

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CRISTINA RUI DA SILVA

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UM RESTAURANTE NATURAL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2015

CRISTINA RUI DA SILVA

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UM RESTAURANTE NATURAL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2015

CRISTINA RUI DA SILVA

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UM RESTAURANTE NATURAL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) - Orientador

Prof. Marlucci Freitas Bitencourt – Especialista – (UNESC) - Examinadora

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por me conceder saúde e força a fim de vencer as dificuldades e almejar novos desafios.

Aos meus pais, Rui e Valmira pelo amor e estímulo diário oferecendo sempre o apoio que me fortalecia nos momentos de desânimo e cansaço.

As minhas irmãs Marcileia e Elizabete que sempre estiveram presentes em todos os momentos me ajudando sem medir esforços.

As minhas amigas Aline, Camila, Franciele, Kathleen e Tatiana as quais foram e são de extrema importância, companheiras no curso e irmãs na amizade construída durante os anos de formação, elas que irão continuar presentes em minha vida com toda certeza.

Ao Vagner e Gêssica duas pessoas muito importantes para mim, que mesmo estando distante na maior parte do tempo sempre se fizeram presentes nunca me deixando dúvidas de que o amor, o companheirismo e a amizade são recíprocas.

Ao meu orientador, professor Realdo, que sempre muito paciente e prestativo propagou seu conhecimento com muito empenho e dedicação, transmitindo confiança em cada etapa do trabalho.

Aos demais professores, que cederam não apenas conhecimento, mas também valores, verdadeiros mestres na arte de ensinar.

Por fim, estendo meus agradecimentos a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação, meu muito obrigado.

**“Grandes realizações são possíveis
quando se dá importância aos
pequenos começos.”**

LaoTsé

RESUMO

SILVA, Cristina Rui da. **Estudo da viabilidade econômico-financeira para a implantação de um restaurante natural no município de Criciúma/SC. 2015.** Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – SC.

O aumento de empreendedores no mercado tem chamado muita atenção, e a quantidade de empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de vida mais ainda. Ao montar um negócio o visionário deve estar ciente de todas as etapas que seu negócio irá percorrer, é necessário conhecer o mercado em que irá atuar, a fim de preparar-se tanto para as oportunidades que lhe serão oferecidas como as ameaças que poderá prejudicar seu empreendimento. Além de conhecer as condições do mercado, é preciso conhecer o mercado financeiro, visto que, a maior parte dos empreendedores necessita de capital de giro advindo de terceiros para montar seu negócio, logo, é importante um estudo para conhecer os investidores que estarão dispostos a oferecer recursos financeiros e as condições disponíveis. Neste contexto, realizou-se o estudo da viabilidade e econômico-financeiras para a implantação de um restaurante natural no município de Criciúma – SC. A pesquisa contou com embasamento teórico desenvolvido por intermédio de pesquisa bibliográfica e posteriormente desenvolveu-se o estudo de caso, onde foi criada a missão, visão e valores da empresa, os quais são os pilares de sustentação desta. A partir daí, desenvolveu-se o estudo de mercado, o plano de marketing e o plano financeiro, sequencialmente ocorreu a análise dos demonstrativos de resultados por meio de indicadores de atividade.

Palavra-chave: Plano de negócios, viabilidade econômica, viabilidade financeira, análise de mercado, estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Os três níveis organizacionais:..... | 17 |
| FIGURA 2 - Matriz <i>swot</i> | 20 |
| FIGURA 3 - As quatro bases para iniciar um negócio | 31 |
| FIGURA 4 - Formula do cálculo do ponto de equilíbrio | 35 |
| FIGURA 5 - Fórmula do cálculo de rentabilidade..... | 35 |
| FIGURA 6 - Fórmula do valor presente líquido | 36 |
| FIGURA 7-Fórmula da taxa interna de retorno | 36 |
| FIGURA 8 - Missão, visão e valores..... | 41 |
| FIGURA 9 - Matriz SWOT | 42 |
| FIGURA 10 - Análise dos pontos positivos | 44 |
| FIGURA 11- Análise dos concorrentes..... | 45 |
| FIGURA 12 - Estrutura organizacional | 49 |
| FIGURA 13 - Estimado para investimento inicial | 51 |
| FIGURA 14 - Faturamento estimado | 52 |
| FIGURA 15 -Estimativa de DRE | 54 |
| FIGURA 16 - Gastos fixos..... | 56 |
| FIGURA 17 - Alavancagem financeira..... | 58 |
| FIGURA 18 - Gráfico comparativo dos resultados com alavancagem financeira | 59 |
| FIGURA 19 – Previsão de sazonalidade | 61 |
| FIGURA 20 – Previsão de necessidade de capital de giro | 61 |
| FIGURA 21 – Sazonalidade em representação gráfica | 62 |
| FIGURA 22 -Estimativa de indicadores financeiros | 64 |
| FIGURA 23- Índices de sensibilidade | 66 |

LISTA DE ABREVIATURAS

CNPJ - Cadastro nacional da pessoa jurídica

EPP – Empresa de pequeno porte

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

ME - Micro empresas

PE - Ponto de equilíbrio

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT- strengths, weaknesses, opportunities e threats

TEA – Taxa de empreendedorismo em estágio inicial

TIR - Taxa interna de retorno

VPL- Valor presente líquido

SUMÁRIO

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | TEMA E PROBLEMA..... | 12 |
| 1.2 | OBJETIVO..... | 13 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 13 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos da pesquisa | 13 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 14 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 | EMPREENDEDORISMO | 15 |
| 2.2 | PLANEJAMENTO EMPRESARIAL..... | 16 |
| 2.3 | PLANO DE NEGÓCIOS | 17 |
| 2.4 | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.4.1 | Missão, visão e objetivos | 19 |
| 2.5 | MATRIZ SWOT | 19 |
| 2.6 | AMBIENTE INTERNO | 20 |
| 2.7 | AMBIENTE EXTERNO | 21 |
| 2.7.1 | Aspectos jurídicos legais | 22 |
| 2.7.2 | MERCADO | 23 |
| 2.7.2.1 | Análise do setor | 24 |
| 2.7.2.2 | Concorrência | 24 |
| 2.7.2.3 | Fornecedores..... | 25 |
| 2.7.2.4 | Clientes | 26 |
| 2.8 | ESTRATÉGIA DE MARKETING | 27 |
| 2.8.1 | Produto | 27 |
| 2.8.2 | Formação de preço | 28 |
| 2.8.3 | Localização | 29 |
| 2.8.4 | Plano de comunicação/ propaganda | 30 |
| 2.9 | ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... | 31 |
| 2.10 | PLANO FINANCEIRO..... | 32 |
| 2.10.1 | Investimentos iniciais | 32 |
| 2.10.2 | Despesas operacionais | 33 |
| 2.10.3 | Demonstrações financeiras | 34 |
| 2.10.4 | Ponto de equilíbrio (PE) | 34 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.10.5 | Retorno contábil sobre o investimento..... | 35 |
| 2.10.6 | Payback..... | 35 |
| 2.10.7 | Valor presente líquido (VPL)..... | 36 |
| 2.10.8 | Taxa interna de retorno (TIR)..... | 36 |
| 3 | METODOLOGIA | 38 |
| 3.1 | ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO | 38 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 39 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO..... | 39 |
| 4.1.1 | Descrição do negócio | 39 |
| 4.1.2 | Capital investido e fonte de recursos..... | 40 |
| 4.1.3 | Forma jurídica e enquadramento tributário | 40 |
| 4.2 | SUMÁRIO EXECUTIVO | 40 |
| 4.3 | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 41 |
| 4.3.1 | Missão, visão e valores | 41 |
| 4.4 | MATRIZ SWOT | 42 |
| 4.5 | ANÁLISE DE MERCADO | 43 |
| 4.5.1 | Setor..... | 44 |
| 4.5.2 | Concorrência..... | 44 |
| 4.5.3 | Fornecedores..... | 46 |
| 4.5.4 | Clientes | 46 |
| 4.6 | PLANO DE MARKETING | 47 |
| 4.6.1 | Produto | 47 |
| 4.6.2 | Preço | 47 |
| 4.6.3 | Praça | 48 |
| 4.6.4 | Promoção e propaganda | 48 |
| 4.7 | ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... | 49 |
| 4.8 | PLANO FINANCEIRO..... | 49 |
| 4.8.1 | Investimentos iniciais | 50 |
| 4.8.2 | Previsão de faturamento | 52 |
| 4.8.3 | Demonstrações financeiras | 52 |
| 4.8.4 | Sazonalidade..... | 60 |
| 4.8.5 | Análise dos indicadores financeiros | 63 |
| 4.8.6 | Indicadores da análise de sensibilidade | 65 |
| 4.8.7 | Pesquisa de mercado | 67 |

| | | |
|----------|----------------------------------|-----------|
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 68 |
| | REFERÊNCIAS..... | 70 |
| | APÊNDICE A..... | 73 |
| | APÊNDICE B..... | 74 |

1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo apresenta-se, primeiramente, o tema e o problema de estudo para em seguida, elencar os objetivos (geral e específicos) da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A população vem desenvolvendo sua conscientização acerca da necessidade e dos benefícios da qualidade de vida. O segmento da comercialização de produtos saudáveis, a qual é composta por produtos com alta concentração de proteínas, carboidratos, fibras, cálcio e outros, como vitaminas, que são fontes primárias de energia e funcionam como combustível para o cérebro, medula, nervos e células vermelhas do sangue, ou seja, mantêm o corpo funcionando. Ainda são fundamentais para a defesa do organismo e para abastecer a musculatura.

Diante da visível importância ressaltada fica clara a chance que os novos empreendimentos, neste ramo, têm de se destacar e ganhar espaço no mercado.

Além disso, por ser um ramo em desenvolvimento, os concorrentes ainda se apresentam em número reduzido especialmente no segmento composto por produtos saudáveis com pouca matéria prima industrializada e não de produtos *light* como a maioria da concorrência.

Para conseguir espaço no mercado competidor é necessário obter parcerias com entidades complementares, como academias, consultórios de nutrição, entre outros, a fim de oferecer credibilidade aos produtos ofertados e até mesmo incentivar o público a adotar um melhor padrão de vida.

É necessário estudo e planejamento na implantação do negócio, identificando os aspectos capazes de influenciar nas atividades desenvolvidas, as oportunidades existentes, assim como, avaliar os riscos envolvidos.

Sabe-se que a composição do segmento de comercialização de produtos naturais é formada por poucos empreendedores ativos no mercado, todavia, é necessário cautela na hora de implantar um negócio, levando em conta uma visão global que a maior parte das micro e pequenas empresas, que tiveram suas atividades iniciadas nas últimas décadas, acabaram não vencendo os primeiros anos de existência, fato influenciado pela carência de um plano de negócios.

A falta de análise de mercado e de aceitação do produto pode colocar a empresa em situação de risco, deste modo, com o intuito de reduzir os riscos do novo empreendimento pretende-se reunir informações relevantes, realizar um planejamento e estudo eficiente, a fim de identificar se o empreendedor deve ou não seguir com o negócio.

Neste contexto, tal pesquisa busca analisar a necessidade da implantação de um restaurante natural na região de Criciúma – Santa Catarina, identificar o melhor local a ser inserido, a aceitação de mercado e a possibilidade de expansão do negócio. Deste modo tem-se a seguinte questão-problema: qual a viabilidade econômica e financeira na implantação de um restaurante natural no município de Criciúma/SC.

1.2 OBJETIVO

Nesta seção se dará a apresentação do objetivo geral assim como a dos objetivos específicos do trabalho, os quais foram delimitados para responder a questão-problema.

1.2.1 Objetivo geral

Apresenta-se como objetivo geral da pesquisa, avaliar a viabilidade econômica e financeira na implantação de um restaurante natural no município de Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos específicos da pesquisa

Para tanto tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar as etapas de elaboração de um plano de negócios;
- Elaborar um plano de *marketing*, operacional e financeiro para o empreendimento; e
- Verificar a aceitação do público potencial em relação ao negócio, mediante uma pesquisa de campo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da implantação do restaurante natural é justificado, pois o nicho de mercado da nutrição, ou alimentação saudável, está em constante desenvolvimento, influenciado principalmente pela busca de boa forma.

Cada vez mais as pessoas querem um corpo ideal, academias estão sempre lotadas e observando esse comportamento da sociedade, notou-se que a cidade de Criciúma é composta por públicos de diversas faixas etárias, os quais, boa parte frequenta academias ou são adeptos a alguma atividade física e para ter resultados realmente satisfatórios, a alimentação é fator fundamental para atingir os objetivos desejados.

Observou-se então que existe a necessidade de um empreendimento que possa oferecer a opção de alimentação saudável de uma forma prática e fácil, permitindo que os simpatizantes desses alimentos, possam ingerir refeições nutritivas, mesmo com a falta de tempo disponível para preparar, já que a correria do dia-a-dia muitas vezes não permite.

Mesmo existindo demasiados pontos positivos e oportunidade identificadas, será realizada uma pesquisa acerca do assunto, ao qual pode-se observar quanto o estudo da viabilidade econômica de um restaurante natural é relevante para os usuários externos e internos da entidade.

Este documento pode ser utilizado por profissionais da área contábil, financeira ou futuros empreendedores a fim de esclarecer dúvidas. Uma vez que, serão expostas todas as etapas de constituição do plano de negócios, seja nas questões financeiras, como as burocráticas. Como estudo mercadológico do setor podendo ser observada a aceitação de mercado e o público existente, podendo assim chegar a conclusões precisas e seguras a respeito da concretização do empreendimento ou não.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo tratar-se-á da apresentação teórica dos assuntos referentes ao trabalho, estes sendo, empreendedorismo, plano de negócios, plano financeiro e plano de *marketing*. O conteúdo está fundamentado com bases em autores conceituados nas áreas de Administração e Ciência Contábil e também em artigos.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O tema empreendedorismo vem sendo muito debatido nas últimas décadas e ganhando espaço no mercado. A quantidade de pequenas empresas atualmente é significativamente grande.

E analisando os números fornecidos pelo relatório executivo do GEM aponta o Brasil como a 8ª posição no ranking mundial de empreendedorismo. Além disso, apresenta uma Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) do país de 17,3%, a qual corresponde às empresas com até 42 meses (3,5 anos), o que significa que a cada 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos) 17 estão envolvidos em alguma atividade empreendedora. Observando a TEA de 2009 que era de 12%, é possível constatar o quanto o empreendedorismo vem ganhando vez entre os brasileiros (MACEDO, 2013)

Porém, sabe-se que grande parcela de pequenas empresas encerram suas atividades nos primeiros anos de vida. Dornelas (2005) diz que existem dois tipos de empreendedorismo, o da oportunidade, o qual sabe exatamente onde deseja chegar, trabalha sobre planejamento e cria novas oportunidades, este tende a impulsionar o desenvolvimento econômico. E o empreendedorismo da necessidade, neste o empreendedor se aventura no mercado por falta de outras oportunidades, sem nenhum planejamento adequado, o que rebate diretamente nas estatísticas sobre mortalidade precoce do negócio.

Oliveira (2014) cita que, no Brasil a mortalidade precoce das empresas pequenas e médias ocorre devido ao fato de optarem por trabalhar com produtos e serviços ultrapassados, com baixo nível tecnológico. A falta de investimento e o

despreparo por parte da maioria dos empreendedores tem sido a influência vital para o fracasso.

Neste contexto Bernardi (2003) afirma que há carência de uma visão empreendedora uma percepção mais abrangente, de observar o que realmente está faltando no mercado, oferecer produtos de acordo com a necessidade do consumidor e as tendências da atualidade, é isso que irá permitir ao profissional almejar um futuro promissor para a empresa. Identificar o que a empresa deve oferecer é fato fundamental, afinal o empreendimento necessita do mercado consumidor, o qual é dotado de hábitos sociais de consumo a serem supridos.

É fácil perceber que não basta ter uma boa ideia de negócio, é imprescindível apreciar tal oportunidade com uma visão empreendedora. Para prosperar um negócio, o empreendedor deve estar muito atento a todo o cotidiano que envolve seu mercado de atuação.

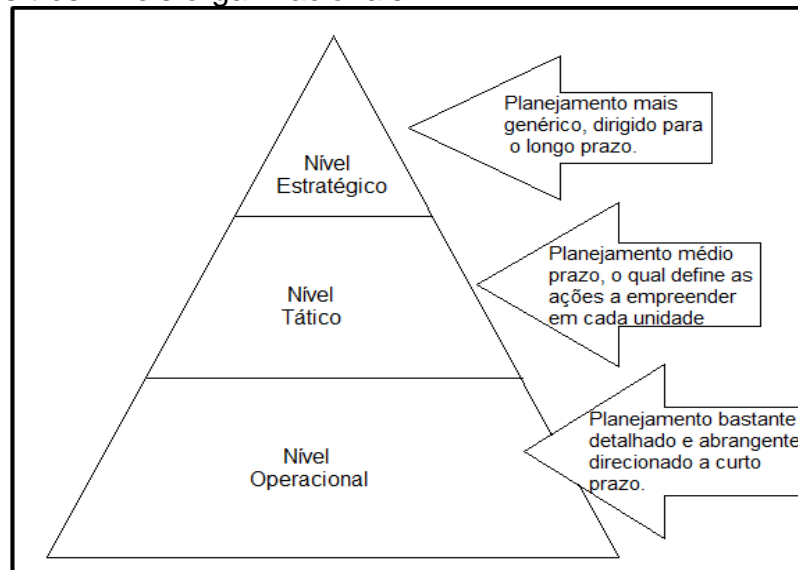
2.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento empresarial é indispensável para o bom funcionamento administrativo e alcance de metas e objetivos, pois se trata de um processo constante que envolve o dia a dia empresarial, sua rotina e departamentos, direcionando os processos e passos que a empresa pretende seguir para atingi-los.

Fernandes e Berton (2005) dizem que o planejamento empresarial busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir. Ele possui uma estrutura conecta ao que foi definido pelo planejamento da empresa.

Andrade (2012) fala que o planejamento é dividido em três estados, onde, cada um exerce um nível de responsabilidade correspondente. São eles: estratégico, tático e operacional. O Estratégico abrange a organização como um todo, não abordando detalhes de departamento ou divisão. Já o tático aborda cada departamento ou divisão e é um pouco mais detalhado que o estratégico. Finalizando o operacional inclui cada grupo de tarefa a ser executado, cada plano tático elaborado exige desenvolvimento de vários planos operacionais.

FIGURA 1 - Os três níveis organizacionais:



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Planejamento empresarial nada mais é que uma orientação da ação, ou seja, o plano de ação da empresa.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios trata-se de uma ótima ferramenta de suporte, o qual possibilita desenvolver um roteiro a ser percorrido pela empresa, oferecendo a possibilidade de analisar o negócio e assim permitindo alterações de aspectos relevantes, os quais poderão aumentar as chances de se destacar.

Para Dornelas (2005) o plano de negócios auxilia em inúmeros processos iniciais da empresa, primeiramente estabelecer diretrizes para conduzir o seu negócio, permitindo à empresa tomar decisões apoiadas em bases seguras, admitindo a execução de ações corretivas referentes a projetos implantados ou em estudo, quando necessárias. Ainda facilita a obtenção de crédito e financiamentos de recursos, uma vez que o plano de negócios oferece ao investidor maior credibilidade das informações acerca do negócio, permite medir as oportunidades existentes ou futuras com maior eficácia buscando transformá-las em diferencial.

Segundo Chiavenato (2005) trata-se de um conjunto de informações colhidas e analisadas, com a intenção de definir as principais condições a respeito

do negócio, com a finalidade de realizar o estudo de sua viabilidade econômica assim como os possíveis riscos na implantação.

Bernardi (2003) propõe alguns questionamentos a serem feitos durante o processo do planejamento para que o plano de negócios fique bem fundamentado, buscando identificar para quem o empreendedor deseja vender seu produto ou serviço bem como o local em queo instalará. Tendo a possibilidade de estudar a respeito de seus concorrentes e, ainda poderá desenvolver idéias que lhe possibilite apresentar diferencial em seus serviços ou produtos, além de planejar os caminhos que a entidade virá a percorrer a fim de atingir os objetivos almejados.

Claramente se observa que o plano de negócios vai muito além de um mero processo de validação de proposta, ele permite que o empreendedor direcione estratégias para que o mesmo se ajuste às condições ofertadas pela situação em que esteja inserido. O plano de negócios é fator fundamental para impulsionar no sucesso da empresa.

2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A organização é formada por um grupo de pessoas, as quais devem trabalhar de forma harmônica e dinâmica a fim de alcançarem um objetivo em comum, o desenvolvimento da organização.

Valadares (2002) diz que o diagnóstico da organização, primordialmente, tem a intenção de fotografar a situação em que a empresa se encontra, e posteriormente tem a intenção de fornecer ao empreendedor dados e informações que lhe auxiliie na construção de novas estratégias, para atingir a situação desejada.

Fernandes e Berton (2005) dizem que de modo geral, o diagnóstico do ambiente interno da organização conta com uma função primordial, levantar informações acerca de determinado assunto e para isso segue algumas etapas:

- a) Identificar as competências da organização;
- b) Analisar a cadeia de valor;
- c) Analisar as estratégias genéricas, e
- d) Analisar as áreas funcionais da empresa.

Os autores ainda dizem que esse diagnóstico atua como apoio na tomada de decisão e nos processos da empresa. Se bem elaborado e interpretado, pode auxiliar ainda na criação de novas metas e objetivos.

2.4.1 Missão, visão e objetivos

Definir uma missão para a empresa é essencial, representa o caminho a ser trilhado, e servirá como pilar de apoio para todos os demais planejamentos, a empresa deve trabalhar focada na missão, já que, esta vem a definir os clientes e produtos que ela pretende atingir.

Salim (2003) diz que a missão da empresa deve englobar objetivos de negócio, a espécie de produtos que irá disponibilizar para seu mercado alvo. Assim, deixar clara sua função no mercado, já que a missão não especifica o produto a ser ofertado, mas sim a área de atuação que a empresa está inserida, deixando aberta a possibilidade de apresentar produtos futuros.

Müller (2014) cita a visão como a construção de um cenário futuro que a empresa tem a intenção de estar inserida, ou seja, uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, tendo em vista a sua competitividade.

Cecconello e Ajzentel (2008) se referem à missão como uma visão mais ampla da empresa, como sendo um objetivo que a empresa tende a alcançar no futuro, uma meta mais condizente com seu ideal. É por meio da missão que tais objetivos da visão são alcançados.

Müller (2014) diz que os objetivos determinam as atividades a serem desempenhadas pela empresa e as tarefas a se cumprir, participação de mercado, índices de lucratividade a serem atingidos e objetivos que venham a se tornar realizações.

2.5 MATRIZ SWOT

Uma organização não surge do nada, são indispensáveis algumas condições para que a mesma seja formada. É visivelmente identificada à escolaridade, urbanização, política, diversos elementos atuam na formação dos

empreendimentos. Tanto fatores internos quanto os externos podem influenciar na organização apresentando amplo grau de relevância em suas operações.

Müller (2014) cita que a matriz *SWOT* (strengths, weaknesses, opportunities e threats) que significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é um instrumento bastante utilizado para delinear as ações da organização assim como para analisar o ambiente interno e externo. Ela compõe a identificação de oportunidades e ameaças, as quais derivam do ambiente externo, logo, não as pode conter, ainda apresenta as forças e fraquezas, que por sua vez derivam do ambiente interno, estas são controláveis pela empresa.

FIGURA 2 - Matriz *swot*

| | | |
|--------------------------|---------------|-----------|
| | Ajuda | Atrapalha |
| Interna (organização) | Forças | Fraquezas |
| Externa (ambiente) | Oportunidades | Ameaças |

Fonte: Adaptado de Müller (2014)

Andrade (2012) completa dizendo que o processo de gestão deve impulsionar, minimizar, aproveitar ou neutralizar os fatores estratégicos, e cada um deve ser trabalhado de forma independente para posteriormente trabalhá-los de forma conjunta.

Fica claro que a empresa intencionada a ser competitiva no mercado deve optar pela utilização da matriz, já que esta possibilita aos gestores visualizar o modo como tal está ou irá se comportar no ambiente em que se insere.

2.6 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno refere-se às atividades da empresa, que são de seu domínio, onde um ponto forte é algo que traz reflexos positivos para a mesma enquanto os pontos fracos são fatores negativos que dificultam sua atuação.

Andrade (2012) diz que os pontos fortes, a maioria das vezes, coloca a empresa em situação privilegiada em comparação com os concorrentes, e isso deve ser utilizado como diferenciação e vantagem competitiva. Enquanto o ponto fraco pode ser algo que a empresa não possui ou não realiza muito bem, e que vem a colocá-la em desvantagem, porém não irá necessariamente deixá-la vulnerável, tudo depende do quão importante esta característica é para a atividade da empresa.

Valadares (2002) se refere a ambiente interno como, a análise dos pontos fortes e fracos da organização, para estabelecer as suas condições competitivas.

A administração realiza a análise interna com a finalidade de identificar as deficiências ou qualidades da empresa e após compará-las com os concorrentes.

2.7 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo de uma organização trata-se dos indivíduos que se encontram no exterior da empresa, e a sua análise busca captar informações que de alguma forma são relevantes.

Ceconello e Ajzentel (2008) dizem que o macroambiente é de grande pertinência para os empreendedores, pois é dele que vem os elementos que atuam na organização de forma direta e indireta.

- a) As relações socioculturais de indivíduos, que possam ou não ser influenciados por distribuição geográfica, religião ou classe social. Os valores, as crenças são importantes fatores a serem observados.
- b) Diante do ambiente demográfico estuda-se o perfil dos habitantes do local, além da taxa de crescimento populacional, tamanho das famílias, faixas etárias, escolaridade, renda, e demais considerados relevantes.
- c) No ambiente econômico é analisado o poder de compra da população, os preços praticados, ainda o desemprego, indicadores de endividamento e disponibilidade de crédito. Assim como a influencia da evolução e volatilidade das taxas de juros, aumento da participação dos impostos.
- d) Verificar também o ambiente tecnológico, já que vêm passando por mudanças contínuas e instantâneas, permitindo seja a criação ou adequação de uma empresa já existente.

e) E o ambiente político-legal com capacidade de incentivar ou restringir as relações produtivas comerciais. São leis e órgãos governamentais dotados de poderes que influenciam o ambiente institucional.

A análise dos fatores externos para Andrade (2012) consiste na identificação de oportunidades e ameaças que permitam o desenvolvimento de estratégias, a fim de prevenir que as ameaças venham a se tornar problemas futuros, e explorar adequadamente as oportunidades detectadas.

O ambiente externo é alvo direto das constantes mudanças, que impactam de frente as estratégias das organizações. De modo que já não é suficiente apenas a maximização dos lucros que deve ser acompanhada rigorosamente, a preocupação e responsabilidade com a comunidade vêm ganhando muito espaço e importância dentro das estratégias das empresas.

2.7.1 Aspectos jurídicos legais

Nesta etapa o visionário deve estar muito bem informado ou rodeado de profissionais qualificados, para assim trabalhar estratégias a serem aplicadas de concordata com a legislação vigente em sua empresa.

Ao ver de Chiavenato (2005, p. 101):

A escolha da forma ou espécie de firma de sociedade a ser utilizada depende de um conjunto de fatores relacionados entre si, tais como a capacidade financeira dos sócios, o volume de capital necessário para o negócio, o tipo de produto, serviço etc [...].

Dornelas (2005) diz que em relação às tributações existem algumas formas de recolhimento de impostos mais simplificados, são elas, micro empresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), das quais o tributo é obtido através de percentuais aplicados sob o faturamento. Todavia não são todas as empresas que conseguem adquirir tal forma de tributação.

De acordo com o SEBRAE (2009) primeiramente o empreendedor deve consultar um contador legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da sociedade, ainda auxiliando na escolha da forma jurídica mais adequada e função do negócio em questão assim como fornecer suporte para a entrega dos formulários

exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas. O empreendedor deve buscar orientação a respeito da legislação civil e tributária referente ao negócio assim como o devido registro da empresa seguindo as etapas abaixo:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual da Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na entidade Sindical Patronal
- Cadastro junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”.
- Corpo de Bombeiros Militar.

Fica claro o quão importante é para a caminhada dos negócios que o empreendedor conheça a legislação de seu empreendimento, assim como as exigências e benefícios que norteiam suas atividades.

2.7.2 MERCADO

A designo de reconhecer suas chances de prosperar no negócio, é conveniente que o investidor realize uma pesquisa de mercado, afinal os agentes mais importantes da empresa são os clientes, concorrentes e fornecedores, logo, o empreendedor deve conhecê-los profundamente.

Sendo assim, Dornelas (2008) diz que após definir o espaço do mercado em que o empreendimento irá atuar, deve ser feito um detalhamento de informações a respeito do público que será abordado. Uma vez que, quanto melhor o empreendedor conseguir definir seu público, mais apto estará a lhe fornecer o produto buscado.

Salim (2003) confirma este pensamento do dever de o empreendedor analisar o mercado, já que o cliente também faz análises dos produtos na hora da compra, logo, aquele não pode colocar em risco seu capital, assim como as expectativas dos profissionais envolvidos no mesmo.

Ao ver de Chiavenato (2005, p.71) “sem o estudo de mercado a empresa se comportaria as cegas, sem saber exatamente as preferências e as tendências vigentes no mercado”.

É visto, portanto, que a análise de mercado é uma das etapas mais importantes para os empreendedores que almejam o sucesso do seu negócio. E quanto mais abrangente for a pesquisa, mais preparado o negócio estará. Estes tópicos serão expostos com maior profundidade no decorrer do trabalho.

2.7.2.1 Análise do setor

Esta análise busca comparar e caracterizar as empresas atuantes em determinado setor de atividade a partir de diferentes dimensões, a fim de conhecer o comportamento daquele mercado assim com suas perspectivas de expansão.

Partindo do pensamento de Dornelas (2005) o qual recomenda fazer um breve histórico do mercado atuante nos últimos anos identificando seus 4Ps (preço, praça, produto e promoção) assim como analisar as tendências do setor para os próximos anos. Além de comparar seu negócio com os existentes e identificar a maneira de supera-los, com o intuito de responder eventuais questionamentos.

De acordo com Oliveira (2014) o empreendedor deve ter conhecimento da participação do seu segmento no mercado, assim como a influência de seus produtos e serviços potenciais, identificar o ciclo de vida dos seus produtos e serviços e também o nível de consumo, ainda deve observar as possíveis evoluções ou retrações de desempenho e tendências.

Através das verificações sugeridas pelos autores o empreendedor estará mais bem informado acerca do contexto econômico em que sua empresa irá atuar, ainda terá oportunidade de identificar fatores de risco e oportunidades bem como avaliar o desempenho do setor.

2.7.2.2 Concorrência

A concorrência compõe organizações que tanto podem oferecer produtos iguais aos que a empresa pretende implantar, como podem ser produtos diferentes, mas que competem os mesmos consumidores indiretamente.

Dornelas (2008) diz que a análise da concorrência é derivada da análise do público-alvo. Pois, ao identificar o segmento de mercado descreve-se o consumidor, o que busca, e o que quer em determinado produto. Essas características formam uma base de comparação com seus concorrentes.

Baron e Shane (2007) apontam que as empresas atuantes em determinado segmento de mercado sairão na frente ao ofertar seus produtos e serviços, pelo fato de já ter o nome fortalecido e estrutura estabelecida pelo tempo de mercado. Porém, as novas empresas têm chances de conseguir conquistar seu espaço se souberem explorar suas oportunidades, introduzindo novos produtos e matérias-primas, tecnologias inovadoras, permitindo aos futuros empreendedores oferecer serviços e produtos melhores que os já existentes.

Ao ver de Dornelas (2005) o empreendedor deve conhecer a concorrência tão bem quanto seus clientes, além de fazer análises comparativas para avaliar e identificar os pontos fortes e fracos desses eventuais concorrentes, para maximizar suas chances de competir e vencer no mercado.

As respostas colhidas nas análises irão ajudar a prevenir e reduzir os riscos, e ainda podem ser fonte de novas idéias de produtos futuros possibilitando ao empreendedor desenvolver novas estratégias para ganhar mercado.

2.7.2.3 Fornecedores

Os fornecedores são um ponto estratégico fortalecedor da imagem da empresa, pois é sobre ele que cai a responsabilidade de transmitir confiabilidade do produto e ou serviço de qualidade.

Chiavenato (2005) menciona que no momento da compra de produtos deve ser realizada uma espécie de comparação entre os eventuais fornecedores, a fim de identificar se os mesmos tem a capacidade de suprir as necessidades da empresa com produtos que garantem a integridade da empresa, observando se apresenta prazo de entrega adequado e boas condições de pagamento.

Degen (2009) comenta que os fornecedores podem transmitir informações importantes a respeito de negócios semelhantes, visto que os mesmos também almejam o sucesso da organização, já que, se tratando de um negócio bem

sucedido garantirá um cliente. E uma relação amigável entre cliente e fornecedor, permite satisfação a ambos os envolvidos nos processos de negociações.

Para Finger (2002) podem ocorrer situações inesperadas no mercado competitivo de clientes e fornecedores, e para que o empreendimento não sofra com possíveis turbulências é orientado que ocorram monitoramentos periódicos, observando as possíveis ameaças do setor.

O fornecedor tem muita relação com o nível do produto apresentado ao consumidor, e uma das principais chaves de sucesso é a exposição de um produto.

2.7.2.4 Clientes

É importante definir o perfil do cliente para estabelecer um plano de abordagem e conquista. Este é o elemento mais importante para a entidade

Do ponto de vista de Chiavenato (2005, p. 85)

É muito comum acontecer um certo constrangimento ou dúvida quando se pergunta aos dirigentes de certa empresa quem é seu cliente, para quem eles trabalham. E a resposta costuma ser muito evasiva. Isso ocorre em empresas que não focalizaram o cliente ou o mercado, porque não sabem mirar o alvo de suas operações.

De acordo com Degen (2009) tem-se visto, que ocorre uma seleção de clientes destinados a consumir tal produto, e a partir dessa delimitação da população a ser atendida, trabalha-se a necessidade que o produto ou serviço satisfaz e quais os atributos que os clientes valorizam para suprir suas necessidades.

Oliveira (2014) define que é indispensável para o empreendedor identificar algumas questões a cerca dos seus futuros clientes, sendo elas:

- a) Como estão localizados e distribuídos nesse mercado?
- b) Qual o volume médio de compra?
- c) O que esses clientes procuram receber em suas compras?
- d) Atributos valorizados pelos clientes?

Para Bagatini (2012) a satisfação do cliente antecede a fidelização ou lealdade, uma vez que se o consumidor volta a utilizar seus serviços ou produtos da

empresa, isso significa que o mesmo está satisfeito com o que lhe fora oferecido, daí vem-se a necessidade de trabalhar o modo de atendimento e entrega do produto ou serviço a fim de conquistar a lealdade do consumidor.

Trabalhar a caracterização do cliente e a identificação do que o mesmo frisa importante no momento da aquisição, é fator que irá ajudar o empreendedor a traçar estratégias para cativar seu público-alvo.

2.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de *marketing* compõe planos esquematizados, os quais tem a intenção de elevar os resultados dos processos da entidade com a finalidade de cumprir eficazmente a missão estabelecida pela empresa.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007) o departamento de *marketing* é visto como uma ferramenta capaz de antecipar as mudanças do ambiente externo ou aumentar a receptividade da organização, mesmo em ocasiões que o mercado se comportar de modo imprevisto.

Dornelas (2005) cita que as estratégias de *marketing* são oportunidades que a empresa tem a possibilidade de identificar ou buscar, as quais irão influenciar ou não no alcance dos objetivos, dependendo do empenho dos profissionais.

O departamento de *marketing* precisa de planejamento e análise, tanto quanto os demais. Já que este terá que estudar e avaliar o setor em que o produto se insere, para conseguir esboçar um plano de marketing que envolva seu público-alvo. Sempre trabalhando os 4Ps do *marketing*.

2.8.1 Produto

Produto é o primeiro “P” do plano de *marketing*, aquele é elemento fundamental na oferta ao mercado, claro se estiver bem posicionado, e transmitir uma imagem diferente dos demais produtos já existentes.

Seguindo o pensamento de Magalhães e Sampaio (2007, p. 20) os quais dizem que “cada produto é ‘desenhado’ para atender a um grupo de consumidores [...]”. Por este motivo é necessário que o empreendedor crie um produto capaz de

competir no mercado, de modo a se sobressair aos demais já existentes, a fim de ganhar a confiança e fidelidade dos clientes.

Dornelas (2008) cita que não se deve fazer uma análise estática da oportunidade de mercado, já que, os mercados mudam e o mesmo se passa com os valores dos consumidores. Por isso, se deve identificar as qualidades que têm potencial para sustentabilidade. Sendo necessário também expor quais motivos levaria o consumidor a mudar para seu produto e ainda, o que cometeria o mesmo a permanecer optando por ele, e não trocá-lo pelos futuros concorrentes.

Para Chiavenato (2005) as características físicas do produto são os componentes mais importantes no momento em que o cliente visualiza o produto, deste modo, para que a empresa conquiste o cliente ela deve atender este, de forma a encantá-lo em todos os aspectos possíveis.

Bagatini (2012) menciona algo que é quase sempre esquecido, porém tem grande importância e pode influenciar significativamente na propagação da imagem positiva do produto, são as campanhas publicitárias apoiando à ética e a responsabilidade social. Um exemplo que pode ser facilmente identificado são as campanhas contra o uso do cigarro, evidenciando a deterioração da saúde influenciada pelo seu consumo.

Então, o empreendedor não deve se preocupar apenas com a qualidade de seu produto, mas também a forma que este será colocado à disposição do público, ou seja, a exposição de sua marca.

2.8.2 Formação de preço

Preço é o dinheiro cobrado por certo bem ou serviço, o qual o consumidor paga para adquirir. Por isso, quando estabelecido de maneira condizente com o ambiente, este pode ser o elemento primordial para o êxito do plano de *marketing*.

Dornelas (2008) diz que, a melhor forma de estabelecer o preço do produto é investigar o mercado e determinar um preço apropriado com o que os concorrentes praticam e na mesma posição do seu produto.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do parágrafo anterior Salim (2003) diz que nem todos os preços de venda dos produtos ou serviços são determinados

com base no seu custo, alguns produtos exigem observar quanto o mercado está disposto a pagar para adquirir determinada mercadoria.

A definição do preço do produto pode ser algo bastante complicado ao ver de Dornelas (2008), alguns empreendedores optam por oferecer preços menores que seus concorrentes para conseguir espaço mais facilmente, porém, isso pode gerar problemas, pois encontrará dificuldades no momento de elevar os preços, sem contar que um produto de custo muito inferior pode dar a entender que o mesmo valha menos que o do concorrente.

O preço justo a partir da concepção do consumidor é aquele em que o produto é condizente com o preço exigido. Nem tão alto a ponto de desestimular a compra e nem tão baixo, de modo que faça o cliente desconfiar da qualidade do próprio.

2.8.3 Localização

A localização ou praça, do terceiro “P”, é o local onde será disponibilizado o produto ao cliente e preferencialmente situado num ponto fácil e conveniente, buscando abranger mercado onde contenha grande fluxo de pessoas.

Para Oliveira (2014) a localização do negócio deve ser estrategicamente estudada, tendo a intenção de aperfeiçoar e auxiliar no seu acesso ao mercado, com alguns fatores principais a serem analisados. Como:

- a) Qual a importância da localização para o negócio?
- b) O local é de fácil acesso para clientes e fornecedores?
- c) Existe oferta de meios de transporte nos arredores?
- d) Conta com infraestrutura adequada?

Casarotto Filho (2002) fala que a localização do empreendimento está interligada a longo prazo com os custos e receitas da empresa, já que quanto mais longe a empresa estiver de seus pontos de negociação maior será seus custos de transporte que irá impactar diretamente no seu preço de venda.

Baron e Shane (2007) acreditam que quanto mais distante a empresa estiver de seus concorrentes maiores serão as chances de prosperar seu negócio, é possível dar mais ênfase em sua presença de mercado.

Todo o contexto que envolve o produto deve estar em harmonia para que os objetivos sejam alcançados, se o empreendedor tem um produto inovador de boa qualidade que irá apresentar ótimos benefícios ao cliente, aquele deve ser posto a disposição deste para que o consuma no momento em que desejar.

2.8.4 Plano de comunicação/ propaganda

Assim como dito no antigo ditado, propaganda é a alma do negócio, e tal sempre fez jus a seu argumento, já que, se não houver divulgação dos produtos os clientes não terão conhecimento da existência do mesmo e por consequência não o adquirirão.

Dornelas (2008) qualifica como necessário para promover comunicação eficaz com seu público-alvo. A utilização de técnicas básicas como um trabalho de relações públicas dirigidas à mídia predominante. Ainda diz que é formidável distinguir as estratégias de propaganda para um empreendimento iniciante daquelas que surgirão com o crescimento da empresa.

Para definir o objetivo da propaganda utilizou-se do dizer de Chiavenato. (2005, p 208)

É dispor o cliente ou o consumidor em potencial para a compra/serviço anunciado. Para a maioria dos produtor/serviços que são colocados no mercado, a propaganda tem objetivo de influenciar o cliente de maneira a confiar ou alterar sua atitude de compra.

Dornelas (2005) atribui que a propaganda deve ser realizada com foco no seu público alvo, já que cada grupo de pessoas relaciona-se a um determinado veículo de comunicação específico. Sendo assim, necessita-se de conhecimento de mercado e muita cautela na elaboração da campanha publicitária, para que esta resulte em impactos positivos e não negativos, a fim de conquistar o cliente.

Considerando que a propaganda influencia na seleção de compra do consumidor. E muitas vezes tem a capacidade de alterar tais escolhas, então a empresa não deve se privar a transmitir apenas informações do produto, mas

também oferecer informações da empresa que permite que um grande público tenha conhecimento de atributos positivos praticados pela empresa.

2.9 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

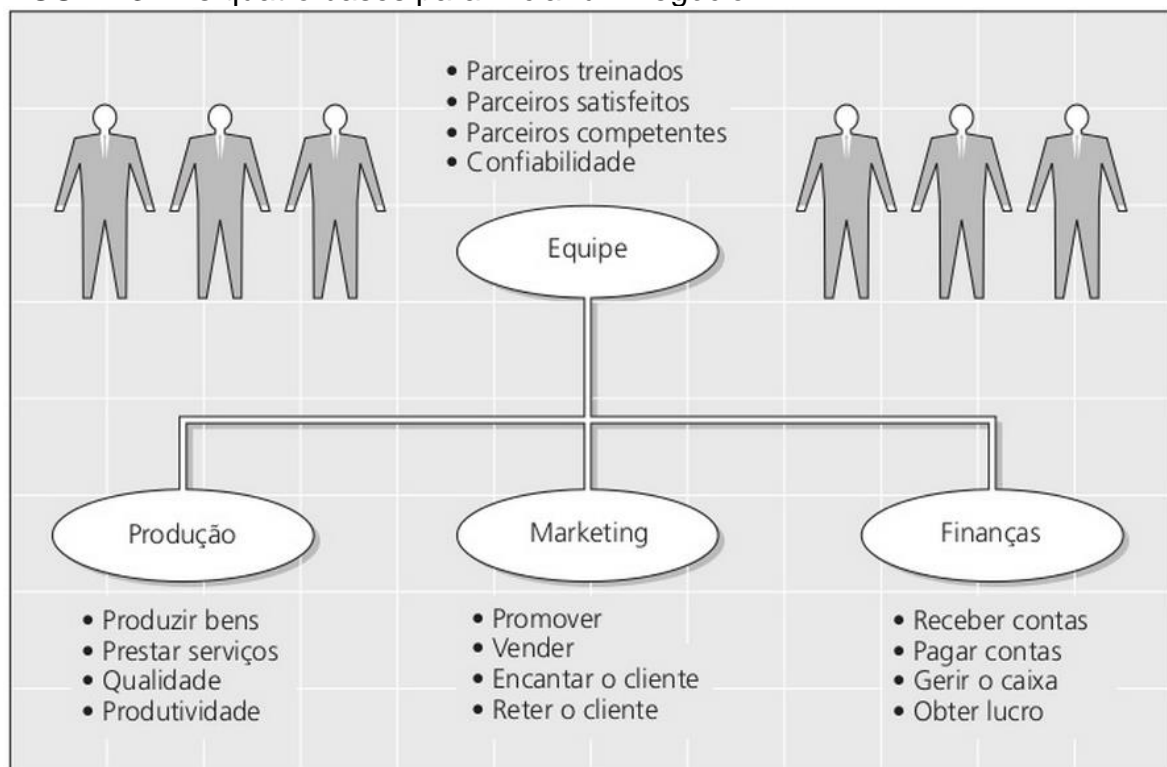
Uma organização que comporta um grupo de pessoas necessita de divisão de trabalho que por sua vez irá formar uma cadeia produtiva mais complexa e com maior divisão de trabalho possibilitando assim maior controle das tarefas.

Dornelas (2008) diz que detalhar o processo produtivo do trabalho a ser realizado é crucial para o sucesso do mesmo, de modo que irá ajudar o empreendedor a acompanhar e entender melhor os riscos envolvidos.

Esta etapa trata-se especialmente da estruturação dos setores da empresa, como estes se subdividem, a cargo de quais funções destinar-se-ão determinadas atividades e como tais serão controladas ou geridas.

A Figura 3 apresenta uma estrutura funcional que delimita as principais atividades que englobam a fase inicial de um negócio.

FIGURA 3 - As quatro bases para iniciar um negócio



Fonte: Chiavenato (2005, p. 119)

Observando-se a Figura 3 é formidável pensar que mesmo se tratando de um pequeno negócio é de extrema acuidade definir a cargo de quais colaboradores ficaram destinados cada uma das funções que norteiam as atividades do negócio.

Salim (2003) diz que é preciso primeiro definir como a empresa pretende atingir seus objetivos, para somente depois estruturar seu quadro funcional, assim como o perfil de colaborador que busca para sua organização.

Com cargos e funções pré-definidas, obtém-se uma estrutura de negócio positiva e ainda um equipe de trabalho preparada, visto que, se cada colaborador se dedicar apenas a sua função com eminência as atividades executadas apresentarão melhores resultados.

2.10 PLANO FINANCEIRO

Dornelas (2005) afirma que o plano financeiro engloba todos os demais planejamentos, e estuda as estratégias plausíveis para colocar em andamento o negócio. Analisa as formas oferecidas pelo mercado para financiar seus gastos iniciais assim como observa atentamente os custos e as possíveis receitas geradas mensalmente, a fim de considerar se o negócio é ou não viável e se a empresa terá condições de manter-se em atividade.

2.10.1 Investimentos iniciais

Este é um dos maiores obstáculos enfrentados pela boa parte das empresas em sua fase inicial, o acesso a investidores disponíveis a empregar seus recursos em projetos novos, ou até mesmo por meio de empréstimos bancários o acesso ao crédito é restrito.

Sendo indispensável apresentação de um plano de negócios convincente que ofereça mais que índices positivos de prosperidade de negócio, faz-se necessário a certeza de que o capital será bem empregado proporcionando mínimo risco de perda por parte do financiador. O SEBRAE-SP (2008) aponta que a falta de políticas públicas de apoio às pequenas empresas foi um dos fatores que auxiliam no encerramento prematuro da maior parte dos negócios.

"Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial nem pode funcionar sem algum capital de giro" (CHIAVENATO, 2005, p.212).

Baron e Shane (2007) apontam que o investimento inicial é utilizado em metas consideradas cruciais para dar impulso ao negócio, deve-se criar uma relação do custo necessário, isto é, montantes essenciais para aquisição dos equipamentos, estoques ou suprimentos, custo de produção e capital de giro, o qual é mais que necessário para manter a empresa em perfeito funcionamento até que esta comece a apresentar receitas capazes de suprir suas despesas.

Deste modo, é visível a importância dos investimentos iniciais para condução dos primeiros meses de funcionamento da empresa, já que o lucro não é imediato e necessita-se de reinvestimento para manter o negócio ativo.

2.10.2 Despesas operacionais

Ainda devem ser orçadas as despesas operacionais do negócio, as quais são compostas por despesas fixas e variáveis, a primeira trata-se das despesas que não oscilam independente do aumento ou redução na produção de determinado produto. Já as variáveis, se alteram de acordo com as vendas ou produção, então quanto maior for a movimentação do negócio maiores tendem a ser as despesas.

Casarotto Filho (2002) define despesas fixas como sendo custos administrativos, aqueles que envolvem honorário de contador ou outros profissionais terceirizados que se fazem necessários para o funcionamento do negócio, encargos dos colaboradores e, ainda engloba material de expediente, telefone, água, energia elétrica, seguro o qual geralmente são feitos anualmente, aluguel, entre outras.

Casarotto Filho (2002) menciona que compõe as despesas variáveis a comissão dos colaboradores, combustível, matéria-prima e insumos, peças de reposição ou produtos com defeito, os impostos que variam de acordo com a venda e a compra de produtos, e ainda outros diversos podem ser considerados variáveis, dependerá da atuação da empresa.

Com a projeção das despesas operacionais a empresa terá maior condição de se preparar e de medir o quanto será necessário produzir para suprir suas despesas para manter um bom desempenho.

2.10.3 Demonstrações financeiras

Dornelas (2008) diz ser necessária a inclusão de demonstrações de resultado do exercício e de fluxo de caixa. Assim como projeções anuais para os primeiros cinco anos de operação da empresa, sendo que as estimativas referentes aos dois primeiros anos mostram como a empresa sobreviverá e os outros três anos evidenciam o seu potencial de crescimento.

Seguindo o pensamento do autor, as demonstrações de resultado e fluxo de caixa devem ser feitas mensalmente para que a empresa possa ter maior controle de qual montante de dinheiro será necessário para manter suas atividades.

Já Casarotto Filho (2002) diz que o fluxo evidencia a capacidade que a entidade tem de cumprir com suas despesas ou obrigações correntes, sejam elas de curto prazo como as despesas operacionais ou longo prazo, como financiamentos.

A demonstração do resultado para Dornelas (2005) é definida como uma classificação de forma ordenada e resumido das receitas e despesas ocorridas na empresa em determinado período de tempo. De modo que, a partir da subtração dos impostos, abatimento e devoluções de mercadorias é possível obter a receita líquida, e descontando ainda os custos de venda ou de prestação de serviço tem-se o lucro bruto e finalmente descontando o imposto de renda a demonstração irá fornecer o lucro líquido gerado.

2.10.4 Ponto de equilíbrio (PE)

Dolabela (2002) diz que cálculo do ponto de equilíbrio irá demonstrar qual o montante de faturamento que a empresa precisa atingir mensalmente para honrar seus custos, ou seja, irá demonstrar quando as receitas serão iguais as despesas.

Dornelas (2005) diz que a empresa atingindo o faturamento estabelecido pelo ponto de equilíbrio não haverá nem lucro nem prejuízo. E que os custos fixos adicionados com os variáveis equivalem ao montante da receita. Esta se trata de uma importante ferramenta, a qual tem o intuito de demonstrar ao empresário o momento em que a empresa passou a apresentar lucro, onde a forma para cálculo é a seguinte:

FIGURA 4 - Formula do cálculo do ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Fonte: Dornelas (2005)

O ponto de equilíbrio é um indicador que permite a empresa identificar o quanto necessitará vender para pagar todos os seus gastos, resultando em um lucro nulo.

2.10.5 Retorno contábil sobre o investimento

Dornelas (2005, p. 171) diz que "retorno contábil sobre o investimento: responde à pergunta quantos reais em média são gerados por real médio investido?"

O autor ainda propõe um modelo de fórmula para calcular o critério de lucro.

FIGURA 5 - Fórmula do cálculo de rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Anual Médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Fonte: Dornelas (2005)

Expressando um entendimento mais claro Padoveze (2003) diz que ocorre a divisão do lucro obtido pela empresa com os ativos que a mesmo utilizou, e o percentual obtido será o retorno do investimento.

2.10.6 Payback

Salim (2003) diz que *payback* trata-se de uma medida de tempo estimada para recuperar o capital que foi investido.

Dornelas (2005) diz que este método é mais preciso pelo fato de utilizar o fluxo de caixa para seus cálculos, apresentando assim resultados mais precisos. O autor comenta também que quanto menor for o prazo para recuperar o investimento inicial mais atraente este é, já que apresenta maior liquidez e, portanto, menor risco.

2.10.7 Valor presente líquido (VPL)

No dizer de Padoveze (2003) um investimento quando realizado, tem a intenção de gerar um resultado superior ao que fora investido, de modo que compense o risco corrido pela troca de um montante presente por um futuro com incerteza de recuperação.

Camloffski (2014) diz que o método de cálculo do VPL apura o ganho financeiro previsto para o projeto, em valores atuais por meio de descapitalização dos montantes existentes no Fluxo de Caixa, e posteriormente deduz-se tal resultado pelo investimento inicial.

FIGURA 6 - Fórmula do valor presente líquido

$$\text{VPL} = \text{Somatória dos valores presentes das entradas de caixa} - \text{Investimento inicial}$$

Fonte: Camloffski (2014)

O autor ainda finaliza dizendo que se o resultado apresentado pelo VPL for superior à zero, indica que o projeto merece ser continuado, agora se o saldo for negativo aquele deve ser descartado.

2.10.8 Taxa interna de retorno (TIR)

Para Padoveze (2003) o modelo de decisão de investimento baseado na TIR trata-se de uma variação do critério VPL. Porém em vez de buscar o VPL do fluxo futuro, se busca a taxa de juros que irá igualar os fluxos futuros descontados a essa taxa de juros, com o valor do investimento inicial.

FIGURA 7-Fórmula da taxa interna de retorno

$$I(0) = \frac{EF(1)}{(1+i)^1} + \frac{EF(2)}{(1+i)^2}$$

Fonte: Padoveze, (2003)

De maneira mais esclarecida Camloffski (2014), diz que a TIR é a taxa que busca a seguinte igualdade:

Valor presente das entradas = Investimento inicial

O autor ainda completa dizendo que é a taxa de juros que torna o VPL do investimento igual à zero. E conclui dizendo que a TIR, de grosso modo, é a rentabilidade projetada do investimento, de acordo com o orçamento de caixa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo do trabalho, tem-se a intenção de apontar os métodos utilizados nas etapas de elaboração do mesmo, abordando o tipo de pesquisa, assim como as técnicas e procedimentos empregados para a confecção do trabalho.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Uma pesquisa deriva de um problema a ser resolvido, o qual pode ser de interesse prático ou científico. E para iniciar a investigação o pesquisador deve buscar obras literárias referentes ao tema em questão.

Diante disso, Martins (2002) aponta que a pesquisa bibliográfica como sendo um estudo que visa reconhecer os reforços científicos a cerca de tal assunto, em estudo. A qual é norteada por alguns objetivos, entre eles recolher, selecionar, analisar e interpretar as matérias teóricas existentes sobre o assunto em questão.

Reforçando esse pensamento Pinheiro (2010, p. 65) cita que esta trata-se da " identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas para a solução do problema proposto."

Realizar-se-á uma pesquisa de campo com a finalidade de observar o público alvo. Farusté (2007, pg 35) conceitua como:

Trata-se de uma abordagem característica das Ciências Humanas e Sociais, ou por quaisquer outras que busquem a integração com a comunidade, e, para sua valorização, são utilizados questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações, etc.

Diante das variáveis estudadas, aponta-se que a pesquisa de mercado consiste em quantitativa. Pois de acordo com Martins e Theóphilo (2009) é uma técnica que os dados e evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. E posteriormente esses mesmos dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos.

Ainda pode ser classificada como pesquisa descritiva conclusiva, já que busca descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes, procurando descrevê-los e avaliá-las, com o objetivo de alcançar situações para idealizar futuros planos e decisões (MARTINS JÚNIOR, 2008).

4 ESTUDO DE CASO

Na presente seção do trabalho, será apresentado o plano de negócios do restaurante natural propriamente dito, abordando aspectos relevantes para a confecção de tal, assim na sequência será exposta a caracterização do negócio, descrição do ambiente interno e externo, bem como plano de *marketing* e financeiro.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Este item tem a intenção de apresentar detalhadamente informações relevantes do empreendimento, identificando qual seu local e forma de atuação no mercado, ainda irá informar sua forma de tributação e de que modo foi composto seu capital inicial.

4.1.1 Descrição do negócio

A empresa Alfa é caracterizada como um restaurante de comida natural, o qual será localizado no município de Criciúma, Santa Catarina. Tratando-se de uma sociedade limitada formada por dois sócios, onde cada sócio detém 50% das cotas.

A seleção deste ramo de atividade se deu pelo fato de ser um segmento crescente nos tempos atuais, com o aumento de interesse por parte da população em manter uma vida mais saudável, buscando melhor e maior expectativa de vida. Além do mais na região existe a carência de estabelecimento que ofereçam este tipo de alimentação, são ofertados apenas produtos congelados. O local escolhido para a instalação trata-se de um ponto de grande fluxo de pessoas, permitindo facilidade ao acesso.

A proposta do empreendimento é, portanto, oferecer um local agradável e descontraído no qual os clientes possam saborear pratos de culinária natural. O ambiente terá ainda animação sonora para possibilitar aos clientes momentos de conforto e descanso, para amenizar o estresse provocado pela correria do dia a dia. O lugar terá uma decoração rústica com artefatos antigos e folhagens criando um *design* mais moderno, mas ao mesmo tempo aconchegante. O mesmo tem a capacidade de acolher aproximadamente 150 pessoas.

Quanto ao horário de funcionamento a empresa estará em funcionamento de quarta a domingo, em dois horários distintos, no período da manhã das 11:00 horas às 14:00 horas, e a noite das 20:00 às 0:00 horas. A escolha de ambos os horários se deu pela intenção de atrair os clientes que busquem qualidade e praticidade seja em horários diurnos ou noturnos.

4.1.2 Capital investido e fonte de recursos

A empresa contará com um capital investido inicialmente de R\$ 129.352,47 total, o qual se tratará de recursos provenientes dos sócios, onde cada um integralizará 50% do montante total.

4.1.3 Forma jurídica e enquadramento tributário

O empreendimento adotará como forma jurídica Sociedade Empresária Limitada de acordo com o Código Civil juntamente com a lei 10.406/2002, os quais estabelecem diretrizes a serem seguidas para a constituição da mesma.

O regime tributário pelo qual a empresa optou pelo enquadramento trata-se do Simples Nacional, o qual é regido pela lei complementar 123/2006, por tratar-se de um regulamento que contém uma carga tributária mais reduzida.

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa objeto trata-se de um restaurante natural, que oferece comida altamente saudável e está direcionada principalmente a um público mais jovem dentro de uma faixa etária mais ativa, entre 20 e 45. A organização é formada por dois sócios, os quais integralizarão respectivamente o valor de R\$: 64.676,24 cada um, oriundos de recursos próprios, sendo que um dos sócios já possui experiência como empreendedor.

O empreendimento estará posicionado no município de Criciúma, Santa Catarina, mais precisamente na rua Joaquim Nabuco, centro. Local onde já possui alguns restaurantes, pizzarias e bares que concentram grande fluxo de pessoas, além de oferecer fácil acesso tanto para moradores como visitantes. Tem-se um

faturamento inicial estimado com a comercialização de pratos e acompanhamentos em R\$: 74.437,00 para o primeiro mês, e apresenta um prazo de retorno do investimento previsto para 20 meses.

A entidade tem como missão mostrar a população que é possível consumir alimentos saborosos e variados de forma saudável, tal presa sempre pela satisfação e bem estar de seus colaboradores e clientes. Sustentada nos princípios éticos e ecológicos.

Estando sujeita ao regime de tributação do simples nacional, adotando como forma jurídica Sociedade Empresária Limitada.

4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste item será apresentada a missão, visão e valores do empreendimento proposto, em conformidade com suas perspectivas de futuro.

4.3.1 Missão, visão e valores

Como direcionador do negocio, a empresa define sua missão, visão e valores, os quais já foram apresentados especificadamente no capítulo 2.

Focado em seus clientes e no mercado em atuação o restaurante em estudo descreveu suas ambições presentes e futuras, baseadas nas metas da empresa.

FIGURA 8 - Missão, visão e valores

| | |
|----------------|---|
| Missão | Oferecer saúde e bem estar através de uma alimentação saborosa sem perder seu aspecto nutritivo. |
| Visão | Tornar-se uma empresa referência na modalidade de alimentação saudável na cidade de Criciúma até o ano de 2020, elevando a diversidade de produtos por meio de participação dos nossos clientes, com a intenção de manter um relacionamento harmonioso e confiante entre colaboradores, clientes e fornecedores. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none">• Garantir em produtos de boa procedência<ul style="list-style-type: none">• Local devidamente higienizado.• Profissionais bem preparados• Inovação em produtos e atendimento• Incentivo ao consumo sustentável• Integração social e ambiental. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A empresa ainda pretende trabalhar promovendo o incentivo ao reflorestamento e ao consumo sustentável, sempre com a intenção de resgatar uma conscientização do consumo e utilização do meio ambiente de forma sustentável, incentivando o seu público a realizar atividades diversificadas das do dia a dia, trabalhando para construir um novo entendimento a respeito dos valores éticos e humanitários existentes na sociedade.

4.4 MATRIZ SWOT

Com a intenção de visualizar melhor o meio em que o restaurante em questão estará inserido fez-se uma análise *SWOT*, onde se observa o ambiente interno, deste se captam as possíveis oportunidades e ameaças que poderão surgir no decorrer do exercício da empresa, e externo que expõe as forças e fraquezas da entidade, de modo que a empresa corrija e previna-se diante de eventuais acontecimentos.

Sendo assim, tem-se a matriz *SWOT* do restaurante natural:

FIGURA 9 - Matriz SWOT

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| INTERNO (organização) | FATORES POSITIVOS | FATORES NEGATIVOS |
| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
| | Produtos de qualidade; Localização privilegiada; Atendimento diferenciado; | Rotatividade de funcionários; Baixa margem de lucro; |
| EXTERNO (ambiente) | AMEAÇAS | OPORTUNIDADES |
| | Mercado em desenvolvimento; Poucos concorrentes; Cidade em crescimento; Mudança cultural da população; Parcerias renomadas; | Aumento da inflação; Elevação da carga tributária; Mudanças climáticas; |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Iniciando a análise do restaurante natural a partir das forças internas da organização, verifica-se que a empresa terá a seu favor a qualidade dos produtos,

que se trata de produtos adquiridos diretamente do campo, advindos de agricultura orgânica onde se utiliza menor quantidade de agrotóxicos.

Analisando o ambiente interno da organização, identifica-se algumas fraquezas que podem vir a prejudicar o desempenho da empresa, entre elas esta a alta rotatividade de funcionários, influído pelo trabalho prestado em horário noturno e final de semana, é um grande impasse encontrar profissionais que passem segurança ao investimento que a empresa pretende fazer em seus profissionais.

Partindo para o ambiente externo, identificaram-se as oportunidades que a empresa poderá se deparar durante sua atuação, são elas, mercado em desenvolvimento que se dá pelo foco nos últimos anos em bem estar e qualidade de vida, para intensificar mais ainda essa oportunidade observou-se que a empresa não conta com concorrentes que trabalhem especificamente com os mesmos produtos, apenas com produtos similares, o que sem duvidas possibilita que esta consiga mercado com mais facilidade já que a região de atuação conta com uma população em expansão.

Analisando o ambiente externo também foi possível detectar ameaças que podem vir a rodear a entidade, e em virtude destas a empresa nada pode fazer para impedi-las de acontecerem apenas pode se prevenir para sofrer um menor impacto com os resultados. Um fator preocupante é a inflação em constante elevação tornando os produtos do mercado interno cada vez mais caro, diminuindo assim a demanda do consumidor interno, o que influi diretamente no faturamento.

Com a análise detalhada do ambiente de atuação em que o restaurante em estudo estará inserido os empreendedores obtiveram maior segurança para tomar suas decisões.

4.5 ANÁLISE DE MERCADO

Conforme já mencionado o restaurante será instalado na cidade de Criciúma, situada no sul catarinense, local com grande fluxo de pessoas por conta da vasta concentração de empresas e faculdades, o município de acordo com o site do IBGE compreende aproximadamente 207 mil habitantes, dados de 2015.

São dados importantes para o objeto do trabalho, já que permitem análises a fim de identificar o público-alvo do empreendimento.

4.5.1 Setor

O setor de alimentação no geral é um nicho de mercado sólido, sempre em constante expansão, cada vez as pessoas têm mais compromissos e acaba por não ter tempo para preparar suas próprias refeições, logo, optam pelo meio que lhes é mais conveniente e prático, restaurantes e redes de lanches.

O comércio de alimentação saudável é pouco explorado e ainda está em desenvolvimento, logo são poucos os concorrentes diretos que ofereçam produtos de igual satisfação ao cliente, uma vez que, comer bem fora de casa foi um conceito criado pela sociedade a partir do momento em que estes se deram conta que doenças como, diabetes, pressão alta e obesidade são males que assombram as gerações da atualidade, os quais provêm da ingestão mal orientada dos alimentos.

4.5.2 Concorrência

Como versado na fundamentação teórica deste estudo, a concorrência trata-se de empresas que oferecem produtos similares ou iguais, mas que abordem o mesmo público-alvo.

Serão apresentados alguns dos principais concorrentes de acordo com o julgamento do empreendedor, e serão elencados os pontos fortes e fracos.

FIGURA 10 - Análise dos pontos positivos

| Pontos positivos | | Fit Box | Vida Fit | Em estudo |
|-------------------------------------|------|---------|----------|-----------|
| Atendimento | 25% | 7 | 8,25 | 8,5 |
| Disponibilidade do cardápio | 25% | 7 | 9,5 | 8 |
| Localização da empresa | 25% | 8 | 10 | 8,25 |
| Espaço para recepcionar os clientes | 25% | 8 | 9 | 9,5 |
| TOTAL | 100% | 7,50 | 9,20 | 8,5 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O primeiro concorrente analisado é o Vida Fitness, trata-se de uma empresa localizada em Criciúma a qual trabalha com porções congeladas e oferece serviço *delivery* além de atender municípios limítrofes, possui produtos de qualidade

os quais apresentam preços bons de acordo com a necessidade dos seus clientes, onde trabalha mais focada no público de atletas.

Porém, como observado a Vida Fitness não possui um local para que os clientes possam realizar suas refeições e, outro fator que deixa o consumidor em dúvida é o fato de ser comida congelada que já não tem o mesmo sabor e aroma de uma comida feita na hora, além de ser restrito a alguns tipos específicos de alimentos.

O segundo concorrente trata-se da empresa Fit Box, que está localizada no estado do Rio de Janeiro, porém possui vários pólos de distribuição, e um deles é Criciúma, onde esta também trabalha com alimentos congelados na mesma linha do concorrente apresentando anteriormente, porém a empresa já é mais sólida e possui mais abrangência já que sua marca é conhecida em todo o país.

Porém a Fit Box, além de oferecer os mesmos pontos fracos que o anterior a empresa cobra frete para entrega de seus produtos, e possui um preço ligeiramente superior.

FIGURA 11- Análise dos concorrentes

| Concorrente | Pontos fortes | Pontos fracos |
|---------------------|--|--|
| Vida Fitness | Praticidade Qualidade Preço | Ambiente para refeição Cardápio |
| Fit Box | Praticidade Qualidade | Ambiente para refeição Cardápio preço |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Esses são os dois principais concorrentes, os quais trabalham com produtos muito similares ao que propõe o restaurante Alfa.

Além desses existem outros competidores, que competem de forma indireta, já que, mesmo produzindo outra linha de alimentação se direcionam ao mesmo público.

Brevemente apresentando os concorrentes indiretos que estão mais próximos ao local de instalação do restaurante natural. Churrascaria Apolo, muito bem localizada e conceituada, conta com grande tempo de atuação, trabalha com carnes nobres e *buffet* de pratos quentes.

Choppana Happy um local que trabalha principalmente com petiscos e tábuas, oferecendo som acústico para seus clientes, sem taxa excedente.

Nas proximidades também existe um restaurante especialista em massas, o Montalccino Pasta Grill, serve um cardápio variado de carnes grelhadas além de massa italiana artesanal.

Saikoo Sushi Bar oferece diversidades de comidas japonesas como temake, sashimi, yakissoba, sushi e entre outros, ainda trabalham com serviço de tele-entrega.

Como destacado, verifica-se a existência de inúmeros concorrentes indiretos para o negócio, os quais apresentam as mais diversas opções.

4.5.3 Fornecedores

Os principais fornecedores responsáveis por suprir as necessidades do negócio em sua maior parte são produtores rurais, que trabalham com produtos livres de agrotóxicos, e ainda, conta com peixarias onde busca-se produtos frescos e abatedouros. Os demais itens são adquiridos por meio de distribuidoras de alimentos e suprimentos.

4.5.4 Clientes

De conformidade com o empreendimento, que traz a oferta de produtos naturais, tem como seu cliente alvo, uma população jovem à meia idade na faixa etária entre 20 e 45 anos, trata-se de pessoas que passam maior parte do tempo fora de suas residências, seja trabalhando ou estudando, este grupo de pessoas possui maior conscientização de quão importante é uma alimentação balanceada e dos benefícios que esta agrega ao corpo e mente.

Além do mais tal faixa de idade procura locais para satisfazer suas necessidades de lazer e integração social em estabelecimentos localizados em vários pontos da cidade, com uma maior concentração no centro da cidade.

Pressupõe-se que a demanda pelos produtos ofertados será grande, já que, no momento atual passou a existir um maior cuidado com a saúde e o bem

estar de modo geral, as pessoas passaram a perceber que os bons hábitos alimentares podem proporcionar uma vida mais extensa e saudável.

4.6 PLANO DE MARKETING

Este capítulo aborda detalhadamente o plano de *marketing*, o qual se trata da apresentação, forma de abordagem que o empreendimento pretende utilizar a fim de atingir seus clientes. Por meio dos 4P's do *marketing*.

4.6.1 Produto

Como já exposto no transcorrer do trabalho, o produto ofertado pelo restaurante natural compõe comidas saudáveis e ambiente acolhedor.

A empresa pretende focar no que seus principais concorrentes não possuem, que é um local para acomodar seus clientes, oferecendo uma refeição elaborada de acordo com a vontade do consumidor, e ao mesmo tempo lhe possibilitando alguns minutos de descanso e descontração em um local preparado especialmente para resgatar a tranquilidade que a correria do dia a dia lhes tira.

A empresa ainda contará com um cardápio elaborado com diversas opções, compostos por pratos individuais preparados com qualidade e *design* distinto, por se tratar de comida natural o prato servido não deixará de ter apresentação caracterizada, o que é um ponto que chama atenção do consumidor além de lhes passarem a imagem de um alimento mais apetitoso.

4.6.2 Preço

O restaurante irá operar com o preço dos seus produtos de acordo com o custo da matéria prima e levando em conta também o valor praticado pela sua concorrência. Oferecendo ao cliente um produto que tenha um valor muito maior que o preço pago pela sua aquisição.

Ainda serão trabalhadas possibilidades de implantar cartão fidelidade, a fim de ofertar preços diferenciados a clientes que utilizarem os serviços do restaurante diariamente.

4.6.3 Praça

O local de instalação do restaurante é de ótimo acesso tanto para clientes como para fornecedores, possuem várias vias para se chegar ao ponto.

Trata-se de uma rua de acesso a principal avenida da cidade, a qual já conta com restaurantes, bares e pizzarias, além de fazer parte do centro da cidade, local onde possui maior fluxo de pessoas e carros.

É um ponto estratégico, já que o deslocamento de automóveis é bem intenso em horários de pico, o restaurante é uma ótima opção para fugir das filas, até porque, não se tem a necessidade de utilizar locomoção para chegar até ele no caso de quem transita pelo centro.

4.6.4 Promoção e propaganda

O restaurante pretende criar parcerias com academias, centros estéticos e lojas de produtos naturais e suplementares, a fim de oferecer a seus clientes promoções na aquisição de produtos das parcerias criadas entre os diferentes estabelecimentos que se complementam.

Ainda pretende criar como já citado em tópico anterior cartão fidelidade, com o intuito de incentivar o cliente a frequentar com assiduidade o ambiente.

O empreendimento ainda terá uma vez por mês um momento de descontração, onde terão profissionais de educação física preparados para receber os clientes e incentivá-los a praticar exercícios para melhor bem estar.

Também será estudada a possibilidade de criar uma estrutura para prática de exercício em grupos. Além de maratonas e atividades sociais e de conscientização.

A publicidade será trabalhada com bastante ênfase, buscando divulgar o trabalho do empreendimento, que busca além de tudo o bem estar e qualidade de vida da população.

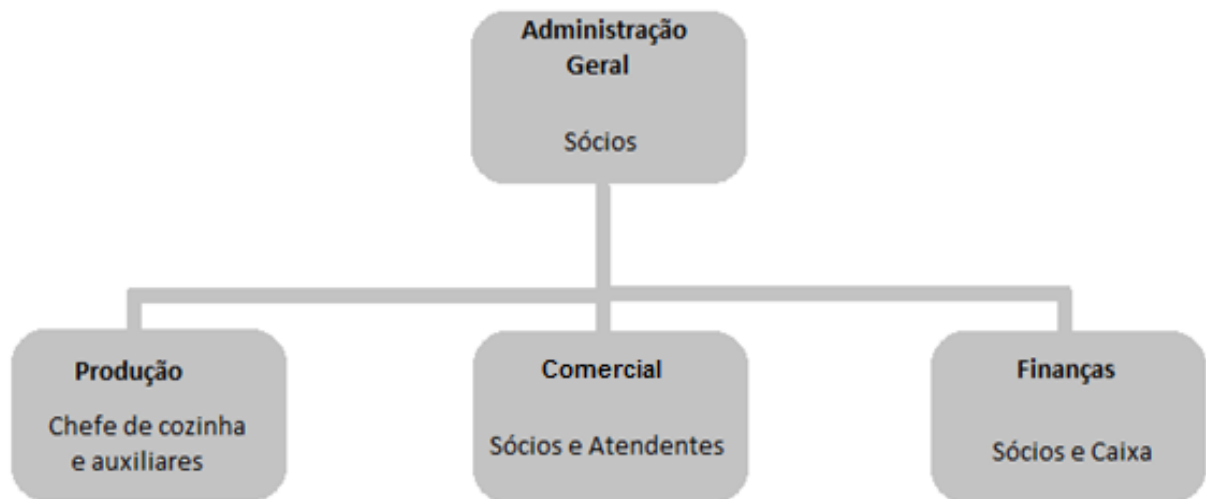
Então será divulgado tanto através de outdoor como, rádio e *flyers*.

4.7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

A empresa em questão irá operar de acordo com a estrutura organizacional correspondente ao modelo de Chiavenato (2005), na qual é atribuída uma função organizacional a cada unidade de trabalho, com uma divisão de departamentos simples, que é condizente com a necessidade de empresas de pequeno porte em seus primeiros anos de vida.

Sendo assim a estrutura hierárquica da entidade ficou representada da seguinte forma:

FIGURA 12 - Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Contando com tal estruturação, os serviços serão mais bem distribuídos, e os funcionários receberão as instruções de operação de acordo com a função que lhes for destinada, buscando assim resultados mais satisfatórios.

4.8 PLANO FINANCEIRO

Esta é a etapa do trabalho onde são abordados os aspectos financeiros que farão parte do processo de abertura e operação do empreendimento.

Deste modo, serão apresentados os investimentos iniciais realizados pela empresa, assim como exposição do custo de rotatividade mensal que a empresa

necessitará para manter seu negócio em funcionamento, bem como o faturamento necessário para obter o resultado desejado e a partir destes dados serão analisadas as demonstrações de resultado da empresa, a fim de verificar a viabilidade econômica financeira da organização.

4.8.1 Investimentos iniciais

O investimento inicial da empresa compreende os custos que esta terá para inserir-se na praça.

Neste investimento inicial estão inclusos gastos fixo com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios que serão utilizados na cozinha ou no salão de recepção dos clientes. Os quais representam aproximadamente 39% do investimento total, o restante sendo empregado em capital de giro.

Todos os valores apresentados têm bases reais.

FIGURA 13 - Estimado para investimento inicial

| INVESTIMENTO FIXO | | |
|--------------------------------|------------------|---------------|
| DISCRIMINAÇÃO | VALOR R\$ | %* |
| Construções | - | 4,0% |
| Máquinas e Equipamentos | 16.365,10 | 10,0% |
| Freezer | 3.360,00 | |
| Refrigerador | 3.150,00 | |
| Forgão industrial | 1.753,08 | |
| Forno micro-ondas | 286,02 | |
| Chapa a gás | 667,00 | |
| Exaustor de cozinha(coifa) | 645,00 | |
| Expositor de bebidas | 3.350,00 | |
| Processador de alimentos | 3.154,00 | |
| Móveis e Utensílios | 17.913,04 | 10,0% |
| Mesas e cadeiras | 13.800,00 | |
| Utensílios de mesa | 1.400,00 | |
| Utensílios de cozinha | 2.713,04 | |
| Computadores | 4.494,00 | 20,0% |
| Sistema de som | 1.844,00 | |
| Computador | 2.650,00 | |
| Taxa de Franquia | - | 0,0% |
| Veículos | - | 20,0% |
| Outros | 12.050,00 | 0,0% |
| Criação da marca | 500,00 | |
| Registro da empresa | 1.700,00 | |
| Panfletagem/ divulgação | 1.000,00 | |
| Demais | 1.850,00 | |
| Decoração | 7.000,00 | |
| Total Investimento Fixo | 50.822,14 | 360,55 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Na figura 13 estão discriminados os valores das máquinas e equipamentos que serão adquiridos, tais foram cotados de acordo com preços colhidos no mercado.

Em conformidade, na figura 9 está devidamente exposto de que forma foi estimado os investimentos iniciais necessários para a empresa, assim como, a sua distribuição de acordo com cada etapa.

4.8.2 Previsão de faturamento

A empresa em estudo tem uma previsão de faturamento condizente com a realidade em que está inserida, talvez de imediato não consiga alcançar o montante estabelecido, porém com o empenho da equipe de trabalho e com a divulgação do estabelecimento conseguirá não só chegar ao desejado mas também superá-lo.

FIGURA 14 - Faturamento estimado

| ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
| | | | | Custo Direto | Faturamento | % do Faturamento |
| | TOTALIS | Produtos | 24.390,50 | 74.437,00 | 100,0% | |
| | | Serviços | - | - | 0,0% | |
| | | Total | 24.390,50 | 74.437,00 | | |
| PRODUTOS | | | | | | |
| Descrição do Produto | Estimativa de Custos | | | Estimativa de Vendas | | |
| | Vendas Unitárias | Custo Unit. | Custo da Mercadoria | Preço de Venda Unitário | Faturamento | |
| Lanches e sucos | 1.450 | 3,40 | 4.930,00 | 12,50 | 18.125,00 | |
| Almoço e acompanhamentos | 790 | 8,25 | 6.517,50 | 27,90 | 22.041,00 | |
| Jantar | 590 | 7,70 | 4.543,00 | 20,50 | 12.095,00 | |
| Prato da casa | 1.120 | 7,50 | 8.400,00 | 19,80 | 22.176,00 | |
| | | | - | | - | |
| | CMV | 24.390,50 | TOTAL DE PRODUTOS | | 74.437,00 | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para alcançar o patamar desejado a empresa treinará seus profissionais para evitar a insatisfação de seus primeiros clientes, além de elevar sua variedade de cardápio. É possível perceber que o custo do produto é aproximadamente 33% do seu preço final, e o alto custo para rotatividade faz com que a empresa necessite praticar preços mais elevados na comercialização do mesmo.

4.8.3 Demonstrações financeiras

As demonstrações de resultados trazem uma visão mais clara dos resultados apresentados pela empresa no decorrer de suas atividades.

O DRE exposto na figura 15, disponibiliza os resultados almejados após o início das operações da empresa, logo este não se trata do DRE do primeiro mês de operação e sim do resultado que a empresa espera alcançar.

FIGURA 15 - Estimativa de DRE

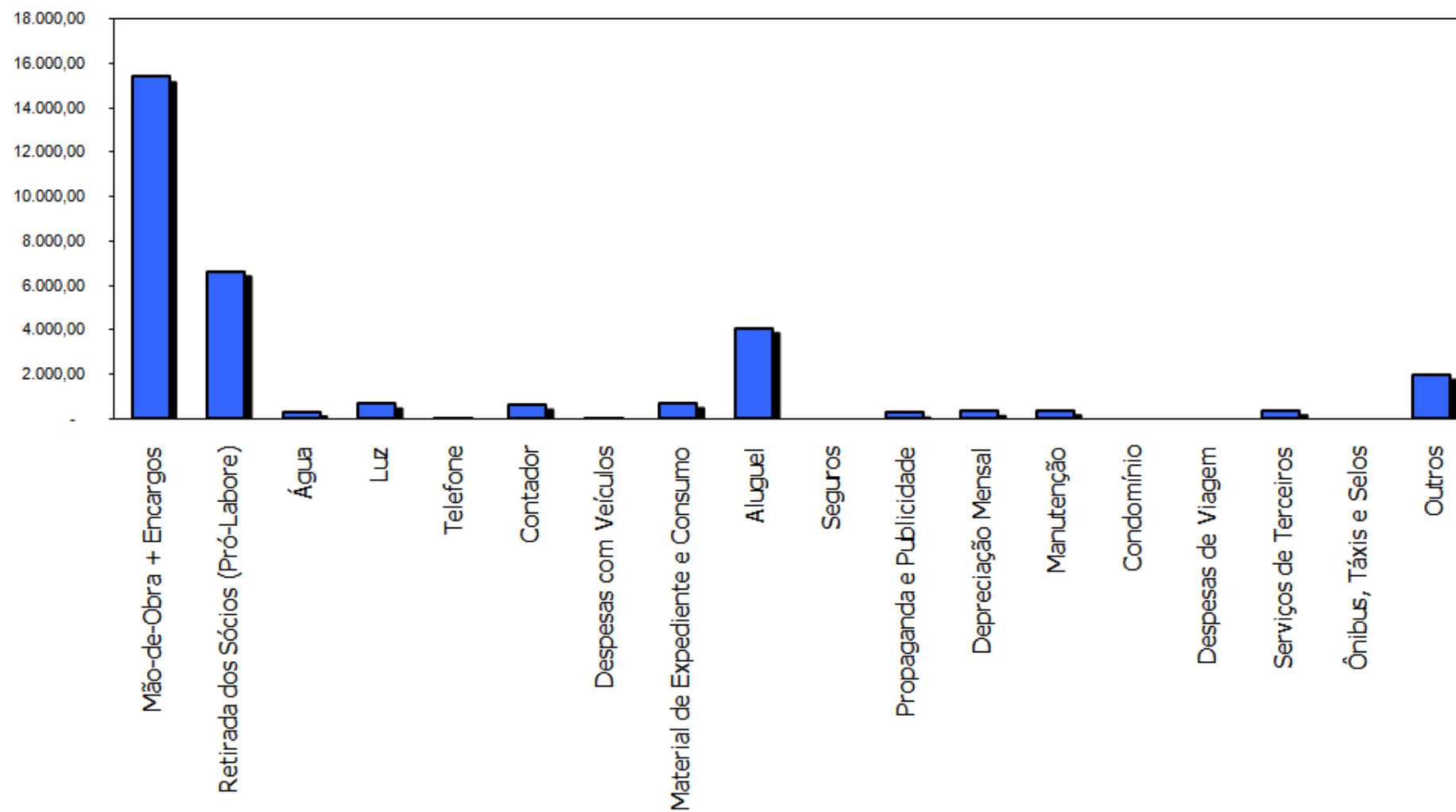
| ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS | | | |
|---|------------------|----------------|-------|
| DISCRIMINAÇÃO | VALOR R\$ | % | |
| 1. Receita Total | 74.437,00 | 100,00% | |
| Vendas (à vista) | 59.549,60 | 80,00% | |
| Vendas (a prazo) | 14.887,40 | 20,00% | |
| 2. Custos Variáveis Totais | 29.997,47 | 40,30% | |
| Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço) | 24.390,50 | 32,77% | |
| Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SIMPLES) | 7,41% | 5.515,78 | 7,41% |
| Impostos Estaduais (ICMS) | | | |
| Imposto Municipal (ISS) | | | |
| Previsão de Inadimplência | 0,00% | 0,00 | 0,00% |
| Comissões | | 0,00 | 0,00% |
| Cartões de Crédito e Débito | | 91,19 | 0,12% |
| Outros Custos Variáveis | | 0,00 | 0,00% |
| 3. Margem de Contribuição | 44.439,53 | 59,70% | |
| 4. Custos Fixos Totais | 32.469,24 | 43,62% | |
| Mão-de-Obra + Encargos | 15.428,68 | 20,73% | |
| Retirada dos Sócios (Pró-Labore) | 6.660,00 | 8,95% | |
| Água | 350,00 | 0,47% | |
| Luz | 700,00 | 0,94% | |
| Telefone | 200,00 | 0,27% | |
| Contador | 650,00 | 0,87% | |
| Despesas com Veículos | 200,00 | 0,27% | |
| Material de Expediente e Consumo | 720,00 | 0,97% | |
| Aluguel | 4.100,00 | 5,51% | |
| Seguros | 0,00 | 0,00% | |
| Propaganda e Publicidade | 300,00 | 0,40% | |
| Depreciação Mensal | 360,55 | 0,48% | |
| Manutenção | 400,00 | 0,54% | |
| Condomínio | 0,00 | 0,00% | |
| Despesas de Viagem | 0,00 | 0,00% | |
| Serviços de Terceiros | 400,00 | 0,54% | |
| Ônibus, Táxis e Selos | 0,00 | 0,00% | |
| Outros Custos Fixos | 2.000,00 | 2,69% | |
| 5. Resultado Operacional | 11.970,30 | 16,08% | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Certamente a empresa obtendo um resultado satisfatório nas vendas terá um resultado suficiente para suprir todas as suas obrigações, como demonstrado na figura 15, a empresa possui custos de rotatividade bastante elevados, que vem a representar aproximadamente 80% do faturamento, então, mesmo a empresa atingindo sua meta estabelecida não contará com um lucro muito elevado, é possível observar que com a receita no valor de R\$ 74.437,00 deduzindo-se todas as despesas pertinentes restará para a empresa um resultado líquido financeiro de R\$ 11.970,30.

A figura 16 mostra especificamente através de gráfico, as despesas que mais influenciam no resultado almejado no final do exercício.

FIGURA 16 - Gastos fixos



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O principal gasto mensal exposto na figura 16 encontra-se na mão de obra, já que, são necessários muitos profissionais para o funcionamento adequado das atividades a serem desempenhadas. Tratando de profissões insalubres o custo do funcionário fica ainda mais elevado, chegando a alcançar aproximadamente 21% da receita total. Trata-se este de um gasto que não pode ser reduzido.

A figura 17 traz um comparativo de como ficaria o resultado ao final das operações, caso algum de seus principais indicativos fossem alterados em 10%.

FIGURA 17 - Alavancagem financeira

| Acréscimo no Preço | 10,0% |
|---------------------------|--------------|
| Receita | 81.880,70 |
| Custo Variável | 30.558,16 |
| Custo Fixo | 32.469,24 |
| Investimentos | - |
| Resultado | 18.853,30 |

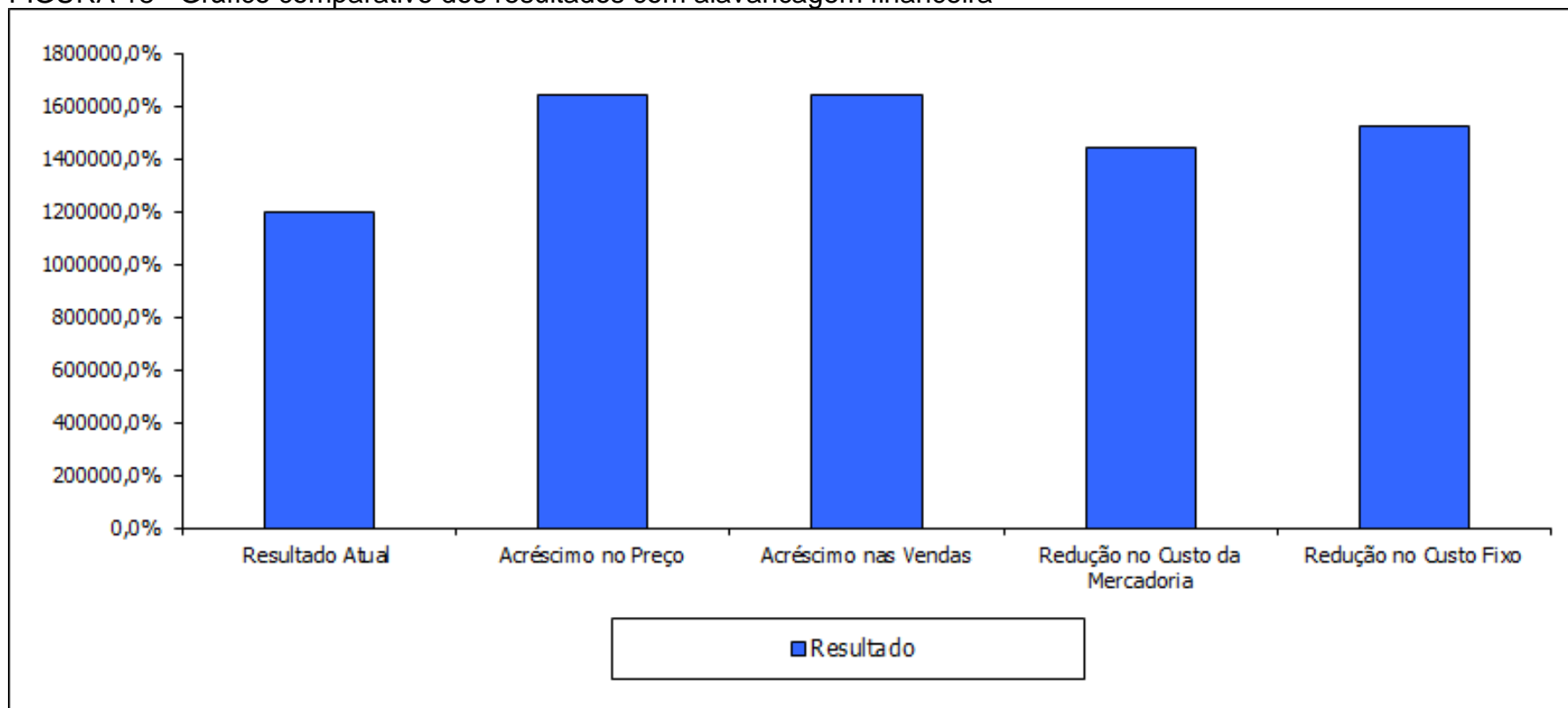
| Acréscimo nas Vendas | 10,0% |
|-----------------------------|--------------|
| Receita | 81.880,70 |
| Custo Variável | 32.997,21 |
| Custo Fixo | 32.469,24 |
| Investimentos | - |
| Resultado | 16.414,25 |

| Redução no Custo da Mercadoria | 10,0% |
|---------------------------------------|--------------|
| Receita | 74.437,00 |
| Custo Variável | 27.558,42 |
| Custo Fixo | 32.469,24 |
| Investimentos | - |
| Resultado | 14.409,35 |

| Redução no Custo Fixo | 10,0% |
|------------------------------|--------------|
| Receita | 74.437,00 |
| Custo Variável | 29.997,47 |
| Custo Fixo | 29.222,31 |
| Investimentos | - |
| Resultado | 15.217,22 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

FIGURA 18 - Gráfico comparativo dos resultados com alavancagem financeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Através da representação gráfica da figura 18, fica claro que a empresa viria a apresentar resultados mais satisfatórios em dois casos onde a receita quase se igualaria, seria o estímulo das vendas ou ainda a elevação de seu preço final. Em ambos o faturamento estimado foi o mesmo, a diferença entre tais está nas despesas variáveis, já que, o aumento das vendas resultaria um custo variável mais elevado.

4.8.4 Sazonalidade

Alguns empreendimentos sofrem retrações nas vendas em determinadas épocas do calendário, tais são influenciadas por fatores externos incontroláveis, com isso, foi realizado um quadro demonstrando como a empresa se comportaria em diferentes meses do ano, e ainda propôs-se um período de adaptação da empresa no mercado até conseguir conquistar os seus resultados desejados.

FIGURA 19 – Previsão de sazonalidade

| SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | nov / 15 | dez / 15 | jan / 16 | fev / 16 | mar / 16 | abr / 16 | mai / 16 | jun / 16 | jul / 16 | ago / 16 | set / 16 | out / 16 |
| Start up | 30,00% | 40,00% | 50,00% | 60,00% | 80,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Sazonalidade | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 1. Receita Total | 22.331,10 | 29.774,80 | 37.218,50 | 44.662,20 | 59.549,60 | 74.437,00 | 74.437,00 | 74.437,00 | 74.437,00 | 74.437,00 | 74.437,00 | 74.437,00 |
| 2. Custos Variáveis Totais | 8.999,24 | 11.998,99 | 14.998,73 | 17.998,48 | 23.997,97 | 29.997,47 | 29.997,47 | 29.997,47 | 29.997,47 | 29.997,47 | 29.997,47 | 29.997,47 |
| 3. Margem de Contribuição | 13.331,86 | 17.775,81 | 22.219,77 | 26.663,72 | 35.551,63 | 44.439,53 | 44.439,53 | 44.439,53 | 44.439,53 | 44.439,53 | 44.439,53 | 44.439,53 |
| 4. Custos Fixos | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 | 32.469,24 |
| 5. Resultado Operacional | -19.137,38 | -14.693,42 | -10.249,47 | -5.805,52 | 3.082,39 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 |
| 6. Investimentos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 7. Outros Investimentos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 8. Resultado Líquido Financeiro | -19.137,38 | -14.693,42 | -10.249,47 | -5.805,52 | 3.082,39 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 | 11.970,30 |
| Acumulado no Ano | -19.137,38 | -33.830,80 | -44.080,27 | -49.885,78 | -46.803,39 | -34.833,10 | -22.862,80 | -10.892,50 | 1.077,79 | 13.048,09 | 25.018,39 | 36.988,69 |

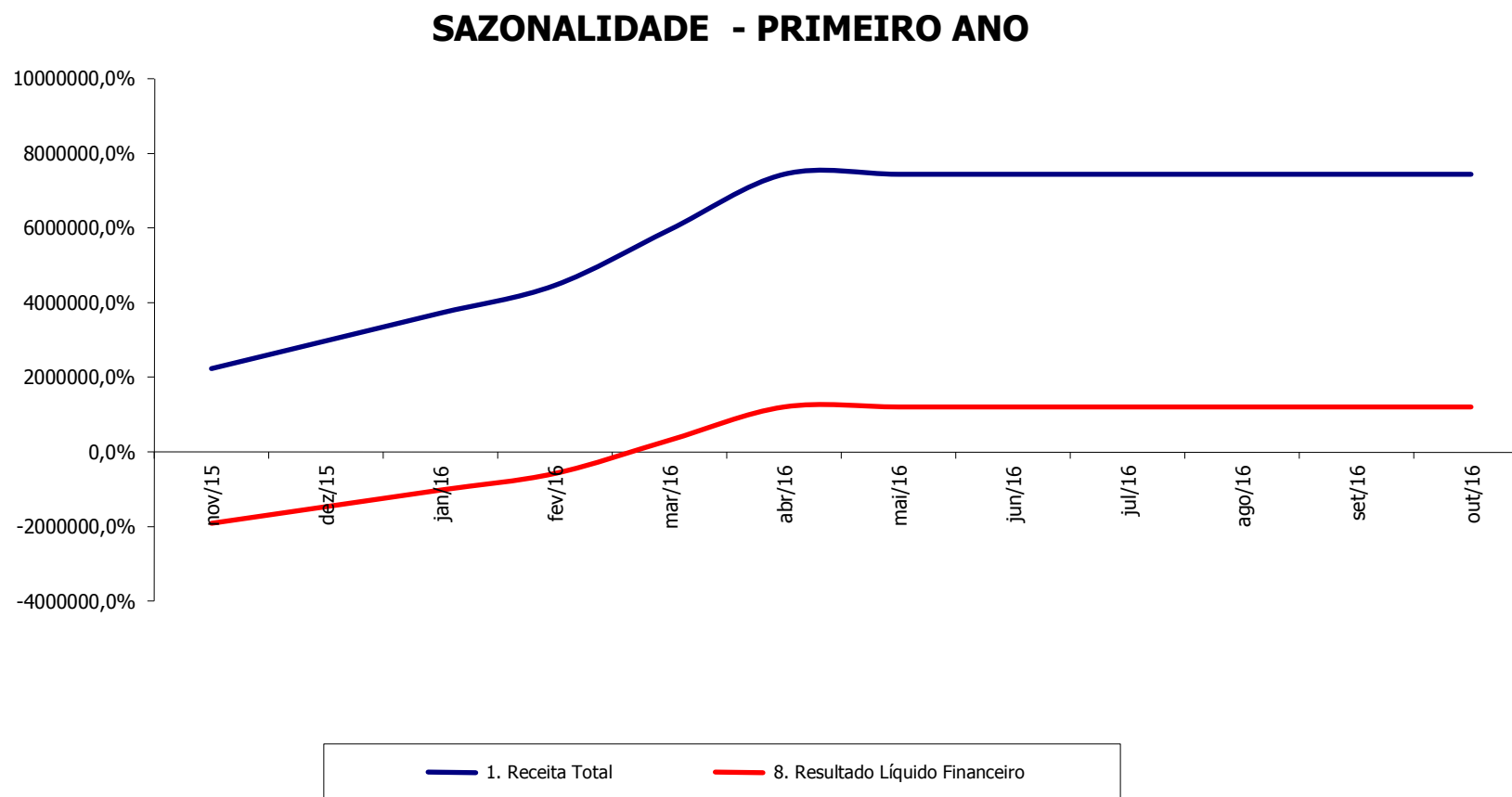
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

FIGURA 20 – Previsão de necessidade de capital de giro

| Necessidade de Capital de Giro | |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial | 28.629,62 |
| Primeiro Ano | 0 |
| Lucratividade | |
| | 5,18% |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

FIGURA 21 – Sazonalidade em representação gráfica



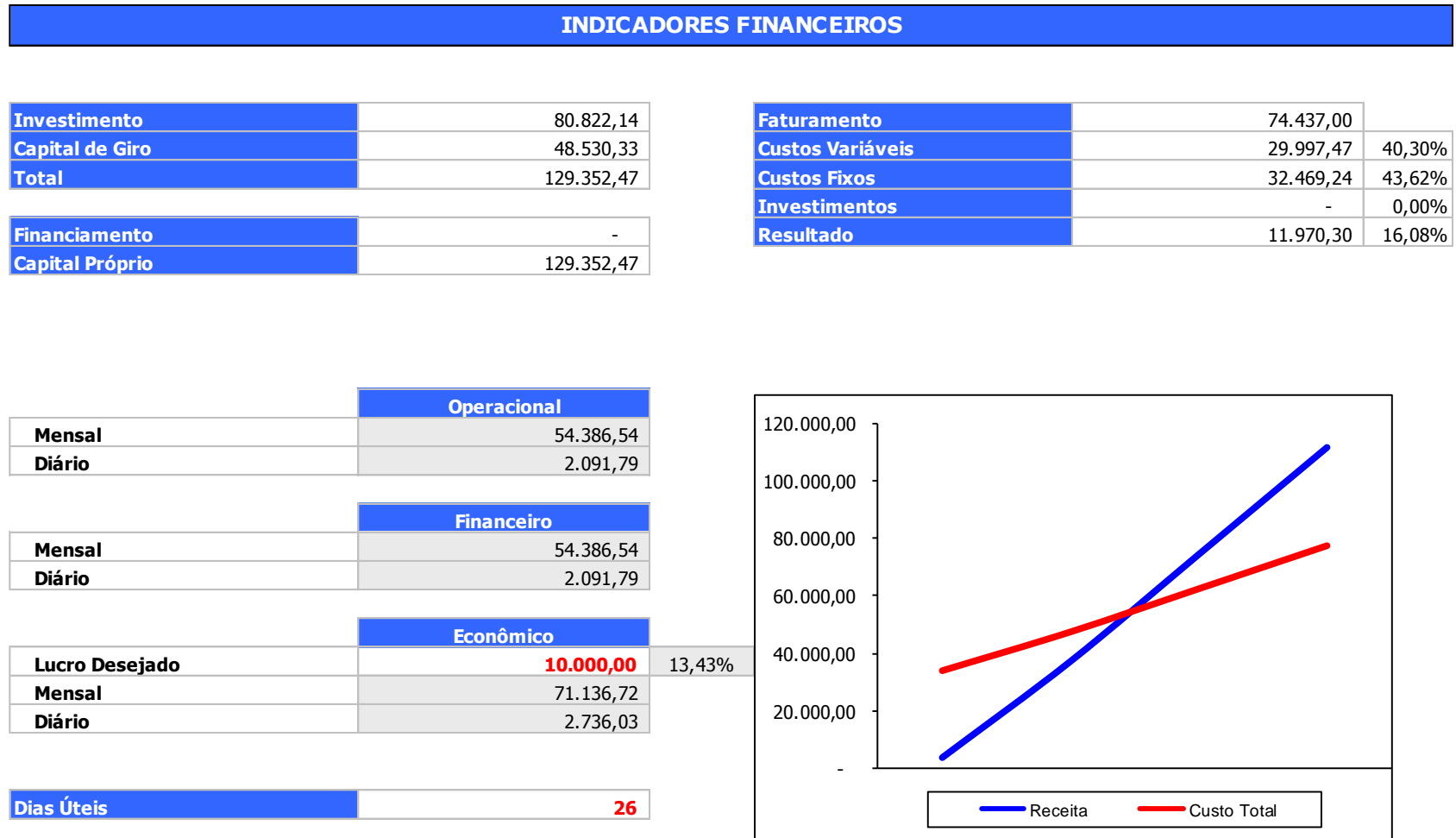
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como exposto no gráfico da figura 21, a empresa apenas passou a apresentar resultados positivos a partir do 5º mês de atividade, resultados influenciados pelo período de adaptação ao mercado, onde as vendas foram sendo elevadas gradativamente. Apresentando um resultado líquido positivo de R\$ 3.082,39, porém no acumulado a empresa só conseguiria apresentar resultados favoráveis no segundo semestre, mais precisamente no 9º mês de trabalho, alcançando um acumulado do ano no valor de R\$ 1.077,79.

4.8.5 Análise dos indicadores financeiros

Com todos os resultados acumulados foi possível realizar algumas análises financeiras, as quais estão evidenciadas na figura 22 e figura 23, para melhor compreensão dos resultados obtidos.

FIGURA 22 -Estimativa de indicadores financeiros



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com um custo variável de aproximadamente 40% sobre os valores advindos da receita bruta de vendas, percebe-se que a empresa apresentou um resultado econômico melhor em relação ao investimento realizado no seu negócio.

4.8.6 Indicadores da análise de sensibilidade

A figura 23 apresenta as simulações realizadas através dos resultados gerenciais obtidos, aonde a sensibilidade vem a representar como a empresa estará posicionada em decorrência de certos resultados no exercício.

FIGURA 23- Índices de sensibilidade

| | |
|---------------------------|------------|
| Rotação do Estoque | 10,48 dias |
|---------------------------|------------|

| | |
|-------------------------------|--------|
| Margem de Contribuição | 59,70% |
|-------------------------------|--------|

| Rentabilidade | |
|----------------------|-------|
| Operacional | 9,25% |
| Resultado Final | 9,25% |

| Necessidade de Capital de Giro | |
|---------------------------------------|-----------|
| Ciclo Financeiro | 28.629,62 |
| Saldo das contas do Balanço | 19.900,72 |

| Lucratividade | |
|----------------------|--------|
| Operacional | 16,08% |
| Resultado Final | 16,08% |

| Prazo de Retorno do Investimento | |
|---|----------|
| Operacional | 20 meses |
| Resultado Final | 20 meses |

| Taxa de Retorno | |
|--|---------------|
| TMA - Taxa Mínima de Atratividade | 10,00% |
| TIR - Taxa Interna de Retorno | 12,57% |
| VPL - Valor Presente Líquido | 210.548,90 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Observando a análise apresentada na figura 23, é possível perceber que a empresa possui uma lucratividade boa, já que equivale a 16,08% de suas vendas. Enquanto a rentabilidade da empresa fica em 9,25% a.a. o qual permitirá que a empresa consiga o retorno de seu capital investido em 20 meses, mesmo necessitando grande parte dos resultados financeiros para a rotação das atividades, trata-se de um negócio rentável e uma ótima opção de investimento.

4.8.7 Pesquisa de mercado

Como forma de complementar a pesquisa realizou-se um questionário, o qual foi aplicado aleatoriamente na população circulante em Criciúma. Por meio deste foram colhidos alguns resultados que estão expostos em tabela, posicionada no Apêndice B.

É possível identificar que a maior parte das pessoas, sendo aproximadamente 82% dos entrevistados são adeptos a uma alimentação balanceada, nem muito gordurosa nem muito natural.

Outro resultado que é bastante importante para o empreendimento é o que os clientes consideram mais importante no restaurante, que teve uma resposta bastante satisfatória, onde das 156 pessoas entrevistadas 130 responderam que consideram a alimentação o fator de maior valor.

E finalizando com o questionamento de se o entrevistado frequentaria o restaurante, aproximadamente 75% apresentou resposta positiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio as carências de planejamento empresarial visualizada no ambiente socioeconômico, assim como, a alta mortalidade das empresas buscou-se apresentar todas as etapas existentes para a o planejamento e controle empresarial, seja no momento da abertura do negócio ou para controle das atividades.

Diante da oportunidade de empreendimento identificada criou-se um objetivo geral e para alcançar tal foi elaborado um estudo com a intenção de identificar a viabilidade econômico-financeira para a abertura de um restaurante natural no município de Criciúma, Santa Catarina.

Para atingir o primeiro objetivo específico, elaborou-se um plano de negócios, no qual foram empregadas estratégias que permitem avaliar o setor de atuação, elaborar um plano de *marketing* para melhor posicionar a empresa no mercado atuante, em conjunto elaborou-se um plano financeiro a fim de medir a viabilidade do negócio e assim possibilitando que fosse atingido o objetivo geral, tal avaliação permite que o empreendedor avalie o risco que está disposto a correr.

Em concomitância com o segundo objetivo específico foi confeccionado o plano de *marketing*, onde foi possível identificar e avaliar os principais concorrentes posicionados no mercado, esta etapa ainda permitiu maior conhecimento do público-alvo, e do que este busca nos produtos que consome. Esta etapa ainda possibilitou que o empreendedor observasse as mudanças que podem vir a ocorrer no mercado de atuação e elaborar planos de ação com antecedência permitindo reduzir os impactos.

Em decorrência do plano de negócios ainda trabalhou-se a estruturação operacional e financeiro do negócio, naquela fez-se a distribuição das tarefas e a competência de cada uma, para que assim todos os serviços sejam cumpridos com qualidade e satisfação, já esta identificou os gastos presentes na abertura do empreendimento, assim como, as despesas operacionais. E ainda, o quanto a empresa necessitará vender para cumprir com suas obrigações e alcançar o objetivo desejado.

Após todos estes processos foi possível, por meio das demonstrações, realizar uma análise da viabilidade do negócio em estudo. Obteve-se uma

rentabilidade satisfatória de 9,25% a.a., que representa o quanto a empresa irá recuperar do investimento no primeiro ano de atuação.

Ainda foi realizada uma pesquisa de mercado, para tal foi aplicada uma entrevista no centro da cidade buscando o cumprimento do último objetivo específico que tinha como proposta verificar a aceitação do público em relação ao novo empreendimento proposto. A entrevista não foi utilizada para confecção do trabalho, foi apenas um instrumento excedente para confirmar a efetivação do negócio.

Após a análise dos dados obtidos, observou-se que futuras pesquisas poderiam explorar a influencia que o *marketing* tem sobre a decisão de escolha de determinado produto, até que ponto o cliente considera relevante pagar mais por um produto pelo fato de ele ser sustentável.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BAGATINI, Carla Fernandes. **A ação do marketing verde sobre o processo de fidelização de clientes:** um estudo exploratório. 2012. 157f. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/55140>>. Acesso em : abril 2015.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimento e viabilidade financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 2014.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio:** estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios:** percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados e análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 14. Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 2. Ed. rev. Atual Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de negócios que dão certo:** um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FINGER, Hamilton Rodrigues. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores:** estudo prático da empresa Marcopolo S/A. 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/1690>>. Acesso em: abril 2015.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** elaboração e formatação: com explicitação das normas da ABNT. 14. ed. ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2007.

MACEDO, Mariano de Matos. et al. Entrepreneurship Monitor 2013. Empreendedorismo no Brasil / Simara Maria de Souza Ferreira Greco et al. Curitiba: IBPQ; 2013. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em 14 de agosto de 2015.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing:** conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** instrução para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Veloz, 2008.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceito, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PIHNEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC:** uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2 ed. ver. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SÃO PAULO (SEBRAE-SP). *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

APÊNDICE A

Entrevista

Questão 1 - Sexo

Feminino Masculino

Questão 2 - Idade

Até 20 anos 21 a 35 anos 36 a 50 anos

Questão 3 - Escolaridade

Fundamental incompleto Fundamental completo

Médio incompleto Médio Completo

Superior incompleto Superior completo

Questão 4–Pratica Exercícios com frequência?

Sim Não

Questão 5–Como é sua alimentação?

Mais natural possível Muito Gordurosa Meio a Meio

Questão 6–Que tipo de comida natural você costuma consumir? (marque mais de 1 alternativa)

Frutos do mar Carnes Saladas

Doces Lanches Sucos

Questão 7–Com que frequência você faz refeições fora de casa?

Nunca (vá à questão 10) Todos os dias Durante a semana

Até 2x/ semana Nos finais de semana Raramente

Questão 8–Quanto você costuma gastar em suas refeições?

Menos de R\$10,00 R\$ 15,00 Acima de R\$ 20,00

Questão 9–Que lugares você costuma fazer sua refeição?

Self service (por kg) Restaurante a La carte (por prato)

Buffet livre (por pessoa) Outros

Questão 10–O que é mais importante para você em um restaurante? (marque 2 Alternativas)

O Preço A alimentação O ambiente

Questão 11–Você frequentaria um restaurante de comida natural?

Sim Não

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE B

Resultado da pesquisa, aplicada em 156 pessoas.

| Sexo | | Total |
|--|--------|-------|
| Feminino | 43,80% | 100% |
| Masculino | 56,20% | |
| Idade | | 100% |
| Até 20 anos | 13,50% | |
| 21-35 anos | 80,80% | |
| 36-50 anos | 5,70% | |
| Escolaridade | | 100% |
| FI | 0,00% | |
| FC | 1,92% | |
| MI | 0,00% | |
| MC | 11,54% | |
| SI | 57,69% | |
| SC | 28,85% | |
| Pratica atividade física | | 100% |
| Sim | 32,05% | |
| Não | 67,95% | |
| Como é sua alimentação | | 100% |
| Natural | 10,90% | |
| Gordurosa | 6,41% | |
| Meio a meio | 82,70% | |
| Que tipo de comida você consome (marque mais de 1) | | |
| Frutos do mar | 57 | |
| Carnes | 97 | |
| Saladas | 110 | |
| Doces | 28 | |
| Lanches | 64 | |
| Sucos | 91 | |
| Que frequência você faz refeições fora de casa | | 100% |
| Nunca | 0,00% | |
| Todo dia | 17,90% | |
| Dias úteis | 19,20% | |
| 2x por semana | 14,10% | |
| Finais de semana | 26,40% | |
| Raramente | 22,40% | |
| Quantidade gasta | | 100% |
| Até R\$: 15,00 | 41,70% | |
| R\$: 20,00 | 37,80% | |

| | | |
|---|--------|------|
| Acima de R\$: 25 | 20,50% | |
| Que lugar faz as refeições | | |
| Self Service | 49,36% | 100% |
| La carte | 2,56% | |
| Buffet | 19,23% | |
| Outras | 28,85% | |
| O que importa no restaurante (marque mais de 1) | | |
| Preço | 62 | |
| Alimentação | 130 | |
| Ambiente | 101 | |
| Frequentaria um restaurante natural | | 100% |
| Sim | 74,36% | |
| Não | 25,64% | |