**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**
**JULIÂNDER SILVEIRA**

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE

Palhoça
2017

JULIÂNDER SILVEIRA

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

.

Orientador: Profª. Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça

2017

JULIÂNDER SILVEIRA

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de XXXXXXXX em XXXXXXXXXXXXX e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, ____ de _____de _____.

---

Profª. Francielle Fernandes

---

Profª. M.a Sidenir Niehuns Meurer

## AGRADECIMENTOS

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

... à minha mãe, meus irmãos e meus amigos por compartilharem desta trajetória comigo e fazerem parte da minha vida.

... à Universidade do Sul de Santa Catarina por ter disponibilizado este meio para a minha formação acadêmica e ter disponibilizado tantos recursos para que esse objetivo seja alcançado.

... aos professores e professoras que ao longo desses anos me ajudaram e orientaram nas disciplinas do corrente curso, cada um faz parte dessa conquista também.

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

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma de compras .....44
Figura 2 – Fluxograma de pedidos .....45
Figura 3 – Fluxograma de preparo dos alimentos .....45
Figura 4 – Layout do Lifer Restaurantes Bar .....46
Figura 5 – Organograma do Lifer Restaurantes Bar.....47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise do macro ambiente com base no modelo STEP ..... 13
Quadro 2 – FORÇA 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes ..... 18
Quadro 3 – FORÇA 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor ..... 19
Quadro 4 – FORÇA 3 - Ameaça de produtos substitutos ..... 19
Quadro 5 – FORÇA 4 - Poder de negociação dos compradores ..... 20
Quadro 6 – FORÇA 5 - Poder de negociação dos fornecedores ..... 20
Quadro 7 – Análise das diferentes áreas da empresa ..... 21
Quadro 8 – Matriz SWOT do futuro empreendimento ..... 23
Quadro 9 – Método de média ponderada sendo utilizado na análise de fornecedores ..... 30
Quadro 10 – Método de média ponderada sendo utilizado na análise de fornecedores ..... 31
Quadro 11 – Análise detalhada dos concorrentes ..... 32
Quadro 12 – Formulário de ações para a implementação e o controle do plano de marketing 37
Quadro 13 – Formulário de ações para a implementação e o controle do plano de marketing 37
Quadro 14 – Capacidade máxima do Restaurante servindo 300 refeições diárias ..... 41
Quadro 15 – Equipamentos necessários ..... 42
Quadro 16 – Equipamentos necessários ..... 42
Quadro 17 – Principais processos de produção ..... 43
Quadro 18 – Descrição da mão-de-obra do Lifer Restaurantes Bar ..... 47
Quadro 19 – Opções de localização do Lifer Restaurantes Bar ..... 48
Quadro 20 – Técnica de média ponderada na análise da localização do empreendimento ..... 49
Quadro 21 – Investimento inicial do empreendimento ..... 50
Quadro 22 – Projeção mensal das receitas do empreendimento ..... 52
Quadro 23 – Projeção da receita anual da empresa, levando em consideração diferentes taxas de ocupação do empreendimento ..... 53
Quadro 24 – Custos mensais operacionais do empreendimento ..... 54
Quadro 25 – Custos operacionais para diferentes cenários do empreendimento ..... 56
Quadro 26 – Projeção mensal do fluxo de caixa do empreendimento ..... 57
Quadro 27 – Projeção anual do fluxo de caixa do empreendimento ..... 58
Quadro 28 – Projeções para diferente cenários do empreendimento ..... 61
Quadro 29 – Fluxo de caixa projetado para os diferentes cenários do empreendimento ..... 61
Quadro 30 – Indicadores financeiros dos diferentes cenários do empreendimento ..... 63

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO** ..... 8
1.1 TEMA E PROBLEMA ..... 8
1.2 OBJETIVOS ..... 8
1.2.1 Objetivo Geral ..... 8
1.2.2 Objetivos específicos ..... 9
1.3 JUSTIFICATIVA ..... 9
1.4 METODOLOGIA ..... 10
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS ..... 10
**2. REVISÃO DE LITERATURA** ..... 11
**3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO** ..... 12
3.1 NOME DA EMPRESA ..... 12
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL ..... 12
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA ..... 12
**4. PLANO ESTRATÉGICO** ..... 13
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE ..... 13
4.2 ANÁLISE DO SETOR ..... 17
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO ..... 21
4. 4 A MATRIZ SWOT ..... 23
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 23
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ..... 24
**5. PLANO DE MARKETING** ..... 24
5.1 ANÁLISE DE MERCADO ..... 24
5.1.1 Descrição dos produtos ..... 24
5.1.2 Análise do mercado consumidor ..... 25
5.1.3 Análise dos fornecedores ..... 28
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes ..... 32
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO ..... 34
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING ..... 35
5.3.1 Objetivos de marketing ..... 35
5.3.2 Estratégias de marketing ..... 35
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing ..... 37

**6. PLANO DE OPERAÇÕES** .....41
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) .....41
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO .....41
6.3 LOCALIZAÇÃO .....48
**7. PLANO FINANCEIRO** .....50
7.1 INVESTIMENTO INICIAL .....50
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO .....51
7.3 RECEITAS .....51
7.4 CUSTOS .....53
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....56
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) .....58
**8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS** .....58
8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA .....59
8.1.1 Ponto de equilíbrio .....59
8.1.2 Taxa de lucratividade .....59
8.1.3 Taxa do retorno do investimento .....59
8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*) .....60
8.1.5 Taxa Interna de Retorno .....60
8.1.6 Valor Presente Líquido .....60
8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....60
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL .....63
**9 CONCLUSÃO**.....64
**REFERÊNCIAS** .....66

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão visa à elaboração de um plano de negócios para a criação de um restaurante em Santarém – PA. Para tanto, foi feita uma análise do mercado brasileiro as suas tendências bem como a análise de dados específicos da economia de Santarém. Nessa parte foram estudados índices de crescimento com foco na região sudeste do Pará, dados demográficos como aumento da renda per capita, além da expansão do turismo na região, e o aumento da alimentação fora de casa. Em detalhe, serão estudadas as tendências de crescimentos desse tipo de negócio como um todo, preço e qualidade dos serviços ofertados com o intuito de contextualizar a empresa em seu ambiente de atuação.

Ao final deste trabalho, conclui-se sobre a viabilidade do negócio, seus riscos e oportunidades que podem ser aproveitados dado que as condições de custo e demanda do cenário provável para que o negócio se realize.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

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

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

**Qual a viabilidade econômico-financeira para a abertura de um restaurante na cidade de Santarém-PA ?**

Para responder a essa indagação foram estabelecidos os seguintes objeitovos:

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral:

Desenvolver um Plano de Negócios para a abertura de um restaurante na cidade de Santarém-PA.

1.2.2 Objetivos específicos:

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

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo matéria veiculada no site da Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), o preço das refeições em casa está subindo mais que os dos restaurantes. A matéria menciona que o índice oficial da inflação acumula alta de 6,59% nos últimos 12 meses e, nesse período, o custo de comer fora de casa subiu 10,31%. Já os preços dos alimentos consumidos em casa aumentaram 15,18%. Ainda segundo esta matéria, o orçamento doméstico dos brasileiros está sofrendo o impacto de um fenômeno surpreendente, na inflação. É que o preço de uma refeição feita em casa tem subido mais do que o custo de comer fora. Já os sites Marco Zero da Notícia (2015) e o Globo (2015) informam que a refeição feita em casa sobe mais que o almoço na rua e que é a primeira vez, em quase dois anos, que os preços da alimentação em casa sobem mais do que fora. Nos últimos 12 meses, manter a despensa abastecida ficou 10,54% mais caro. Já fazer lanches na rua ou sair para jantar encareceu 10,41%. O mercado também conta com um valor estimado de R$ 60 bilhões em faturamento, além de gerar mais de 220 mil empregos. Outra estimativa é de que em 2019 o setor chegue ao patamar de R$ 230 bilhões. (WESCO FACILIDADES & BEM-ESTAR, 2015)

Diante desse cenário vamos apresentar a Lifer Restaurantes Bar Ltda-ME que terá o objetivo de trazer mais facilidade para as pessoas que necessitam ter mais praticidade na hora de se alimentarem, principalmente para jovens estudantes que moram sozinhos, trabalhadores que não querem perder tempo preparando suas refeições e os turistas que frequentam a cidade de Santarém-PA.

## 1.4 METODOLOGIA

Esta metodologia conforme a aplicabilidade da pesquisa fará uso da pesquisa aplicada que gera conhecimentos que visam à solução de problemas práticos, no caso a necessidade de alimentar-se bem e de forma tempestiva.

O problema de pesquisa terá uma abordagem qualitativa para entender as tendências do comportamento social em relação aos bens ofertados e com tais resultados é possível passar para a abordagem quantitativa com a aplicação de um questionário estruturado para observar o comportamento desse consumidor como um todo e atender as necessidades de maneira satisfatória.

Os objetivos serão abordados de maneira descritivo-explicativa uma vez que não basta descrever as características daquilo que já é conhecido, mas faz-se necessário entender todos os fatores que contribuíram para as mudanças ocorridas neste setor alimentício bem como a maneira de satisfazer as novas necessidades havidas a partir dessa mudança.

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa adotará diversas abordagens, o uso de documentos, levantamentos, estudo de caso, significa dizer que será necessário utilizar diferentes abordagens para obter um resultado final mais preciso.

As unidades de análise utilizadas neste trabalho serão as pessoas/consumidores finais.

Os dados, por sua vez, serão coletados através de pesquisas, observação e questionários.

## 1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Lifer Restaurantes Bar Ltda -ME
- Porte: Pequena Empresa
- Localização: Avenida Mendonça Furtado, n°1351, Santa Clara, Santarém-PA.
- Ramo de atividade: Setor de Alimentos e Bebidas em Geral
- Área de atuação: mercado local
- Setor da economia: terciário

- Produtos: Alimentos próprios para o consumo
- Número de funcionários: 14 funcionários
- Investimento total: 143.000,00
- Receita operacional mensal prevista: 199.833,33
- Ponto de Equilíbrio: 52.396,08 por mês
- Taxa mensal do retorno do investimento: 69,53% ao mês
- Situação do mercado: estável
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: Diante dos resultados do plano financeiro e da avaliação do empreendimento nos permitem concluir que este pode ser considerado viável.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O consumo em restaurantes no Brasil está cada vez maior devido à busca por conforto, praticidade e, é claro, um pouquinho de luxo, o brasileiro está cada vez mais disposto a comer fora de casa. Pelo menos é o que mostra a pesquisa "Preço Médio 2015", encomendada pela Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalho (Assert). O estudo aponta que os brasileiros que moram em cidades com mais de 100 mil habitantes gastam, em média, R$ 27,36 por dia com alimentação em restaurantes nas grandes capitais. Por mês, o valor chega a R$ 601,92, quase o salário-mínimo. Esses dados revelam como as pessoas estão mais propensas a se alimentar fora de casa. E isso, certamente, traz reflexos para o setor alimentício. (GRUPO VISA SABOR, 2016)

Segundo o Instituto Foodservice Brasil, por meio de dados da Consumer Reports on Eating Share Trends (CREST). O faturamento do setor de foodservice, ou alimentação fora do lar, cresceu 6,2% em 2015, evolução maior que os 5,2% registrados em 2016. Para 2017, o setor espera crescer 10,9%.

Com a melhora do cenário econômico, o instituto prevê um cenário mais otimista para o setor. "O consumidor está recuperando a confiança e a renda não está mais caindo. Ele acaba canalizando essa confiança e saindo mais para consumir fora", conta o vice-presidente do IFB, Marcelo Marinis. O estudo ainda revelou que os brasileiros estão priorizando certos alimentos na hora das refeições e pensando duas vezes antes de comer fora de casa. Atual-

mente, alimentos de menos importância no consumo são deixados de lado, como uma bebida gelada durante o café da manhã. A quantidade de alimentos consumidos durante as refeições, como o lanche da tarde, caiu 8% em 2016 na comparação com 2015. O único momento do dia em que as pessoas estão comendo mais é no almoço, um crescimento de 4%. Além disso, momentos de alimentação em grupo, como o happy hour, estão acontecendo com menos frequência – a redução foi de 3% entre 2015 e 2016. (VEJA.COM, 2017)

# 3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Diante desse cenário vamos apresentar a Lifer Restaurantes Bar Ltda-ME que terá o objetivo de trazer mais facilidade para as pessoas que necessitam ter mais praticidade na hora de se alimentarem, principalmente para jovens estudantes que moram sozinhos, trabalhadores que não querem perder tempo preparando suas refeições e os turistas que frequentam a cidade de Santarém-PA.

A ideia inicial é criar um grande nome no comércio alimentício da cidade, utilizando também a função delivery, onde fica muito mais fácil controlar a emissão de pedidos e aumenta a comodidade para os clientes.

O projeto de futuro para a Lifer é ser lembrado em toda cidade como a número 1 no ramo e implantar a Lifer Foods que será uma grande rede do ramo alimentício, indo desde barzinhos, pubs, mercearias, padarias até mercados e vários outros.

## 3.1 NOME DA EMPRESA

Lifer Restaurantes Bar Ltda -ME

## 3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL

Sociedade Empresária Limitada

## 3.3. PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

Juliânder de Oliveira Silveira

# 4 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é uma etapa importante na confecção do plano de negócios, pois permite ao empreendedor ter uma visão mais ampla de seus contextos de atuação, o que possibilita identificar os potenciais riscos e oportunidades associados ao empreendimento. O plano estratégico é composto pela análise dos ambientes (externo e interno), definição dos objetivos e da estratégia.

## 4.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

O macroambiente apresenta, na maioria das vezes, situações que são impostas às empresas. Isso faz com que as organizações dificilmente consigam modificar os aspectos a ele relacionados. O macroambiente pode ser dividido em fatores socioculturais, tecnológicos, econômicos e político-legais, denominados STEP. Tais fatores e seus aspectos podem ser visualizados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Análise do macro ambiente com base no modelo STEP

| **Fatores** | **Aspectos analisados** |
|---|---|
| Econômicos | No Brasil, a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas e fez com que todo setor de food service movimentasse por volta de R$ 300 bilhões ao final de 2015. E esse número pode crescer em 2016. Enquanto um americano compromete cerca de 40% de sua renda disponível com alimentos e bebidas, no Brasil ainda há espaço para crescer. Isso explica o fato de as classes A e B consumirem mais fora do lar e apresentarem expectativas elevadas. “À medida que houver mais renda disponível nas classes C, D, E, o setor crescerá mais”, aponta Caio Gouvea, diretor de food service da GSMD — Gouvêa de Souza. (FORBES BRASIL,2015)<br>Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa – ou de bares e restaurantes, como é chamado pelos comerciantes do ramo – gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes |

| | |
|---|---|
| | (Abrasel). A maioria das vagas são para garçons – 250 mil novos empregos anuais. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015).<br>Temos todos que comer, seja em casa, seja na rua. E a cada dia mais o mercado de comida fora do lar aumenta. Jovens vão morar sozinhos, casais se separam e novos lares surgem e a mulher está cada dia mais inserida no mercado de trabalho. Exemplos que levam ao aumento do setor, principalmente do café e do almoço fora do lar. |
| Político-legais | Simples Federal: para enquadrar essa atividade no SIMPLES<br>Verifique junto com seu contador se ela está de acordo com a definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, bem como se não está inclusa em qualquer das vedações prevista na Lei Complementar nº 123/2006 (Lei do Simples Nacional). Lei nº. 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor) – Alterada pela Lei nº 8.656/1993, Lei nº 8.703/1993, Lei nº 8.884/1994, Lei nº 9.008/1995, Lei nº 9.298/1996, Lei nº 9.870/1999, Lei nº 11.785/2008, Lei nº 11.800/2008, Lei nº 11.989/2009 e Lei nº12.039/2009. Lei Federal 12.291, de 20 de julho de 2010 – Determina obrigatoriedade aos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços em manter uma cópia do Código de Defesa do Consumidor (CDC) à disposição no local.<br>Diversas normas devem ser observadas pelos empresários do setor. Leis trabalhistas e sanitárias são algumas delas.<br>Existe uma complexidade regulatória para o setor de bares e restaurantes. O chamado ambiente de regras e leis reúne as obrigações legais que todo o empreendedor deve seguir. Porém, nesse caso existem algumas particularidades.<br>São elas: leis sanitárias e trabalhistas; código de postura e zoneamento do município (regras municipais); normas de segurança e bombeiros (proteção e central de gás).<br>4.1.1.1 Vigilância Sanitária<br>A Anvisa possui a Resolução RDC n° 216, que dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Veja |

| | |
|---|---|
| | alguns pontos estabelecidos pela norma:<br>• Tipo de edificação e as instalações, que devem ser projetadas de forma a possibilitar um fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o caso, desinfecção.<br>• Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios.<br>• Controle integrado de vetores e pragas urbanas.<br>• Sistema de abastecimento de água, lembrando que deve ser utilizada somente água potável para manipulação de alimentos.<br>• O estabelecimento deve dispor de recipientes identificados e íntegros para o manejo dos resíduos, de fácil higienização e transporte, em número e capacidade suficientes para conter os resíduos.<br>• O controle da saúde dos manipuladores (funcionários) deve ser registrado e realizado de acordo com a legislação específica.<br>• Os serviços de alimentação devem especificar os critérios para avaliação e seleção dos fornecedores de matérias-primas, ingredientes e embalagens.<br>• O transporte dos insumos deve ser realizado em condições adequadas de higiene e conservação.<br>• As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens utilizados para preparação do alimento devem estar em condições higiênico-sanitárias adequadas.<br>• Os alimentos preparados mantidos na área de armazenamento ou aguardando o transporte devem estar identificados e protegidos contra contaminantes. Na identificação deve constar, no mínimo, a designação do produto, a data de preparo e o prazo de validade.<br>• As áreas de exposição do alimento preparado e de consumação ou refeitório devem ser mantidas organizadas e em adequadas condições higiênico-sanitárias.<br>**4.1.1.2** Código de postura: Cada município possui um código de postura, que estabelece zoneamentos específicos para abrir bares e restaurantes. |

| | |
|---|---|
| Socioculturais | Nos últimos anos foi possível perceber as grandes mudanças que o cenário alimentício teve em nosso meio. O ritmo totalmente acelerado do nosso dia-a-dia fez com que houvesse a necessidade de uma alimentação mais rápida e prática, que consiga suportar toda essa correria, além é claro das mulheres estarem conquistando seu lugar no mercado de trabalho, onde acabam por sair da cozinha.<br>A empresária Elizabeth Costa fez as contas. Ela botou todos os gastos no papel e descobriu que, escolhendo bem o restaurante, comer fora sai quase pelo mesmo preço que almoçar em casa. Diz ela que "o tempo que eu levo pra ir ao mercado, fazer minhas compras, trazer para casa, o gasto com a gasolina, o meu tempo, que eu podia estar usando para trabalhar, tudo isto torna mais barato comer na rua".<br>A importância da alimentação fora de casa na vida contemporânea é reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) quando, no documento "Estratégia global para alimentação, atividade física e saúde" os restaurantes comerciais e coletivos são citados dentre os seus parceiros preferenciais para a consecução dessa estratégia. |
| Tecnológicos | A indústria alimentícia está cada vez mais preocupada com a qualidade dos alimentos que são consumidos pelos brasileiros. A receita para as empresas do setor de alimentação é a procura por se distinguir na renhida batalha do mercado globalizado. Isso contém ingredientes clássicos como qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, etc. Essas ações, embora necessárias, não são mais suficientes para garantir a competitividade e o crescimento. A inovação tornou-se peça chave no setor de alimentação, algumas tendências para o setor de restaurantes como aumento das cadeias de fast-food, maior consumo de alimentos prontos ou semiprontos, maior preocupação em identificar os ingredientes dos alimentos e maior popularização dos restaurantes temáticos. Na inovação em processo, as cozinhas profissionais oferecem cada vez mais equipamentos modernos e automatizados para ampliar a produtividade, reduzir perdas e custos e aumentar a padronização de qualidade. No segmento de ali- |

| | |
|---|---|
| | mentação rápida, onde as pessoas possuem cada vez menos tempo para se alimentar, as inovações recaem não somente sobre os produtos e o processo de preparo dos alimentos, mas também na integração das áreas de pedido e entrega. Outra área de inovação é nos sistemas de atendimento. A informatização tornouse mandatória, garantindo melhor controle e mais agilidade no processo de cobrança. Ocorre que novos equipamentos e sistemas surgem a cada período, como os baseados em comandas eletrônicos, usando código de barras, tablets, smart-phones e similares. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 4.2 ANÁLISE DO SETOR

Os elementos do ambiente setorial são: clientes, concorrentes (diretos e indiretos) e fornecedores. A diferença entre o macroambiente e o ambiente setorial é que no primeiro dificilmente a empresa consegue, por meio de suas ações, ter influência. Já no segundo a empresa exerce influência, em função do poder de suas ações. Existem algumas técnicas de análise desse ambiente, essas técnicas se complementam em uma análise do setorial. Nesse plano de negócios será utilizado o modelo de Porter (1991) para diagnóstico e avaliação da estrutura do setor, e consequentemente, de sua lucratividade, conforme a seguir:

**MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR COMPETITIVO**

Para cada afirmação, atribuir notas:

**1** > se a afirmação é absolutamente falsa

**2** > se a afirmação é falsa

**3** > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta

**4** > se a afirmação é correta

**5** > se a afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

| INTENSIDADE DA FORÇA | |
|---|---|
| BAIXA | 0 - 34 |
| MÉDIA | 35 - 70 |
| ALTA | 71 - 100 |

Quadro 2 - FORÇA 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes

| FATORES | | Nota |
|---|---|---|
| A. | É possível ser pequeno para entrar no negócio. | 2 |
| B. | Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis. | 4 |
| C. | É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio. | 1 |
| D. | Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores. | 3 |
| E. | Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa. | 3 |
| F. | O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento. | 2 |
| G. | Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas. | 1 |
| H. | Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos. | 3 |
| I. | É improvável uma guerra com os novos concorrentes. | 3 |
| J. | O mercado não está saturado. | 4 |
| TOTAL | | 26 |

Intensidade da FORÇA 1 = ( $\frac{\text{total} - 10}{40}$ ) x 100 = ( $\frac{26-10}{40}$ ) x 100 = 40

Intensidade da FORÇA 1 = 40 MÉDIA

Quadro 3- FORÇA 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor

| FATORES | | nota |
|---|---|---|
| A. | Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos. | 4 |
| B. | O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros. | 3 |
| C. | Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos. | 3 |
| D. | Acirrada disputa de preços entre os concorrentes. | 3 |
| E. | Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes. | 2 |
| F. | É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio. | 2 |
| TOTAL | | 17 |

Intensidade da FORÇA 2 = ( $\frac{\text{total} - 6}{24}$ ) x 100 = ( $\frac{17 - 6}{24}$ ) x 100 = 45,83

Intensidade da FORÇA 2 = 45,83 MÉDIA

Quadro 4 - FORÇA 3 - Ameaça de produtos substitutos

| FATORES | | nota |
|---|---|---|
| A. | Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos. | 1 |
| B. | Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio. | 2 |
| C. | Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos. | 3 |
| D. | Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência. | 2 |
| TOTAL | | 10 |

Intensidade da FORÇA 3 = ( $\frac{\text{total} - 4}{16}$ ) x 100 = ( $\frac{10 - 4}{16}$ ) x 100 = 37,5

Intensidade da FORÇA 3 = 37,5 MÉDIA

Quadro 5 - FORÇA 4 - Poder de negociação dos compradores

| FATORES | | Nota |
|---|---|---|
| A. | Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores. | 2 |
| B. | Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador. | 3 |
| C. | Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados. | 1 |
| D. | Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores. | 3 |
| E. | Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor. | 5 |
| F. | Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador. | 1 |
| G. | Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor. | 4 |
| H. | Clientes trabalham com margens de lucro achatadas. | 2 |
| TOTAL | | 21 |

Intensidade da FORÇA 4 = ( $\frac{\text{total} - 8}{32}$ ) x 100 = ( $\frac{21 - 8}{32}$ ) x 100= 40,63

Intensidade da FORÇA 4 = 40,63 MÉDIA

Quadro 6 - FORÇA 5 - Poder de negociação dos fornecedores

| FATORES | | Nota |
|---|---|---|
| A. | O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras. | 2 |
| B. | Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros. | 4 |
| C. | Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores. | 5 |
| D. | Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para | 5 |

| | | |
|---|---|---|
| | o sucesso dos negócios no setor. | |
| E. | Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados. | 4 |
| F. | Existem custos significativos para se mudar de fornecedor. | 2 |
| G. | Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor. | 1 |
| TOTAL | | 23 |

Intensidade da FORÇA 5 = ( total -7 ) x 100 = ( 23 – 7 ) x 100 = 57,14

28 28

Intensidade da FORÇA 5 = 57,14 MÉDIA

**Com esses dados temos um grau médio de atratividade do setor.**

Fonte: Adaptado de FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. Administração Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2005.

## 4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

A análise do ambiente interno da empresa é de fundamental importância, pois com base nas forças e fraquezas da organização, é que se constroem os objetivos e as estratégias. Em linhas gerais, a análise do ambiente interno do futuro empreendimento consiste em identificar os futuros recursos e competências da empresa e analisar as futuras áreas funcionais da empresa.

Quadro 7 - Análise das diferentes áreas da empresa

| **Áreas** | **5 ASPECTOS ANALISADOS** |
|---|---|
| **Produção** | Instalações amplas, layout da área fácil e propicio para um ambiente agradável.<br>Equipamentos modernos, agilidade e qualidade no processo produtivo.<br>Controle da produção para evitar desperdícios e/ou falta dos produtos.<br>Produto de excelente qualidade.<br>Procura por baixo custo na produção.<br>Todos sabem o que fazer, onde e qual horário certo de agirem.<br>Quantidade certa de produtos para estar em estoque será uma dificuldade da empresa.<br>Realizar durante os dias pesquisa de satisfação com o público que frequenta |

| | |
|---|---|
| | o ambiente.<br>Baixa confiabilidade dos fornecedores.<br>Disputa com concorrentes que já estão no mercado há mais tempo.<br>Aumento de pessoas fazendo suas refeições em restaurantes. |
| **Recursos Humanos** | Manter os funcionários motivados será uma das principais metas da empresa.<br>A busca por novos funcionários será feita com uma boa análise e após um período de testes serão efetivados.<br>Salários serão pagos em dia, e existirá um comprometimento da empresa em especializar os funcionários para que eles obtenham mais conhecimento e aumente seus salários recebidos.<br>A procura por manter o ambiente de trabalho o mais agradável possível será constante. |
| **Finanças** | Buscar um lucro de 30% no primeiro ano.<br>O capital de giro deve manter suficiente para não ocorrer um endividamento.<br>Baixa capacidade de investimento em curto prazo.<br>Novas fontes de financiamento disponíveis. |
| **Marketing** | O produto terá várias formas de distribuição, chegando com mais eficiência e eficácia ao consumidor.<br>A variedade de produtos ofertados pela empresa atrairá o público.<br>Buscar a satisfação dos clientes internos e externos.<br>Pontos de venda no próprio restaurante e através de pedidos sendo o ponto de venda no lar da pessoa que solicitou o pedido.<br>Durabilidade dos alimentos será de no máximo 6 horas após o preparo.<br>Os preços serão condizentes com os praticados no mercado, havendo promoções em algumas oportunidades.<br>O marketing será terceirizado. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 4.4 A MATRIZ SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), além de servir como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Em função de sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um registro publicado na internet (*blog)* à gestão de uma multinacional. Sob a perspectiva da análise SWOT, a empresa apresenta suas principais linhas de atuação e observação, representadas pelo quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Matriz SWOT do futuro empreendimento

| **Ambiente interno** | |
|---|---|
| **Pontos fortes** | **Pontos fracos** |
| -Instalações amplas, layout da área fácil e propicio para um ambiente agradável.<br>-Pontos de venda no próprio restaurante e através de pedidos sendo o ponto de venda no lar da pessoa que solicitou o pedido.<br>-Os preços serão condizentes com os praticados no mercado, havendo promoções em algumas oportunidades. | -Baixa capacidade de investimento em curto prazo.<br>-Durabilidade dos alimentos será de no máximo 6 horas após o preparo.<br>-Quantidade certa de produtos para estar em estoque será uma dificuldade da empresa.<br>-Baixa capacidade de investimento em curto prazo. |
| **Ambiente externo** | |
| **Oportunidades** | **Ameaças** |
| -Novas fontes de financiamento disponíveis.<br>-Aumento de pessoas fazendo suas refeições em restaurantes. | -Baixa confiabilidade dos fornecedores.<br>-Disputa com concorrentes que já estão no mercado há mais tempo. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Reduzir os custos em 5% ao ano;

Garantir que 80% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do ano;

Aumento de 50% no faturamento ao final do 1º ano de existência;

Obter 90% dos funcionários com avaliação de desempenho realizada no ano;
Treinar ao menos 3 profissionais em cada processo da organização por mês.

## 4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo para o futuro é ser lembrado em toda cidade como a número 1 no ramo e implantar a Lifer Foods que será uma grande rede do ramo alimentício, indo desde barzinhos, pubs, mercearias, padarias até mercados e vários outros.

A intenção é fazer algo que não é tão inovador, mas buscar um foco principal na diversidade da população, podendo reunir diferentes públicos num mesmo lugar. O objetivo da segmentação é classificar o mercado de forma a ter consumidores com os mesmos gostos e as mesmas necessidades de produtos.

# 5 PLANO DE MARKETING

O Plano de marketing expressa a importância do marketing para o futuro empreendimento, por isso é interessante conhecer o seu Sistema de Marketing que são pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações (do ambiente interno e externo) de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para o empreendedor. Este sistema permite ao empreendedor identificar, de forma sistematizada, os principais aspectos do ambiente externo e interno, que influenciam no processo de tomada de decisão, e, consequentemente, no sucesso da empresa em relação aos bens e/ou serviços ofertados no mercado.

## 5.1 ANÁLISE DE MERCADO

### 5.1.1 Descrição dos produtos

Os produtos comercializados pela Lifer são alimentos e bebidas em geral com o serviço de self service e opções de pedidos no ambiente conforme cardápio. Será utilizado a

função delivery para aquelas pessoas que desejam ter seu alimento na comodidade de suas casas. Outro produto que será oferecido para os clientes é a configuração de um barzinho do tipo “happy hour” com bebidas diversas e petiscos.

Serão utilizados modernos equipamentos industriais para confecção dos alimentos, como fornos e fogões industriais, chapas, bifeteiras, e outros utensílios de alta tecnologia, para garantir a qualidade dos pratos, aperfeiçoar os processos e evitar desperdícios.

O preparo dos alimentos será conduzido por profissionais capacitados e experientes que visam à satisfação do cliente. Bem como o atendimento dos garçons.

A diferenciação dos produtos e serviços será oferecer ao indivíduo a possibilidade de escolher a maneira com que deseja se alimentar sem precisar procurar outro concorrente. Nosso objetivo inicial é oferecer comodidade para os clientes.

Existem várias produtos alternativos aos restaurantes, onde se destacam as padarias, lanchonetes, pastelarias, casas de pão de queijo, de panquecas, de pasteis, como o mercado de alimentos é grande e variado e cada vez mais as grandes marcas internacionais captam uma porcentagem considerável de clientes.

Os principais produtos complementares para os restaurantes são as pizzarias, temakerias e sushi bares, restaurantes turcos, restaurantes alemães, etc. Também existem em grande quantidade e são bem diversificados esses produtos.

### 5.1.2 Análise do mercado consumidor

Nosso mercado alvo estará na área geográfica que compreende a cidade de Santarém – PA que é um município brasileiro do estado do Pará, sendo o terceiro mais populoso do estado, atrás somente da capital, Belém e de Ananindeua, e o principal centro urbano, financeiro, comercial e cultural do oeste do estado. É sede da Região Metropolitana de Santarém, o segundo maior aglomerado urbano do Pará. Pertence à mesorregião do Baixo Amazonas e a microrregião de mesmo nome. Situa-se na confluência dos rios Tapajós e Amazonas. Localizada a cerca de 800 km das metrópoles da Amazônia (Manaus e Belém), ficou conhecida poeticamente como *"Pérola do Tapajós"*. Em 2016, sua população foi estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 294 447 habitantes, sendo então o terceiro município paraense mais populoso, o sétimo mais populoso da Região Norte e o 83º mais populoso município do Brasil ocupa uma área de 22 887,080 km², sendo que 97 km² estão em perímetro urbano. (WIKIPÉDIA, 2017)

Deve-se levar em consideração que Santarém é um grande polo turístico do estado do Pará onde a chegada de turistas em Santarém, no oeste do Pará movimentou a economia da região em 2015 e teve um salto positivo, conforme dados de uma pesquisa feita pela Secretaria de Estado de Turismo (Setur) em parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Turismo (Semdetur) e o Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicas (Dieese-PA). O levantamento apontou que o turismo movimentou cerca de R$ 147 milhões na economia local. A pesquisa aponta que 249 mil turistas passaram pela cidade nesse período. (GLOBO.COM, 2015)

O consumo em restaurantes no Brasil está cada vez maior devido à busca por conforto, praticidade e, é claro, um pouquinho de luxo, o brasileiro está cada vez mais disposto a comer fora de casa. Pelo menos é o que mostra a pesquisa "Preço Médio 2015", encomendada pela Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalho (Assert). O estudo aponta que os brasileiros que moram em cidades com mais de 100 mil habitantes gastam, em média, R$ 27,36 por dia com alimentação em restaurantes nas grandes capitais. Por mês, o valor chega a R$ 601,92, quase o salário-mínimo. Esses dados revelam como as pessoas estão mais propensas a se alimentar fora de casa. E isso, certamente, traz reflexos para o setor alimentício. (GRUPO VISA SABOR, 2016)

Segundo o Instituto Foodservice Brasil, por meio de dados da Consumer Reports on Eating Share Trends (CREST). O faturamento do **setor de foodservice**, ou alimentação fora do lar, cresceu 6,2% em 2015, evolução maior que os 5,2% registrados em 2016. Para 2017, o setor espera crescer 10,9%.

Com a melhora do cenário econômico, o instituto prevê um cenário mais otimista para o setor. "O consumidor está recuperando a confiança e a renda não está mais caindo. Ele acaba canalizando essa confiança e saindo mais para consumir fora", conta o vice-presidente do IFB, Marcelo Marinis. O estudo ainda revelou que os brasileiros estão priorizando certos alimentos na hora das refeições e pensando duas vezes antes de comer fora de casa. Atualmente, alimentos de menos importância no consumo são deixados de lado, como uma bebida gelada durante o café da manhã. A quantidade de alimentos consumidos durante as refeições, como o lanche da tarde, caiu 8% em 2016 na comparação com 2015. O único momento do dia em que as pessoas estão comendo mais é no almoço, um crescimento de 4%. Além disso, momentos de alimentação em grupo, como o happy hour, estão acontecendo com menos frequência – a redução foi de 3% entre 2015 e 2016. (VEJA.COM, 2017)

Enquanto um americano compromete cerca de 40% de sua renda disponível com alimentos e bebidas, no Brasil ainda há espaço para crescer. Isso explica o fato de as classes A

e B consumirem mais fora do lar e apresentarem expectativas elevadas. “À medida que houver mais renda disponível nas classes C, D, E, o setor crescerá mais”, aponta Caio Gouvea, diretor de food service da GSMD — Gouvêa de Souza. (FORBES BRASIL, 2015)

Porém a inflação dos últimos anos tem afetado o custo de vida do brasileiro, forçando-os a fazer escolhas na hora da compra de produtos necessários ao sua alimentação.

A inflação trata-se de um processo generalizado e continuo nos preços das mercadorias e serviços, no atacado e no varejo. São dois indicadores de inflação mais comumente utilizados para avaliação da variação de preços na economia brasileira, os Índices Nacionais de Preço ao Consumidor, e o Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo. Ambos indicadores são obtidos a partir de residentes das áreas urbanas das cidades, mas diria que a principal diferença entre estes se encontra na abordagem por faixa salarial e a fonte de renda familiar.

Já o custo de vida é um conceito mais concreto. Para fins de exemplificação, considere uma família que gasta sua renda adquirindo bens e serviços. A aquisição desses bens e serviços assegura a ela um determinado padrão de vida. Sendo assim, o custo de vida pode ser definido como o total de despesas efetuadas para manter certo padrão de vida. Digamos que o índice de custo de vida para determinado período tenha sido de X, isto significa que, para o cidadão comum, ele teria que aumentar/diminuir seus custos com bens e serviços em X para manter o mesmo padrão de vida.

Em 2016, o Índice do Custo de Vida – ICV calculado pelo DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – registrou variação de 6,15%; -5,31 pontos percentuais (p.p.) inferior à de 2015, que foi 11,46%. Para as famílias pertencentes ao estrato 1, que possuem as menores rendas, foi verificada a maior taxa, de 6,56%; seguida das do estrato 2, com variação de 6,32%; e, por fim, as do estrato 3, com 6,02%. Em seis, dos 10 grupos que compõem o ICV, foram observadas variações superiores à inflação (6,15%): Despesas Diversas (12,76%), Despesas Pessoais (11,03%), Educação e Leitura (8,72%), Alimentação (8,03%), Saúde (6,26%) e Transporte (6,21%). Os outros grupos registraram taxas menores: Recreação (5,59%), Habitação (2,65%), Vestuário (0,79%) e Equipamento Doméstico (-0,69%). No grupo Alimentação (8,03%) enquanto as taxas acumuladas dos subgrupos alimentação fora do domicílio (9,43%) e bens da indústria alimentícia (11,39%) ficaram bem acima do índice geral (6,15%), o subgrupo dos produtos in natura e semielaborados registrou variação de 5,00%. Cabe destacar: produtos in natura e semielaborados (5,00%) – 22,14% para leite in natura; 20,21% para grãos; 17,18% para frutas; 1,35% para aves e ovos; 1,29% para carnes; -13,54% para hortaliças; -22,27% para raízes e tubércu-

los; -22,88% para legumes; alimentação fora do domicílio (9,43%) - as refeições principais reajustaram 8,68% e os lanches, 10,40%; e, indústria da alimentação (11,39%) – 18,83% para café e chá; 18,13% para doces, açúcar e conservas; 17,20% para derivados do leite; 12,98% para bebidas; 9,39% para massas, biscoitos e farinhas; 7,74% para óleos e gorduras; pães (7,48%); 7,05% para carnes e peixes industrializados; 5,19% para alimentos prontos para consumo; e, 1,91% para condimentos e enlatados. (DIEESE, 2017)

Diante desses dados importantes pode-se constatar que a cada dia mais o mercado de comida fora do lar aumenta. Jovens vão morar sozinhos, casais se separam, novos lares surgem e a mulher está, cada dia, mais inserida no mercado de trabalho; juntos esses fatores fazem com que as pessoas não tenham tempo para preparar suas refeições. Exemplos que levam ao aumento do setor, principalmente do café e do almoço fora do lar.

Os produtos e serviços serão distribuídos diretamente aos clientes no próprio ambiente do restaurante e também nos locais de entrega para aqueles clientes que desejarem pedir suas refeições. Será buscada a excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados, fazendo com que os clientes sejam os principais vendedores da empresa, utilizando o marketing de boca a boca que é muito expressivo no setor.

### 5.1.3 Análise dos fornecedores

Para abertura do futuro empreendimento, teremos que adquirir bens de capital, ou seja, máquinas e equipamentos iniciais, como isso os primeiros fornecedores analisados serão os seguintes:

1. A **Cozil** nasceu em 1985 como uma empresa de manutenção e assistência técnica para cozinhas profissionais. Quatro anos depois, já se firmava como indústria, sendo nomeada como concessionária de uma grande empresa do setor. Liderada pelos irmãos Tito, Oneri e Izaías Berni, a empresa cresceu, investiu em sua própria marca e hoje é uma das maiores indústrias de equipamentos para cozinhas profissionais e gastronomia do país. São milhares de instalações espalhadas por todo o território nacional, além da América Latina e África. Estabelecida em Itaquaquecetuba (Grande SP), em uma área de 30.000 m2, sendo 16.000 m2 de parque industrial, a Cozil conta com mais de 300 funcionários. Para garantir a continuação de seu crescimento, a empresa tem investido constantemente em processos, tecnologias e recursos, tanto humanos quanto materiais. Entre seus clientes, estão organizações de todos os setores da economia nacional. Desde a iniciativa privada, como restaurantes, hotéis, bares, padarias, indústrias, buffets, catering e grandes redes de fast food, até órgãos governamentais.

A Cozil utiliza maquinário de ponta para desenvolver os melhores produtos, com máxima eficiência e produtividade. Localizada no Endereço: Rua Botucatu, 200A - Itaquaquecetuba - SP - CEP: 08576-660. Extraído de: (http://www.cozil.com.br)

2. Por mais de 100 anos, a **Hobart** tem colaborado com o mercado de alimentação fornecendo produtos e serviços para suprir as necessidades dos seus clientes. Presente no Brasil desde a década de 30, a Hobart é referência mundial em equipamentos para cozinhas profissionais, supermercados, hotéis, hospitais e toda a indústria da alimentação. Líder no desenvolvimento e fornecimento de soluções para: higienização de louças, pré-preparo, tratamento de resíduos e açougue. A **Hobart faz parte da ITW Food Equipament Group,** multinacional americana focada em criar produtos e soluções inovadoras para a indústria da alimentação. A **Hobart** investe continuamente no aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos. Esse compromisso com a qualidade diferenciada concedeu à empresa as principais certificações nacionais como **INMETRO** e **NR12** e internacionais como a UL® e a NSF® dos Estados Unidos e CE na Europa. Sua matriz está localizada na Rodovia BR 277 Curitiba/Ponta Grossa, 5040 Curitiba – PR e sua filial está localizada na Avenida Forte do Leme, 115, São Paulo – SP. Extraído de: (http://hobart.itwfeg.com.br)

3. Localizada na Av. Floriano Peixoto, 240, B. Flândria, Pompéia – SP. A **Guiller** Equipamentos para Cozinhas Industriais foi fundada no dia 17 de setembro de 1986, na cidade de Pompéia/SP, por Waldir Guilherme com o intuito de atuar como uma prestadora de serviços para as empresas locais. Tempos depois, a fábrica começou a produzir máquinas e equipamentos próprios, como escadas domésticas e a partir de 1990, iniciou a fabricação de produtos para cozinhas industriais, sendo atualmente o seu principal negócio. No ano de 1991 foi projetada a Pack-Fast 1000, uma máquina automática para fechar marmitex, única no mundo, com capacidade para produzir de 1000 a 1200 marmitex/hora. Inovadora, a Pack-Fast 1000 revolucionou a linha de produção das empresas de refeições coletivas. Acompanhando seu sucesso, foi desenvolvida a Cozifast digital, um equipamento que substitui o fogão industrial, a caldeira, a chapa e parte do forno. Além destes produtos, a empresa fabrica todos os itens básicos para restaurantes industriais, como: prateleiras, balcões, carros isotérmicos e elabora projetos de cozinhas industriais dentro das normas estabelecidas pelo Centro de Vigilância Sanitária. Extraído de: (http://www.guiller.com.br)

4. A Aços **Macom** indústria e comércio ltda é reconhecida como líder na fabricação de equipamentos e sistemas para cozinhas profissionais da América Latina. Desde a sua fundação em 1972, a empresa valoriza acima de tudo a qualidade de seus produtos e mantém-se fiel aos seus valores: Integridade, Experiência e Inovação. Sua trajetória sempre foi marca-

da por uma permanente evolução técnica, pelo desenvolvimento de produtos inovadores e por manter um relacionamento próximo e duradouro com clientes, parceiros e funcionários. Está localizada na Av. Jaraguá, 77, B. Cumbica, Guarulhos • SP. Extraído de: (http://www.acosmacom.com.br)

Quadro 9 - Método de média ponderada sendo utilizado na análise de fornecedores

| CRITÉRIO | PESO | **Cozil** | **Hobart** | **Guiller** | **Macom** |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 3 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| B | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| C | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| D | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| E | 1 | 9 | 9 | 7 | 6 |
| F | 1 | 9 | 9 | 8 | 7 |
| AVALIAÇÃO PONDERADA | 10 | 40 | 64 | 58 | 56 |

A – Preço
B – Localização
C – Prazo de entrega
D – Formas de pagamento
E – Capacidade de inovação
F – Qualidade do produto

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Seguindo a média ponderada, os fornecedores escolhidos seriam Cozil e Hobart que obtiveram a mesma média ponderada. Quando a localização, os fornecedores em sua maioria estão localizados no Estado de São, com exceção da Hobart que possui sua matriz no Paraná, mas possui uma filial também no estado de São Paulo. Cozil e Hobart se destacam principalmente na qualidades de seus produtos e tecnologias apresentadas, esse diferencial faz com que a escolha por eles seja acertada.

Como se trata de uma microempresa no setor de alimentos, os principais produtos serão gêneros alimentícios, e é nos fornecedores dos insumos necessários para o funcionamento do empreendimento que será feito a análise principal.

1. Com o objetivo de trazer qualidade em produtos alimentícios e de conveniência para a cidade de Santarém, em 1952, foi fundada a primeira loja do que seria o **Grupo CR**. Hoje, com oito lojas de supermercados, uma loja de departamentos, três franquias, uma distribuidora e várias marcas próprias, o Grupo CR garante produtos de qualidade e excelência em serviços, com profissionais capacitados e em ambientes agradáveis a toda região de Santarém. Além disso, por se basear em valores como ética, honestidade e crescimento sustentável, e trabalhar sempre em prol da população, a empresa desenvolve inúmeros projetos e ações sociais, socioambientais e de capacitação profissional que já são responsáveis por resultados notáveis e vários prêmios. Possui 8 endereços, sendo que o maior estabelecimento encontra-se na Trav. Turiano Meira, 2565, B. Interventoria, Santarém-PA. Extraído de:(http://www.crsupermercados.com.br)

2. **Avante Atacadista** inaugurado no dia 19 de outubro de 2016, ou seja, um supermercado bem novo no Mercado, porém, é uma empresa inovadora, que busca oferecer preços justos por proporcionar compras no atacado e no varejo. Está localizado na Av. Marechal Rondon, B. Aparecida.

3. **Supermercado Coração de Mãe Ltda** é uma empresa de supermercados localizada na Rua Vinte e Quatro de Outubro 2120, Santarém-PA. Esta empresa de capital privado foi fundada no ano de 2003. Supermercado Coração de Mae Ltda. encontra-se em funcionamento a menos de. A empresa possui 2 estabelecimentos, entre filiais. Extraído de: (http://publicacoes.findthecompany.com.br/l/149032051/Supermercado-Coracao-de-Mae-Ltda-Epp-em-Santarem-PA)

Quadro 10 - Método de média ponderada sendo utilizado na análise de fornecedores

| CRITÉRIO | PESO | **CR** | **Atacadista** | **Coração de Mãe** |
|---|---|---|---|---|
| A | 3 | 7 | 9 | 7 |
| B | 2 | 9 | 6 | 6 |
| C | 2 | 8 | 8 | 8 |
| D | 1 | 8 | 8 | 8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| E | 1 | 9 | 8 | 7 |
| F | 1 | 8 | 7 | 6 |
| AVALIAÇÃO PONDERADA | 10 | 80 | 78 | 70 |

A – Preço
B – Localização
C – Prazo de entrega
D – Formas de pagamento
E – Capacidade de inovação
F – Qualidade do produto

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Pela média ponderada o fornecedor escolhido é o "CR", sobretudo por atuar no mercado a mais tempo que os outros fornecedores ele possui uma confiabilidade em seus produtos que até então é insuperável. Em falando de preço, o "Atacadista" que chegou há pouco tempo no mercado, oferece preços mais baixos o que o torna atrativo para compras em maior quantidade.

### 5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Conhecer a concorrência é de fundamental importância para o novo empreendimento competir e vencer no mercado. Um dos aspectos relevantes na análise da concorrência é o conhecimento do nível da atual oferta do produto em questão. A análise da oferta lhe permite fazer as projeções de demanda para o futuro empreendimento.

Quadro 11 - Análise detalhada dos concorrentes

| **Item** | **Sua empresa** | **Concorrente A** | **Concorrente B** | **Concorrente C** |
|---|---|---|---|---|
| Produto | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Participação do mercado (em vendas) | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Atendimento | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Atendimento pós-venda | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Localização | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Divulgação | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto fraco |
| Garantias oferecidas | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Política de crédito | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Preços | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Qualidade dos produtos | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Reputação | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Tempo de entrega | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Canais de venda utilizados | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Capacidade de produção | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto fraco |
| Recursos humanos | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Métodos gerenciais | Ponto forte | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Métodos de produção | Ponto forte | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Estrutura econômico-financeira | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |
| Flexibilidade | Ponto forte | Ponto fraco | Ponto fraco | Ponto fraco |
| Formas de competição | Ponto fraco | Ponto forte | Ponto forte | Ponto forte |

Concorrente A: Restaurante Piracema;

Concorrente B: Mistura Brasileira;

Concorrente C: Nossa Casa.

Fonte: Elaboração do autor, 2017

A quantidade de restaurantes na cidade de Santarém é relativamente grande, pois é um setor que ainda está em crescimento. Os elencados como principais concorrentes do novo empreendimento são os que mais estão se destacando atualmente. Todos os concorrentes possuem um produto forte, com qualidade e sabor. O principal fator verificado foi que o atendimento não atende totalmente as expectativas, principalmente no que tange a quantidade de

pessoal, isso é um fato que o novo empreendimento atentará para sair na frente da concorrência.

No que tange aos preços, o novo empreendimento terá o nível de preços baixo, isso pode ser considerado um ponto forte, pois atende aos níveis da população local que muitas vezes busca um valor menor na hora de se alimentar.

Apenas o concorrente 1 utiliza a função delivery, com uma proposta pouco eficaz devido ao tempo de espera do cliente; esse é outro aspecto que o novo empreendimento saíra na frente, pois terá um equipe destinada a atender apenas os pedidos de entrega.

## 5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A Lifer será uma empresa do tipo restaurante onde serão servidos alimentos e bebidas em geral com o serviço de self service e opções de pedidos no ambiente conforme cardápio. Será utilizado a função delivery para aquelas pessoas que desejam ter seu alimento na comodidade de suas casas. Outro produto que será oferecido para os clientes é a configuração de um barzinho do tipo "happy hour" com bebidas diversas e petiscos, esse último serviço será oferecido em dias da semana específicos (quarta a domingo).

Nosso mercado alvo estará na área geográfica que compreende a cidade de Santarém – PA que é um município brasileiro do estado do Pará, sendo o terceiro mais populoso do estado, atrás somente da capital, Belém e de Ananindeua, e o principal centro urbano, financeiro, comercial e cultural do oeste do estado. É sede da Região Metropolitana de Santarém, o segundo maior aglomerado urbano do Pará. Localizada a cerca de 800 km das metrópoles da Amazônia (Manaus e Belém). Em 2016, sua população foi estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 294 447 habitantes, sendo então o terceiro município paraense mais populoso, o sétimo mais populoso da Região Norte e o 83º mais populoso município do Brasil. Ocupa uma área de 22 887,080 km², sendo que 97 km² estão em perímetro urbano. (WIKIPÉDIA, 2017)

Devido a cidade ser um grande polo turístico, onde segundo pesquisa feita pela Secretaria de Estado de Turismo (Setur) em parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Turismo (Semdetur) e o Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicas (Dieese-PA), aproximadamente 250 mil turistas movimentam a cidade durante o ano, cerca de R$ 147 milhões na economia local, esses dados mostram que há uma alta rotatividade de pessoas vinda de todo mundo.

Outro fator importante da cidade é que Santarém conta com 16 instituições de ensino superior, onde cerca de 43% dos estudantes são de outras cidades, isso torna a cidade um polo universitário do oeste do Pará, o segundo maior do estado, atrás apenas da capital Belém.

O consumo em restaurantes no Brasil está cada vez maior devido à busca por conforto, praticidade e, é claro, um pouquinho de luxo, o brasileiro está cada vez mais disposto a comer fora de casa. Isso explica o fato de as classes A e B consumirem mais fora do lar e apresentarem expectativas elevadas. “À medida que houver mais renda disponível nas classes C, D, E, o setor crescerá mais”, aponta Caio Gouvea, diretor de food service da GSMD — Gouvêa de Souza. (FORBES BRASIL, 2015)

Com base nessas informações definimos que os segmentos a serem atingidos serão os de pessoas que buscam uma alimentação fora dos seus lares, onde será buscado atingir os turistas que procuram novos lugares para se alimentarem e também os jovens universitários que dificilmente preparam suas refeições nas suas casas, devido a fatores como falta de tempo e ausência do com convívio com pais e familiares.

## 5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 5.3.1 Objetivos de marketing

Estar entre os 10 estabelecimentos mais frequentados por habitantes locais e turistas ao final do 1º semestre de existência;

Obter um lucro de 30% líquido ao final do primeiro ano de funcionamento.

### 5.3.2 Estratégias de marketing

A administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção do produto, preço, promoção e distribuição de ideias, para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Assim, depois que foram definidos os objetivos de marketing, devemos desenvolver as estratégias de marketing que serão implementadas pelo futuro empreendimento, para que o mesmo possa alcançar os objetivos.

5.3.2.1 Estratégias de Produto

Os produtos serão confeccionados utilizando matérias primas de primeira qualidade, com modernos equipamentos de confecção e equipe qualificada na produção, sendo que os produtos que vão para o self service serão acondicionados em balcões térmicos totalmente higienizados de forma a permitir que seja entregue ao cliente com suas condições normais preservadas, como também a visualização do produto proporcione um atrativo aos olhos de quem vai se alimentar. A empresa se encontra na fase de introdução dos produtos, por isso, deverão ser despendidos os maiores esforços no sentido de seu controle de qualidade, no atendimento pronto a qualquer tipo reclamação por parte dos clientes e na implantação de medidas corretivas para evitá-las. Serão oferecidos aos clientes canais de comunicação, através de uma pesquisa simples de satisfação no próprio estabelecimento.

5.3.2.2 Estratégias de Preço

Deve-se ter cuidado na hora de determinar o preço, pois ele afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o é esperado pelos consumidores. Portanto será adotada a estratégia de preço com o intuito de penetrar no mercado, com a utilização de preços mais competitivos, baseado nos apresentados pelos concorrentes. Os clientes poderão fazer os pagamentos tanto na forma a vista com no cartão de crédito. Após a conquista de mercado, alcançada pela percepção da diferenciação da qualidade dos produtos, e aumento dos clientes, partir-se-á para estratégias de maximização de lucro e defesa de participação no mercado e sua expansão.

5.3.2.3 Estratégias de Praça ou Distribuição

Será utilizado o seguinte canal de distribuição: Produtor – Consumidor, pois as vendas serão diretas ao consumidor em locais próprios no restaurante. Como se trata de um produto perecível deve haver um cuidado para que a distribuição de forma a não comprometer a qualidade do produto até chegar ao consumidor final.

5.3.2.4 Estratégias de Promoção

A fidelização será uma importante ferramenta promocional de negócio. Um cliente satisfeito se torna o melhor vendedor. Serão usadas as redes sociais para geolocalização e avaliação, estimulando o cliente a falar bem do restaurante. Deve-se fugir da impessoalidade, isso implica na correta orientação e treinamento aos funcionários e garçons para que se lem-

bre dos clientes mais frequentes, por exemplo, fazendo com que se sintam a vontade e reconhecidos. Como força de promoção, será apresentado o chamado "prato do dia" não qual será ofertado com uma margem de lucro baixa, mas que acabará levando as pessoas a consumir outras coisas que vão aumentar o ticket médio.

Utilizar a mídia local é uma importante tática de marketing local; estar em contato com jornais, blogs, colunistas, são meios que devem ser utilizados para falarem do restaurante.

### 5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Para efetuar a implementação do plano de marketing do futuro empreendimento, é necessário definir as ações necessárias para a execução do plano. Para que sejam viabilizados, os objetivos do plano de marketing terão quatro estratégias, e cada estratégia possuirá um conjunto de ações com seus respectivos responsáveis e o prazo de execução de cada ação, conforme podemos observar no quadro 12 a seguir:

Quadro 12 - Formulário de ações para a implementação e o controle do plano de marketing

| **Objetivo(s) de marketing** | **Estratégia(s) de marketing** | **Ações de marketing** | **Responsável** | **Prazo de execução** | **Mecanismos de controle** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Estar entre os 10 estabelecimentos mais frequentados por habitantes locais e turistas ao final do 1º semestre de existência; | Produto: Investir na qualidade dos serviços. | Capacitar a equipe de cozinheiros e equipe de garçons. | Gerente de Operações | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | | Fazer contato com os clientes de força respeitosa e buscando impessoalidade. | Gerente de Marketing | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Preço: Adotar preços competitivos com os apresentados no mercado | Fazer pesquisa de preços. | Gerente de Marketing | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | | Atualizar os preços nos cardápios. | Gerente de Marketing | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | Distribuição: Direta executada pelos garçons e por meio do self service. | Assegurar para que os pedidos sejam atendidos a contento. | Gerente de Operações | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | | Assegurar para que as linhas de servir sejam repostas conforme o consumo. | Gerente de Operações | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | Promoção: Utilizar a mídia local, como blogs, jornais, revistas e também as redes sociais. | Criar contas nas redes sociais para divulgação. | Gerente de Marketing | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |
| | | Fazer contato com os canais de comunicação responsáveis por blogs, jornais, revistas etc. | Gerente de Marketing | Final do 1º Semestre de atuação. | Relatórios de vendas e reuniões mensais. |

Quadro 13 - Formulário de ações para a implementação e o controle do plano de marketing

| **Objetivo(s) de marketing** | **Estratégia(s) de marketing** | **Ações de marketing** | **Responsável** | **Prazo de execução** | **Mecanismos de controle** |
|---|---|---|---|---|---|
| 2. Obter um lucro de 30% líquido ao final do primeiro ano de funcionamento. | Produto: Investir no controle das quantidades. | Fazer pesquisa de quanto é consumido diariamente. | Gerente de Operações | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | | Fazer pesquisa de quanto é consumido no almoço e no jantar. | Gerente de Operações | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | Preço: Aumentar o valor, justificando a estratégia competitiva de diferenciação. | Fazer pesquisa de preços. | Gerente de Marketing | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | | Atualizar os preços nos cardápios. | Gerente de Marketing | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Distribuição: Direta executada pelos garçons e por meio do self service. | Fazer pesquisa do consumo no self service e à la carte. | Gerente de Marketing | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | | Assegurar para que as linhas de servir sejam repostas conforme o consumo. | Gerente de Operações | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | Promoção: Utilização de pratos promocionais. | Treinar garçons para ofertar os pratos | Gerente de Marketing | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |
| | | Fazer anúncio dos dias promocionais. | Gerente de Marketing | Final do 1º Ano de atuação. | Relatórios de operações e reuniões mensais. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

# 6 PLANO DE OPERAÇÕES

Para auxiliar e facilitar o andamento das atividades da empresa, se faz necessário a organização na forma escrita da atividades operacionais da empresa, onde serão apresentados os aspectos relacionados à capacidade de atendimento, à tecnologia, à operação e à localização do empreendimento.

## 6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

Determinar a capacidade de produção do futuro empreendimento é uma questão de extrema importância para o sucesso do negócio. No quadro 14, pode ser observado o tamanho do empreendimento, levando em consideração 100% de ocupação.

Quadro 14 – Capacidade máxima do Restaurante servindo 300 refeições diárias

| | **Restaurante / Barzinho** | **Delivery** |
|---|---|---|
| | 100 lugares | 100 pedidos |
| Nº de refeições / manhã | 100 | 50 |
| Nº de refeições / noite | 100 | 50 |
| Total de refeições por dia | 300 | |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Nesta subseção do plano de negócios, são apresentados aspectos relacionados a processo de produção, equipamentos e necessidade de mão-de-obra do **Lifer Restaurantes Bar**.

### 6.2.1 Equipamentos necessários:

O **Lifer Restaurantes Bar** adotará diferentes equipamentos para executar as atividades, conforme pode ser visualizado nos quadros 15 e 16, ilustrados a seguir:

Quadro 15 – Equipamentos necessários

| **Equipamentos** | **Valor unit.** | **Valor total** |
|---|---|---|
| Geladeira 1 | R$ 1.500,00 | R$ 1.500,00 |
| Freezer 2 | R$ 1.700,00 | R$ 2.400,00 |
| Fogão industrial 2 | R$ 640,00 | R$ 1.280,00 |
| Liquidificador 2 | R$ 450,00 | R$ 900,00 |
| Batedeira 1 | R$ 1.400,00 | R$ 1.400,00 |
| Balança digital 1 | R$ 300,00 | R$ 300,00 |
| Exaustor 1 | R$ 650,00 | R$ 650,00 |
| Computadores 2 | R$ 2.000,00 | R$ 4.000,00 |
| Software 1 | R$ 600,00 | R$ 600,00 |
| **Valor total** | | R$ 11.530,00 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Quadro 16 – Equipamentos necessários

| **Móveis e utensílios** | **Valor unit.** | **Valor total** |
|---|---|---|
| Mesas 25 | R$ 120,00 | R$ 3.000,00 |
| Cadeiras 100 | R$ 80,00 | R$ 800,00 |
| Pratos 200 | R$ 80,00 | R$ 1.600,00 |
| Talheres 600 | R$ 1,50 | R$ 900,00 |
| Panelas grandes 8 | R$ 120,00 | R$ 960,00 |
| Foros de mesa 100 | R$ 5,00 | R$ 500,00 |
| Refratários 25 | R$ 20,00 | R$ 500,00 |
| **Valor total** | | R$ 8.260,00 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

6.2.2 Processo de produção:

Como fabricar seus bens e/ou fornecer seus serviços; informação detalhada dos procedimentos operacionais para transformar insumos em produtos acabados. Os principais processos do empreendimento podem ser visualizados no quadro 17, apresentado a seguir:

Quadro 17 – Principais processos de produção

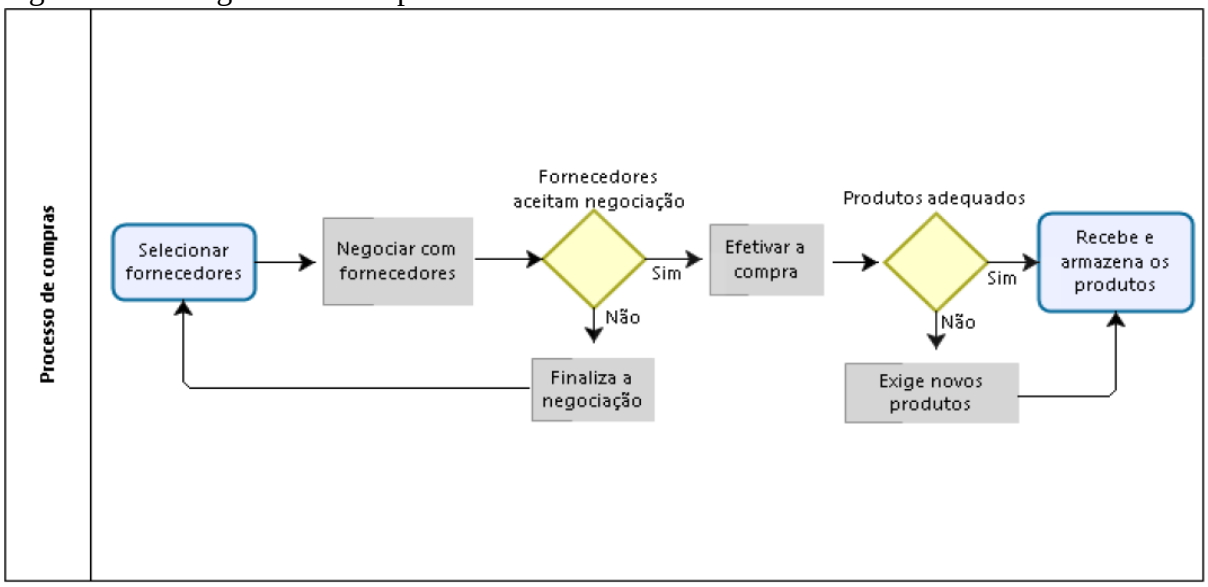
| Processo | Principais atividades | Equipamentos utilizados | Pessoas envolvidas |
|---|---|---|---|
| Processo administrativo | Gerenciar setores de compras; gerenciar setores de armazenagem; gerenciar setores de preparo de alimentos; gerenciar setores de recursos humanos; gerenciar setores de marketing. | Computadores, telefone, etc. | Gerente de operações e gerente de marketing. |
| Processo de compras | Selecionar os fornecedores; negociar com fornecedores; efetivar a compra; receber e armazenar os produtos. | Telefone, computador, geladeira, freezers, armários, etc. | Gerente de marketing |
| Processo de pedidos. | Atender aos pedidos recebidos; anotar os pedidos; repassar para o setor de cozinha. | Computadores, telefone, etc. | Atendente de pedidos e garçons. |
| Processo de preparo dos alimentos | Receber os pedidos; transformar insumos em alimentos; separar os pedidos. | Utensílios de cozinha. | Cozinheiros, auxiliares de cozinha. |
| Processo de distribuir os pedidos no restaurante. | Receber os alimentos preparados; distribuir conforme os pedidos. | Refratários e bandejas. | Garçons. |
| Processo de entre- | Pegar os pedidos no | Telefone, moto, etc. | Entregador. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ga dos pedidos | setor no setor de cozinha; fazer a entregar. | | |
| Processo de limpeza e manutenção | Manter a cozinha limpa; limpar e manter a área de consumo limpa e arrumada; manter a área externa limpa; limpar e manter outros setores. | Utensílios de cozinha, mesas, cadeiras, balcões, portas, janelas, etc. | Auxiliares de cozinha, garçons, auxiliar de serviços gerais. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

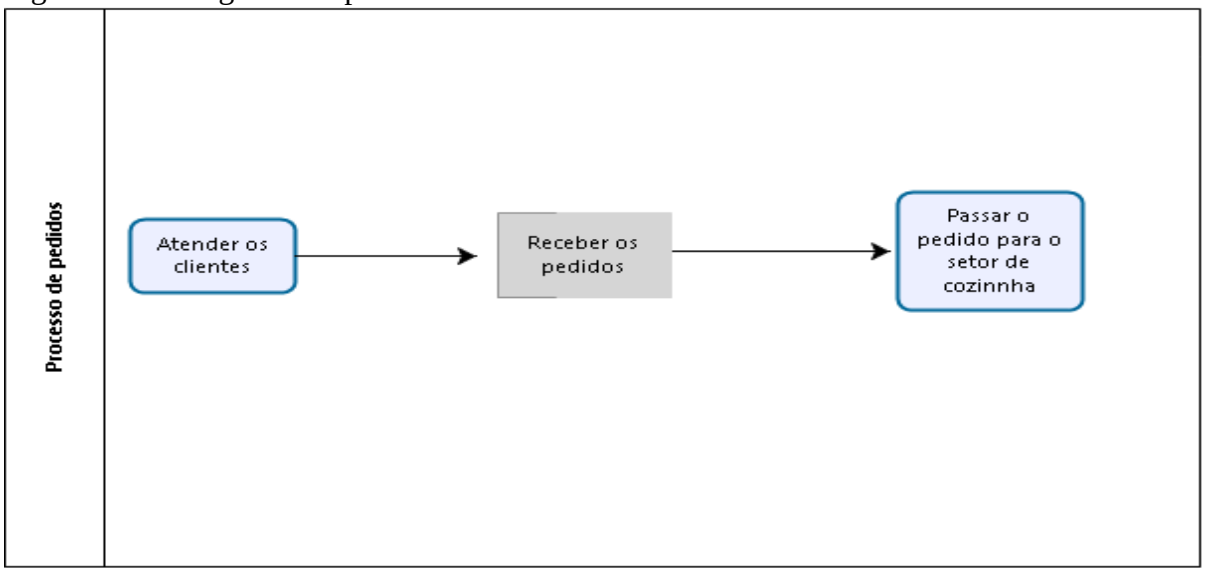
Em virtude dos diferentes processos existentes no **Lifer Restaurantes Bar**, serão ilustrados 3 fluxogramas referente aos processos de compras, de pedidos e preparado dos alimentos.

Figura 1 – Fluxograma de compras



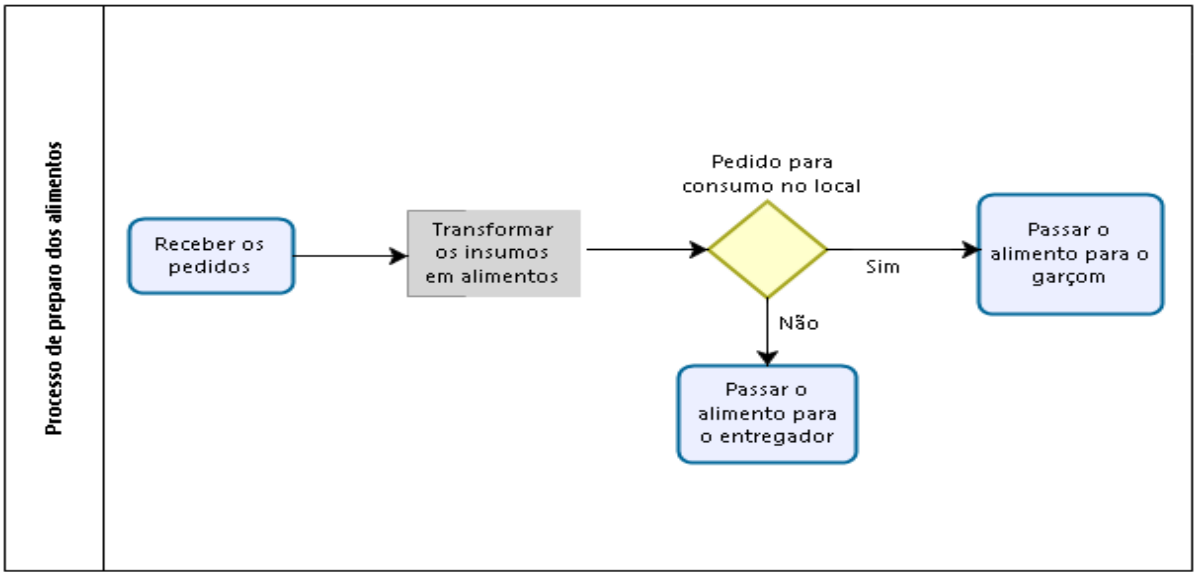

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Figura 2 – Fluxograma de pedidos




Fonte: Elaboração do autor, 2017

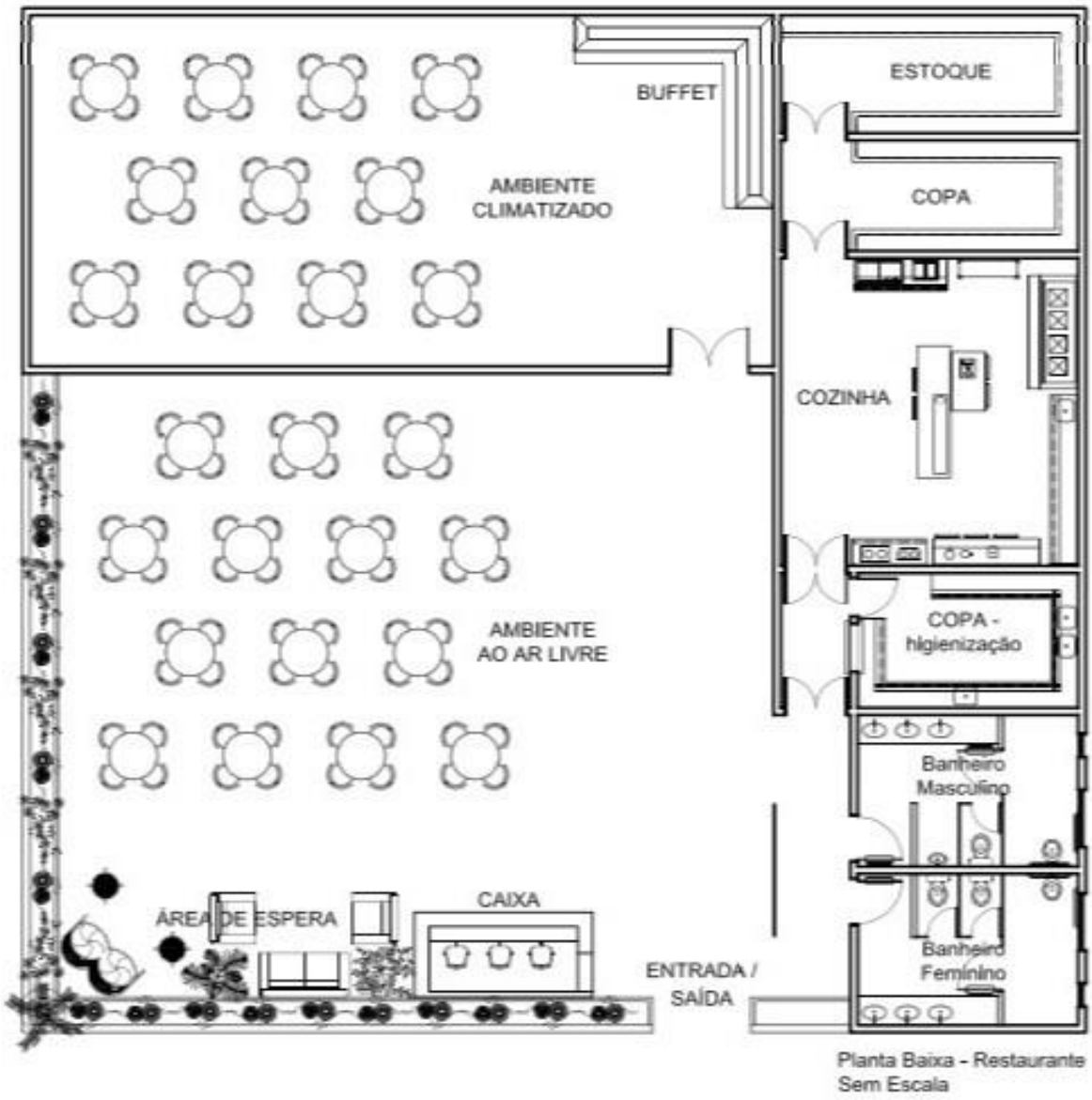
Figura 3 – Fluxograma de preparo dos alimentos




Fonte: Elaboração do autor, 2017

O Lifer Restaurantes Bar adotará o seguinte Layout, conforme figura 4 a seguir:

Figura 4 – Layout do Lifer Restaurantes Bar

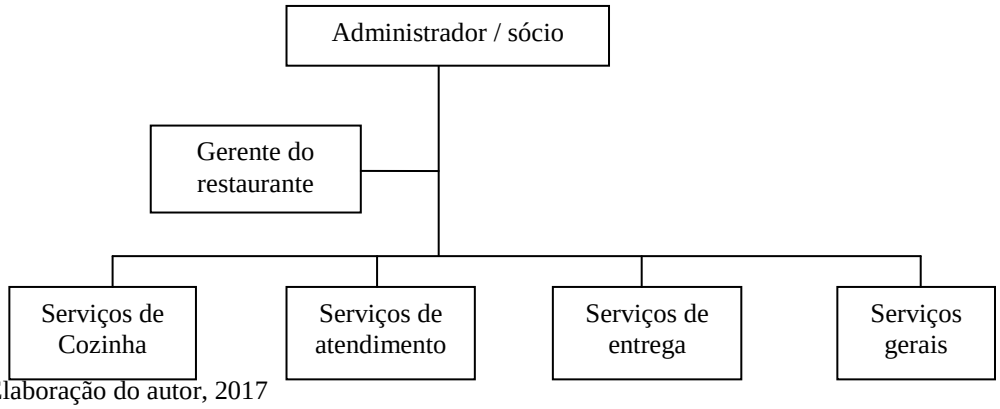



Fonte: Elaboração do autor, 2017

6.2.3 Necessidade de mão-de-obra:

A equipe de profissionais que faz parte da empresa pode ser visualizada no organograma apresentado a seguir (figura 5).

Figura 5 – Organograma do Lifer Restaurantes Bar




Fonte: Elaboração do autor, 2017

No quadro 18, pode ser observado o tipo de trabalho necessário, o número de pessoas, as qualificações desejadas e o tipo de função que será exercida pelos funcionários do **Lifer Restaurantes Bar**:

Quadro 18 – Descrição da mão-de-obra do Lifer Restaurantes Bar

| Tipo de trabalho | Nº de pessoas | Qualificações | Quem? |
|---|---|---|---|
| Gestão | 2 | Técnicas em gestão, conhecimento em informática. | Gerentes |
| Elaboração das refeições | 4 | Conhecimento em gastronomia. | Cozinheiros e auxiliares de cozinha. |
| Atendimento aos clientes | 5 | Habilidades de atendimento. | Garçons e atendente de pedidos. |
| Entrega dos pedidos | 2 | Possuir carteira nacional de habilitação. Ter um bom conhecimento da cidade. | Entregadores. |
| Diversos | 1 | Habilidades manuais e rapidez | Auxiliar de serviços gerais. |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 6.3. LOCALIZAÇÃO

Para selecionar a localização do **Lifer Restaurantes Bar**, foi feita, em um primeiro momento, uma pesquisa para identificar potenciais terrenos para a instalação da empresa. Como resultados da pesquisa, foram identificadas três opções para a instalação do hotel, conforme pode ser observado no quadro 19.

Quadro 19 – Opções de localização do Lifer Restaurantes Bar

| **Local** | **Local "1"** | **Local "2"** | **Local "3"** |
|---|---|---|---|
| Área do terreno | 1050 m² | 1100 m² | 884 m² |
| Distância do aeroporto | 12,5 km | 14 km | 12,2 km |
| Distância da BR-163 | 1,7 km | 2,6 km | 1,5 km |
| Distância do centro | 1,6 km | 0 km | 1,7 km |
| **Infraestrutura** | | | |
| Luz | x | x | x |
| Água | x | x | x |
| Telefone / Internet | x | x | x |
| Fácil acesso | x | x | x |
| **Aspectos físicos** | | | |
| Toda área coberta | x | | |
| Necessidade de grandes reformas | | x | x |
| **Regulamentação Tributária** | | | |
| Incentivos Estaduais | x | x | x |
| Incentivos Municipais | x | x | x |
| **Preço** | 8.000,00 | 10.000,00 | 7.000,00 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Com base nessas informações, foi utilizada a técnica de média ponderada para escolha da localização ótima. De acordo com a técnica de média ponderada, a opção que apresenta a maior média deve ser a escolhida. Sendo assim, analisando as médias ponderadas, foi possível constatar que a localização ótima para o **Lifer Restaurantes Bar** é a opção "1", que apresenta a maior média.

Quadro 20 – Técnica de média ponderada na análise da localização do empreendimento

| **Local** | Peso | 1 | 2 | 3 | 1 pond | 2 pond | 3 pond |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Área do terreno | 3 | 5 | 5 | 3 | 15 | 15 | 9 |
| Distância do aeroporto | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Distância da BR-163 | 2 | 5 | 4 | 5 | 10 | 8 | 10 |
| Distância do centro | 2 | 4 | 5 | 4 | 8 | 10 | 8 |
| **Infraestrutura** | | | | | | | |
| Luz | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Água | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Telefone / Internet | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Fácil acesso | 2 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 |
| **Aspectos físicos** | | | | | | | |
| Toda área coberta | 2 | 5 | 3 | 3 | 10 | 6 | 6 |
| Necessidade de grandes reformas | 3 | 5 | 2 | 3 | 15 | 6 | 9 |
| **Regulamentação Tributária** | | | | | | | |
| Incentivos Estaduais | 3 | 5 | 5 | 5 | 15 | 15 | 15 |
| Incentivos Municipais | 3 | 5 | 5 | 5 | 15 | 15 | 15 |
| **Preço** | 3 | 4 | 3 | 5 | 12 | 9 | 15 |
| **Total** | | | | | 130 | 113 | 117 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

**Localização do Futuro Empreendimento:**
Avenida Mendonça Furtado, n°1351, Santa Clara, SANTARÉM-PA.

# 7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é uma das etapas mais importantes do plano de negócios, pois é por meio dele que se verificam todas as entradas (resultantes da etapa do plano de marketing) e todas as saídas do fluxo de caixa da empresa (resultantes da etapa do plano de operações).

Assim, nesta etapa do Plano de Negócios do **Lifer Restaurantes Bar**, são apresentadas todas as receitas e todos os gastos a serem efetuados pelo empreendimento, tanto em sua instalação como em sua operação. A elaboração do plano financeiro é fundamental para a avaliação econômica do empreendimento.

## 7.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial do empreendimento visa estipular o gasto com despesas pré-operacionais, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos. Como o empreendimento ainda está na fase inicial, o investimento inicial deve ser bem elaborado para não sair muito elevado, visto que se tem que adquirir todos os equipamentos necessários para a iniciação das atividades. Os investimentos do Lifer Restaurantes Bar podem ser visualizados no quadro 21, apresentado a seguir:

Quadro 21 – Investimento inicial do empreendimento

| **Itens de Investimento** | **Valores em R$** |
|---|---|
| Aluguel mensal | 8.000,00 |
| Reforma do estabelecimento | 10.000,00 |
| Decoração | 5.000,00 |
| Cozinha / Área de Produção | 20.000,00 |
| Área de Atendimento | 12.000,00 |

| | |
|---|---|
| Utensílios | 5.000,00 |
| Uniformes | 500,00 |
| Divulgação Inicial | 5.000,00 |
| Nutricionista | 2.000,00 |
| Contador | 2.000,00 |
| Despesas com Abertura da Empresa | 1.500,00 |
| Capital de Giro | 80.000,00 |
| **Total** | **143.000,00** |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Os recursos financeiros para o investimento inicial do Lifer Restaurantes Bar serão provenientes de recursos próprios.

Caso o investimento seja financiado por capital de terceiros as linhas de créditos usadas serão feitas por:

- Parcerias com Restaurantes locais que estejam interessados em expandir seus negócios;
- Linhas de financiamentos bancários destinados a investimentos de Micro e pequenas empresas.

## 7.3. RECEITAS

As receitas do **Lifer Restaurantes Bar** podem ser visualizadas nos quadros 22 e 23, apresentados a seguir. Sendo que o quadro 22 apresenta um cálculo da receita mensal da empresa, considerando um total de 300 pessoas diariamente consumindo refeições. O quadro 23 apresenta o cálculo dos cenários mais prováveis com as projeções das receitas anuais.

Quadro 22 – Projeção mensal das receitas do empreendimento

| **VENDAS** | | | |
|---|---|---|---|
| **Serviços oferecidos** | **Quant. de vendas/ mensal** | **Valor unit.** | **Valor total do mês** |
| Filé a milanesa | 400 | 40,00 | 16.000,00 |
| Filé a cavalo | 400 | 40,00 | 16.000,00 |
| Filé a parmegiana | 600 | 50,00 | 30.000,00 |
| Picanha grelhada | 600 | 60,00 | 36.000,00 |
| Peixe ao molho escabeche | 750 | 60,00 | 45.000,00 |
| Peixe ao molho de camarão | 650 | 60,00 | 39.000,00 |
| Frango à milanesa | 450 | 45,00 | 20.250,00 |
| Frango ao molho de creme de milho | 500 | 50,00 | 25.000,00 |
| Água mineral com gás | 250 | 2,00 | 500,00 |
| Água mineral sem gás | 1000 | 2,00 | 2.000.00 |
| Sucos | 3000 | 6,00 | 18.000,00 |
| Refrigerantes | 2000 | 4,00 | 8.000,00 |
| Cervejas | 6000 | 4,00 | 24.000,00 |
| Outras bebidas (whisky, vodka, caipirinha) | 1000 | 20,00 | 20.000,00 |
| **Quantidade de vendas mensalmente** | **17600** | | |
| **Receita Mensal (300 pessoas diariamente)** | | | **299.750,00** |
| **Receita Anual (300 pessoas diariamente)** | | | **3.597.000,00** |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Quadro 23 – Projeção da receita anual da empresa, levando em consideração diferentes taxas de ocupação do empreendimento

| **RECEITAS** | | | |
|---|---|---|---|
| **Projeções para diferentes cenários** | **Quant. de vendas/ mensal** | **Receita Mensal** | **Receita Anual** |
| Otimista (200 pessoas diariamente) | 11733 | 199.833,33 | 2.398.000,00 |
| Pessimista (80 pessoas diariamente) | 4693 | 79.933,00 | 959.200,00 |
| Realista (170 pessoas diariamente) | 9973 | 169.858,33 | 2.038.300,00 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 7.4. CUSTOS

Os custos operacionais mensais da empresa podem ser visualizados no quadro 24. Para fazer a projeção dos custos do hotel, considerando um total de 300 pessoas diariamente consumindo refeições. O custo total operacional (mensal) da empresa é de R$ 104.328,90/mês.

Em seguida, foi elaborada uma projeção dos custos operacionais mensais, levando-se em consideração as diferentes taxas de ocupação descritas na projeção da demanda do empreendimento, conforme pode ser observado no quadro 25. Analisando o quadro 25, é possível identificar um custo operacional total anual de R$ 1.000.203,96/ano (levando em consideração as diferentes taxas de ocupação do empreendimento em um cenário mais otimista).

Quadro 24 – Custos mensais operacionais do empreendimento

| **Item de custo** | **Custo fixo ($) *** | **Custo variável ($) *** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Quant. | Custo/und | Total |
| 8 PRÓ-LABORE | 4.000,00 | - | - | - |
| 9 PAGAMENTO PESSOAL | 16.000,00 | - | - | - |
| Aluguel | 8.000,00 | - | - | - |
| Telefone | 300,00 | - | - | - |
| Luz | 1.500,00 | - | - | - |
| Água | 100,00 | - | - | - |
| Aluguel máquina de cartão visa e master | 200,00 | - | - | - |
| Material de Limpeza | 2.000,00 | - | - | - |
| Gás | 2.320,00 | - | - | - |
| Manutenção e Conservação | 200,00 | - | - | - |
| Marketing e Publicidade | 500,00 | - | - | - |
| Depreciação | 1272,90 | - | - | - |
| Seguros | 5.000,00 | - | - | - |
| Carne (Filé mignon) | - | 420 kg | 25,00 | 10.500,00 |
| Carne (Picanha) | - | 180 kg | 33,50 | 6.030,00 |
| Frango (Peito) | - | 285 kg | 14,00 | 3.990,00 |
| Peixe (Filhote) | - | 420 kg | 20,00 | 8.400,00 |
| Camarão | - | 65 kg | 50,00 | 3.250,00 |
| Arroz | - | 500 kg | 3,35 | 1.675,00 |
| Feijão | - | 30 kg | 5,89 | 176,70 |
| Farinha de rosca | - | 50 kg | 7,80 | 390,00 |
| Ovos | - | 150 dúzias | 6,19 | 928,50 |
| Azeite | - | 20 litros | 16,90 | 338,00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Óleo de soja | - | 100 litros | 3,45 | 345,00 |
| Tomate | - | 200 kg | 3,15 | 630,00 |
| Cebola | - | 200 kg | 1,55 | 310,00 |
| Pimentão | - | 30 kg | 6,78 | 203,40 |
| Alface | - | 350 und | 2,55 | 892,50 |
| Cenoura | - | 300 kg | 2,32 | 696,00 |
| Pepino | - | 50 kg | 4,71 | 235,50 |
| Limão | - | 20 kg | 5,40 | 108,00 |
| Leite | - | 72 litros | 2,75 | 198,00 |
| Creme de leite | - | 30 latas | 2,29 | 68,70 |
| Queijo mussarela | - | 75 kg | 8,80 | 660,00 |
| Milho verde | - | 8 kg | 5,25 | 42,00 |
| Amido de milho | - | 4 kg | 16,60 | 66,40 |
| Alho | - | 5 kg | 19,99 | 99,95 |
| Sal | - | 3 kg | 1,95 | 5,85 |
| Extrato de tomate | - | 10 kg | 10,72 | 107,20 |
| Açúcar | - | 10 kg | 2,69 | 26,90 |
| Água Mineral | - | 1250 und | 1,39 | 1.737,50 |
| Polpas de frutas | - | 400 kg | 15,00 | 6.000,00 |
| Refrigerantes | - | 2000 und | 2,35 | 4.700,00 |
| Cervejas | - | 6000 und | 1,47 | 8.820,00 |
| Whisky | - | 5 litros | 135,00 | 675,00 |
| Vodka | - | 4 litros | 80,00 | 320,00 |
| Cachaça | - | 4 litros | 7,35 | 29,40 |
| Guardanapos | - | 200 pct com 50 | 0,99 | 198,00 |
| Papel toalha | - | 50 und | 1,65 | 82,50 |
| **Total** | **41.392,90** | **62.936,00** | | |
| **Custo Total = CF + CV** | **104.328,90 / mês (300 pessoas diariamente)** | | | |
| **Custo Total** | **1.251.946,80 / ano (300 pessoas diariamente)** | | | |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Quadro 25 – Custos operacionais para diferentes cenários do empreendimento

| **CUSTOS** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Projeções para diferentes cenários** | **Custos Fixos (R$)** | **Custos Variáveis (R$)** | **Total Mensal (R$)** | **Total Anual (R$)** |
| Otimista (200 pessoas diariamente) | 41.392,90 | 41.957,43 | 83.350,33 | 1.000.203,96 |
| Pessimista (80 pessoas diariamente) | 41.392,90 | 16.782,93 | 58.175,83 | 698.109,96 |
| Realista (170 pessoas diariamente) | 41.392,90 | 35.663,73 | 77.056,63 | 924.679,56 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.

Tomando como base a estimativa de demanda apresentada anteriormente, pode-se observar, no quadro 26, a projeção do fluxo de caixa do **Lifer Restaurantes Bar** para um horizonte de 12 meses (primeiro ano de operação), levando em consideração o cenário mais provável para o empreendimento.

Quadro 26 – Projeção mensal do fluxo de caixa do empreendimento

| | Pré-abertura | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Ano |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Recebimentos*** | | | | | | | | | | | | | | |
| Receitas | | 199.833,33 | 199.833,33 | 169.858,33 | 79.933,00 | 169.858,33 | 169.858,33 | 199.833,33 | 199.833,33 | 169.858,33 | 169.858,33 | 199.833,33 | 199.833,33 | 2.128.224,63 |
| **(a) Receita total (vendas)** | | 199.833,33 | 199.833,33 | 169.858,33 | 79.933,00 | 169.858,33 | 169.858,33 | 199.833,33 | 199.833,33 | 169.858,33 | 169.858,33 | 199.833,33 | 199.833,33 | 2.128.224,63 |
| ***Pagamentos*** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Custos operacionais Variáveis** | | 41.957,43 | 41.957,43 | 35.663,73 | 16.782,93 | 35.663,73 | 35.663,73 | 41.957,43 | 41.957,43 | 35.663,73 | 35.663,73 | 41.957,43 | 41.957,43 | 446.846,16 |
| **Custos operacionais Fixos** | | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 41.392,90 | 496.714,80 |
| **(b) Custo Total (CF + CV)** | | 83.350,33 | 83.350,33 | 77.056,63 | 58.175,83 | 77.056,63 | 77.056,63 | 83.350,33 | 83.350,33 | 77.056,63 | 77.056,63 | 83.350,33 | 83.350,33 | 943.560,96 |
| ***Tributos*** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Alíquota (IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, CPP, ICMS) 10,04% /ano** | | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 26.082,17 | 213.673,75 |
| **(c) Total Tributos** | | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 17.053,78 | 26.082,17 | 213.673,75 |
| **(d) Investimento Fixo** | 63.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| **(e) Aporte de Capital** | 143.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| **(f) Geração de caixa no período (a-b-c-d+e)** | 80.000,00 | 99.429,22 | 99.429,22 | 75.747,92 | 4.703,39 | 75.747,92 | 75.747,92 | 99.429,22 | 99.429,22 | 75.747,92 | 75.747,92 | 99.429,22 | 90.400,83 | 970.989,92 |
| **(g) Caixa Inicial do período** | 0 | 80.000,00 | 179.429,22 | 278.858,44 | 354.606,36 | 359.309,75 | 435.057,67 | 510.805,59 | 610.234,81 | 709.664,03 | 785.411,95 | 861.159,87 | 960.589,09 | 80.000,00 |
| **Saldo de caixa (f+g)** | **80.000,00** | **179.429,22** | **278.858,44** | **354.606,36** | **359.309,75** | **435.057,67** | **510.805,59** | **610.234,81** | **709.664,03** | **785.411,95** | **861.159,87** | **960.589,09** | **1.050.989,92** | **1.050.989,92** |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

No quadro 27, é apresentado o fluxo de caixa da empresa para um horizonte de 5 anos, tendo como base um aumento de 5% nas vendas ao longo desse tempo.

Quadro 27 – Projeção anual do fluxo de caixa do empreendimento

| | **Pré-abertura** | **ANO 1** | **ANO 2** | **ANO 3** | **ANO 4** | **ANO 5** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Recebimentos*** | | | | | | |
| Receitas | | 2.128.224,63 | 2.341.047,09 | 2.575.151,80 | 2.832.666,98 | 3.115.933,68 |
| **(a) Receita total (vendas)** | | 2.128.224,63 | 2.341.047,09 | 2.575.151,80 | 2.832.666,98 | 3.115.933,68 |
| ***Pagamentos*** | | | | | | |
| **Custos operacionais Variáveis** | | 446.846,16 | 491.530,78 | 540.683,85 | 594.752,24 | 654.227,46 |
| **Custos operacionais Fixos** | | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 |
| **(b) Custo Total (CF + CV)** | | 943.560,96 | 988.245,58 | 1.037.398,65 | 1.091.467,04 | 1.150.942,26 |
| ***Tributos*** | | | | | | |
| **Alíquota (IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, CPP, ICMS)** | | 213.673,75 | 239.489,12 | 265.755,67 | 318.108,50 | 355.839,63 |
| **(c) Total Tributos** | | 213.673,75 | 239.489,12 | 265.755,67 | 318.108,50 | 355.839,63 |
| **(d) Investimento Fixo** | 63.000,00 | | | | | |
| **(e) Aporte de Capital** | 143.000,00 | | | | | |
| **(f) Geração de caixa no período (a-b-c-d+e)** | 80.000,00 | 970.989,92 | 1.113.312,40 | 1.271.997,48 | 1.423.091,44 | 1.609.151,79 |
| **(g) Caixa Inicial do período** | 0,00 | 80.000,00 | 1.050.989,92 | 2.164.302,32 | 3.436.299,80 | 4.859.391,24 |
| **Saldo de caixa (f+g)** | **80.000,00** | **1.050.989,92** | **2.164.302,32** | **3.436.299,80** | **4.859.391,24** | **6.468.543,04** |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

# 8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção do plano de negócios do **Lifer Restaurantes Bar**, é feita a avaliação econômica e social do empreendimento. Tais informações são apresentadas a seguir.

## 8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Para avaliação econômica do **Lifer Restaurantes Bar**, foi estabelecida como taxa mínima de atratividade (TMA) a meta da taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que pode ser considerada adequada para o investimento em um negócio de pequeno porte. Tal taxa é estipulada pelo COPOM (Comitê de Política Monetária) e está em torno de 8% ao ano (BANCO CENTRAL DO BRASIL, novembro de 2017).

### 8.1.1 Ponto de equilíbrio

PE = CF / RT – CV x 100
PE = RT – CV / RT = 199833,33 – 41957,43 / 199833,33
PE = 41392,90 / 0,79
PE = 52.396,08
Concluímos que a empresa necessita de R$ 52.396,08 por mês para cobrir todos os seus custos.

### 8.1.2 Taxa de lucratividade

Taxa de lucratividade = Lucro Líquido / Receita Total x 100
Taxa de lucratividade = 99429,22 / 199833,33 x 100
Taxa de lucratividade = 49,75% ao mês.

### 8.1.3 Taxa do retorno do investimento

Taxa de retorno do investimento = Lucro Líquido / Investimento Inicial x 100
Taxa de retorno do investimento = 99429,22 / 143000 x100
Taxa de retorno do investimento = 69,53% ao mês

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

Payback = Investimento Inicial / Lucro Líquido
Payback = 143000 / 99429,22
Payback = 1,4 mês

8.1.5 Taxa Interna de Retorno

O futuro empreendimento obteve um TIR de 694%

8.1.6 Valor Presente Líquido

$$VPL = - FCo + \frac{FC\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FC\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FC\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FC\ 4}{(1+i)4} + \frac{FC\ 5}{(1+i)5}$$

$$VPL = - 143000 + \frac{970.989,92}{(1+0,08)^1} + \frac{1.113.312,40}{(1+0,08)^2} + \frac{1.271.997,48}{(1+0,08)^3} + \frac{1.423.091,44}{(1+0,08)4} + \frac{1.609.151,79}{(1+0,08)5}$$

$$VPL = - 143000 + \frac{970.989,92}{1,08} + \frac{1.113.312,40}{1,17} + \frac{1.271.997,48}{1,26} + \frac{1.423.091,44}{1,36} + \frac{1.609.151,79}{1,47}$$

VPL = - 143000+899.064,74+951.549,06+1.009.521,81+1.046.537,82+1.094.661,08
VPL = R$ 4.858.534,51

8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A fim de se preparar melhor para eventos inesperados, os empreendedores optaram em simular a projeção de vendas para outros cenários, com o intuito de avaliar a viabilidade para estes. Foram considerados os cenários otimista, mais provável e realista; levando em consideração o volume de vendas anual e a perspectiva de crescimento, conforme pode ser observado no quadro 28.

Quadro 28 – Projeções para diferente cenários do empreendimento

| **Projeções para diferentes cenários** | **Volume de vendas ANUAL** | **Perspectiva de crescimento** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Ano 1** | **Ano 2** | **Ano 3** | **Ano 4** | **Ano 5** |
| Otimista | 140.796 | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |
| Mais provável | 119.676 | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |
| Pessimista | 56316 | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Com base nos cenários apresentados no quadro 28, foram projetados os fluxos de caixa para um horizonte de 5 anos (conforme pode ser verificado no quadro 29), utilizando as mesmas taxas de crescimento do fluxo de caixa original.

Quadro 29 – Fluxo de caixa projetado para os diferentes cenários do empreendimento

| **CENÁRIO OTIMISTA** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Pré-abertura** | **ANO 1** | **ANO 2** | **ANO 3** | **ANO 4** | **ANO 5** |
| ***Recebimentos*** | | | | | | |
| Receitas | | 2.397.999,96 | 2.637.799,96 | 2.901.579,95 | 3.191.737,95 | 3.510.911,74 |
| **(a) Receita total (vendas)** | | 2.397.999,96 | 2.637.799,96 | 2.901.579,95 | 3.191.737,95 | 3.510.911,74 |
| ***Pagamentos*** | | | | | | |
| **Custos operacionais Variáveis** | | 503.489,16 | 553.838,08 | 609.221,88 | 670.144,07 | 737.158,48 |
| **Custos operacionais Fixos** | | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 |
| **(b) Custo Total (CF + CV)** | | 1.000.203,96 | 1.050.552,88 | 1.105.936,68 | 1.166.858,87 | 1.233.873,28 |
| ***Tributos*** | | | | | | |
| **Alíquota (IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, CPP, ICMS) 10,04% /ano** | | 245.315,39 | 269.846,94 | 299.443,05 | 358.432,17 | 400.946,12 |
| **(c) Total Tributos** | | 245.315,39 | 269.846,94 | 299.443,05 | 358.432,17 | 400.946,12 |
| **(d) Investimento Fixo** | 63.000,00 | | | | | |
| **(e) Aporte de Capital** | 143.000,00 | | | | | |
| **(f) Geração de caixa no período (a-b-c-d+e)** | 80.000,00 | 1.152.480,61 | 1.317.400,14 | 1.496.200,22 | 1.666.446,90 | 1.876.092,34 |
| **(g) Caixa Inicial do período** | 0,00 | 80.000,00 | **1.050.989,92** | 2.368.390,06 | 3.864.590,28 | 5.531.037,18 |
| **Saldo de caixa (f+g)** | **80.000,00** | **1.232.480,61** | 2.368.390,06 | 3.864.590,28 | 5.531.037,18 | 7.407.129,53 |

| CENÁRIO MAIS PROVÁVEL | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Pré-abertura** | **ANO 1** | **ANO 2** | **ANO 3** | **ANO 4** | **ANO 5** |
| ***Recebimentos*** | | | | | | |
| Receitas | | 2.038.299,96 | 2.242.129,96 | 2.466.342,95 | 2.712.977,25 | 2.984.274,97 |
| **(a) Receita total (vendas)** | | 2.038.299,96 | 2.242.129,96 | 2.466.342,95 | 2.712.977,25 | 2.984.274,97 |
| ***Pagamentos*** | | | | | | |
| **Custos operacionais Variáveis** | | 427.964,76 | 470.761,24 | 517.837,36 | 569.621,10 | 626.583,21 |
| **Custos operacionais Fixos** | | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 |
| **(b) Custo Total (CF + CV)** | | 924.679,56 | 967.476,04 | 1.014.552,16 | 1.066.335,90 | 1.123.298,01 |
| ***Tributos*** | | | | | | |
| **Alíquota (IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, CPP, ICMS) 10,04% /ano** | | 206.479,78 | 229.369,89 | 254.526,59 | 304.667,34 | 340.804,20 |
| **(c) Total Tributos** | | 206.479,78 | 229.369,89 | 254.526,59 | 304.667,34 | 340.804,20 |
| **(d) Investimento Fixo** | 63.000,00 | | | | | |
| **(e) Aporte de Capital** | 143.000,00 | | | | | |
| **(f) Geração de caixa no período (a-b-c-d+e)** | 80.000,00 | 907.140,62 | 1.045.284,03 | 1.197.264,20 | 1.341.974,01 | 1.520.172,76 |
| **(g) Caixa Inicial do período** | 0,00 | 80.000,00 | **1.050.989,92** | 2.096.273,95 | 3.293.538,14 | 4.635.512,15 |
| **Saldo de caixa (f+g)** | **80.000,00** | **987.140,62** | 2.096.273,95 | 3.293.538,14 | 4.635.512,15 | 6.155.684,92 |
| **CENÁRIO PESSIMISTA** | | | | | | |
| | **Pré-abertura** | **ANO 1** | **ANO 2** | **ANO 3** | **ANO 4** | **ANO 5** |
| ***Recebimentos*** | | | | | | |
| Receitas | | 959.196,00 | 1.055.115,60 | 1.160.627,16 | 1.276.689,88 | 1.404.358,86 |
| **(a) Receita total (vendas)** | | 959.196,00 | 1.055.115,60 | 1.160.627,16 | 1.276.689,88 | 1.404.358,86 |
| ***Pagamentos*** | | | | | | |
| **Custos operacionais Variáveis** | | 201.395,16 | 221.534,68 | 243.688,14 | 268.056,96 | 294.862,65 |
| **Custos operacionais Fixos** | | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 | 496.714,80 |
| **(b) Custo Total (CF + CV)** | | 698.109,96 | 718.249,48 | 740.402,94 | 764.771,76 | 791.577,45 |
| ***Tributos*** | | | | | | |
| **Alíquota (IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, CPP, ICMS) 10,04% /ano** | | 79.421,42 | 107.938,33 | 119.776,72 | 143.372,27 | 160.377,78 |
| **(c) Total Tributos** | | 79.421,42 | 107.938,33 | 119.776,72 | 143.372,27 | 160.377,78 |
| **(d) Investimento Fixo** | 63.000,00 | | | | | |
| **(e) Aporte de Capital** | 143.000,00 | | | | | |
| **(f) Geração de caixa no período (a-b-c-d+e)** | 80.000,00 | 181.664,62 | 228.927,80 | 300.447,49 | 368.545,84 | 452.403,63 |
| **(g) Caixa Inicial do período** | 0,00 | 80.000,00 | **1.050.989,92** | 1.279.917,72 | 1.580.365,21 | 1.948.911,06 |
| **Saldo de caixa (f+g)** | **80.000,00** | **261.664,62** | 1.279.917,72 | 1.580.365,21 | 1.948.911,06 | 2.401.314,68 |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

Em seguida, a TIR e o VPL foram calculados para os diferentes cenários (utilizando uma TMA de 8,00% ao ano), conforme pode ser observado no quadro 30. Neste quadro, também podem ser observados o *payback*, a ROI para o primeiro ano e a taxa de lucratividade para o primeiro ano, com base nos diferentes cenários projetados para a empresa.

Quadro 30 – Indicadores financeiros dos diferentes cenários do empreendimento

| **Análise em diferentes cenários** | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador** | **Cenários** | | |
| | **Otimista** | **Mais provável** | **Pessimista** |
| Investimento inicial | R$ 143.000,00 | R$ 143.000,00 | R$ 143.000,00 |
| Receita (1° ano) | R$ 2.397.999,96 | R$ 2.038.299,96 | R$ 959.196,00 |
| Geração de caixa (1° ano) | R$ 1.152.480,61 | R$ 907.140,62 | R$ 181.664,62 |
| TIR (%) | 820% | 649% | 150% |
| VPL (R$) | R$ 5.743.027,07 | R$ 4.564.529,51 | R$ 1.138.772,08 |
| *Payback* | 1 mês | 2 meses | 9 meses |
| ROI | 805,93 % ao ano | 634,36 % ao ano | 127,03 % ao ano |
| TL | 48,06% ao ano | 44,5% ao ano | 18,93 % ao ano |

Fonte: Elaboração do autor, 2017

## 8.2. AVALIAÇÃO SOCIAL

O Restaurante Lifer pretende adotar algumas ações de responsabilidade social, como por exemplo:

- oferecer vagas para deficientes físicos.

- adotar ações que visem à conservação do meio ambiente, como programas de reciclagem de lixo, diminuição dos desperdícios, etc...

- oferecer vagas de estágios para formandos nas áreas de gastronomia, culinária, nutrição, etc...

Em função dessas ações e das atividades executadas pelo empreendimento, o Restaurante Lifer poderá contribuir para:

- as metas da política macroeconômica, pois o empreendimento irá absorver matérias-primas processadas na região e a mão-de-obra local, contribuindo, dessa forma, para a geração de emprego e renda.

- a receita do governo, pois o empreendimento colaborará com a contribuição de impostos, contribuições, etc., gerando receita para os cofres públicos.

## 9 CONCLUSÃO

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

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

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

Para a completa elaboração da estrutura do negócio, foi elaborado o plano estratégico, o planejamento de marketing, o plano operacional e o plano financeiro, todos realizados em

uma realidade de previsão teórica. Através destes, foi planejada a atuação da empresa no mercado de refeições naturais e previsto seus futuros resultados financeiros.

Para melhor replicar uma possível realidade, foram estimados cenários distintos: o pessimista, o mais provável e o otimista. Segundo as análises do cenário mais provável em termos de projeção, sob as quais foram utilizados os indicadores Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Período de Payback, o negócio é viável em um horizonte de cinco anos, apresentando VPL de R$ 4.858.534,51, TIR de 694% e Payback de 1,4 mês. Esses resultados no plano financeiro e na avaliação do empreendimento permitem concluir que este pode ser considerado viável.

Mais do que montar um plano de negócios para a conclusão de curso, este trabalho possibilitou para o autor o conhecimento sobre a rotina de um empreendedor da área, a revisão de conceitos e ferramentas expostas durante o curso de graduação.

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

# REFERÊNCIAS

DIEESE. **Índice do Custo de Vida – ICV calculado pelo DIEESE.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseicv/2016/2016analiseicv.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2017.

FORBES BRASIL. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil.** Disponível em: <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>. Acesso em: 05 mai. 2017.

GLOBO.COM. **Turismo injetou R$ 147 milhões na economia de Santarém em 2015.** Disponível em: <http://g1.globo.com/pa/santarem-regiao/noticia/2015/12/turismo-injetou-r-147-milhoes-na-economia-de-santarem-em-2015.html>. Acesso em: 05 mai. 2017.

GRUPO VIVO SABOR. **Sabia que o brasileiro se alimenta cada vez mais fora de casa?** Disponível em:<http://www.grupovivosabor.com.br/alimentacao/brasileiro-alimentacao-fora-de-casa/>. Acesso em: 05 mai. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Bares e restaurantes: um setor em expansão.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 05 mai. 2017.

VEJA.COM. **Crise reduz gasto de brasileiros com refeição fora de casa.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/economia/crise-reduz-gasto-dos-brasileiros-com-refeicao-fora-de-casa/>. Acesso em: 05 mai. 2017.

WESCO FACILIDADES & BEM-ESTAR. **Comer em casa está ficando mais caro do que comer fora.** Disponível em:<http://wesco.com.br/comer-em-casa-esta-ficando-mais-caro-do-que-comer-fora/> Acesso em 03 de março de 2017.

WIKIPÉDIA A ENCICLOPÉDIA LIVRE. **Santarém (Pará).** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Santar%C3%A9m_(Par%C3%A1)#cite_note-9>. Acesso em: 05 mai. 2017.