

MARCELLA VILLEN

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA PIZZARIA NA CIDADE DE
CURITIBA-PR**

Projeto apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial do departamento de administração geral e aplicada da Universidade Federal do Paraná, como requisito ao título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Pedro Steiner.

CURITIBA

2008

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Plano mensal de produção e Venda.....	18
Tabela 2 – Investimento fixo.....	18
Tabela 3 – Custo fixo.....	19
Tabela 4 – Mão de obra direta.....	19
Tabela 5 – Encargos sociais.....	20
Tabela 6 – Custo unitário dos materiais diretos e mercadorias.....	20
Tabela 7 – Custo unitário de produção	21
Tabela 8 – Custo total de produção e de mercadoria vendida.....	22
Tabela 9 – Índice de comercialização (IC).....	23
Tabela 10 – Taxa de marcação (TM).....	23
Tabela 11 – Preço unitário de venda e receita bruta.....	24
Tabela 12 – Receita Operacional.....	24
Tabela 13 – Resultado operacional.....	25
Tabela 14 – Investimento inicial e taxa de retorno.....	26

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	4
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	5
2.1 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS.....	5
2.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	6
2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	6
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.5 PLANO DE MARKETING.....	7
2.6 PLANO OPERACIONAL.....	7
2.7 ESTRUTURA DE CAPITALIZAÇÃO.....	7
2.8 ANÁLISE FINANCEIRA.....	8

2.9 CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORES DE SUCESSO.....	8
2.9.1 Ousadia, agilidade e inovação.....	8
2.9.2 Senso de oportunidade.....	8
2.9.3 Liderança.....	8
2.9.4 Flexibilidade.....	9
2.9.5 Persistência.....	9
2.9.6 Visão global da organização.....	9
2.9.7 Atualização.....	10
2.9.8 Organização.....	10
2.9.9 Disposição para o trabalho.....	10
2.9.10 Ética e Responsabilidade Social.....	10
CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIO.....	11
3.1 QUAL É O NEGÓCIO.....	11
3.2 QUAL É O PLANO DESTE NEGÓCIO.....	11
3.2.1 A Empresa.....	11
3.2.1.1 Definição da Empresa.....	11
3.2.2 O Produto/Serviço.....	11
3.2.2.1 Características.....	11
3.2.2.2 Diferencial tecnológico.....	12
3.2.3 O Mercado.....	12
3.2.3.1 Clientes.....	12
3.2.3.2 Concorrentes.....	12
3.2.3.3 Fornecedores.....	13
3.2.4 Missão.....	14
3.2.5 Estrutura Organizacional.....	14
3.2.6 Parceiros.....	14
3.2.7 Estratégia de Negócio.....	15
3.2.7.1 Ameaças.....	15
3.2.7.2 Oportunidades.....	15

3.2.7.3 Pontos fortes.....	15
3.2.7.4 Pontos fracos.....	16
3.2.8 Plano de marketing.....	16
3.2.9 Estratégias de Vendas.....	17
3.2.10 Diferencial Competitivo do produto.....	17
3.2.11 Plano Financeiro.....	17
3.2.11.1 Plano Mensal de Produção.....	17
3.2.11.2 Investimento Fixo.....	18
3.2.11.3 Custo Fixo.....	19
3.2.11.4 Mão de Obra Direta.....	19
3.2.11.5 Custo Unitário dos Materiais.....	20
3.2.11.6 Custo Unitário de Produção.....	21
3.2.11.7 Custo Total de Produção.....	22
3.2.11.8 Índice de Comercialização (IC).....	23
3.2.11.8.1 Margem de Lucro (ML).....	23
3.2.11.8.2 Taxa de Marcação (TM).....	24
3.2.11.9 Preço Unitário e Receita Bruta.....	24
3.2.11.10 Resultado Operacional.....	25
3.2.11.11 Investimento Inicial.....	26
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O empreendedorismo é a criação de uma nova empresa. Envolve reconhecimento ou criação de uma oportunidade, obtenção de recursos para aproveitar a oportunidade e administração de atividades que dêem vida à nova empresa. Alguns empreendimentos consistem na criação de uma empresa totalmente nova, enquanto outros são criados dentro de uma organização já existente. Segundo um estudo divulgado pelo site e-CommerceOrg, publicado pelo jornal americano US Today, e conhecido como Global Entrepreneurship Monitor, o Brasil é considerado o país mais empreendedor do mundo, à frente, inclusive, dos Estados Unidos. Além disso, o desejo de implantar o seu próprio negócio é um traço característico do brasileiro, já detectado em algumas pesquisas. O brasileiro é visto como um empreendedor nato, porém, o ponto negativo desta realidade se dá graças aos índices de mortalidade das Pequenas e Médias Empresas (PME's), que no Brasil são elevadíssimos (EcommerceOrg,2004). Entre as principais razões, destaca-se a falta de preparação do empreendedor para gerenciar com eficiência a sua empresa, insuficiência de capital, além de dificuldades pessoais do candidato a empresário.

Segundo portal gestão e liderança, hoje, de cada 100 empresas brasileiras, 95 são micro ou pequenas empresas. Juntas elas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda mão-de-obra do País.

A elaboração de um Plano de negócios (PN) é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, não somente pela sua utilidade na busca de recursos mas, principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente o seu negócio.

O PN é um documento, um projeto de uma empresa, que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade,

facilitando sua implantação, também é um importante instrumento de ajuda ao empresário para enfrentar obstáculos e mudanças de rumos na economia ou no ramo em que atua.

O PN permite desenvolver idéias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. É uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel em lugar da vida real, examinando a viabilidade da empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, o financeiro e o operacional.

Para a maioria dos empreendedores, a elaboração do plano tem como objetivo principal a apresentação do empreendimento para possíveis parceiros comerciais, tais como sócios, incubadoras de empresas e investidores, por exemplo. Porém, embora o plano sirva muito bem para essa finalidade, considera-se que o principal benefício de sua confecção é o conhecimento adquirido pelo próprio empreendedor durante esse processo de elaboração.

Desde que levada a sério, a elaboração do plano leva a realização de um planejamento organizado, incitando o empreendedor à reflexão. A partir de então diversas questões deverão surgir como: Quem são meus clientes? Quem são meus fornecedores? Meu custo de produção é economicamente viável? Meu projeto é lucrativo e auto-sustentável?

Muitas outras questões irão surgir, e todas serão determinantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento. A busca racional por estas respostas deverá gerar um conhecimento substancial para o empreendedor, diminuindo suas incertezas e conseqüentemente os riscos envolvidos na criação de um novo negócio. Sabendo qual direção seguir, o empreendedor pode avaliar consistentemente os riscos e oportunidades envolvidas na criação de seu negócio, seja ele baseado ou não em novas tecnologias. A partir destas informações terá subsídios para o desenvolvimento do Plano de Negócios.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Elaboração de um plano de negócio para uma pizzaria localizada no bairro Bom Retiro na cidade de Curitiba-PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Especificar o conteúdo de um plano de negócios;
- Determinar o negócio a ser aberto;
- Elaborar um plano de negócio para abertura de uma pizzaria;
- Detalhar o empreendimento, definir as necessidades de recursos e calcular a viabilidade econômica conforme previsto no PN.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de alimentação é um dos que mais cresce em nosso país. Cada vez mais aumenta o número de pessoas que deixam de cozinhar diariamente em casa, seja por falta de tempo ou simplesmente por comodidade.

O mercado brasileiro de *fast food* ou de comidas rápidas como as proporcionadas pelas pizzarias está em crescente expansão e se consolida como um grande atrativo para empreendedores e consumidores. Um dos fatores responsáveis pela consolidação deste sistema é a mudança do perfil do consumidor, que necessita de atendimento rápido, aliado a qualidade e bons serviços em locais de fácil acesso que proporcionem segurança e conforto.

Em vista disso, este estudo busca analisar a viabilidade de se implantar uma pizzaria na cidade de Curitiba – PR.

1.4 METODOLOGIA

O enfoque em questão relaciona-se ao delineamento dos aspectos fundamentais envolvidos em todo o processo de elaboração de um Plano de Negócios para abertura de um estabelecimento tipo pizzaria, na cidade de Curitiba- PR, verificando estrutura , número de funcionários e equipamentos necessários e fazendo planejamento de marketing para divulgação do mesmo.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração de um Plano de Negócios ou *Business Plan* é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, não somente pela sua utilidade na busca de recursos, mas principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente o seu negócio. Um plano de negócios bem feito aumentará muito suas chances de sucesso.

O PN deve ser encarado como um estudo prévio do negócio. Ele é, geralmente, um conceito novo para a grande maioria das pessoas que criam sua própria empresa, pois freqüentemente não existe um estudo prévio acerca empreendimento. No máximo, buscam-se informações generalizadas sobre a atividade e levantam-se os custos principais do investimento para o início das operações.

No momento da elaboração do Plano de Negócios, Degen (1989) afirma que o empreendedor deve sugerir algumas diretrizes gerenciais sobre o que fazer ou não fazer, para obter o sucesso desejado. Independentemente do tipo de plano a ser feito, o empreendedor, em seu desenvolvimento, deverá ser sucinto e objetivo, não usar jargões técnicos, projetar vendas com base no mercado e não na produção, evitar afirmações vagas, apresentar e discutir os possíveis riscos, não “chutar” aspectos técnicos, e tentar vender a sua imagem como empreendedor.

Degen (1989) comenta que possíveis investidores são pessoas em geral muito ocupadas e, devido a este fato, analisarão tais planos com muita rapidez e pressa. Desta forma, o plano deve ser o mais claro, objetivo e conciso possível, bem como deverá focalizar principalmente os seguintes aspectos:

- conceito do negócio, isto é, necessidade dos clientes, grupo de clientes e como atender a esta necessidade;

- características do novo negócio e do setor. Particularmente seu potencial de lucro e crescimento;
- originalidade do empreendimento, diferenciação e estratégia competitiva em relação aos concorrentes;
- necessidades financeiras, fluxo de caixa, bem como *pay-back* e taxa interna de retorno;
- credibilidade e qualidade da equipe gerencial, refletidos na sua experiência e qualidade do plano do negócio apresentado.

O detalhamento do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

A seguir alguns tópicos que devem ser considerados na elaboração de um Plano de Negócios:

2.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Deverá descrever as várias características do negócio, tais como as oportunidades e riscos, características, equipe gerencial, estratégia, localização, concorrentes, a natureza, sua história, estrutura legal, localização, objetivos, estratégias, missão e assim por diante.

2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Descrição dos produtos e serviços da empresa, suas características, forma de uso, especificações, estágio de evolução.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como a empresa está organizada internamente, número de funcionários, principais posições, perfil do profissional.

2.5 PLANO DE MARKETING

Aqui será descrito o setor, o mercado, as tendências, a forma de comercialização, distribuição e divulgação dos produtos, preços, concorrentes e vantagens competitivas.

2.6 PLANO OPERACIONAL

Descrição do fluxo operacional, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade produtiva, logística e sistemas de gestão.

2.7 ESTRUTURA DE CAPITALIZAÇÃO

Como a empresa está capitalizada. Quem faz parte da sociedade, necessidades de capital de terceiro, forma de remuneração e estratégias de saída.

O empreendedor precisa definir claramente sua estratégia de capitalização. Para Bhide (2002), ele deverá ou optar por usar o *bootstrapping* (financiamento próprio ou de amigos e parentes) ou por buscar investimento externo através de um sócio capitalista. Para tal, deve-se ter em mente que nos dias atuais há de fato uma abundância de capital disponível para investimento, todavia faltam planos de negócios baseados em estratégias auto-sustentáveis.

2.8 ANÁLISE FINANCEIRA

Deverá descrever, de forma simplificada, toda a movimentação monetária prevista para o período de vida pré-definido do negócio, Como a empresa se comportará ao longo do tempo do ponto de vista financeiro, descrições e cenários, pressupostos críticos, situação histórica, fluxo de caixa, análise do investimento, demonstrativo de resultados, projeções de balanços e outros indicadores.

2.9 CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORES DE SUCESSO

2.9.1 Ousadia, agilidade e inovação

O empresário deve ter capacidade de assumir riscos, disposição para enfrentar desafios, inovar. Como as mudanças ocorrem todos os dias com os avanços tecnológicos, modismos, costumes e comportamentos, as alterações têm de ser ágeis, respondendo às exigências do mercado.

2.9.2 Senso de oportunidade

Enxergar oportunidades onde muitos só vêem ameaças, eis a chave do sucesso. Identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes. Chegar na frente com produtos e serviços novos ou diferenciados. Para isso, é necessário estar permanentemente ligado ao que acontece em sua volta na sociedade, nos meios de comunicação, no setor onde a empresa opera.

2.9.3 Liderança

Capacidade de induzir pessoas, de obter a adesão dos liderados em seus projetos, suas idéias, de usar o poder de influência para solucionar problemas. Delegar responsabilidades, valorizar o empregado, formar uma

cultura na empresa para alcançar o objetivo principal - a satisfação dos clientes. Flexibilidade, velocidade e competência. Outros valores devem ser cultivados e introduzidos na organização. As armas de sua administração são: a liderança e a participação. O dirigente deve ser um líder, alguém em que todos confiam.

2.9.4 Flexibilidade

Poder de controle sobre seus impulsos, para ajustar-se quando a situação demandar uma mudança, seja de produtos e serviços, processos, métodos de trabalho e políticas empresariais fazer o necessário para ajustar a organização às expectativas dos clientes.

2.9.5 Persistência

Definir e manter o direcionamento de suas energias rumo a uma visão de sucesso. O caminho de um empreendedor até a estabilidade pode ser longo e difícil. Muitas vezes, pode ocorrer a vontade de desistir. Para que isso não aconteça, sua visão de futuro deve ser ambiciosa. Não se contentar com o possível, mas o desejável. Entretanto, é necessário estabelecer caminhos seguros, que o levem a tornar os sonhos realidade. Manter o rumo é saber para onde se vai e como se chega lá

2.9.6 Visão global da organização

Ver a organização como processo de satisfação das necessidades do cliente. Pensar a médio e longo prazo, ver as tendências do mercado, estar em sintonia com as exigências da comunidade e com o futuro.

2.9.7 Atualização

Manter-se aberto para o aprendizado constante, necessário em uma época de mudanças rápidas de mercado, legislação, tecnologia, novos produtos, concorrência, gostos, moda, comunicação, técnicas modernas de administração, recursos humanos, qualificação de funcionários, finanças, marketing, entre outros. A convivência com outros empresários, o relato de suas experiências e opiniões

2.9.8 Organização

Ter senso de organização é compreender que só se obtém resultados positivos com a aplicação dos recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada. Definir as metas, garantir a execução conforme o planejamento e corrigir os erros de forma rápida é essencial para obter o sucesso desejado. O princípio da qualidade total, sistemas organizacionais modernos, reengenharia, são assuntos que devem ser conhecidos e, principalmente, praticados

2.9.9 Disposição para o trabalho

Ter sucesso na atividade empresarial significa se envolver com a organização em todos os sentidos da forma mais completa possível, desde a fase da sua criação. Não basta simplesmente ser o dono. É preciso dedicação plena.

2.9.10 Ética e Responsabilidade Social

Agir de forma coerente, idônea, transparente, tendo uma boa imagem junto a comunidade.

CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIO

3.1 QUAL É O NEGÓCIO

Pizzaria

3.2 QUAL O PLANO DESTA NEGÓCIO

3.2.1 A Empresa

3.2.1.1 Definição da Empresa

Localização: Bairro Bom Retiro, cidade de Curitiba-PR

Setor da Economia: Terciário

Ramo de Atividade: Prestação de Serviços / Comércio de alimentos

Tipo de Negócio: Pizzaria

Produtos ofertados: pizza, cerveja, refrigerante e suco.

3.2.2 O Produto/Serviço

3.2.2.1 Características

Este empreendimento visa à produção de pizzas com sabores variados doces e salgados produzidas em forno à lenha e a comercialização de bebidas e sucos, cumprindo com os procedimentos estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) de Boas Práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias dos alimentos preparados.

3.2.2.2 Diferencial tecnológico

Uso de *Hardware* e *Software* proporcionando melhorias nos serviços aos clientes, reduzindo o tempo de atendimento, agilizando a emissão de pedidos, notas fiscais, entre outros. Além da possibilidade de customizar software e aplicativos para fomentar a gestão do empreendimento, ferramentas de apoio a tomada de decisão, e armazenar dados de clientes e fornecedores.

3.2.3 O Mercado

3.2.3.1 Clientes

Este empreendimento está voltado principalmente ao atendimento de moradores do bairro Bom Retiro e região, que buscam um local agradável, com conforto e bom atendimento associados a preços razoáveis e pizza de boa qualidade. Neste perfil encontram-se pessoas de ambos os sexos, com renda média atingindo as classes A e B, de escolaridade variável.

3.2.3.2 Concorrentes

O mercado concorrente, de maneira geral, é bastante competitivo neste segmento de mercado, pois existem várias opções à disposição do consumidor. Os bares restaurantes e similares estão entre os empreendimentos mais numerosos, em meio aos 3 milhões de micro e pequenas empresas do Brasil, muitas das quais funcionam informalmente. No Paraná existem em média cerca de 360 habitantes para cada restaurante, bar ou lanchonete, conforme levantamentos disponíveis no IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, através de Censo realizado no ano de 2.000, em média mais de 200 municípios brasileiros, por segmento e ramos de atividade.

A competição com o produto de massa alimentícia na forma de *pizza* está caracterizada não só por outras cadeias de *fast-food*, mas também pela alternativa doméstica de alimentos congelados de boa qualidade.

Segundo Porter (1989), as empresas ganham espaço ao criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. A habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação ou de liderança em baixo custo. Para manter a vantagem competitiva no longo prazo é preciso testar permanentemente a concepção de negócio frente aos cenários futuros que puderem ser antecipados para o ambiente de negócios da própria organização.

3.2.3.3 Fornecedores

Este empreendimento dependerá de diversos tipos de fornecedores, tais como:

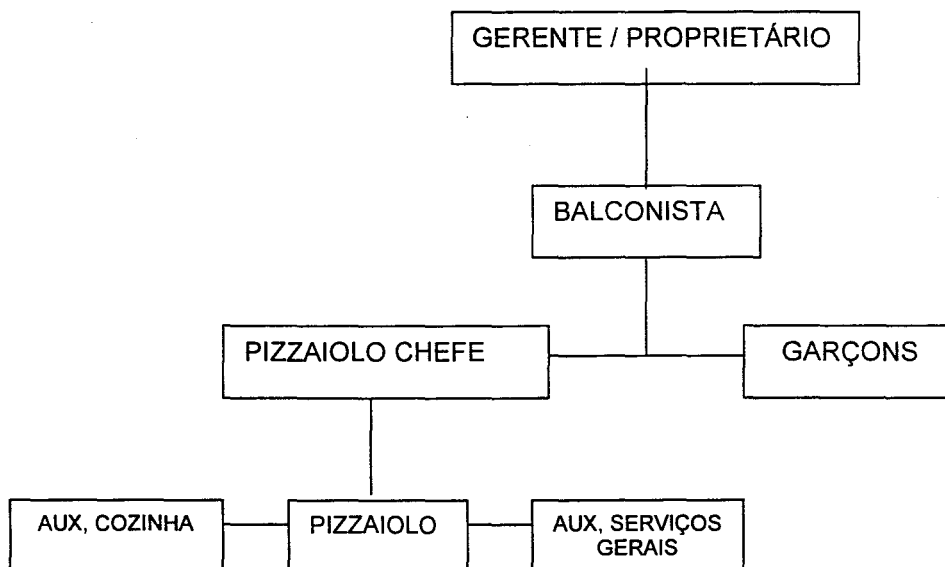
- fornecedores de roupas de mesa;
- fornecedores móveis;
- fornecedores utensílios e equipamentos para cozinha;
- distribuidores de bebidas;
- supermercados e atacadistas;
- distribuidores de embalagens.

Segundo Maricato (2007), a escolha de bons fornecedores é de fundamental importância para o bom desempenho do estabelecimento, pois a qualidade, preço, condições de pagamento e prazos de entrega merecem bastante atenção, bem como o controle rígido dos estoques, principalmente dos produtos mais perecíveis.

3.2.4 Missão

Produção de alimentos seguros, o que inclui o cuidado em toda a cadeia produtiva, que envolve, desde a escolha do fornecedor, a recepção de mercadorias, os processos de preparo e pré-preparo do alimento, a saúde do manipulador e seu treinamento continuado; a exposição e distribuição do alimento, o serviço prestado pelo estabelecimento, suas instalações, e principalmente, a consciência do empresário e do colaborador.

3.2.5 Estrutura Organizacional



3.2.6 Parceiros

O serviço de entrega será terceirizado, visando diminuição de gastos operacionais.

O fornecedor deve ser encarado como parceiro, elo fundamental da produção de alimentos, para garantia da procedência e qualidade dos produtos e insumos que serão processados.

3.2.7 Estratégia de Negócio

Através de análise de SWOT.

3.2.7.1 Ameaças

- Grande variedade de pizzarias no mercado;
- Não crescimento das receitas segundo as expectativas.

3.2.7.2 Oportunidades

- Mudança de hábito dos consumidores comprando comida fora;
- Preço justo e relativamente baixo para as pizzas;
- Grandes marcas de pizzas tem dificuldade em atender pela distância.

3.2.7.3 Pontos fortes

- Através de pesquisa de mercado buscar atender as necessidades da clientela;
- Oferta de pizza com excelente qualidade e sabor;
- Supervisão de nutricionista;
- Treinamento periódico de funcionários quanto a boas práticas de fabricação e atendimento ao cliente;
- Ambiente aconchegante;
- Trabalho em equipe;
- Foco em aprendizado constante;
- Controle rigoroso de despesas;
- Geração de receitas em curto prazo;
- Manter uma equipe de gestão coesa;
- Explorar publicidade alternativa na *Web*.

3.2.7.4 Pontos fracos

- Dificuldade inicial da empresa em obter financiamento à longo prazo por não ser conhecida no mercado;
- Dificuldade de divulgação da marca.

3.2.8 Plano de marketing

O objetivo maior da empresa, e conseqüentemente do marketing, é satisfazer os clientes, fazê-lo sair sorrindo, pensando em voltar e em recomendar o estabelecimento aos conhecidos, contente com a relação custo-benefício encontrada.

Uma das formas de marketing que será trabalhada é o direto, pela agilidade, seletividade e baixo custo, convidando clientes e futuros clientes para conhecerem as instalações e produtos, informando sobre promoções de inauguração e/ou datas comemorativas.

Serão estabelecidos canais de comunicação com os clientes primeiramente através de pesquisa de mercado para conhecimento de seus hábitos alimentares, preferências e gostos. E após a abertura da loja, será realizada pesquisa de pós venda com formulários distribuídos no balcão ou pelo site que será criado.

Através do *endomarketing*, trabalhar-se-á para o aprimoramento interno da empresa, pois as áreas de marketing e de recursos humanos devem somar esforços e trabalhar em estreita relação, visto que o bom atendimento ao cliente depende dos funcionários, elo entre a empresa e consumidores. Funcionários motivados, dedicados, informados são imprescindíveis para o crescimento

Atentar-se-á também para o *benchmarking*, pesquisando os concorrentes, para saber seu desempenho, em que direção estão seguindo, que preço estão cobrando, quais seus produtos e serviços.

3.2.9 Estratégias de Vendas

A importância dada ao cliente é ponto permanente na evolução dos conceitos mercadológicos. Percebeu-se que, antes do produto, o cliente procura o resultado, a satisfação de seus desejos.

Em vista disso o objetivo principal de nossa empresa é satisfazer nossos clientes, oferecendo-o muitos benefícios, dentre eles a qualidade dos nossos produtos e das matérias primas utilizadas, eficiência e gentileza dos serviços prestados, com ambientação, decoração, altura do som, iluminação e clima adequados e aconchegantes, limpeza, preço compatível, fácil localização e estacionamento seguro.

3.2.10 Diferencial Competitivo do produto

A presença constante da proprietária nutricionista na empresa, recepcionando, anotando sugestões e ouvindo críticas dos clientes, transmitindo confiança, respeito, carinho, e segurança, além de supervisão e treinamento dos funcionários em atendimento e boas práticas de fabricação, garantindo assim a segurança alimentar e o bom atendimento.

3.2.11 Plano Financeiro

A seguir apresentam-se planilhas relacionadas a análise financeira do negócio,

3.2.11.1 Plano Mensal de Produção

Para os cálculos utilizou-se uma estimativa de venda de 80 pizzas por dia, com servimento *à la carte* e atendimento para viagem.

Tabela 1. Plano Mensal de Produção e Venda

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE		
		DIÁRIA	MENSAL	%
1	Produtos			
1.1	Pizza Grande	8	240	10%
1.2	Pizza Média	68	2040	85%
1.3	Pizza Pequena	4	120	5%
	Total	80	2400	100%
2	Mercadoria			
2.1	Cerveja - Garrafa	19	570	-
2.2	Refrigerante - 2 litros	18	540	-
2.3	Água Mineral	2	60	-
2.4	Suco - Lata	8	240	-

3.2.11.2 Investimento Fixo

Tabela 2. Investimento Fixo

INVESTIMENTO FIXO		
Discriminação	Em R\$	Em %
Investimento fixo	42.818,21	100%
Obras civis	13.000,00	30%
Reforma do prédio com azulejamento da cozinha, pintura e decoração, instalações elétricas, hidráulicas e forno a lenha.	13.000,00	30%
Máquinas e equipamentos	19.507,00	46%
1 Fogão 4 bocas	1.000,00	2%
1 Moedor de carne	1.690,00	4%
1 Fatiador De Frios	1.568,00	4%
1 Forno Microondas	200,00	0%
1 Freezer	1.690,00	4%
1 Multiprocessador	1.390,00	3%
1 Geladeira industrial 2 Portas	4.880,00	11%
1 Geladeira Industrial 4 Portas	2.920,00	7%
1 Liquidificador	577,00	1%
1 Processador de alimentos	1.993,00	5%
1 Balança digital	490,00	1%
1 Cilindro elétrico Industrial	1.109,00	3%
1 Masseur para 15 Kg		0%
Móveis e Utensílios	6.772,25	16%
15 Mesas Madeira c/ 4 cadeiras	3.885,00	9%
20 Formas de Alumínio pizza pq	115,00	0%

30	Formas de Alumínio pizza média	292,50	1%
30	Formas de Alumínio pizza gd	502,50	1%
60	Copos para Cerveja	199,00	0%
80	Copos de vidro	238,67	1%
70	Jogos de talheres	420,00	1%
25	Espátulas	356,25	1%
80	Pratos	763,33	2%
Equipamentos de informática		1.500,00	4%
1	Computador completo com impressora fiscal	1.500,00	4%
Reserva Técnica		2.038,96	5%
1	Estimado em 5% sobre os demais itens, entre outros.	2.038,96	5%
Investimento total		42.818,21	100%

3.2.11.3 Custo Fixo

Tabela 3. Custo Fixo

DISCRIMINAÇÃO	VALORES
	R\$ 1,00
Aluguel do Imóvel	1.200
Tarifas de Água, Luz e Telefone	1.370
Materiais de Limpeza e Conservação	150
Materiais de Escritório	150
Manutenção de Equipamentos	230
Honorários Contábeis	300
Outras Despesas	120
Total	3.520

3.2.11.4 Mão de Obra Direta

Tabela 4. Mão de Obra Direta

DISCRIMINAÇÃO	QTDE	VALORES
		R\$ 1,00
Pizzaiolo	2	1.200
Balconista	1	500
Garçom	2	1.000
Auxiliar de Cozinha	1	450
Serviços Gerais	1	450
Soma	7	3.600
* Encargos Sociais		2.700
Total		6300

* Definido o número de empregados e os salários de cada um, é calculado a despesa mensal com a folha de pagamento acrescentando, à soma dos salários, um percentual de aproximadamente 75%, correspondentes aos encargos sociais, que são distribuídos desta forma:

Tabela 5. Encargos Sociais

INSS	22%
FGTS	8%
13º salário	14%
Férias	14%
Faltas	5%
Auxílio Transporte	6%
Auxílio Alimentação	6%

3.2.11.5 Custo Unitário dos Materiais

Tabela 6. Custo Unitário dos Materiais Diretos e Custo Unitário de Mercadorias

CUSTO UNITÁRIO DOS MATERIAIS DIRETOS E MERCADORIAS				
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	QTDE	VALORES
				R\$
1	Produtos			
1.1	Pizza Grande			
	Massa	grama	250	1,19
	Queijo	grama	250	3,53
	Cobertura	grama	200	4,28
	Total			9,00
1.2	Pizza Média			
	Massa	grama	200	0,90
	Queijo	grama	200	2,63
	Cobertura	grama	150	2,98
	Total			6,50
1.3	Pizza Pequena			
	Massa	grama	150	0,54
	Queijo	grama	150	1,56
	Cobertura	grama	120	1,90
	Total			4,00
2	Mercadorias			
2.1	Cerveja	ml	600	1,89
2.2	Refrigerante	ml	2000	2,29
2.3	Água mineral	ml	500	0,60
2.4	Suco	ml	350	0,75

3.2.11.6 Custo Unitário de Produção

Tabela 7. Custo Unitário de Produção

CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES
		R\$
1	Pizza Grande	
	Materiais Diretos	9,00
	Mão-de-obra Direta	2,63
	Custo Fixo	1,47
	Total	13,09
2	Pizza Média	
	Materiais Diretos	6,50
	Mão-de-obra Direta	2,63
	Custo Fixo	1,47
	Total	10,59
3	Pizza Pequena	
	Materiais Diretos	4,00
	Mão-de-obra Direta	2,63
	Custo Fixo	1,47
	Total	8,09

Rateio de mão-de-obra - Pizza Grande	
Custo mensal	6300
Produção mensal	240
Percentual de Participação	10%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	2,63

Rateio de mão-de-obra - Pizza Média	
Custo mensal	6300
Produção mensal	2040
Percentual de Participação	85%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	2,63

Rateio de mão-de-obra - Pizza Pequena	
Custo mensal	6300
Produção mensal	120
Percentual de Participação	5%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	2,63

Rateio do custo fixo - Pizza Grande	
Custo mensal	3520
Produção mensal	240
Percentual de Participação	10%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	1,47

Rateio do custo fixo - Pizza Média	
Custo mensal	3520
Produção mensal	2040
Percentual de Participação	85%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	1,47

Rateio do custo fixo - Pizza Pequena	
Custo mensal	3520
Produção mensal	120
Percentual de Participação	5%
(Custo mensal / Produção mensal) x Percentual de Participação	
Valor	1,47

3.2.11.7 Custo Total de Produção

Tabela 8. Custo Total de Produção e de Mercadoria Vendida

CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO E DE MERCADORIA VENDIDA		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES
		R\$ 1,00
1	PRODUTO	
1.1	Pizza Grande	
1.1.1	Materiais Diretos	2.160
1.1.2	Mão-de-obra Direta	630
1.1.3	Custo Fixo	352
1.1.4	Total	3.142
1.2	Pizza Média	
1.2.1	Materiais Diretos	13.260
1.2.2	Mão-de-obra Direta	5.355
1.2.3	Custo Fixo	2.992
1.2.4	Total	21.607
1.3	Pizza Pequena	
1.3.1	Materiais Diretos	480
1.3.2	Mão-de-obra Direta	315
1.3.3	Custo Fixo	176
1.3.4	Total	971
2	MERCADORIA	
2.1	Cerveja	1.077
2.2	Refrigerante	1.237
2.3	Água Mineral	36
2.4	Suco	180
2.5	Total	2.530
3	Total Materiais Diretos (1.1.1+1.2.1+1.3.1)	15.900
4	Total Custo Mão-de-obra direta (1.1.2+1.2.2+1.3.2)	6.300
5	Total Custo Fixo (1.1.3+1.2.3+1.3.3)	3.520

6	Custo Total Produtos	25.720
7	Total Geral (2.5+6)	28.250

3.2.11.8 Índice de Comercialização (IC)

Tabela 9. Índice de Comercialização (IC)

ÍNDICES DE COMERCIALIZAÇÃO	
INDICADORES	TOTAL
	33,65%
ICMS	17%
PIS	0,65%
Cofins	3%
I.R s/ lucro Presumido	3%
Comissões	5%
Publicidade	5%

Os índices de comercialização são todos aqueles que incidem sobre o preço de venda. Eles são referentes aos impostos, verbas de divulgação, comissões e previsão de perdas, entre outros.

Tabela 10. Taxa de Marcação

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	INDICADORES		
		IC (%)	ML (%)	TM
1	Pizza Grande	33,65	15,00	0,5135
2	Pizza Média	33,65	15,00	0,5135
3	Pizza Pequena	33,65	15,00	0,5135
4	Cerveja	33,65	20,00	0,4635
5	Refrigerante	33,65	15,00	0,5135
6	Água mineral	33,65	25,00	0,4135
7	Suco	33,65	40,00	0,2635

3.2.11.8.1 Margem de Lucro (ML)

A margem de lucro é o percentual que, incidindo sobre o preço de venda, produz como resultado o lucro operacional do empreendimento. Essa margem de lucro é definida de acordo com a política de vendas da empresa, que deve levar em consideração, entre outros fatores, a situação do mercado concorrente.

3.2.11.8.2 Taxa de Marcação (TM)

Conhecidos o percentual do índice de comercialização e definida a margem de lucro, o passo seguinte é calcular a taxa de marcação, que trataremos por TM.

$$TM = [100 - (IC + ML)] : 100$$

3.2.11.9 Preço Unitário e Receita Bruta

Tabela 11. Preço Unitário de Venda e Receita Bruta

PREÇO UNITÁRIO DE VENDA		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES
		R\$ 1,00
1	Pizza Grande	25,49
2	Pizza Média	20,63
3	Pizza Pequena	15,76
4	Cerveja	4,08
5	Refrigerante	4,46
6	Água mineral	1,45
7	Suco	2,85

Tecnicamente, chega-se ao custo unitário de venda aplicando a taxa de marcação aos custos unitários de produção e da mercadoria vendida.

Tabela 12. Receita Operacional

RECEITA OPERACIONAL		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES
		R\$ 1,00
1	Produtos	
1.1	Pizza Grande	6.118,79
1.2	Pizza Média	42.077,90
1.3	Pizza Pequena	1.890,94
	Soma	50.087,63
2	Mercadorias	
2.1	Cerveja	2.324,27
2.2	Refrigerante	2.408,18
2.3	Água Mineral	87,06

2.4	Suco	683,11
	Soma	5.502,62
	Total	55.590,26

Tecnicamente, chega-se a receita operacional multiplicando o preço unitário de venda ao plano mensal de produção.

3.2.11.10 Resultado Operacional

Tabela 13. Resultado Operacional

RESULTADO OPERACIONAL		
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES
		R\$ 1,00
	RECEITA OPERACIONAL	
1.1	Produtos	50.088
1.2	Mercadorias	5.503
2	Total	55.590
	CUSTOS VARIÁVEIS	
3.1	Materiais Diretos	15.900
3.2	Mercadorias	2.530
3.3	Mão-de-obra Direta	6.300
*	3.4 Comercialização	18.706
4	Total	43.436
5	Custos Fixos	3.520
6	Custo Total	46.956
7	Lucro Operacional	8.634
8	Contribuição Social 10%	863
9	Lucro Líquido	7.771
10	Margem de Contribuição	12.154
**	11 Ponto de Equilíbrio	29%
***	12 Lucratividade	14%

Custo Total = Custos Variáveis mais Custo Fixo

Lucro Operacional = Diferença entre a Receita Operacional e o Custo Total

Contribuição Social = Percentual de 10% aplicado sobre o Lucro Operacional

Lucro Líquido = Diferença entre o lucro operacional e a contribuição Social

Margem de Contribuição = Diferença entre a Receita Operacional e os Custos Variáveis

Ponto de Equilíbrio = Relação percentual entre o Custo Fixo e a Margem de Contribuição

Lucratividade = Relação entre o Lucro Líquido e a Receita Operacional

* Como o custo de comercialização só é conhecido em percentual, é necessário saber o seu valor em Real. Para isso basta aplicar o percentual conhecido (33,65%) sobre a receita operacional.

** O ponto de equilíbrio indica que a empresa deve vender no mínimo 29% da sua produção, ou seja, R\$ 16.100 no mês para "empatar", não ter lucro nem prejuízo.

*** Depois de pagar a contribuição social, imposto que incide sobre o lucro operacional, a lucratividade da empresa cai para 14%, isso porque não foi considerado o Imposto de Renda, já que pressupomos que a empresa pagará esse imposto pelo lucro presumido.

3.2.11.11 Investimento Inicial

Tabela 14. Investimento Inicial e Taxa de Retorno

INVESTIMENTO INICIAL			
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	VALORES	
		R\$ 1,00	%
1	INVESTIMENTO FIXO	42.818	52%
2	CAPITAL DE GIRO		
2.1	Materiais Diretos	15.900	19%
2.2	Mercadorias	2.530	3%
2.3	Mão-de-obra Direta	6.300	8%
2.4	Custo Fixo	3.520	4%
3	Soma	28.250	34%
4	DIVERSOS		
4.1	Registro de Regularização	1.000	1%
4.2	Divulgação/Marketing	2.500	3%
4.3	Outros Custos	1.000	1%
5	Soma	4.500	5%
6	Subtotal	75.568	91%
7	Reserva Técnica (10%)	7.557	9%
8	Total	83.125	100
* 9	Taxa de Retorno	0,89 ano (11 meses)	

* Com esses resultados pode-se calcular a taxa de retorno, dividindo o investimento inicial pelo lucro líquido anual (lucro líquido mensal vezes doze meses). Assim, concluímos que o retorno do capital investido representa 0,89 ano. Ou seja, nesse período de tempo a empresa vai recuperar o capital inicial que investiu.

IV – CONCLUSÃO

A tarefa de desenvolver o Plano de Negócios deverá ser encarada como um exercício de reflexão do empreendedor sobre sua própria visão do mercado, uma base referencial que deve ser consultada constantemente, de forma a impedir que o negócio saia o mínimo possível de sua trajetória planejada. Em muitos casos seu desenvolvimento tende a evitar perdas de tempo e de dinheiro por parte do empreendedor e, geralmente, isso se dá quando o Plano de Negócios comprova a inviabilidade de seu projeto ou idéia.

Através deste estudo podem-se caracterizar as principais características para um empreendedor de sucesso e constatou-se através do plano financeiro realizado que a abertura deste negócio é viável, sendo a expectativa de retorno (*pay-back*) de 0,89 ano (11 meses).

REFERÊNCIAS

BHIDE, A. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo**. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1989.

EcommerceOrg. Empreendedor ponto com. Disponível em:
<http://www.ecommerce.org.br/empreendedor_ponto-com.htm>. Acesso em:
08 mar. 2008.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. São Paulo: Bookman, 2005. 430p.

MATOS, A. C., MELCHOR, P., FIORENTINI, S.R.B., **Comece certo, pizzaria**. Brasília: Sebrae, 2004. 38p.

MORICATO, P., **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes**. 7. ed. São Paulo: Senac São Paulo

Portal Gestão e Liderança. Disponível em:

<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=2097>. Acesso em 12 abr.2008

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Prezado(a) Senhor(a),