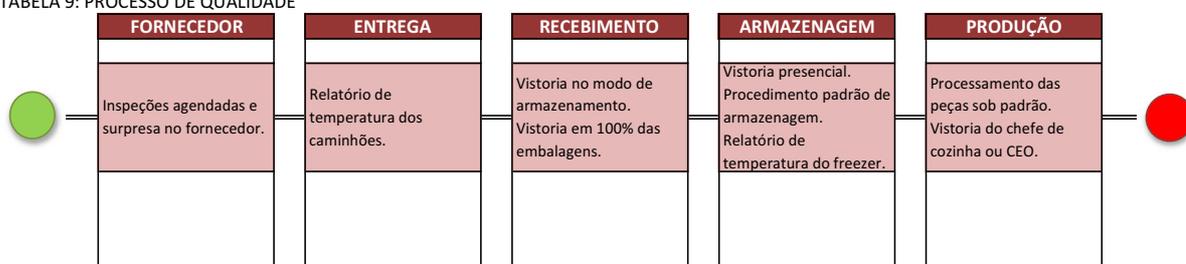
## 13.6 Qualidade

Um dos pontos fortes do Tennessee, será a diferenciação dos ingredientes utilizados na preparação de seus produtos. Utilizaremos apenas produtos selecionados e de qualidade assegurada no mercado de forma que este cuidado chegue à percepção do cliente à mesa. Qualquer ingrediente, desde um guardanapo até uma peça de carne, deverá ser pesquisado antes de ser utilizado.

O controle de qualidade será rigoroso. Todo material entregue deverá ser vistoriado de acordo com cada área. Materiais que ficarão no salão do restaurante, deverão ser vistoriados pelo Maitre. Materiais de cozinha deverão ser vistoriados pelo chefe ou por um de seus cozinheiros. Mobiliário e demais ativos imobilizados, pelo financeiro ou PRESIDENTE.

Para as matérias-primas, a vistoria será feita em todas as etapas. Na compra, na entrega, no armazenamento, no processamento e no momento de servir ao cliente, conforme tabela 9, com o processo de qualidade:

TABELA 9: PROCESSO DE QUALIDADE



FONTE: AUTOR

A qualidade dos produtos é algo de que o empreendimento não abrirá mão, sob hipótese alguma. Diariamente será efetuada a limpeza de 100% dos utensílios utilizados, aproveitando tecnologias de produtos desengordurantes e reaproveitamento de água. Todos os utensílios usados na preparação dos alimentos e no serviço ao cliente (pratos, talheres, copos) serão esterilizados após o uso.

Este processo, garantirá que o risco à saúde seja minimizado, além de ser um diferencial a ser apresentado a todos os clientes.

## 14. ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

### 14.1 Mapa de posicionamento

A empresa buscará ser lembrada primeiramente como uma opção prazerosa para comer, sempre seguida do pensamento: “Além de gostosa a comida é saudável.”

O foco do restaurante será na qualidade dos produtos e na marca. Atrair o consumidor para que ele veja o quão saborosa pode ser uma alimentação mais saudável. O consumidor deve ter uma experiência única ao comer no Tennessee. Após esta experiência ele se dará conta que também cuidou de sua saúde, ingerindo alimentos menos calóricos, sem glúten e baixa ou nenhuma lactose.

### 14.2 Vantagens competitivas

O restaurante Tennessee larga na frente de seus concorrentes devido ao chamado a alimentação saudável. Apesar que muitas pessoas não ligam para isso, estas ainda podem ser influenciadas por aquelas que estão constantemente vigiando a sua saúde. Sim, existe um grupo que não se sentirá atraído, um grupo que mantém uma dieta extremamente rígida, porém este não é o nosso público alvo. O Tennessee conseguirá mostrar aos amantes de *fast food* que eles não precisam destruir sua saúde pra comer bem e com prazer. Desde porções até porções, hambúrgueres e até sobremesas, tudo foi pensado primeiro em ser extremamente saboroso, com a escolha das matérias primas corretas para dar sabor e ser sustentável.

O atendimento do Tennessee será também um dos pontos fortes. A ideia de trabalhar para que nenhum prato leve mais que 15 minutos para ser entregue será uma meta para todos os envolvidos nos processos. Todos os atendentes farão testes para ver se sabem reagir bem a uma reclamação e mesmo assim estarão em constante treinamento. O relacionamento com o cliente deve deixar uma impressão positiva.

A escolha correta dos fornecedores poderá alavancar o crescimento da empresa e a expansão para o modelo de franquia.

### 14.3 Estratégia de precificação

O preço acompanhará a linha dos concorrentes sem, porém, reduzir a margem de lucro estimada em média de 157%. Como todos os lanches utilizarão matérias-primas de boa qualidade, o restaurante não ofertará nenhum produto “popular”. Das classes de clientes visadas pelo Tennessee, espera-se um comportamento alto de consumo. A ideia é que o cliente efetue uma refeição completa; refeição, bebida e sobremesa.

## **15. ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO**

### 15.1 Ações de comunicação

Será necessário contratar uma empresa especializada em marketing, com foco nas redes sociais. Também serão utilizados recursos como stands de degustação em encontros de clubes de automóveis, clubes sociais, teatros e universidades.

As ações devem ser impactantes, até um pouco agressivas, pois não queremos que o cliente simplesmente consuma o produto e nos coloque dentre uma das opções, mas que ele tenha a vontade de retornar ao local. É importante fazer com que o cliente acesse a página do restaurante e faça o cadastro, auxiliando nos estudos estatísticos e também disseminando a marca.

Constantemente serão promovidos eventos de divulgação nos locais infra citados. Estes eventos deverão consolidar a marca na cabeça dos consumidores.

Serão considerados eventos de degustação em shows na cidade, dando assim uma excelente opção para o momento da saída. Toda a página contará com

uma identidade forte do restaurante ressaltando as cores da logo (vermelho, azul, branco e amarelo).

## **16. CLIENTES**

### 16.1 Definição da clientela

Segundo a pesquisa, os clientes que costumam comer fora de uma a duas vezes na semana, são em sua maioria, pessoas com formação superior, entre 25 e 40 anos com renda superior a R\$6.000,00. Também encontramos um grupo de estudantes que costuma comer fora de duas a três vezes por mês, com renda inferior, em média de R\$ 3.000,00. A média de gasto por pessoa costuma ficar entre R\$50,00 e R\$65,00. No entanto o primeiro grupo informa que não costuma ir ao mesmo local duas vezes na semana, mas é comum repetir este local em duas semanas. Ou seja, a sazonalidade de um cliente fiel do primeiro grupo será de duas a três vezes no mês. Já no segundo grupo, esta sazonalidade será de uma a duas vezes no mês.

Ambos os grupos estudados não gostam de fazer refeições em locais apertados, muito escuros, com música ao vivo, preferem um local mais calmo e aconchegante. Nota-se uma conotação familiar ou de um ambiente para compartilhar com o cônjuge ou companheiro(a).

Uma vez que o restaurante estará em uma área nobre da cidade, a capacidade de captar clientes do primeiro grupo será potencializada.

O fácil acesso ao local, a facilidade de estacionamento e o amplo espaço deverão atrair estes clientes.

O foco de atração será dado com maior intensidade para as classes B e C, porém não se perderá a capacidade e o potencial para atender com qualidade a classe A.

## 16.2 Estratégia para segmentação

Separar os clientes da classe B e C para focar nestas duas classes parece ser algo arriscado pois existe uma grande diferença entre renda e posses. Porém por se tratar de um país onde a grande maioria da classe B é emergente, a ideia é transformar o Tennessee em um ambiente familiar, onde as pessoas vão para apreciar uma boa comida e a companhia de pessoas queridas – familiares, amigos, namorados – onde um ambiente mais calmo é um atrativo. Haja visto o case do restaurante Madero, onde consegue miscigenar bem as duas classes, onde não se veem muitos casos de pessoas alcoolizadas, desrespeito e assim por diante. É baseado nesse case que o Tennessee pretende formar o seu ambiente e segmentar os seus clientes.

Como ambos os grupos estudados são pessoas com nível superior, em formação ou que pretendem ter nível superior, espera-se que os comportamentos sejam parecidos à medida em que a evolução cultural e social passem a se equiparar.

## 16.3 Relacionamento com cliente

Além do constante treinamento aos atendentes o Tennessee irá vincular o comissionamento da equipe ao atendimento ao cliente. Através de promoções e incentivos, queremos que o cliente nos diga o que ele está achando dos serviços para gerar um ciclo de reciclagem dos processos e pessoas. O mesmo poderá fazer sugestões em urnas dentro da loja mas também é livre pra fazer qualquer comentário nas redes sociais. Mesmo os comentários negativos poderão ser essenciais para entender onde a empresa está errando.

A empresa se resguardará de comentários nocivos e inoportunos, dando ao cliente total direito de reclamação desde que este demonstre que efetivamente esteve no restaurante através de nota ou cupom fiscal. Também verificaremos se o mesmo tentou contato com o maitre ou o chefe no momento do problema para fazer

a reclamação, se a reclamação é fundamentada nos direitos do consumidor ou é apenas uma tentativa de tentar macular a imagem da empresa.

É importante ter ciência do que ocorre na operação, pois existem muitos clientes ou até falsos clientes que extrapolam os limites de seus direitos para tentar manchar um trabalho bem feito.

#### 16.4 Metas e operacionalização

Para a definição das metas, será usado o conceito SMART (*Specifics – Measurable – Achievable – Realistics – Timely*). Em português: Específicas – Mensuráveis – Atingíveis – Realistas – Temporais. Também será usado o conceito de Acordo de Metas. As metas serão combinadas com a equipe, aproveitando este momento para entender quem está engajado com o negócio. Atuando mais democraticamente, espera-se que a busca pelo resultado seja uma constante para os colaboradores do Tennessee.

Abaixo, na tabela 10 o quadro de metas para o primeiro ano:

TABELA 10: QUADRO DE METAS

| META  | QUEM                      | PONTOS | REAL |
|---|---------------------------|--------|------|
| Atendimento ao cliente em até 15 minutos.                               | Chefe de cozinha / Maitre | 50     |      |
| Estruturar política de cargos e salários.                               | Presidente                | 25     |      |
| Aumentar a quantidade de vendas em 25% na unidade 1.                    | Presidente                | 25     |      |
| Conseguir linha de empréstimo de R\$450mil.                             | Diretor financeiro        | 25     |      |
| Reduzir em 10% a quantidade de calorias dos 10 alimentos mais calóricos | Chefe de cozinha          | 50     |      |
| Descrever plano de expansão para o modelo de franquia.                  | Presidente                | 25     |      |
| Nota de atendimento ao cliente maior ou igual a 8,5.                    | Maitre                    | 50     |      |
| Realizar pagamentos em 40 dias  | Diretor financeiro        | 50     |      |
| Realizar contas a receber em 28 dias.                                   | Diretor financeiro        | 25     |      |
| Atrair 4 investidor na faixa de R\$450mil para abertura de nova filial. | Presidente                | 25     |      |

FONTE: AUTOR

## 17. VIABILIDADE FINANCEIRA

### 17.1 Investimento inicial

Para o investimento inicial, espera-se o aporte em 100% de capital próprio dos sócios. Caso seja necessário buscar alguma linha de financiamento no decorrer do projeto a intenção é busca-la junto a investidores privados, que tenham interesse em fazer parte do negócio. Ao procurar investimentos privados espera-se que os sócios participem ativamente da apuração e construção dos resultados.

Abaixo quadro financeiro do investimento inicial, na tabela 11:

TABELA 11 - INVESTIMENTO INICIAL

| Item                              | Valor                 |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Aluguel (3 meses)                 | R\$ 23.000,00         |
| Água                              | R\$ 350,00            |
| Luz                               | R\$ 500,00            |
| Gás                               | R\$ 900,00            |
| Telefone                          | R\$ 350,00            |
| Site                              | R\$ 450,00            |
| Mobiliário                        | R\$ 35.000,00         |
| Reforma                           | R\$ 50.000,00         |
| Despesas com Mkt                  | R\$ 2.500,00          |
| Despesas com degustação           | R\$ 4.500,00          |
| Folha de pagamento                | R\$ 36.424,60         |
| Pro labore                        | R\$ 25.000,00         |
| Provisão 13                       | R\$ 1.600,00          |
| Provisão férias                   | R\$ 528,00            |
| Provisão Encargos de folha        | R\$ 707,05            |
| Despesas com contabilidade        | R\$ 1.600,00          |
| Despesas com jurídico             | R\$ 1.200,00          |
| Materiais de limpeza e escritório | R\$ 250,00            |
| Matéria prima                     | R\$ 15.000,00         |
| Uniformes                         | R\$ 2.500,00          |
| Utensílios                        | R\$ 5.000,00          |
| <b>Investimento inicial</b>       | <b>R\$ 207.359,65</b> |

FONTE: AUTOR 2015

## 17.2 Custos e despesas estimados

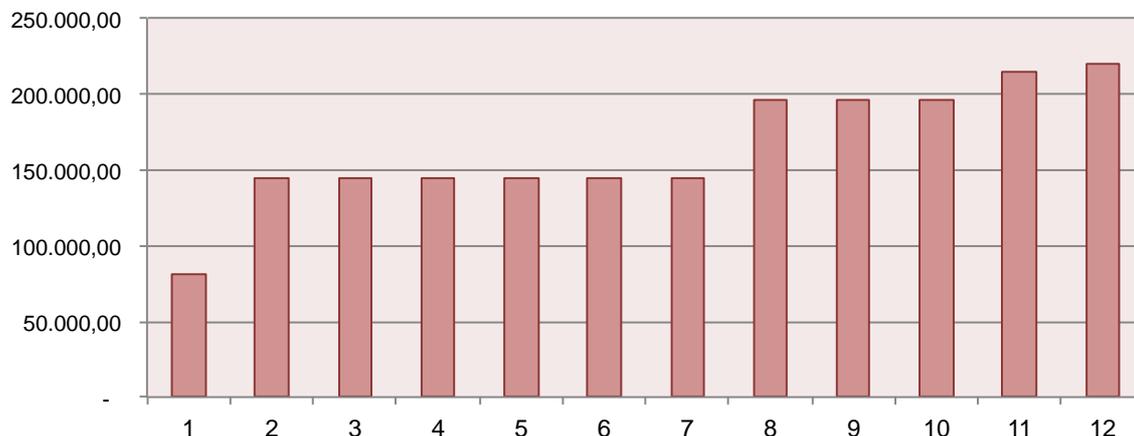
O maior custo do restaurante Tennessee, ficará com a folha de pagamento, pois a produção e o atendimento diferenciado dependerão da contratação de bons profissionais o que está atrelado a atratividade. Um salário diferenciado com comissão são os atrativos. Este representa 40% da receita.

Na parte de despesas o maior investimento inicial será na consolidação da marca, incluindo a reforma do imóvel para personalização.

## 17.3 Receita bruta estimada

A receita bruta estimada ao final do primeiro ano é de R\$1.975.157,60 está representada pelo quadro abaixo, na tabela 11:

TABELA 12: RECEITA BRUTA - ANO 1



FONTE: AUTOR (2015)

## 17.4 Ticket médio

O ticket médio foi formado a partir da pesquisa. 74% dos entrevistados, afirmaram que costumam consumir uma refeição principal e mais uma bebida. 18%

afirmaram consumir uma porção, refeição principal e mais uma bebida. Os outros 8% costumam comer uma refeição principal, bebida e sobremesa.

De forma conservadora, o comportamento adotado como ticket médio no cenário realista foi utilizado o grupo principal, no total de R\$31,00. Segue abaixo o quadro do ticket médio, na tabela 12.

TABELA 12: TICKET MÉDIO

| #             | Refeição principal | Bebida   | Porção    | Sobremesa |
|---------------|--------------------|----------|-----------|-----------|
| VALOR MÉDIO   | R\$ 26,00          | R\$ 5,00 | R\$ 24,00 | R\$ 12,00 |
| GRUPO 1 (74%) | X                  | X        |           |           |
| GRUPO 2 (16%) | X                  | X        | X         |           |
| GRUPO 3 (10%) | X                  | X        |           | X         |

FONTE: AUTOR (2015)

### 17.5 Estimativas associadas à capacidade

A capacidade produtiva de uma equipe formada por 2 cozinheiros, um auxiliar e uma garçonete é de 7 atendimentos a cada 15 minutos. Desta forma a capacidade de atendimento de cada equipe é de 56 clientes a cada duas horas. Os horários mais produtivos do restaurantes são de 12:15 a 13:30 e de 18:30 a 21:30. Este intervalo corresponde a 4 horas e 15 minutos, com capacidade máxima de atendimento de 119 atendimentos. Para ampliar tal atendimento, tanto o presidente, quanto o chefe de cozinha estarão auxiliando no preparo dos pratos, ampliando em 20% a capacidade.

A capacidade máxima de atendimento por dia será de 142 refeições servidas, com uma estimativa realista de servir 130 refeições ao dia.

Ao entrar em um cenário ótimo de vendas, será necessário contratar mais duas equipes para atender a demanda.

### 17.6 Demonstrativo de resultados do exercício

Abaixo na tabela 13 o Demonstrativo de resultados do exercício, em cinco anos:

TABELA 13 - DRE

|  |              |              |              |               |              |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| RECEITA BRUTA                                | 492.269,78   | 1.995.899,73 | 4.077.016,56 | 11.278.177,38 | 9.128.492,92 |
| (-) Deduções e abatimentos                   |              |              |              |               |              |
| Icms (3,38%)                                 | 16.638,72    | 67.461,41    | 137.803,16   | 381.202,40    | 308.543,06   |
| Pis (0,33%)                                  | 1.624,49     | 6.586,47     | 13.454,15    | 37.217,99     | 30.124,03    |
| Cofins (1,38%)                               | 6.793,32     | 27.543,42    | 56.262,83    | 155.638,85    | 125.973,20   |
| (=) RECEITA LIQUIDA                          | 467.213,25   | 1.894.308,43 | 3.869.496,41 | 10.704.118,15 | 8.663.852,63 |
| (-) Custo Mercadoria Vendida                 | 722.519,80   | 1.012.999,42 | 1.094.039,38 | 1.181.562,53  | 1.276.087,53 |
| (=) LUCRO BRUTO                              | - 255.306,55 | 881.309,01   | 2.775.457,04 | 9.522.555,62  | 7.387.765,10 |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS                    |              |              |              |               |              |
| Despesas com vendas                          | 84.000,00    | 90.720,00    | 97.977,60    | 105.815,81    | 114.281,07   |
| Despesas administrativas                     | 33.600,00    | 36.288,00    | 39.191,04    | 42.326,32     | 45.712,43    |
| Despesas financeiras                         | 63.007,53    | 78.759,41    | 98.449,26    | 123.061,58    | 153.826,97   |
| Receitas financeiras                         | 250.000,00   | 90.000,00    | 112.500,00   | 140.625,00    | 175.781,25   |
| RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO                | - 685.914,07 | 585.541,60   | 2.427.339,13 | 9.110.726,92  | 6.898.163,37 |
| Provisão contribuição social (0,46%)         | - 3.155,20   | 2.693,49     | 11.165,76    | 41.909,34     | 31.731,55    |
| Provisão IR (0,46)                           | - 3.155,20   | 2.693,49     | 11.165,76    | 41.909,34     | 31.731,55    |
| (=) RESULTADO DO EXERC APOS PROVISAO IR E CS | - 679.603,67 | 580.154,61   | 2.405.007,61 | 9.026.908,23  | 6.834.700,27 |
| Pro labore                                   | 240.000,00   | 240.000,00   | 240.000,00   | 240.000,00    | 240.000,00   |
| (=) LUCRO LIQUIDO EXERCICIO                  | - 919.603,67 | 340.154,61   | 2.165.007,61 | 8.786.908,23  | 6.594.700,27 |

FONTE: AUTOR (2015)

## 17.7 Fluxo de caixa

Representado pela tabela 14, o fluxo de caixa do empreendimento do ano 1.

TABELA 14 - FLUXO DE CAIXA ANO 1

|                                      | MÊS 0     | MÊS 1   | MÊS 2   | MÊS 3   | MÊS 4   | MÊS 5   | MÊS 6   | MÊS 7   | MÊS 8   | MÊS 9   | MÊS 10  | MÊS 11  | MÊS 12  |
|--------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Investimentos                        | 350.000   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Receitas com vendas                  | 80.600    | 145.080 | 145.080 | 145.080 | 145.080 | 145.080 | 145.080 | 145.080 | 196.560 | 196.560 | 196.560 | 214.250 | 220.147 |
| Outras receitas                      |           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Custos fixos                         | 81.875    | 58.875  | 66.705  | 58.875  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 66.705  | 98.629  |
| Aluguel                              | 23.000    | -       | 7.830   | -       | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   | 7.830   |
| Site                                 | 450       | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     | 450     |
| Despesas com Mkt                     | 2.500     | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   | 2.500   |
| Despesas com contabilidade           | 1.600     | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   | 1.600   |
| Despesas com jurídico                | 1.200     | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   | 1.200   |
| Pro labore                           | 20.000    | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  | 20.000  |
| Água                                 | 350       | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     |
| Luz                                  | 500       | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     |
| Telefone                             | 350       | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     | 350     |
| Folha de pagamento                   | 31.925    | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 31.925  | 63.849  |
| Custos variáveis                     | 33.866    | 45.025  | 45.025  | 45.025  | 49.525  | 49.525  | 49.525  | 65.360  | 65.360  | 65.360  | 68.224  | 69.178  |         |
| Matéria prima                        | 15.000    | 15.000  | 15.000  | 15.000  | 19.500  | 19.500  | 19.500  | 27.000  | 27.000  | 27.000  | 27.000  | 27.000  |         |
| Gás                                  | 900       | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   | 1.620   |         |
| Comissões                            | 4.500     | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   | 4.500   |         |
| Despesas financeiras (taxas cartões) | 2.571     | 4.628   | 4.628   | 4.628   | 4.628   | 4.628   | 4.628   | 6.270   | 6.270   | 6.270   | 6.835   | 7.023   |         |
| Depreciação                          | 417       | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     | 417     |         |
| Impostos                             | 10.478    | 18.860  | 18.860  | 18.860  | 18.860  | 18.860  | 18.860  | 25.553  | 25.553  | 25.553  | 27.853  | 28.619  |         |
| CAIXA                                | - 350.000 | -35.140 | 6.040   | 39.390  | 80.570  | 109.421 | 138.271 | 167.121 | 231.617 | 296.113 | 360.608 | 439.930 | 492.270 |

FONTE: AUTOR (2015)

Ao final do ano 2, sem a expansão do negócio para franquia, o caixa estará em R\$ 1.995.899,73.

Este demonstrativo reforça o potencial do empreendimento.

## 17.8 ANÁLISE DE RENTABILIDADE

### 17.8.1 TIR – Taxa interna de Retorno

Análise da taxa interna de retorno do investimento. Representada pela tabela 15.

TABELA 15 - TIR

| <b>TAXA INTERNA DE RETORNO</b> | <b>CAIXA</b>     |
|--------------------------------|------------------|
| <b>ANO 0</b>                   | - <b>350.000</b> |
| ANO 1                          | 492.270          |
| ANO 2                          | 1.995.900        |
| ANO 3                          | 4.077.017        |
| ANO 4                          | 11.278.177       |
| ANO 5                          | 9.128.493        |
| <b>RESULTADO TIR</b>           | <b>3,08</b>      |

FONTE: AUTOR (2015)

O empreendimento demonstra ser lucrativo desde o primeiro ano, alcançando uma TIR de 4,1%. Ao fim de 5 anos a TIR se consolida em 30,8%.

### 17.8.2 Vpl – Valor Presente Líquido.

Considerando uma taxa de 15%, o que já seria difícil de encontrar em investimentos mais tradicionais, abaixo o demonstrativo do VPL através da tabela 16. Sendo mais conservador, a taxa a ser utilizada seria 12%, um rendimento mais adequado a um fundo de renda fixa.

TABELA 16 - VALOR PRESENTE LIQUIDO

| <b>VALOR PRESENTE LIQUIDO</b> |               |
|-------------------------------|---------------|
| INVESTIMENTO INICIAL          | 350.000,00    |
| TAXA                          | 15%           |
| VPL                           | R\$304.347,83 |

FONTE: AUTOR (2015)

Analisando o indicador juntamente com a tabela 15 (TIR), nota-se que já no primeiro ano, o empreendimento se demonstra mais rentável que uma aplicação convencional.

### 17.8.3 *Payback* ou Tempo de retorno de investimento

Analisando a tabela 14 (Fluxo de caixa ano 1), conseguimos identificar que o período de retorno do investimento ou *payback*, ocorrerá no sétimo mês a partir da implantação do empreendimento. Tal fato está confirmado dada a tendência de crescimento do mercado de *fast food* no Brasil.

## 18. CONCLUSÃO

Ao final do plano de negócios, podemos concluir que o restaurante Tennessee é um empreendimento viável para quem possui espírito empreendedor, paixão pela gastronomia, pelas pessoas e pela vida.

Fundamentalmente pode-se salientar os seguintes tópicos

1. Do ponto de vista comercial, o empreendimento aproveita o exponencial crescimento do ramo de restaurantes de *fast food*, explorando uma região habitada por famílias de boa renda, sem nenhum concorrente direto a ideia original do projeto.
2. Olhando para a estratégia, a ideia original é exclusiva e valiosa. Ela consegue unir dois grupos distintos de clientes sem causar nenhuma ruptura. O cuidado na seleção do cardápio e dos ingredientes irá atrair clientes em busca de alimentação saudável e agradar os clientes que não tem tanta preocupação com isso.
3. Operacionalmente o empreendimento deverá atuar dentro de sua capacidade, com grande possibilidade de ampliação, devido a estrutura sólida de processos e desenvolvimento de fornecedores.
4. A análise operacional demonstra que o empreendedor deve ter o perfil “mão na massa” ou “*hands on*” em termos corporativos, pois o trabalho é grande.
5. Do ponto de vista econômico, o tempo de retorno do investimento (*payback*) é de 7 meses em um cenário realista. Com o investimento inicial

de R\$ 350.000,00, acima das despesas iniciais, consegue-se ainda, um pró-labore de R\$20.000,00 para dois sócios.

Desde estruturar a equipe, recrutar, entrevistar, contratar, treinar, somado aos detalhes do ambiente, necessários para ser diferenciado, o padrão de atendimento, processos de fabricação, desenvolvimento de fornecedores e controle de qualidade, exigirão bastante do empresário.

Para a implantação será necessário que o plano de negócios seja tratado como uma entidade, algo vivo e carente de atualizações e correções. Cada passo do planejamento deverá ser seguido diligentemente.

A estruturação do plano utilizou diversas biografias e pesquisas para embasamento dos passos a serem dados. Algumas podem ser salientadas como “A menina do vale”, de Bel Pesce, com lições encorajadoras de empreendedorismo e relacionamento, “*Good to Great*”, de Jim Collins, um amplo mapa de gestão para executivos e para dar forma ao trabalho, os livros “Como elaborar seu plano de negócios”, de Rosa Valim e “Construindo Planos de Negócios”, de Cesar Simoes Salim, Nelson Hochman, Andrea Cecilia Ramal e Silvina Ana Ramal.

De posse da questão de pesquisa, pode-se estruturar um plano para responder as questões técnicas sobre mercado, estratégia e resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. Ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, Adão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Implantação Estratégica**. 1a Edição. São Paulo-SP: Campus, 2004.

CHRISTOPHER, Meyer. **Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business**. Hardcover. 1997.

COLLINS, James C.; Porras, Jerry I. **Feiras para durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 6a. Ed. Rocco, 1998.

COLLINS, Jim. **Good to Great – Empresas feitas para vencer**. 21.tr. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

COSTA, E.A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa – Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 1.ed. Sextante. 2008.

DORNELAS, José. **Como fazer a Descrição da Empresa**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Descrição-da-empresa.pdf>>. Acessado em 25 de maio de 2015.

DORNELLAS, José Carlos de Assis. **Plano de negócios, seu guia definitivo**. 1.ed. Campus. 2011.

DRUCKER, Peter. **A Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker sobre administração: Fator humano e desempenho**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-11-18/redes-de-fast-food-vao-faturar-r-75-bilhoes-em-2018.html>)

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Defina-o-conceito-e-planeje-o-seu-neg%C3%B3cio>

INGRAM, Thomas N et al. Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JEFFERSON, Thomas. Disponível em: <<http://frases.globo.com/thomas-jefferson/20494>>. Acessado em: 25 de maio de 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Carlos. **Plano de Negócios**. Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_bizplan/bizplan05.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan05.htm)>. Acessado em 25 de maio de 2015.

PESCE, Bel. **A Menina do Vale** - Como o Empreendedorismo pode Mudar sua Vida. 1.ed. São Paulo: Casa da Palavra. 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7a Reimpressão. São Paulo-SP: Elsevier, 2004.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo Planos de Negócios**. Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TZU, Sun. **A Arte Da Guerra**. Coleção L&PM Pocket, vol. 207. Porto Alegre. 2000.

Valim, Rosa. **Como elaborar seu plano de negócios – Um guia para empreendedores e estudantes de administração e marketing**. Ed. Digital: Revolução eBook, 2014.

## ANEXOS

Pesquisa efetuada:

1. Você costuma fazer refeições do tipo *fast food*?
2. Quantas vezes por semana?
3. Você acha que esta refeição é saudável?
4. Você se preocupa em fazer uma alimentação saudável?
5. Você considera a alimentação saudável gostosa ou prazerosa?
6. Você gostaria de melhorar os seus hábitos alimentares?
7. Qual seu nível de instrução?
  - a.  Segundo grau
  - b.  Superior cursando
  - c.  Superior completo
  - d.  Pós graduação
8. Qual o seu nível de renda familiar?
  - a.  De 750 a 1500
  - b.  De 1500 a 3000
  - c.  de 3000 a 5000
  - d.  Acima de 5000
9. Você optaria por um restaurante que servisse *fast food* com enfoque em produtos saudáveis?
10. Você considera que os restaurantes de *fast food* prejudicam a sua saúde?