UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RAFAEL AGUIAR CAMATTA

VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA A ABERTURA DE UM RESTAURANTE DE “COMIDA DE VERDADE” NA CIDADE DE SÃO PAULO

JUIZ DE FORA
2023

RAFAEL AGUIAR CAMATTA

VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA A ABERTURA DE UM RESTAURANTE DE “COMIDA DE VERDADE” NA CIDADE DE SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Dra. Cristina Márcia Barros de Castro

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Camatta, Rafael Aguiar.
Viabilidade Econômica e Financeira para a abertura de um restaurante de "Comida de Verdade" na cidade de São Paulo / Rafael Aguiar Camatta. -- 2023.
136 f. : il.

Orientadora: Cristina Márcia Barros de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Viabilidade econômico-financeira. 2. Plano de Negócios. I. Castro, Cristina Márcia Barros de, orient. II. Título.

RAFAEL AGUIAR CAMATTA

VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA A ABERTURA DE UM RESTAURANTE DE "COMIDA DE VERDADE" NA CIDADE DE SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 07 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. D. Sc. Cristina Márcia Barros de Castro (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Diante da minha conclusão no curso de Engenharia de Produção da UFJF, se torna impossível não olhar para trás e observar toda a trajetória que percorri até chegar aqui. Foi um caminho intenso, com obstáculos, muitos desafios e, acima de tudo, de muito autoconhecimento. É justamente por isso que tenho muito a agradecer a todos que me motivaram e me ajudaram a chegar até aqui.

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade e por ter me iluminado ao longo de todos esses anos. Agradeço aos meus pais, Daniel e Jenian, que estiveram ao meu lado em todos os momentos e sempre me incentivaram a batalhar pelos meus sonhos. À minha irmã, Bianca, e a todos os familiares que contribuíram para que eu realizasse esse sonho. Agradeço também as amizades que construí ao longo do curso e que levarei comigo para o resto da vida. Sem vocês não teria conseguido passar por tantos desafios.

Não posso me esquecer de agradecer à UFJF, especialmente a Mais Consultoria Jr, onde eu passei 2 anos e meio, quase metade da faculdade. Foi lá que desenvolvi e apliquei todos os conhecimentos ministrados em sala de aula. Tenho muito orgulho de minha passagem pela empresa júnior, vivi experiências inesquecíveis, fundamentais para me tornar a pessoa e o profissional que sou.

Agradeço aos professores que serviram de base, inspiração e conhecimento, especialmente à Cristina, minha orientadora, que me auxiliou em todo o processo e permitiu que o meu TCC fosse concluído.

Sou privilegiado de poder celebrar essa conquista com pessoas tão especiais e que ficaram sempre em minha memória. A todos vocês, meu muito obrigado.

RESUMO

Muitas devem ser as decisões que os empreendedores e investidores devem tomar antes de abrir um negócio. Diante disso, o presente trabalho apresenta como objetivo a realização de um estudo de viabilidade econômica e financeira para a abertura de um restaurante de "comida de verdade" na cidade de São Paulo. Para isso foram utilizadas ferramentas aplicadas em modelos de Planos de Negócios disponíveis na literatura, com foco em gerar insumos para a viabilidade econômica e financeira. Este estudo prático pode ser definido como descritivo e normativo, pois visa a observação, a análise e definição de variáveis consideradas importantes para o trabalho. Em sua execução, foi realizada uma pesquisa de mercado e pesquisas secundárias a respeito das tendências de consumo, tornando possível a aplicação de ferramentas e metodologias de cinco grandes áreas presentes nos Planos de Negócios: Análise de Mercado, Estratégia do Negócio, Plano de *Marketing*, Plano Operacional e Plano Financeiro. Dessa forma, projetou-se a viabilidade do empreendimento nos cenários realista, pessimista e otimista, constatando a viabilidade do negócio em todos os três cenários apresentados.

Palavras-chave: Restaurante, Plano de Negócios, Viabilidade econômico-financeira.

ABSTRACT

There must be many decisions that entrepreneurs and investors must make before starting a business. In this view, the general objective of this project is to carry out a financial feasibility study for opening a “real food” restaurant in the city of São Paulo. For this, tools applied to Business Plan models available in the literature were used, with a focus on generating inputs for financial viability. This practical study can be defined as descriptive and normative, as it aims at the observation, analysis and definition of variables considered important for the project. In its implementation, market research and secondary research were carried out regarding consumer trends, making it possible to apply tools and methodologies from five major areas present in Business Plans: Market Analysis, Business Strategy, Marketing Plan, Operational Plan and Financial Plan. In this way, the viability of the business was projected in the realistic, pessimistic and optimistic scenarios, verifying the viability of the business in all three of the presented scenarios.

Keywords: Restaurant, Business Plan, Economic-financial viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquização das práticas responsáveis de consumo
Figura 2 – Mapa de Empatia
Figura 3 – Matriz SWOT
Figura 4 – Análise de Ambientes na Análise Estratégica
Figura 5 – Exemplo da aplicação do OKR
Figura 6 – Os 4Ps do marketing
Figura 7 – Etapa na definição de uma política de determinação de preço
Figura 8 – Questões referentes à determinação de preços com base no valor ideal
Figura 9 – Plataformas comuns de comunicação
Figura 10 – Etapas para uma comunicação eficaz
Figura 11 – Área por assento
Figura 12 – Modelo para DRE
Figura 13 – Modelo para o Fluxo de Caixa do Projeto
Figura 14 – Modelo para o Fluxo de Caixa Final
Figura 15 – Mapa com o número de estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016
Figura 16 – Mapa com a remuneração média dos empregos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016
Figura 17 – Mapa com a proporção de estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016
Figura 18 – Mapa com o crescimento dos estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016
Figura 19 – Mapa com a distribuição dos empregos formais na ocupação de Chefe de cozinha município de São Paulo em 2016
Figura 20 – Valor médio das refeições dos bairros de maior concentração de restaurantes na cidade de São Paulo
Figura 21 – Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Camélia à Dòdó
Figura 22 – Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Futuro Refeitório

Figura 23 – Divisão do cardápio e média de preço do restaurante HiPokee
Figura 24 – Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Arturito
Figura 25 – Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Corrutela
Figura 26 – Quadro com a principal inspiração de cada restaurante analisado
Figura 27 – Tendências observadas para o consumo de alimentos
Figura 28 – Exemplos de produtos relacionados à tendência de sensorialidade e prazer
Figura 29 – Exemplos de produtos relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade
Figura 30 – Exemplos de produtos relacionados à tendência de sustentabilidade e ética
Figura 31 – Impactos da tendência de sensorialidade e prazer no setor de serviços
Figura 32 – Impactos da tendência de confiabilidade e qualidade no setor de serviços
Figura 33 – Impactos da tendência de sustentabilidade e ética no setor de serviços
Figura 34 – Gráfico com a frequência que as refeições são realizadas fora do lar
Figura 35 – Principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa no Brasil
Figura 36 – Gráfico com os aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar um novo produto no Brasil
Figura 37 – Gráfico com as ações empresariais que geram admiração por parte dos consumidores no Brasil
Figura 38 – Gráfico com o nível de conhecimento por parte dos consumidores dos termos apresentados no Brasil
Figura 39 – Profissão dos entrevistados
Figura 40 – Respostas da pergunta: “Se a resposta anterior foi SIM, quanto tempo você tem disponível para o almoço em um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)
Figura 41 – Respostas da pergunta: “Quantas vezes em média você realiza a refeição do almoço em um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)
Figura 42 – Respostas da pergunta: “Quantas vezes em média você realiza a refeição da janta em um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)
Figura 43 – Respostas da pergunta “Qual o tipo de estabelecimento que você tem mais costume de frequentar para o almoço?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 44 – Respostas da pergunta “Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de café da manhã?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 45 – Respostas da pergunta “Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou jantar?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 46 – Respostas da pergunta “Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou jantar?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 47 – Respostas da pergunta “Qual a porcentagem que você estaria disposto a pagar a mais por essas refeições caso os insumos utilizados fossem orgânicos, com produção sustentável e produzidos pela agricultura familiar?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 48 – Respostas da pergunta “Quantas vezes em média você realiza um pedido de delivery para a refeição da janta durante a semana?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 49 – Respostas da pergunta “Qual o valor médio que você gasta em um pedido de delivery para uma refeição? Considerando também a taxa de entrega.” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 50 – Respostas da pergunta “Atualmente, como geralmente você conhece um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 51 – Respostas da pergunta “Qual o fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 52 – Respostas da pergunta “Qual o segundo fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 53 – Respostas da pergunta “O que você considera menos importante para você decidir frequentar um novo restaurante? ” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 54 – Respostas da pergunta “Dos cinco pontos listados abaixo, qual deles você considera mais importante em um restaurante? ” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Figura 55 – Respostas da pergunta “Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influencia para que você nunca mais volte a um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)
Figura 56 – Respostas da pergunta “Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influencia para que você nunca mais volte a um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)
Figura 57 – Descrição e definição da persona
Figura 58 – Mapa de Empatia
Figura 59 – 5 Forças de Porter
Figura 60 – Matriz SWOT
Figura 61 – OKR
Figura 62 – Fachada do Ponto Comercial 1
Figura 63 – Fachada do Ponto Comercial 2
Figura 64 – Fachada do Ponto Comercial 3
Figura 65 – Tabela do custo médio dos insumos e tempo médio de finalização dos pratos
Figura 66 – Tabela do custo estimado das bebidas
Figura 67 – Tabela de cálculo do Ticket Médio
Figura 68 – Tabela com os investimentos estimados
Figura 69 – Tabela com o cálculo da depreciação
Figura 70 – Tabela com o total de refeições
Figura 71 – Tabela com o passo a passo do cálculo do número de funcionários necessários para a cozinha
Figura 72 – Organograma do estabelecimento
Figura 73 – Tabela com o número de funcionários por cargo e respectivos salários/encargos
Figura 74 – Custos fixos e variáveis considerando 100% da capacidade utilizada
Figura 75 – Cálculo do investimento inicial total
Figura 76 – DRE e fluxo de caixa no cenário realista
Figura 77 – Indicadores financeiros para o cenário realista
Figura 78 – DRE e fluxo de caixa no cenário otimista
Figura 79 – Indicadores financeiros para o cenário otimista
Figura 80 – DRE e fluxo de caixa no cenário pessimista
Figura 81 – Indicadores financeiros para o cenário pessimista

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
COFINS	Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
COOPERAPAS	Cooperativa de Agricultores Agroecológicos de Parelheiros
CNAE	Classificação Nacional da Atividade Econômica
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
Consea	Conselho Nacional de Segurança Alimentar
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DSR	Descanso semanal remunerado
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOV	Índice da Bolsa de Valores
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IFOAM	*International Federation of Organic Agriculture Moviments*
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEC	Inteligência em Pesquisa e Consultoria
IRPJ	Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas
ME	*Mindful Eating*
NPS	*Net Promoter Score*
OKR	*Objectives and Key Results*
ONG	Organização não-governamental
PIS	Programa de Integração Social
PM	Pesquisa de Mercado
PN	Plano de Negócios
PNADC	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SWOT	S*trengths, weaknesses, opportunities e threats*
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 26

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 26
1.2 JUSTIFICATIVA 27
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 28
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 29
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 30
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 31

2. REVISÃO DE LITERATURA 32

2.1 INSPIRAÇÃO DO NEGÓCIO (*MINDFUL EATING*, CONSUMO CONSCIENTE, COMIDA DE VERDADE E *PLANT-BASED*) 32
2.2 ANÁLISE DE MERCADO: DESCRIÇÃO DO SERVIÇO, PESQUISA DE MERCADO, MAPA DE EMPATIA, DEFINIÇÃO DA PERSONA E 5 FORÇAS DE PORTER 36
2.3 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: SWOT, DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS (OKR) 39
2.4 PLANO DE MARKETING: 8P'S DO MARKETING 44
2.5 PLANO OPERACIONAL: DEFINIÇÃO DA OPERAÇÃO E CÁLCULO DA CAPACIDADE PRODUTIVA 50
2.6 PLANO FINANCEIRO: INVESTIMENTO, FLUXO DE CAIXA, INDICADORES DE VIABILIDADE E PROJEÇÃO DE CENÁRIOS 51
2.6.1 O PLANO FINANCEIRO 51
2.6.2 FLUXO DE CAIXA 53
2.6.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) 54
2.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) 55
2.6.5 PAYBACK DESCONTADO 56
2.7 MODELO UNIFICADO 56

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS 59

3.1 CONCEITO DO NEGÓCIO 59

3.2 ANÁLISE DE MERCADO 59
3.2.1 ANÁLISE SETORIAL 60
3.2.2 MERCADO ALVO 73
3.2.3 PESQUISA DE MERCADO 82
3.2.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 83
3.2.5 ENCONTRANDO O PÚBLICO ALVO 83
3.2.6 DEFINIÇÃO DA PERSONA 98
3.2.7 MAPA DE EMPATIA 100
3.2.8 5 FORÇAS DE PORTER 102
3.3 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO 104
3.3.1 DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 104
3.3.2 ANÁLISE DE AMBIENTES - MATRIZ SWOT 104
3.3.3 OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS OKR 105
3.4 PLANO DE MARKETING 107
3.5 PLANO OPERACIONAL 110
3.5.1 DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO E TAMANHO FÍSICO DO NEGÓCIO 110
3.5.2 FUNCIONAMENTO DO RESTAURANTE 113
3.5.3 COMPOSIÇÃO DOS PRODUTOS 113
3.5.4 CALCULANDO O TICKET MÉDIO 115
3.5.5 LEVANTAMENTO DE RECURSOS NECESSÁRIOS 116
3.5.6 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO 118
3.5.7 RECURSOS HUMANOS E ORGANOGRAMA 121
3.6 PLANO FINANCEIRO 122
3.6.1 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS 122
3.6.2 INVESTIMENTO INICIAL 123
3.6.3 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS 124
3.6.4 CENÁRIO REALISTA 126
3.6.5 CENÁRIO OTIMISTA 127
3.6.6 CENÁRIO PESSIMISTA 128

4. CONCLUSÕES 130

REFERÊNCIAS 132

APÊNDICE A – FICHA TÉCNICA DA ENTRADA 1 136

APÊNDICE B – FICHA TÉCNICA DA ENTRADA 2 137

APÊNDICE C – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 1 138

APÊNDICE D – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 2 139

APÊNDICE E – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 3 140

APÊNDICE F – FICHA TÉCNICA DA SOBREMESA 1 141

APÊNDICE G – FICHA TÉCNICA DA SOBREMESA 2 142

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO 143

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 146

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A complexidade da alimentação humana aliada ao desenvolvimento da gastronomia moderna é tão grande que permite entender a comida não apenas como um ato biológico, mas também como um ato político e social, sendo totalmente influenciado por hábitos sociais, cultura local, saúde, filosofias de vida, razões éticas, etc. Isso porque o ato de comer pode ser pensado como um sistema simbólico de escolhas, classificações e oposições num processo de transformação do alimento em cultura (NASCIMENTO & MENASCHE, 2017).

Segundo uma pesquisa realizada em 2021, pela Inteligência em Pesquisa e Consultoria (IPEC, 2021), 46% dos brasileiros já deixam de comer carne, por vontade própria, pelo menos uma vez na semana. Isso nada mais é do que um ótimo exemplo de que as escolhas no ato de se alimentar refletem pensamentos de grupos sociais sobre questões de saúde, sustentabilidade e até mesmo da defesa do bem-estar animal.

Por mais que essa busca pela diminuição do consumo de carne esteja acontecendo, é fundamental levar em consideração que tanto o gosto pela carne quanto seu consumo são uma construção histórico-cultural (RIBEIRO & CORÇÃO, 2013).

É nesse contexto, que se destacam grupos sociais, organizações e campanhas que não tem como objetivo excluir a carne e os derivados animais do prato, mas, sim, reduzir e acrescentar outros alimentos, entendendo suas procedências. Existe uma grande variedade de gêneros alimentícios produzidos pela agricultura familiar brasileira com novos sabores e novas combinações que ainda não estão sendo aproveitados por grande parte da população. Diante disso, os vegetais, que antes eram tratados como meros coadjuvantes, hoje vêm ganhando, aos poucos, destaque nas refeições e se tornando protagonistas em muitos pratos (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2021).

Dado esse panorama, surgiu o desejo de se criar um restaurante que acredite que comida boa pode e deve vir cada vez mais de um vegetal. Um restaurante que acredite que comida de verdade não tem veneno (agrotóxicos) e não vem de uma fábrica (industrializados), mas sim das mãos de um agricultor. Um restaurante que acredite que é aceitável comer um “pedacinho” carne, mas que os vegetais podem e devem ser destaques nas refeições. Um restaurante criado no presente, mas pensado para o futuro, em que todas as ações, sejam elas

pequenas ou grandes, contam para uma alimentação e para um mundo mais consciente e sustentável.

Dado o que foi apresentado, o objetivo da criação deste restaurante vem de encontro a um movimento presente na sociedade. Mas, para a abertura de um novo negócio, com êxito e sucesso, é preciso considerar vários fatores. De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (SEBRAE, 2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, mostra que entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021, a mortalidade, após cinco anos de criação, das microempresas tem taxa de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.

Para evitar essa mortalidade, uma forma de testar a viabilidade de um conceito de negócio é a utilização de um Plano de Negócios (PN), que quando concluído, proporciona ao empreendedor uma análise de viabilidade econômica do negócio, entre outras (DORNELAS, 2011).

Uma das partes mais importantes de um PN é a financeira, pois ela conclui em números tudo o que foi desenvolvido ao longo do plano. Envolvendo desde os investimentos necessários para que o negócio opere, até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análises de viabilidade financeira do negócio e indicadores que mostrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não (DORNELAS, 2011).

Logo, neste trabalho objetivou a elaboração de um PN, com foco no estudo da viabilidade econômica e financeira, para a abertura de um restaurante de “Comida de Verdade” na cidade de São Paulo. Para tal, foram abordadas principalmente duas áreas da Engenharia de Produção entre as dez definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008): a Engenharia Organizacional e a Engenharia Econômica.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para o desenvolvimento de um bom negócio, três pilares devem ser considerados: o mercado, o conhecimento e a paixão. Isso porque, o que pode tornar um negócio bem sucedido é basicamente a junção de dois fatores: o negócio oportuno e apropriado (o mercado e o conhecimento), além de um espírito empreendedor bem-dotado aliado à paixão pelo negócio que o leva adiante. Trata-se de um casamento entre a oportunidade e o oportunista que pretende aproveitá-la (CHIAVENATO, 2004).

Em relação ao mercado, o que tem sido observado é uma procura, por parte da população, por uma alimentação mais consciente. As principais motivações apontadas pelos consumidores para a busca de uma alimentação mais consciente estão relacionadas à ausência de substâncias químicas, alimentos mais saborosos que os convencionais, melhor qualidade, alimentos de produção sustentável e maior segurança alimentar (MOURA, 2010).

Para atender a essas necessidades dos consumidores, o mercado vem se transformando. Conforme um estudo realizado, em 2019, pela *International Federation of Organic Agriculture Moviments* (IFOAM, 2019), a agricultura orgânica tem demonstrado crescimento mundial expressivo nos últimos vinte anos. O Brasil possui o segundo maior mercado consumidor de produtos orgânicos da América Latina e o terceiro em termos de produção orgânica (WILLER & LERNOUD, 2019).

Em paralelo à existência de um mercado para o negócio, tem-se a paixão do autor em empreender. O interesse pelo tema surgiu pela vontade do próprio autor em ter, no seu dia a dia, um restaurante que tenha uma visão mais consciente em relação à alimentação.

Por fim, precisa-se do conhecimento e, é nesse momento, que o PN se faz necessário. Chiavenato (2004) mostra a importância dessa metodologia para o sucesso de um negócio e evidencia que 74% das falhas em negócios estão relacionadas a lucros insuficientes, juros elevados, perda de mercado, mercado consumidor restrito e nenhuma viabilidade futura. Todos esses erros poderiam ser evitados ou tratados com a realização de um PN, principalmente na parte da viabilidade econômica e financeira.

Esses fatos acabam tornando este trabalho relevante socialmente, pois visa também conscientizar os empreendedores da importância da utilização dessas ferramentas para o maior sucesso das empresas.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Neste trabalho pretendeu-se verificar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de um restaurante de “Comida de Verdade” na cidade de São Paulo utilizando modelos de planos de negócios disponíveis na literatura, determinando, assim, quais ferramentas presentes nesses modelos foram de fato relevantes para verificar a viabilidade econômica e financeira da empresa. Para tal, a Revisão de Literatura foi dividida em sete partes: Inspiração do negócio (*Mindful Eating*, Consumo Consciente, Comida de Verdade e *Plant-based*), análise do mercado (Pesquisa de mercado, Mapa de Empatia, Definição da

Persona e 4 cantos de Porter), estratégia do negócio (SWOT[1], definição de diretrizes, objetivos e indicadores estratégico utilizando o OKR[2]), plano de marketing (8P's[3] do marketing), plano operacional (definição da operação, fornecedores e processo produtivo, cálculo da capacidade produtiva, determinação da infraestrutura física e tecnológica utilizada, organograma, previsão de recursos humanos e definição da localização), plano financeiro (investimento, fluxo de caixa, indicadores de viabilidade e projeção de cenários) e por fim, o modelo unificado. Este último, tem por objetivo compilar as ferramentas e metodologias abordadas nos subtópicos anteriores em um modelo de Plano de Negócios aplicável à realidade do negócio. Este modelo foi a base para o capítulo 3, o Desenvolvimento.

O foco do trabalho se deu na penúltima etapa, a parte de viabilidade econômico e financeira, tendo sido utilizadas informações das partes anteriores para fundamentar o trabalho desenvolvido.

Baseando-se no tipo de negócio e no estudo de viabilidade estabeleceu-se como escopo temporal um horizonte de planejamento de 5 anos. A ideia é que, através da utilização dos modelos bibliográficos sobre o PN, o idealizador do negócio possa ampliar o conhecimento e testar a viabilidade do mesmo.

Com isso, para guiar o trabalho, foi possível formular a seguinte pergunta: a abertura de um restaurante de "Comida de Verdade" na cidade de São Paulo é viável financeiramente?

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho teve como objetivo principal verificar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de um restaurante de "Comida de Verdade" na cidade de São Paulo, determinando, assim, quais ferramentas presentes nos modelos de Plano de Negócios disponíveis na literatura foram de fato relevantes para verificar essa viabilidade. Portanto, mesmo sendo utilizado ferramentas aplicadas em modelos de Planos de Negócios, o objetivo não foi elaborar um Plano de Negócios robusto, mas sim fazer uso de alguma de suas ferramentas para embasamento dessa viabilidade.

---

[1] Ferramenta que auxilia na identificação dos fatores internos e externos da organização proporcionando uma melhor definição dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do negócio.

[2] Essa metodologia nada mais é do que uma ferramenta de gestão empresarial que facilita o planejamento e a execução da estratégia de uma organização através do desdobramento de objetivos de negócio e de indicadores para todos os departamentos ou times.

[3] Existem várias ferramentas para descrever a estratégia de marketing e uma das mais utilizadas é chamada de 8Ps do Marketing ou Mix de Marketing, que tem como objetivo organizar essa estratégia em 8 temas: posicionamento do produto/serviço, preço, praça, promoção, processos, pessoas, palpabilidade e produtividade.

Além disso, pode-se destacar como objetivos secundários:

- Analisar as dificuldades, riscos e oportunidades relacionadas a abertura do restaurante na região analisada;
- Compreender os conceitos teóricos de um PN;
- Realizar a junção de metodologias mais tradicionais com a utilização de ferramentas mais inovadoras para a elaboração do PN;
- Levantar todos os dados necessários para a execução do PN.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Miguel (2010) este trabalho pode ser classificado, de acordo com a natureza, como um estudo prático, visto que os resultados e conclusões alcançadas poderão ser utilizados não só para a abertura do restaurante em questão, mas também poderão servir de base para outras empresas.

Ademais, a pesquisa pode ser definida como descritiva e normativa, pois visa a observação, a análise e definição de variáveis consideradas importantes para o trabalho.

Quanto aos métodos utilizados, o trabalho foi elaborado por meio de um estudo de caso, envolvendo, nesse caso, um estudo aprofundado para a elaboração de uma análise de viabilidade para a abertura de um restaurante. Para sua aplicação, foram utilizados os conceitos do PN com foco na parte financeira. Assim, podemos citar algumas etapas principais:

- Análise do mercado, com foco em entender o comportamento dos consumidores, os concorrentes e o potencial de mercado através de uma pesquisa de mercado e pesquisas secundárias. Além da elaboração de um Mapa de Empatia e definição da Persona.
- Estratégia do negócio, com foco em realizar uma análise interna do empreendimento, do setor, definição de objetivos e posicionamento estratégico por meio de uma SWOT, da definição de diretrizes e da elaboração do OKR.
- Plano de Marketing, com foco em descrever o produto oferecido, analisar os fornecedores e público-alvo, assim como os objetivos e estratégias de marketing, por meio da ferramenta 8P's do marketing.

- Plano operacional, com foco em determinar a localização, fornecedores, a capacidade da empresa, tecnologias e equipamentos utilizados, assim como a operação da mesma.
- Plano financeiro, com foco em definir os investimentos necessários, estimativas de custos, projeção de fluxos de caixa, avaliação de cenários e análise de indicadores, dada a aplicação de métodos que permitem verificar a viabilidade econômica e financeira de um projeto, como o VPL, TIR, taxa de lucratividade e payback descontado. O foco maior do trabalho foi nessa última etapa.

Os conceitos mencionados e as ferramentas que foram utilizadas para alcançar os objetivos foram descritos com detalhe no capítulo 2.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi constituído de cinco capítulos, que estão descritos a seguir. O Capítulo 1 compreende a introdução e contextualização do tema escolhido, apresentando algumas considerações iniciais, justificativa de sua realização, escopo do trabalho, estrutura utilizada, seus objetivos e metodologias utilizadas.

O Capítulo 2 contempla a revisão bibliográfica, apresentando um referencial teórico através de um levantamento bibliográfico detalhado sobre as ferramentas utilizadas para a elaboração do PN e de um plano financeiro detalhado.

O Capítulo 3 apresenta o desenvolvimento do trabalho baseado nas ferramentas definidas e especificadas no capítulo anterior. Já o Capítulo 4 compreende a descrição dos resultados obtidos da aplicação do PN no capítulo anterior.

Por fim, o Capítulo 5 evidencia as conclusões e as considerações finais, apresentando deduções e inferências correspondentes aos objetivos já definidos e respondendo à pergunta: a abertura de um restaurante de comida de verdade na cidade de São Paulo é viável financeiramente?

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta Revisão da literatura teve por objetivo analisar as ferramentas e metodologias utilizadas na execução do PN, com foco na parte financeira. Para melhorar o entendimento das ferramentas escolhidas é válido evidenciar que um plano de negócios pode e deve ser flexível de acordo com o seu objetivo.

Apesar disso, existem ferramentas e metodologias que são essenciais e recorrentemente utilizadas em um PN, algumas delas foram descritas neste capítulo. De acordo com Chiavenato (2012), essas ferramentas são divididas em algumas etapas: Sumário Executivo, Análise de mercado, Plano de *Marketing*, Plano operacional, Plano Financeiro e Análise Estratégica. Também, segundo Chiavenato (2012), empreendedor - do francês *entrepreneur* - significa aquele que assume riscos ao fazer algo novo. Dessa forma, ele evidencia que os riscos presentes em um negócio são sempre uma possibilidade de perda e por isso devem ser levantados e levados em consideração paralelamente a execução do PN.

Para a escolha das ferramentas é necessário definir qual seria a formatação para o PN da empresa em específico. Não existe tamanho ou um padrão ideal que deve ser seguido na elaboração, o importante é dar ênfase e destaque para as partes que podem auxiliar nos objetivos e especificações que motivaram a escrita deste documento. Afinal, o PN só será útil se realmente for colocado em prática, tornando necessário a adaptação do modelo para a realidade do trabalho (BIAGIO, 2013). Pensando nisso, o último subtópico deste capítulo unifica em um único modelo as ferramentas e abordagens necessárias para o PN em específico.

Nesse sentido, se torna fundamental entendermos um pouco mais da essência e dos objetivos que a empresa busca alcançar enquanto modelo de negócio. Nesse caso, os conceitos de *Mindful Eating*, Consumo Consciente e Comida de Verdade se tornam essenciais e foram descritos abaixo.

2.1 INSPIRAÇÃO DO NEGÓCIO *(MINDFUL EATING*, CONSUMO CONSCIENTE, COMIDA DE VERDADE E *PLANT-BASED)*

Vivemos em tempos de modernidade líquida, em que tudo e todos fluem, escorrem e se movem facilmente, ou seja, tudo perde facilmente a solidez que o caracteriza. O vazio

existencial produzido por essa modernidade gera como uma de suas consequências o consumo, que, aliado pela sedução capitalista e pela ilusão do ter, move as pessoas para inflar a própria autoestima e identidade pessoal. Nessa liquidez, os produtos se desvalorizam rapidamente e as pessoas buscam o substituir o mais rapidamente se tornando escravas não só do consumismo, mas também do trabalho para ganhar mais dinheiro e poder pagar por esses produtos (BAUMAN, 2001).

Na busca de preencher esses vazios existenciais, aos poucos as pessoas vêm percebendo que o tempo não volta e buscam encontrar sentido e significado em tudo o que se faz. Isso não é diferente na alimentação, as experiências alimentares proporcionam o desenvolvimento da escolha consciente dos alimentos, tornando cada momento ao redor da mesa único. O termo *Mindful Eating* (ME) ajuda defender essa ideia e, apesar de recente e de ainda está se fortalecendo no atual cenário científico, acredita em toda a experiência envolvida no ato de comer desde o não-julgamento em relação aos alimentos, bem como as emoções geradas a partir desse ato (SOUZA, 2021).

O ME envolve o corpo, a mente e o coração, em outras palavras ele movimenta todas as partes do nosso ser na escolha, no preparo e no ato de comer o alimento. Para essa experiência ser completa a atenção a todas as etapas é fundamental. Pensar na origem e na cadeia produtiva que permite aos alimentos chegarem ao seu prato, estar atento ao sabor do alimento na boca, eliminar o pré-julgamento sobre nutrientes e calorias, sentir o cheiro e a textura, deliciar cada mordida, apreciar e observar o seu redor, entender as combinações dos sabores, valorizar o cultivo e o preparo da comida e entender as consequências das escolhas dos alimentos são características dessa ideologia (SEIXAS, 2020).

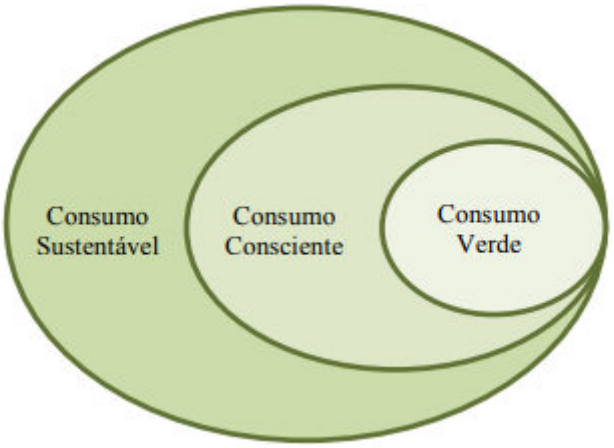
Baseado no que foi dito, o ME se comunica muito bem com o que o idealizador do restaurante acredita, defende e pretende colocar em prática por meio do propósito e dos valores do negócio. Um outro conceito que também vai de encontro com o propósito do negócio é o consumo consciente.

O termo consumo consciente surge com o objetivo de alterar o perfil de consumo individual que estamos acostumados nos dias atuais. Nesse novo tipo de consumo, temos como prioridade a escolha de produtos ambientalmente corretos com menor impacto ambiental no pós-consumo ou de produtos de empresas socialmente justas. Esse consumidor também pode ser considerado um cidadão ecológico já que é sensível à responsabilidade social e ambiental, pensando mais no todo do que individualmente. Portanto, esse indivíduo

incorpora essa sensibilidade na tomada de decisão de uma possível compra (SILVA & DE OLIVEIRA & GÓMEZ, 2013).

Na figura 1 podemos perceber que o consumo consciente incorpora o consumo verde, fazendo parte, ao mesmo tempo, do consumo sustentável.

Figura 1 :Hierarquização das práticas responsáveis de consumo



Fonte: Silva (2011)

De acordo com Silva (2012), o consumo consciente é gerado a partir de inter-relações sociais sob a perspectiva de interação política entre diferentes atores sociais direcionados ao alcance do desenvolvimento sustentável. Dessa forma, para ser possível sua prática é importante que cada *stakeholder* assuma, de forma individual, uma responsabilidade de consumo. Basicamente, o consumo verde é ambiental, o consciente é individual, mas pensando no todo e o sustentável é coletivo.

Quando falamos de *Mindful Eating* e de consumo consciente, um outro termo é comumente utilizado, trata-se da "Comida de Verdade". O Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA) afirma que "para comer comida de verdade, é preciso conhecer a verdade sobre a comida". Para melhor entendimento do termo, o CONSEA faz um detalhamento do mesmo:

> "Comida de verdade é a salvaguarda da vida. É saudável tanto para o ser humano quanto para o planeta, contribuindo para a redução dos efeitos das mudanças climáticas. Garante os direitos humanos, o direito à terra e ao território, a alimentação de qualidade e em quantidade adequada em todo curso da vida. Respeita o direito das mulheres (...) protege e promove as culturas alimentares, a sociobiodiversidade (...) É produzida pela agricultura familiar, com base agroecológica e com o uso de sementes

> crioulas e nativas. É produzida por meio do manejo adequado dos recursos naturais, levando em consideração os princípios da sustentabilidade e os conhecimentos tradicionais e suas especificidades regionais. É livre de agrotóxicos, de transgênicos, de fertilizantes e de todos os tipos de contaminantes (...) Garante a soberania alimentar, protege o patrimônio cultural e genético (...). Reconhece a memória, a estética, os saberes, os sabores, os fazeres e os falares, a identidade, os ritos envolvidos, as tecnologias autóctones e suas inovações. É aquela que considera a água alimento. É produzida em condições dignas de trabalho. É socialmente justa. (...) É caracterizada por alimentos in natura e minimamente processados em detrimento de produtos ultraprocessados. Precisa ser acessível, física e financeiramente, aproximando a produção do consumo. Deve atender às necessidades alimentares especiais. Comida de verdade é aquela que é compartilhada com emoções e harmonia. Promove hábitos alimentares saudáveis no campo, na floresta e na cidade."

A partir dessa detalhada definição podemos concluir que o conceito de Comida de Verdade engloba os outros dois termos já mencionados, o *Mindful Eating* e o Consumo Consciente. Um ponto importante a se destacar na definição apresentada acima é o fato de que esse tipo de comida precisa ser acessível, física e financeiramente, aproximando a produção do consumo. Porém, ao pensarmos na realidade atual do Brasil isso não acontece na prática.

A falta de informação por parte da população sobre as consequências dos ultraprocessados, a priorização de investimentos no agronegócio em relação a agricultura familiar, a liberação de uso indiscriminado de agrotóxicos e a articulação da indústria com o Estado são algumas situações que afastam a Comida de Verdade da população, a tornando nichada e relativamente mais cara (TAVARES,2021). Portanto, o restaurante proposto neste trabalho surge para atender um nicho específico de pessoas.

Ainda sobre a definição do termo, percebemos uma certa contradição, visto que a Comida de Verdade, apesar de defender o fato de todos terem uma alimentação consciente, não é acessível financeiramente. Segundo a chef e ativista social no assunto Paola Carosella, no Brasil, comer é um ato de resistência, pois para se ter acesso a uma refeição de comida de verdade é necessário ter tempo, conhecimento, dinheiro, ter acesso a mercados que vendem esse tipo de comida e saber cozinhar (DIACAST, 2022). Nesse sentido, por mais que o negócio busque atender um nicho de mercado, essa contradição deve, de alguma forma, ser tratada em seu plano estratégico para fazer valer a etimologia da expressão “Comida de Verdade”.

Em paralelo aos conceitos de Comida de Verdade, *Mindful Eating* e Consumo Consciente, temos o termo *Plant-Based* (dieta à base de plantas) que também pode ser aplicado à realidade deste negócio. Como já mencionado, o idealizador do restaurante acredita que os vegetais podem e devem se tornar, cada vez mais, os protagonistas das refeições. Nesse sentido, o termo na literatura que mais se comunica com essa ideia é o *Plant-Based.*

A dieta *Plant-Based* é uma nova tendência de alimentação que vem ganhando espaço no cenário atual, impactando o futuro da indústria e dos negócios relacionados à alimentação. O objetivo principal dessa corrente é aumentar o consumo de alimentos vegetais ricos em nutrientes, diminuindo, assim, o consumo de alimentos processados e alimentos de origem animal. Ao contrário dos vegetarianos e veganos, o intuito do *Plant-Based* não é excluir os derivados animais, mas sim maximizar o consumo dos vegetais. (TUSO, 2013)

Uma pesquisa publicada pela *BIS Research* em 2019, mostra que o mercado global de alimentos e bebidas à base de vegetais deve movimentar 80,43 bilhões de dólares até 2024, com taxa de crescimento anual de 13,82%. Para que uma empresa consiga aproveitar essa oportunidade, é necessário o entendimento das motivações que os consumidores apresentam no ato da compra. Além das motivações relacionadas às questões ambientais e éticas, pouco se sabe sobre outros critérios que interferem nessa decisão, tornando-se fundamental a realização de uma pesquisa. (NETO, 2020)

Para melhor entendimento desse perfil de consumidor que acredita na comida de verdade, no consumo consciente, no *Plant-Based* e que vive a filosofia do *Mindful Eating*, uma análise de mercado se faz necessária para a verificação do comportamento do mesmo e validação do modelo de negócios idealizado, de modo a realizar uma visualização ampla sobre as características desse fenômeno. As ferramentas utilizadas para essa análise serão apresentadas a seguir.

2.2 ANÁLISE DE MERCADO: PESQUISA DE MERCADO, MAPA DE EMPATIA, DEFINIÇÃO DA PERSONA E 5 FORÇAS DE PORTER

Para um maior e melhor conhecimento do público-alvo uma pesquisa primária se torna necessária, ou seja, uma pesquisa desenvolvida especialmente para o negócio com perguntas-chaves para o setor em específico. É nesse sentido que a Ferramenta de Pesquisa de Mercado (PM) se torna fundamental para que as empresas conheçam o mercado e seus

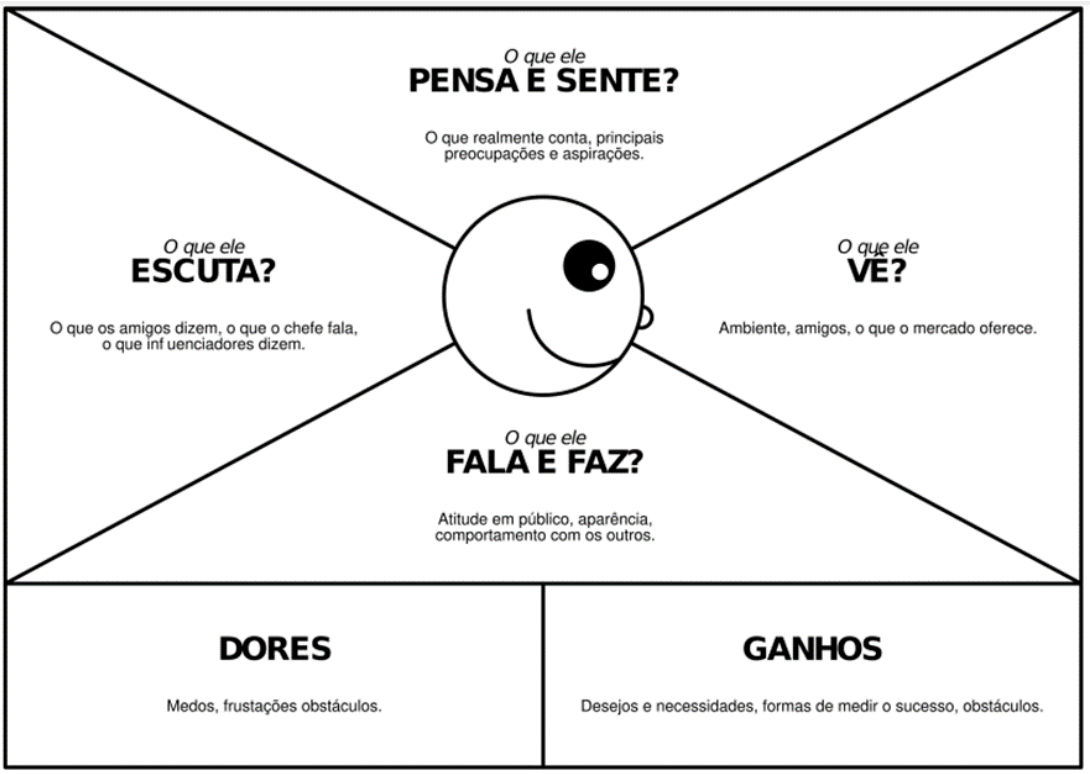
potenciais públicos alvos, assim como seus concorrentes e até mesmo fornecedores. Além da pesquisa primária, uma pesquisa secundária também pode ser utilizada, fornecendo uma percepção do mercado de forma macro, com dados históricos e projeções (DORNELAS, 2011).

Segundo GOMES (2013), geralmente as etapas de uma boa PM são as seguintes:

- Definição do público-alvo e objetivos da pesquisa (motivos da pesquisa)
- Definição da coleta dos dados (levantamento de dados)
- Definição do método de pesquisa de dados primários (o tipo de pesquisa mais adequado)
- Definição da amostra (conhecimento do tamanho do público que se deseja atingir)
- Elaboração dos instrumentos de pesquisa (a criação dos questionários)
- Aplicação da pesquisa (colocar a pesquisa em prática)
- Tabulação dos dados (reunião dos dados coletados)
- Elaboração do relatório final (análise dos dados obtidos com a pesquisa)
- Tomada de decisão (determinar as ações a serem tomadas)

Para a ferramenta apresentar resultado é necessário que as etapas sejam executadas da maneira correta, especialmente as perguntas que serão realizadas para o público. Para a construção das perguntas foi utilizado a ferramenta conhecida como Mapa de empatia, que é recorrentemente utilizada na metodologia do *Design Thinking*. Essa ferramenta proporciona realizar uma representação do consumidor do negócio em específico, buscando ter a percepção por meio do universo deste ao colocar-se em seu lugar estabelecendo conhecimentos sobre as necessidades, influências e comportamento (DA SILVA, 2020). O Mapa de Empatia, apresentado na figura 2, a seguir, permite definir o perfil do consumidor por meio de seis divisões, representada na imagem com uma pergunta chave, juntamente de uma pequena descrição do que é esperado em cada divisão.

Figura 2 : Mapa de Empatia



Fonte: Da Silva (2020)

O mapa apresentado permite ilustrar de maneira mais intuitiva e visual o comportamento do público-alvo. Após sua elaboração é fundamental que seja descrito um perfil padrão do consumidor. Conceitualmente, esse perfil é conhecido como persona, que nada mais é do que a representação fictícia do cliente ideal de um negócio, que, por se basear no mapa de empatia, acaba contemplando informações reais sobre comportamento e características dos clientes. Com essa persona definida, tem-se mais direcionamento nas próximas etapas do PN, como, na parte de marketing, onde as ações e estratégias de comunicação com o consumidor podem e devem se basear nessa persona (SIQUEIRA, 2016).

Após a construção do Mapa de Empatia e da Persona, uma outra ferramenta foi utilizada, as 5 Forças de Porter. Trata-se de uma ferramenta complementar a Matriz SWOT, que será melhor detalhada no próximo subitem, que propõe um modelo de diagnóstico estratégico em torno de cinco forças competitivas: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos (LUCCA, 2013).

Segundo Porter (2005), o poder de barganha dos fornecedores se torna elevado em uma negociação quando os mesmos se tornam únicos ou fundamentais para o funcionamento

da organização em estudo. Já a ameaça de produtos substitutos acontece quando surgem produtos ou serviços que possam satisfazer as mesmas necessidades do comprador, fazendo com que a fatia do mercado em questão diminua para a empresa. Agora, quando se fala ameaça de novos entrantes, entende-se uma ameaça de novas empresas entrarem no mesmo ramo de mercado em que se encontra a organização de estudo e conquistarem o mercado, por meio de preços mais baixos ou elevando os custos. Ao analisar essa força, é fundamental levar em consideração fatores externos como a lucratividade do setor, crescimento da economia, e também a diferenciação do seu produto frente ao dos concorrentes (PORTER, 2005).

Ainda sobre as 5 forças de Porter, o poder de barganha do cliente nada mais é do que quando o cliente retém o valor criado pelas empresas do mercado, gerando modestos retornos às organizações, ou seja, caso a empresa em questão tenha poucos fornecedores e muitos clientes disponíveis, o poder deles será baixo, já que existem muitos outros clientes que podem substituí-lo. Por fim, temos a força relativa a rivalidade entre os concorrentes que é justamente o nível de competição existente entre os concorrentes em um mercado específico. Existem empresas atuantes no ramo que poderão expandir agressivamente sua capacidade, enquanto outras, optam por manter a rentabilidade atual (PORTER, 2005).

Em paralelo a elaboração das 5 Forças de Porter e das demais ferramentas citadas, foi fundamental realizar a análise dos competidores, pois as informações em relação aos concorrentes são fundamentais para o entendimento do posicionamento no mercado, podendo gerar vantagens competitivas e conquistar clientes. É sempre importante ter em vista que existem diversos tipos de concorrentes e nem sempre eles oferecem o mesmo serviço, mas resolvem o mesmo problema que seu público tem e que o negócio também pretende solucionar (DORNELAS, 2011).

Uma matriz SWOT também foi elaborada, visando entender melhor o mercado e seus envolvidos. Essa ferramenta está descrita a seguir, juntamente com outras metodologias de estratégia de negócio que podem ser estruturadas a partir do melhor entendimento do público-alvo que foi contemplado neste subitem.

2.3 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: SWOT, DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS (OKR)

Em um mercado cada dia mais competitivo, é fundamental que os negócios conheçam seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, assim como seus objetivos e

métricas. Nesse sentido, surge o planejamento estratégico, que nada mais é do que uma ferramenta de apoio gerencial de extrema importância para que as organizações atinjam o sucesso desejado (COSTA, 2018).

O primeiro passo dessa estratégia é identificar a visão de negócios da empresa, a missão e os valores, ou seja, suas diretrizes. Porém, mais importante do que criar frases de efeito e bonitas, é ter a clareza do propósito, escrevendo de forma direta e simples para que todos possam entender facilmente (DORNELAS, 2011).

De acordo com Oliveira (2004) as diretrizes estratégicas de uma empresa nada mais são do que linha de conduta definida para os caminhos, que levam até os objetivos da organização, norteando suas ações e atividades. Por isso é tão importante definir a missão, a visão e os valores do negócio.

A Missão deve ser entendida como a razão da empresa existir (a razão de ser), traduzindo de forma sucinta sua área básica de atuação e seus valores, sempre levando em consideração sua tradição. Para facilitar a criação da missão algumas perguntas podem ser feitas: Qual a razão da empresa existir? Qual a natureza do negócio da empresa? Quais são os tipos de atividades que a empresa deve concentrar seus esforços? Após responder essas perguntas, pode-se formular uma frase, que ao mesmo tempo seja clara, inspiradora e, de certa forma, desafiadora para os colaboradores e demais *stakeholders*, a fim de retratar a individualidade da organização. (OLIVEIRA, 2004)

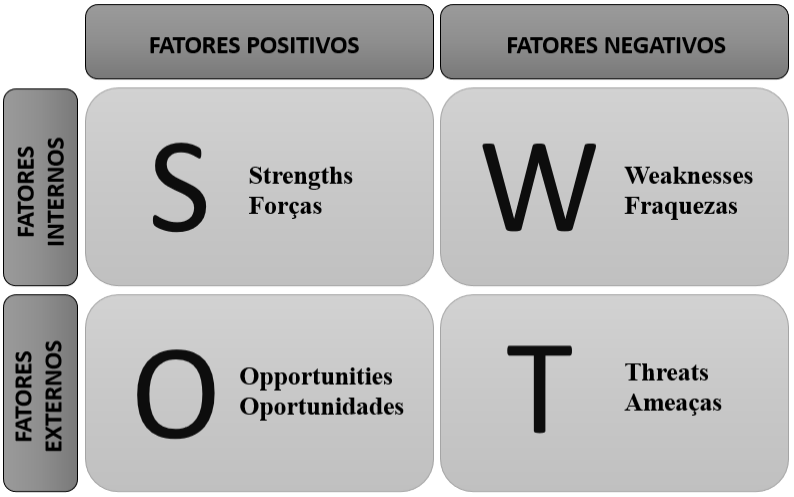
A visão, por sua vez, é o limite que o negócio, considerando uma abordagem mais ampla, pretende alcançar em um determinado espaço de tempo. Ou seja, é o que a empresa, de fato, quer ser. Justamente por isso ela acaba orientando na estruturação do restante do Planejamento Estratégico. De maneira mais emotiva, a visão deve afetar a paixão das pessoas, captando a mente de todos os colaboradores para que os mesmos saibam o que precisa ser feito. É por isso que a frase que representa a visão deve ser fácil de se absorver (OLIVEIRA, 2004).

Também de acordo com Oliveira (2004), os valores devem orientar as tomadas de decisões sobre as ações e atividades de todos os colaboradores. Dessa forma, a empresa consegue transmitir através desses valores seus princípios, crenças e desejos. Para que de fato esses valores orientem as ações dos funcionários é fundamental que sejam diretos e sucintos.

Com as diretrizes definidas, a empresa deve estar preparada para monitorar mudanças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e microambientais (perfil e hábito dos consumidores, concorrentes, canais de

distribuição, fornecedores). Para compreender um pouco mais sobre esse panorama, utiliza-se a ferramenta chamada matriz SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities e threats*), a qual auxilia na identificação dos fatores internos e externos da organização definindo seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Após a construção da matriz SWOT, você pode definir os objetivos e metas da empresa e, então, sua estratégia de crescimento (DORNELAS, 2011). A matriz SWOT pode ser melhor entendida na figura 3.

Figura 3 : Matriz SWOT

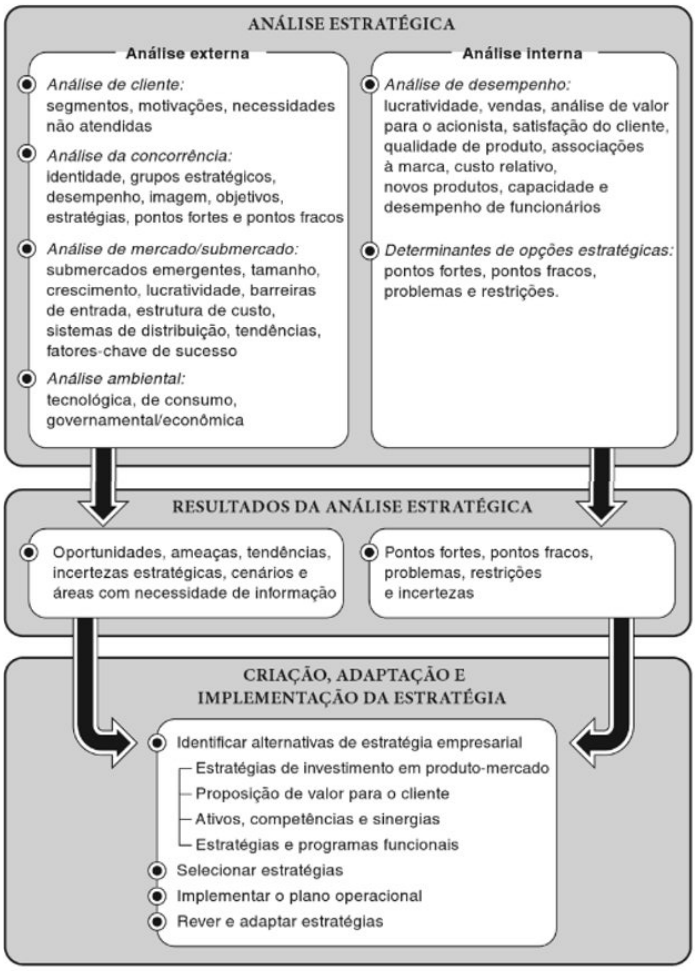


Fonte: o autor

Para a montagem da matriz acima, primeiro começamos com a análise do ambiente interno na qual são avaliados forças, fraquezas, problemas e limitações. Alguns itens são de fundamental importância serem analisados nessa etapa: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade de produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e desempenho dos empregados, análise de portfólio de produtos. Posteriormente, a análise do ambiente externo deve ser realizada, com foco em entender e apreciar os concorrentes, analisando algumas características dos mesmos: tamanho, crescimento e lucratividade; estratégia de imagem e posicionamento; objetivos e compromissos; estratégias atuais e passadas; cultura e organização; estrutura de custos; barreiras de saídas e forças e fraquezas (AAKER, 2001).

A figura 4 apresenta de forma mais clara o que deve ser considerado para se fazer a análise interna e externa. E, também, por meio da imagem, é possível perceber como essa análise de ambiente se encaixa dentro da análise estratégica como um todo.

Figura 4 : Análise de Ambientes na Análise Estratégica



Fonte: Aaker (2020)

Após a definição das diretrizes estratégicas e do entendimento da realidade interna e externa da empresa, se torna necessário definir os objetivos estratégicos e seus indicadores. Para isso, foi utilizada a ferramenta conhecida como OKR ou *Objectives and Key Results*. Essa metodologia nada mais é do que uma ferramenta de gestão empresarial que facilita o planejamento e a execução da estratégia de uma organização através do desdobramento de objetivos de negócio e de indicadores para todos os departamentos ou times (MUNIZ, 2021).

Segundo Mello (2016), a principal diferença do OKR para outras metodologias é a adaptação dos modelos tradicionais de gestão por metas à realidade mais instável e competitiva do mercado de hoje em dia. Uma das premissas da metodologia é a priorização de resultados em um dado período, o que faz muito sentido para uma empresa que está começando, pois, com essa priorização, gera foco, facilitando novas camadas de priorização por todas as áreas e os níveis hierárquicos. Outro ponto fundamental, é que esses OKRs estão

diretamente ligados à missão e visão da empresa e, por serem desdobradas, todo mundo sabe o que é mais importante no momento. Por serem controladas dia a dia, elas fazem com que a cultura fique viva e presente nos funcionários, gerando maior alinhamento.

Além disso, a metodologia visa estabelecer metas mais agressivas e desafiadoras, promovendo inovações por parte dos colaboradores, o que também faz sentido em uma empresa que tem por objetivo ser alternativa às formas convencionais de alimentação (MELLO, 2016). A união de metas mais agressivas com um maior alinhamento cultural, já descrito acima, gera uma empresa com foco em resultados, permitindo que um negócio que está se lançando ao mercado se consolide mais rapidamente. É justamente por essa junção de fatores que o OKR, apesar de ser comumente utilizado em *startups* e em empresas com ciclos estratégicos curtos, pode e deve ser utilizado para a realidade desse negócio.

Para melhor entendimento e embasamento para a construção dos OKRs temos na Figura 5 um exemplo.

Figura 5 : Exemplo da aplicação do OKR

Propósito								
Garantir segurança de dados e privacidade aos nossos clientes								
Objetivo principal								
Ser reconhecida como uma empresa de guarda de informações empresariais e pessoais aderente à legislação (LGPD)								
Objetivo 1			**Objetivo 2**			**Objetivo 3**		
Criar nuvem para os dados dos nossos clientes			Criar sistema de criptografia com *blockchain* de chave dupla			Desenvolver plataforma *self service* de integração de aplicativos para uso exclusivo dos clientes		
KR 1	**KR 2**	**KR 3**	**KR 1**	**KR 2**	**KR 3**	**KR 1**	**KR 2**	**KR 3**
Investir 5.000 horas no desenvolvimento do conhecimento da equipe	Instalar dois super computadores espelhados em continentes diferentes para garantir disponibilidade	Disponibilizar nuvem até 31 de dezembro para início dos MVPs	Criar jornada do usuário com 10 diferentes perfis de clientes (personas) para mapear necessidades	Realizar 1.000 testes de diferentes localidades a cada ciclo de MVP para validar alternativas de furo	Lançar programa de adesão *freemium* para 2.000 clientes no início da operação assistida	Fazer pesquisa de mapeamento de personas com 100 pessoas de 10 diferentes segmentos a que iremos atender	Criar curadoria para alimentar 10 diferentes robôs, um para cada segmento	Desenvolver MVP para cada um dos 10 segmentos

Fonte: Muniz (2021).

Nesta imagem (Figura 5), podemos perceber de forma mais clara como a metodologia é usada. Inicialmente é definido o propósito que deve ser atemporal e extremamente desafiador, sendo escrito de forma simples e clara, sem ambiguidade, para que todos o entendam. Os objetivos são divididos no objetivo principal e nos objetivos táticos e

operacionais representados na imagem como Objetivo 1, Objetivo 2 e Objetivo 3. Eles nada mais são do que o que precisa ser alcançado para que o propósito se torne realidade. Já os resultados-chaves, representados por KRs na imagem, são uma decomposição dos objetivos que demonstram, de forma numérica, como esses objetivos serão alcançados. Em resumo, o propósito é o “porquê?”, o objetivo é o “o quê?” e o resultado-chave é o "como?". Para a construção dos mesmos, o OKR defende a colaboração e a cocriação (MUNIZ, 2021).

Após a execução dessas metodologias teremos o plano estratégico com estratégias criadas de forma personalizada para o negócio em questão. Posteriormente se torna necessário a elaboração do plano de marketing, que basicamente é um documento no qual estão registradas todas as ações necessárias para que essas estratégias sejam executadas. Essa ferramenta está melhor descrita a seguir.

2.4 PLANO DE MARKETING: 8P’S DO MARKETING

Na etapa de Plano de Marketing do PN é mostrado como o modelo de negócios será colocado em prática, como se vai dar as vendas e qual sua previsão. O Plano de Marketing se torna fundamental, pois tem-se um direcionamento sobre as ações a serem feitas para que o produto final se consolide no mercado. Existem várias ferramentas para descrever a estratégia de marketing e uma das mais utilizadas é chamada de 4Ps do Marketing ou Mix de Marketing, que tem como objetivo organizar essa estratégia em 4 temas: posicionamento do produto/serviço, preço, praça e promoção. Com o tempo, outros temas foram adicionados e a metodologia passou a ter 8Ps com a adição dos Ps de processos, pessoas, palpabilidade e produtividade. (DORNELAS, 2011).

Para ilustrar melhor essa metodologia segue na Figura 6 um esquema sobre a divisão dos temas do 4Ps do marketing que serviram de base para o incremento dos demais Ps.

Figura 6: Os 4Ps do marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006).

Cada um dos Ps utilizados representam a base para o crescimento de uma empresa. O P de produto/serviço representa como a empresa quer que os produtos/serviços sejam vistos e percebidos pelos clientes e como pode ser diferenciado dos concorrentes. Assim, o produto/serviço pode ser entendido como o conjunto de bens/serviços que a empresa põe à disposição para uma disputa do mercado alvo com o intuito de satisfazer as expectativas e necessidades do mesmo (DORNELAS, 2011).

Em um mercado cada vez mais competitivo, os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras, mas de nada serve um bom produto se o mesmo não apresenta o preço certo e não seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada (KOTLER & KELLER, 2006).

O P de preço é o único componente dos quatro capaz de produzir receita para a empresa, os demais demandam apenas custos. É nesse momento que será definido uma política de preços para a empresa, as formas de pagamentos, políticas de descontos, políticas de atuação em mercados seletivos, definição de combos, etc (DORNELAS, 2011).

A determinação dos preços deve se apoiar na estratégia de marketing do produto/serviço, mas sempre é necessário pensar na psicologia do consumidor, visto que as decisões de compra dos mesmos se baseiam em como eles percebem os preços e o verdadeiro

valor do produto. Nessa determinação é necessário considerar muitos fatores e a Figura 7 ilustra as principais etapas desse processo (KOTLER & KELLER, 2006).

Figura 7: Etapas na definição de uma política de determinação de preço

1.	Seleção do objetivo da determinação de preços.
2.	Determinação da demanda.
3.	Estimativa de custos.
4.	Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes.
5.	Seleção de um método de determinação de preços.
6.	Seleção do preço final.

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Uma das etapas da tabela acima mais importantes é a seleção de um método de determinação de preço. Essa escolha pode variar de um negócio para o outro, pois essa determinação pode ser feita de várias maneiras: avaliações gerenciais internas, valor de produtos similares, *focus group*, levantamentos, experimentação, análise de dados históricos e análise conjunta. Algumas questões devem ser consideradas no desenvolvimento de preços e estão destacadas na Figura 8 (KOTLER & KELLER, 2006).

Figura 8: Questões referentes à determinação de preços com base no valor ideal

1.	Qual é a estratégia de mercado para o segmento? (O que o fornecedor quer realizar? O que o fornecedor quer que aconteça?)
2.	Qual é o valor diferencial que é *transparente* para os clientes-alvo? (*Transparente* significa que os clientes-alvo compreendem facilmente como o fornecedor calcula o valor diferencial entre sua oferta e a segunda melhor alternativa, e que o valor diferencial pode ser validado por dados de que o próprio cliente dispõe.)
3.	Qual é o preço da segunda melhor alternativa?
4.	Qual é o custo da oferta de mercado do fornecedor?
5.	Quais táticas de preço serão usadas inicialmente ou posteriormente? ("Táticas de preço" são mudanças em um preço que o fornecedor estabeleceu para comercializar sua oferta — como descontos — que motivam os clientes a realizar ações que beneficiarão o fornecedor.)
6.	Qual é a expectativa do cliente quanto a um preço "justo"?

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Como percebemos na tabela acima, o mercado é um dos principais fatores na determinação do preço, seja por parte dos clientes, dos fornecedores ou dos concorrentes e é por isso que a PM abordada no subitem 2.2 se torna fundamental. Ademais, essa etapa também está relacionada diretamente com o subitem 2.6, que trata sobre o plano financeiro e consequentemente sobre os custos envolvidos que são peças chaves na escolha do preço.

O P de praça se refere aos pontos de venda, ou seja, aos canais de distribuição. É nesse momento que deverá ser pensado como os produtos ou serviços chegarão aos clientes, se será

utilizado canais alternativos, como será dada a logística de distribuição, como o prazo de entrega poderá ser otimizado, etc (DORNELAS, 2011).

Esses canais de distribuição nada mais são do que o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Juntos, formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER & KELLER, 2006).

Também temos o P de promoção, que se refere a forma com que o negócio vai se comunicar com os clientes, ou seja, sua propaganda. Para essa etapa deve-se pensar em como os clientes ficarão sabendo dos produtos ou serviços oferecidos, definir novas formas de vender, alternar canais de vendas, analisar como a empresa se relaciona publicamente com a sociedade, definir agência de publicidade e quais serão as mídias prioritárias para o negócio (DORNELAS, 2011).

Cada dia que passa, um novo ambiente de comunicação de marca está sendo criado, muitas das vezes a propaganda não é mais o elemento central de um programa de comunicação de marketing. Na Figura 9 destaca-se oito principais formas de comunicação, resta saber quais delas vão se adequar a imagem e a comunicação que o negócio quer passar para os clientes (KOTLER & KELLER, 2006).

Figura 9: Plataformas comuns de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Catálogos	Interpessoal	Apresentações de vendas
Embalagem/ espaço externo	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	Mala direta	Salas de bate-papo virtual (*chat*)	Reuniões de vendas
Embalagem/ encartes	Amostras	Festivais	Seminários	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivo
Cinema	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Compras eletrônicas		Amostras
Folhetos e manuais	Exposições	Causas	Doações de caridade	Televendas		Feiras comerciais
Cartazes e panfletos	Demonstrações	Visitas à fábrica	Publicações	Fax		
Diretórios	Cupons	Museus de empresas	Relações com a comunidade	E-mail		
Reimpressão de anúncios	Descontos	Atividades ao ar livre	Lobby	Correio de voz		
Painéis	Financiamento a juros baixos		Mídia de identidade	Blogs corporativos		
Placas de sinalização	Bonificações de troca		Revista corporativa	Sites		
Sinalização de pontos de venda	Programas de continuidade					
DVDs	Merchandising editorial (*tie-ins*)					

Fonte: Kotler e Keller (2006).

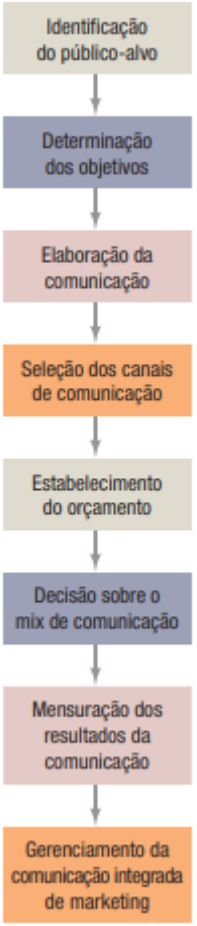
Além dos tradicionais 4Ps do *marketing* apresentados acima, novos Ps surgiram para atender as necessidades e aprofundar as estratégias de *marketing* das empresas. Para este trabalho serão utilizados mais 4Ps, totalizando 8Ps. São eles: Produto, Preço, Praça. Promoção, Processo, Palpabilidade, Pessoas e Produtividade (SEBRAE, 2014).

Segundo o SEBRAE (2014), o P de Processo diz respeito aos fluxos, procedimentos e metodologias de trabalho utilizados no decorrer de uma prestação de serviço, sendo uma forma de padronizar de forma assertiva o resultado final, além de se diferenciar dos concorrentes. Já o P de Palpabilidade, também conhecido como "evidência física", é como uma empresa se apresenta e interage com os clientes e o ambiente onde isso ocorre. As evidências físicas de uma empresa vão desde a apresentação dos funcionários até a organização das instalações da mesma (SEBRAE, 2014).

O do P de pessoas diz respeito a todos aqueles envolvidos na prestação do serviço, os quais são essenciais para o funcionamento da organização e, consequentemente, o atingimento da satisfação do cliente. É exatamente por isso que capacitações, treinamentos, imersões e atividades que trabalhem a motivação dos mesmos devem ser constantes, a fim de impactar diretamente na qualidade do serviço. Por fim, temos o P de Produtividade que está totalmente associado à qualidade do serviço ou produto ofertado. Para esse P devem ser considerados premissas básicas para as atividades da organização que serão fundamentais para o sucesso empresa. Um exemplo de premissa são as certificações ou selos de qualidade (SEBRAE, 2014).

É importante pontuar, que, mesmo seguindo e elaborando um Plano de Marketing com todos os Ps propostos acima, para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz tem-se outras etapas a serem seguidas, e essas, estão ilustradas na Figura 10 (KOTLER & KELLER, 2006).

Figura 10: Etapas para uma comunicação eficaz



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Após analisar a imagem, é possível perceber o quanto as etapas de uma comunicação eficaz se comunicam com outras referências e ferramentas descritas no decorrer do trabalho. Por exemplo, a primeira das oito etapas trata-se da definição de um público-alvo que será realizado no subitem 2.2, a segunda trata-se da definição dos objetivos que por sua vez está totalmente relacionado ao plano estratégico abordado no subitem 2.3. Por outro lado, o investimento em comunicação deve ser considerado no subitem 2.6 que se refere ao plano financeiro e, consequentemente, aos custos.

Essa pequena análise feita em relação a conexão dos pontos tratados no decorrer do trabalho, não se limita apenas a ferramenta apresentada neste subitem, mas a todas utilizadas no trabalho, pois de alguma forma, todas elas se comunicam e se complementam. O próximo subitem abordado não fica de fora, pois dependendo do plano operacional adotado e da

disponibilidade de capacidade produtiva do negócio o investimento em comunicação da empresa pode ser alterado.

2.5 PLANO OPERACIONAL: DEFINIÇÃO DA OPERAÇÃO E CÁLCULO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Segundo Dornellas (2011), é nessa etapa onde foram abordados os pontos mais relevantes da estrutura do negócio, aspectos operacionais e seus processos. Alguns pontos que foram abordados são os seguintes: previsão de recursos humanos, a capacidade técnica exigida dos funcionários, as tarefas que cada cargo executa, o organograma funcional da empresa, definição de fornecedores de serviços e de insumos, infraestrutura necessária (maquinários e equipamentos), política de recursos humanos, processos de produção, política de distribuição, estruturação de processo de pós-venda e coleta de NPS, certificações e regulamentações, definição da capacidade produtiva, definição de propriedade intelectual (marcas e patentes), dentre outras.

Devido a realidade deste trabalho, foram priorizados dois desses pontos mencionados acima. O primeiro foi a definição da operação como um todo, levando em consideração o processo produtivo com a realização de algumas fichas técnicas, infraestrutura utilizada, organograma e definição da localização. O segundo foi a definição da capacidade produtiva, devido sua importância para o cálculo da viabilidade econômica e financeira.

Para a definição da operação, o primeiro passo é definir quais os processos são necessários e como cada um deles deve ser executado, podendo ser tanto operacionais quanto administrativos. Nessa elaboração é aconselhável a utilização de fluxogramas e ficha técnicas. Posteriormente, devem ser definidos os responsáveis por cada uma das etapas, assim como suas funções detalhadas, os materiais e equipamentos utilizados. Uma ferramenta que auxilia nessa elaboração é o organograma funcional (ROSA, 2013).

Após a definição dos pontos acima, é necessário definir a localização do negócio. Essa escolha está diretamente relacionada ao sucesso ou fracasso da empresa. É importante que o local fique ao mesmo tempo perto do mercado consumidor e também dos fornecedores ou de ambos. Para a melhor escolha, a PM é fundamental. Em paralelo, é necessário analisar as operações e processos para que o local consiga suportar a infraestrutura do negócio (BOCCHETTI, 2012).

Segundo Sant'ana (2012), da área total destinada ao espaço a ser ocupado pelo Salão de mais a cozinha, estima-se que 40% seja ocupado pelos clientes (Salão) e 60% seja a Cozinha, que engloba desde área para recebimento de produtos e estoque até a cozinha de fato. Além disso, foi estimado por Sant'ana (2012) uma metragem adequada para a definição do tamanho do salão de acordo com a Categoria UAN[4] do restaurante que pode ser observada na figura 11 abaixo.

Figura 11: Área por assento

CATEGORIA UAN	ÁREA POR ASSENTO
Popular	1,50m²
Médio	1,80m²
Luxo	2,50m²

Fonte: Sant'ana (2012)

Por fim, é preciso calcular a capacidade produtiva, que, segundo Rosa (2013), além de objetivar evitar desperdícios e ociosidade, visa estimar quantos consumidores podem ser atendidos com a estrutura e disponibilidade que a organização possui no momento da realização do pedido.

Porém, por se tratar de um serviço e pela variedade de produtos, a capacidade produtiva se torna mais subjetiva e é por isso que foram utilizados os dados obtidos na pesquisa de mercado, juntamente com pesquisas secundárias sobre o setor para o cálculo dessa capacidade.

A definição dessa capacidade, bem como a elaboração de toda a etapa do plano operacional são fundamentais para que possamos definir o plano financeiro, que será detalhado abaixo.

2.6 PLANO FINANCEIRO: INVESTIMENTO, FLUXO DE CAIXA, INDICADORES DE VIABILIDADE E PROJEÇÃO DE CENÁRIOS.

2.6.1 O PLANO FINANCEIRO

[4] A sigla UAN refere-se a Unidade de Alimentação e Nutrição que deve ser classificada quanto ao tipo de serviço oferecido aos clientes: popular, médio ou de luxo.

Para finalizar um bom plano de negócio, temos o plano financeiro, considerado por muitos a parte mais importante do plano. Justamente por isso este foi o maior foco deste trabalho.

O plano financeiro basicamente deve refletir em números toda a estratégia do negócio, apresentando de forma clara os investimentos necessários, os retornos esperados em cenários, previsão de receita com horizonte de tempo definido, o prazo do retorno do investimento baseado no fluxo de caixa e análise dos indicadores para avaliação da viabilidade do negócio (DORNELAS, 2011).

Segundo Dornelas (2011), uma maneira simples de organizar as informações desta etapa é seguir os seguintes conjuntos de informações:

1) Investimento inicial. Nesse momento, são detalhados todos os recursos financeiros necessários para a empresa iniciar sua operação. Além, dos recursos necessários em outros momentos. É importante especificar como esses recursos foram utilizados.
2) Composição de Custos e Despesas. Nesse momento, são apresentados os principais custos e despesas que o negócio necessita para garantir sua operação. Geralmente são utilizadas planilhas para organização desses custos/despesas.
3) Definição de premissas. Nesse momento, são definidas as premissas e referências utilizadas para se chegar nas projeções. São essas premissas que correspondem à base das projeções financeiras.
4) Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos. Nesse momento, é definido um horizonte médio de tempo, geralmente de 5 anos, para o acompanhamento dos resultados. Dado isso, são realizados o Demonstrativo de Resultado, o Fluxo de Caixa e o Balanço Patrimonial para os próximos anos.
5) Indicadores Financeiros de Rentabilidade e Viabilidade. Nesse momento, são calculados a Taxa Interna de Retorno, o Valor Presente Líquido e o *Payback* descontado.
6) Necessidade de Aporte e Contrapartida. Nesse momento, é feita uma análise da necessidade de recursos a partir de fontes externas de financiamento e investimento, assim como a definição das contrapartidas oferecidas.
7) Sétimo conjunto de informações: Cenários Alternativos. Determinação de cenários otimistas e pessimistas baseados em premissas.

Para a execução e elaboração das informações necessárias para essa etapa do PN é fundamental detalharmos alguns termos, ferramentas e metodologias utilizadas. Essas, estão apresentadas nos próximos subitens.

2.6.2. FLUXO DE CAIXA

Segundo Motta (2009), o fluxo de caixa é um método pensado para se avaliar a viabilidade de investimento e é dividido em três partes principais, o DRE ou Demonstrativo do Resultado do Exercício, fluxo de caixa do projeto e fluxo final de caixa. Nele, é apresentado o fluxo de receitas e despesas ou entradas e saídas de dinheiro no caixa do negócio ao longo de um determinado tempo. Assim, ela se torna fundamental para realizar análises e tomadas de decisões.

O DRE é o primeiro passo a ser feito e, com ele, se obtém o lucro líquido disponível, a partir da receita bruta obtida pelo investimento. Para tal, são utilizados alguns itens que estão disponíveis no Figura 12.

Figura 12: Modelo para DRE

Demonstrativo de Resultado do Exercício					
	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Receita Bruta					
Impostro sobre Receita Bruta					
ISS e/ou ICMS e/ou IPI					
PIS/COFINS					
Receita Líquida					
Custo do Produto e/ou Mercadoria e/ou Serviço Vendido					
Lucro Operacional (LAJIRDA)					
Depreciação					
Amortização e Outros Dedutíveis					
Lucro Antes do Imposto de Renda (Lair)					
Imposto de Renda					
Lucro Líquido					

Fonte: Motta (2009)

Depois da elaboração do DRE, é realizado o fluxo de caixa do projeto que objetiva apresentar entradas, saídas e disponibilidades de capital que não constam no DRE. Já o fluxo de caixa final, é simplesmente um resumo do fluxo de caixa do projeto, sendo o valor das

entradas e disponibilidades subtraído da variação do capital de giro e das saídas (MOTTA, 2009).

Para melhor visualização segue abaixo o figura 13 padrão para o fluxo de caixa do projeto e o figura 14 para o fluxo de caixa final.

Figura 13: Modelo para o Fluxo de Caixa do Projeto

Fluxo de Caixa do Projeto	2008	2009	2010	2011	2012
Entradas e Disponibilidades					
Lucro Líquido					
Empréstimos Depreciação					
Valor Residual do Investimento					
Saídas					
Investimentos					
Amortização de Empréstimos					
Capital de Giro					
Variação do Capital de Giro					

Fonte: Motta (2009)

Figura 14: Modelo para o Fluxo de Caixa Final

Fluxo de Caixa Final	2008	2009	2010	2011	2012
Fluxo de Caixa Pontual					
Fluxo de Caixa Acumulado					

Fonte: Motta (2009)

2.6.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido de um determinado projeto é conhecido como a soma algébrica dos valores descontados do fluxo de caixa a ele associado. Por levar em conta o valor do dinheiro no tempo, é considerado por muitos uma técnica mais sofisticada de análise de orçamentos de capital, já que leva em consideração o valor temporal dos recursos financeiros. A viabilidade econômica de um negócio utilizando o VPL é indicada pela diferença positiva entre receitas e custos, atualizados a determinada taxa de juros. Logo, no VPL, quanto maior o valor encontrado, melhor é a opção no momento da tomada de decisão. (ZAGO & WEISE & HORNBURG, 2009).

As principais vantagens do VPL é poder ser aplicado a fluxos de caixa que contenham mais de uma variação de sinal, tanto de entrada, como de saída, levar em consideração o valor

do dinheiro no tempo e depender unicamente dos fluxos de caixa previsionais do projeto e do custo de oportunidade do capital (ZAGO & WEISE & HORNBURG, 2009).

O VPL pode ser calculado com base na fórmula 1, segundo Zago & Weise & Hornburg (2009):

$$\text{VPL}\,(i) = +\frac{\sum^{t}\ j = 0\ \text{FC}_j}{(1+i)^j} \qquad (1)$$

Onde:

i: taxa de desconto;

j: período genérico de todo o fluxo de caixa;

FCj: fluxo de caixa genérico para j = [0,...,n];

VPL(i): valor presente líquido descontado a uma taxa de i;

n: número de períodos.

Ao se falar de VPL, é fundamental citarmos a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) que nada mais é do que a taxa de juros que representa o mínimo necessário para que um investimento seja feito, e que o dinheiro seja aplicado. Outra maneira de se pensar é considerar a TMA como a taxa máxima a ser paga por um financiamento. O cálculo dessa taxa é variável de análise para análise, devendo ser considerado como base índices de mercado. Uma das formas usuais de se calcular essa taxa é dada pelo Modelo de Precificação de Ativos Financeiros, a qual é mostrada abaixo (MOTTA, 2009).

$$i = RF + B\,(RM - RF) \qquad (2)$$

Onde:

i: taxa mínima de atratividade;

RF: taxa livre de risco;

RM: rendimento médio do mercado;

B: coeficiente beta;

2.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A Taxa Interna de Retomo (TIR) nada mais é do que a taxa de retorno que zera o VPL de um projeto. Como vimos, o VPL busca a diferença entre o rendimento de uma aplicação e

o uso desse capital aplicado à taxa de desconto utilizada. A TIR é exatamente a taxa empregada para obter esse valor, ou seja, corresponde ao rendimento do projeto em termos de uma taxa de juros. Logo, o TIR nada mais é do que um índice que mede a rentabilidade do investimento por uma unidade de tempo (MOTTA, 2009).

Segundo Motta (2009), uma das principais vantagens de se utilizar o TIR é o fato de ser facilmente comparado com outros investimentos, por exemplo, inflação, rendimentos, ações na bolsa etc. Além disso, a TIR é de fácil compreensão para quem não está familiarizado com o conceito do VPL, se tornando mais intuitiva.

A fórmula 2 do TIR, descrita por Zago & Weise & Hornburg (2009) é a seguinte:

$$\sum_{j=0}^{n} FC_j \times [1/(1+i)]^j = 0 \qquad (3)$$

Onde:

i: taxa de retorno, ou TIR;

FCj: fluxo de caixa genérico para j = [0,...,n];

2.6.5. *PAYBACK* DESCONTADO

O *Payback* Descontado nada mais é do que o período de retorno do investimento ou, de maneira mais clara, o tempo que o investimento levará para zerar o fluxo acumulado. Para seu cálculo é necessário apenas os valores do fluxo de caixa e é uma medida que não possui uma estrutura característica. Justamente por isso não deve ser utilizado de maneira isolada na tomada de decisão, mas sim analisado como uma informação a mais para avaliar a atratividade do investimento (MOTTA, 2009).

Portanto, a fórmula para o cálculo do Payback Descontado é dado pelo valor do retorno por período, atualizado para o período presente, dividido pelo valor do investimento. É importante ressaltar que para esse cálculo deve ser levado em consideração uma taxa de desconto para os fluxos de cada período, da mesma forma que acontece no VPL (MOTTA, 2009).

2.7 MODELO UNIFICADO

No decorrer deste capítulo foi possível analisar de maneira bibliográfica diversas ferramentas e modelos de Planos de Negócios. Para melhor aplicabilidade dos mesmos, foi estruturado um modelo unificado, representado a seguir, que pretende compilar as informações fundamentais do que deve ter em um plano de negócio, priorizando as metodologias que mais favorecem a realização da viabilidade econômica do negócio. O modelo unificado será estruturado da seguinte forma:

(i) Conceito do Negócio

(ii) Análise de Mercado

- Análise Setorial
- Mercado Alvo
- Pesquisa de Mercado
- Pesquisa Qualitativa (Imersão preliminar e em profundidade)
- Mapa de Empatia
- Definição da Persona
- 5 Forças de Porter

(iii) Estratégia do Negócio

- Definição das diretrizes estratégicas (Missão, Visão, Valores)
- Análise de ambientes - Matriz SWOT
- Objetivos e Indicadores estratégicos - OKR

(iv) Plano de Marketing - 8Ps

- Produto
- Praça
- Promoção
- Preço
- Processos
- Pessoas
- Palpabilidade
- Produtividade

(v) Plano Operacional

- Definição da Localização
- Funcionamento do Restaurante
- Infra-estrutura (Equipamentos, máquinas, infra-estrutura tecnológica)

- Processos operacionais
- Organograma Funcional
- Capacidade de Produção

(vi) Plano Financeiro

- Investimento Inicial
- Composição de Custos e Despesas
- Definição de premissas
- Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos
- Indicadores Financeiros de Rentabilidade e Viabilidade
- Projeção de Cenários

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

3.1 CONCEITO DO NEGÓCIO

O restaurante em questão surgiu do interesse do próprio autor pela gastronomia e pela oportunidade de aplicar os conhecimentos absorvidos pelo mesmo ao longo da Faculdade de Engenharia de Produção em um negócio próprio. O restaurante idealizado, acredita e defende a Comida de Verdade, ou seja, comida boa sem processados, sem industrializados, sem conservantes, sem agrotóxicos, sem maus tratos com os animais, sem irresponsabilidade ambiental e social. Esse restaurante acredita que Comida de Verdade deve vir cada vez mais de um vegetal e das mãos de um agricultor. Acredita que é *ok* comer um pedaço de proteína animal, mas que os vegetais podem e devem ser destaques nas refeições e que essa proteína animal tenha certificação de produção sustentável e de cuidado com os animais. Um restaurante criado no presente, mas pensado para o futuro, em que todas as ações, sejam elas pequenas ou grandes, contam para uma alimentação e para um mundo mais consciente e sustentável.

O restaurante vai estar situado na cidade de São Paulo, funcionará de segunda a segunda e oferecerá no salão físico e no *delivery* comida de qualidade, com opções de entrada, prato principal e sobremesa, que serão feitos a partir de produtos orgânicos, de pequenos produtores e que apresentem rastreabilidade. O cardápio vai ser enxuto, priorizará os ingredientes da estação e apresentará um valor promocional de menu executivo para o horário de almoço dos dias úteis. O menu executivo proporcionará que o cliente escolha um prato principal e uma sobremesa ou entrada por um preço mais atrativo. Tudo isso será oferecido juntamente de um serviço de atendimento que prioriza a experiência do cliente em todos os pontos de contato.

O propósito do estabelecimento estará em todos os cantos, na comida de verdade, nas embalagens recicláveis do *delivery*, nas ações sociais feitas pelo estabelecimento, nos funcionários contratados, no cardápio que vai dar ênfase ao produtor, nas redes sociais da marca, na decoração… O cliente estará não só comprando um prato de comida, mas também estará vestindo a camisa de uma luta a favor de uma alimentação mais consciente.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

3.2.1 ANÁLISE SETORIAL

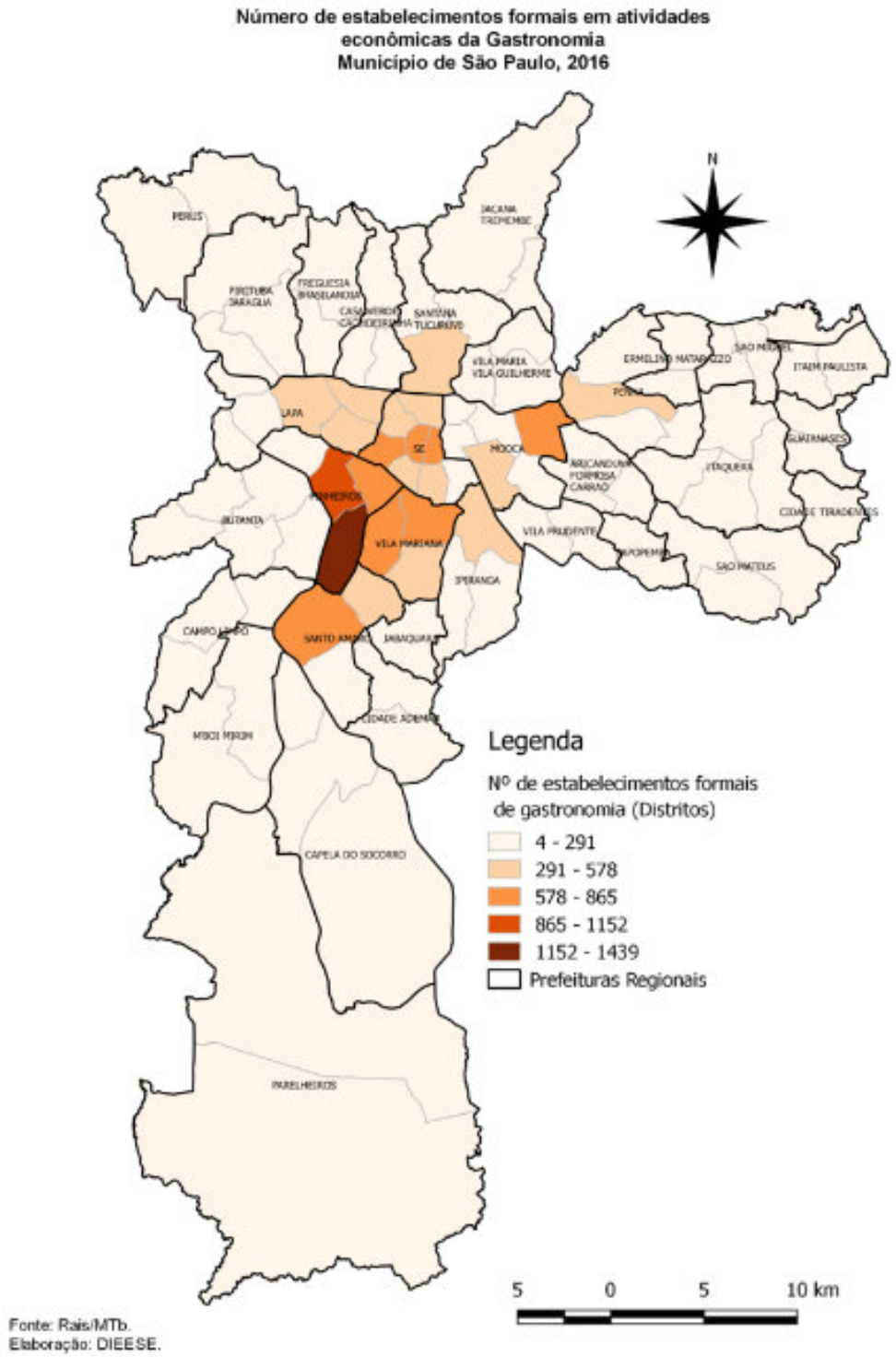
O trabalho Observatório da Gastronomia (2016), foi elaborado por um colegiado criado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho da Prefeitura de São Paulo, que buscou apresentar um panorama do setor da gastronomia na cidade. O levantamento analisou os dados consolidados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTb), entre 2006 e 2016, último ano disponível, e da PNADC/IBGE para o quarto trimestre de 2017, sendo informações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Alguns pontos merecem ser destacados aqui. O primeiro deles é que os serviços que envolvem a gastronomia simbolizam 6,1% dos ocupados residentes em São Paulo, equivalente a 372,8 mil pessoas. Já o número de empregos formais do setor registrou um crescimento de 58% nos últimos dez anos. A remuneração média do trabalhador formal da área de gastronomia é de R$1.756, valor que representa cerca de metade da remuneração média na cidade de São Paulo, que é R$3.467 (OBSERVATÓRIO DA GASTRONOMIA, 2016).

O número de estabelecimentos formais dos serviços de alimentação cresceu 68% nos últimos 10 anos na cidade, o que equivale a 23.092 estabelecimentos, representando 7,7% do total de comércios da cidade e um faturamento anual médio de R$31,9 bilhões por ano (OBSERVATÓRIO DA GASTRONOMIA, 2016).

Alguns bairros foram destaques nessa pesquisa. O Itaim Bibi e Pinheiros foram citados, pois apresentam o maior número de estabelecimentos formais na área de gastronomia na cidade de São Paulo, levando em consideração o número de restaurantes, bares, buffets, catering e outros serviços de comida. O primeiro lugar do Ranking ficou com o Itaim concentrando 5,8% do comércio voltado para a gastronomia, o equivalente a 1.349 estabelecimentos. Já Pinheiros, que é o bairro onde o idealizador do negócio deste trabalho visa inicialmente abrir o restaurante, ficou em segundo lugar no ranking com 4,3% e 1.003 lugares. Para melhor observação, na Figura 15, abaixo temos o mapa de São Paulo e a distribuição de restaurantes por bairro (OBSERVATÓRIO DA GASTRONOMIA, 2016).

Figura 15: Mapa com o número de estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016

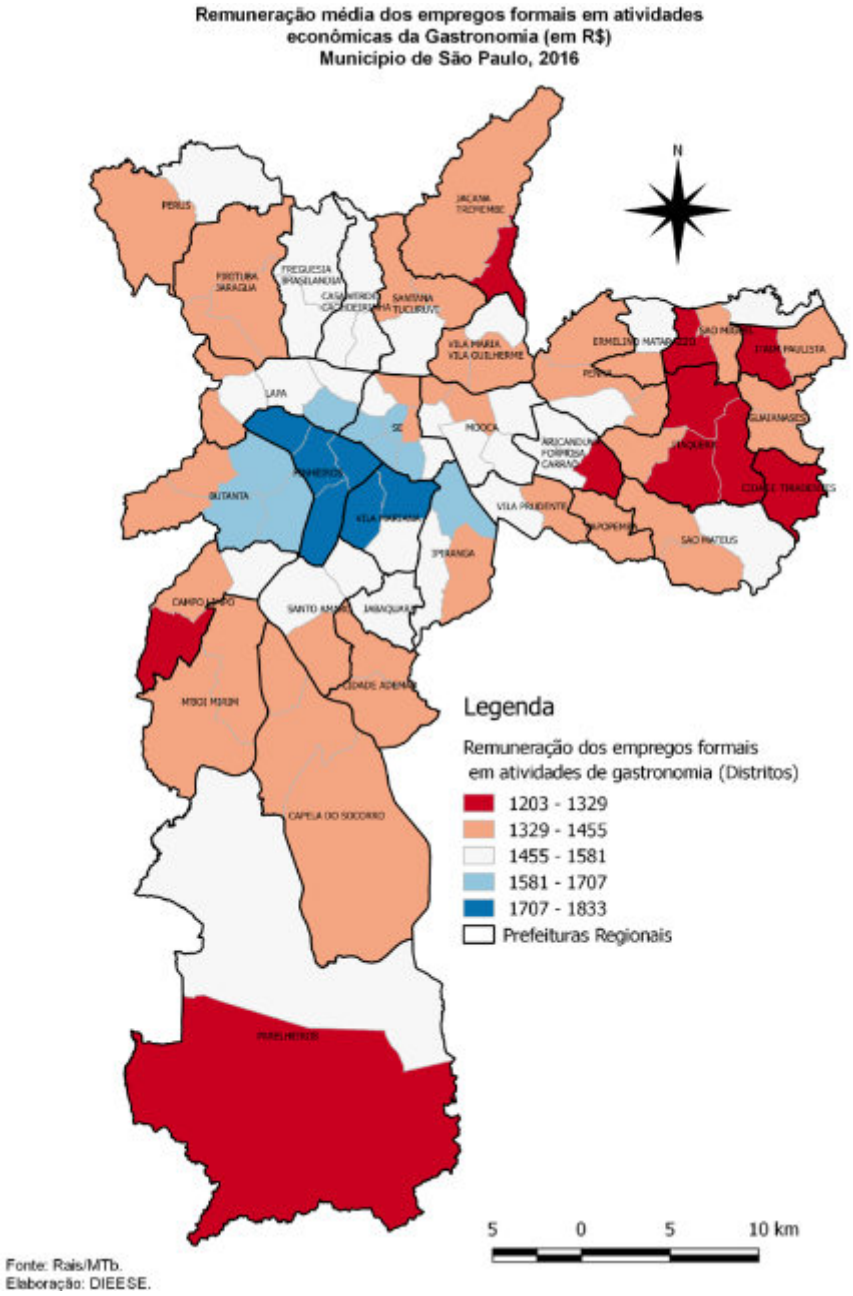


Fonte: Observatório da Gastronomia (2016)

Quando falamos de quantidade de trabalhadores, percebemos na figura 15 que os bairros com a maior quantidade de trabalhadores que atuam na gastronomia são: Itaim Bibi

(18.792), Pinheiros (12.924), Moema (11.073) e Jardim Paulista (10.851). Já em relação a remuneração, Moema se destaca como o bairro de maior remuneração mensal: Moema (R$1.833), Pinheiros (R$1.764) e Itaim Bibi (R$1.762). Os valores mais baixos aparecem em Jaçanã (R$1.203), José Bonifácio (R$1.230) e Cidade Tiradentes (R$1.237). Para melhor entendimento segue a Figura 16 abaixo:

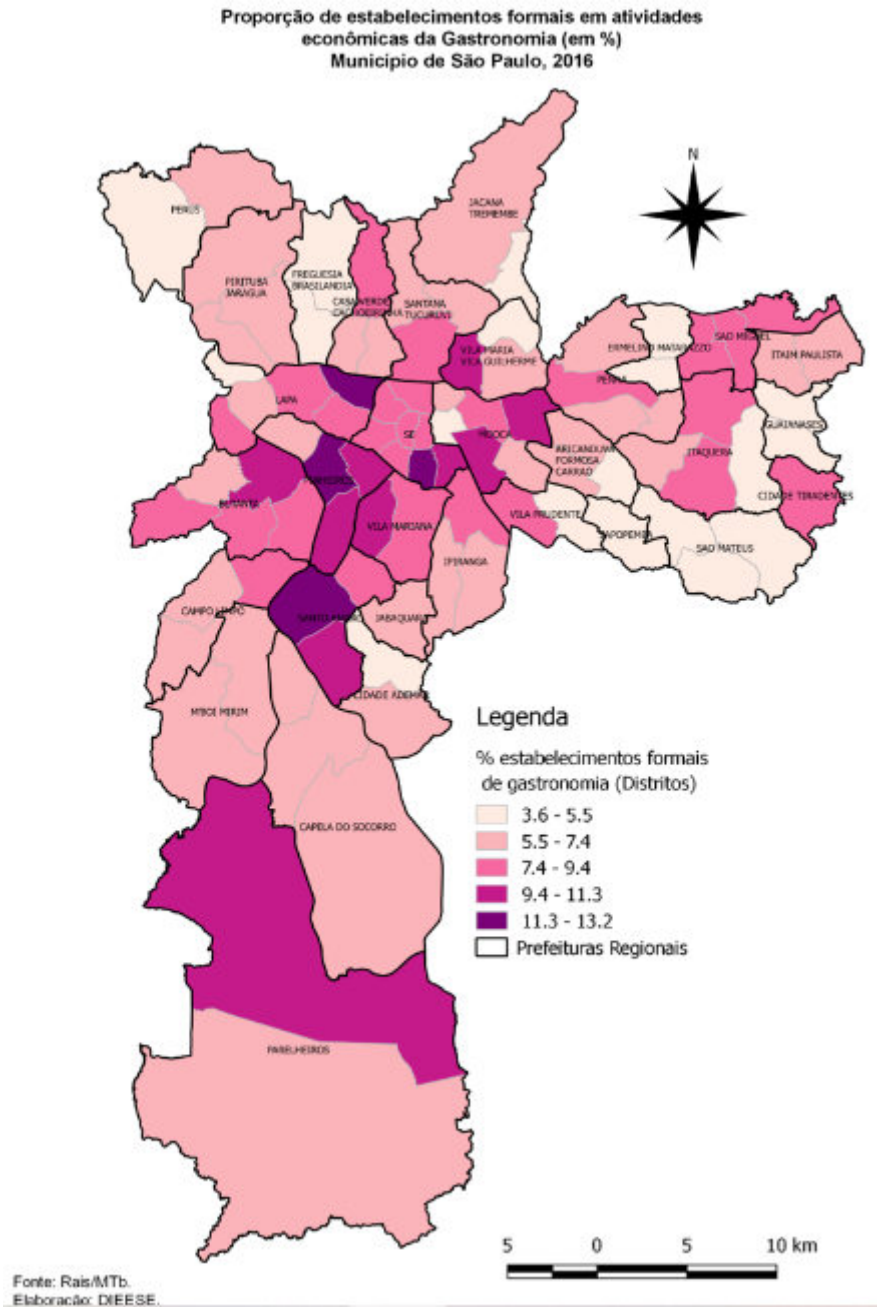
Figura 16: Mapa com a remuneração média dos empregos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016



Fonte: Observatório da Gastronomia (2016)

Segundo o estudo Observatório da Gastronomia (2016), a Gastronomia é vocação em Pinheiros já que a proporção de estabelecimentos no segmento da gastronomia, dentro do comércio local chega a ser um ponto expressivo representando 13,2%. Em segundo lugar temos a Barra Funda (12,8%) e Santo Amaro (12,3%) fica na terceira posição. Podemos observar esses dados na figura 17.

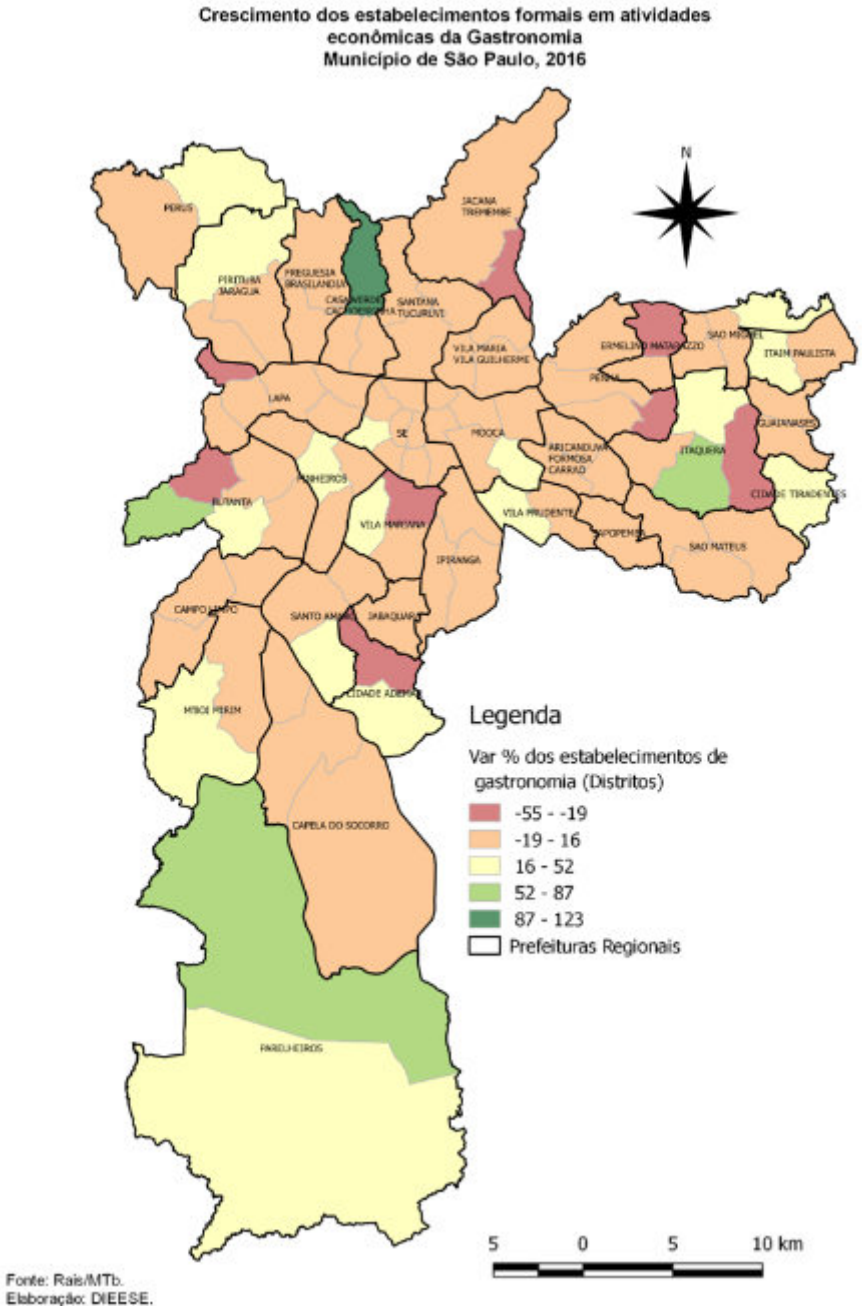
Figura 17: Mapa com a proporção de estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016



Fonte: Observatório da Gastronomia (2016)

Outro mapa presente na pesquisa Observatório da Gastronomia (2016) que é importante destacar aqui é o crescimento dos estabelecimentos formais por bairro. Segue abaixo a Figura 18.

Figura 18: Mapa com o crescimento dos estabelecimentos formais em atividades econômicas da gastronomia no município de São Paulo em 2016



Fonte: Observatório da Gastronomia (2016)

A pesquisa também destaca as ocupações relacionadas à gastronomia, com sua respectiva média salarial de acordo com a Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE), mas somente aquelas definidas no estudo "Ocupações e Atividades econômicas Criativas no município de São Paulo" (junho/2017). Segundo o estudo Observatório da Gastronomia (2016), são destacadas os seguintes empregos com mais de 1% de participação nos empregos formais em 2016 :

a) Cozinheiro Geral, com 70,2% (56.642 trabalhadores), remuneração média real de R$1.683;

b) Confeiteiro, com 7,7% (6.237); remuneração média real de RS 2.119.

c) Barman, com 4.5% (3.666), remuneração média real de R$1.747:

d) Cozinheiro Industrial, com 3,7% (3.010); remuneração média real de R$ 1.940;

e) Chefe de cozinha, com 2,6% (2.087), remuneração média real de R$ 2.976;

f) Pizzaiolo, com 2,3% (1.849), remuneração média real de R$1.892.

g) Sushiman, com 1.9% (1.517); remuneração média real de R$ 1.896;

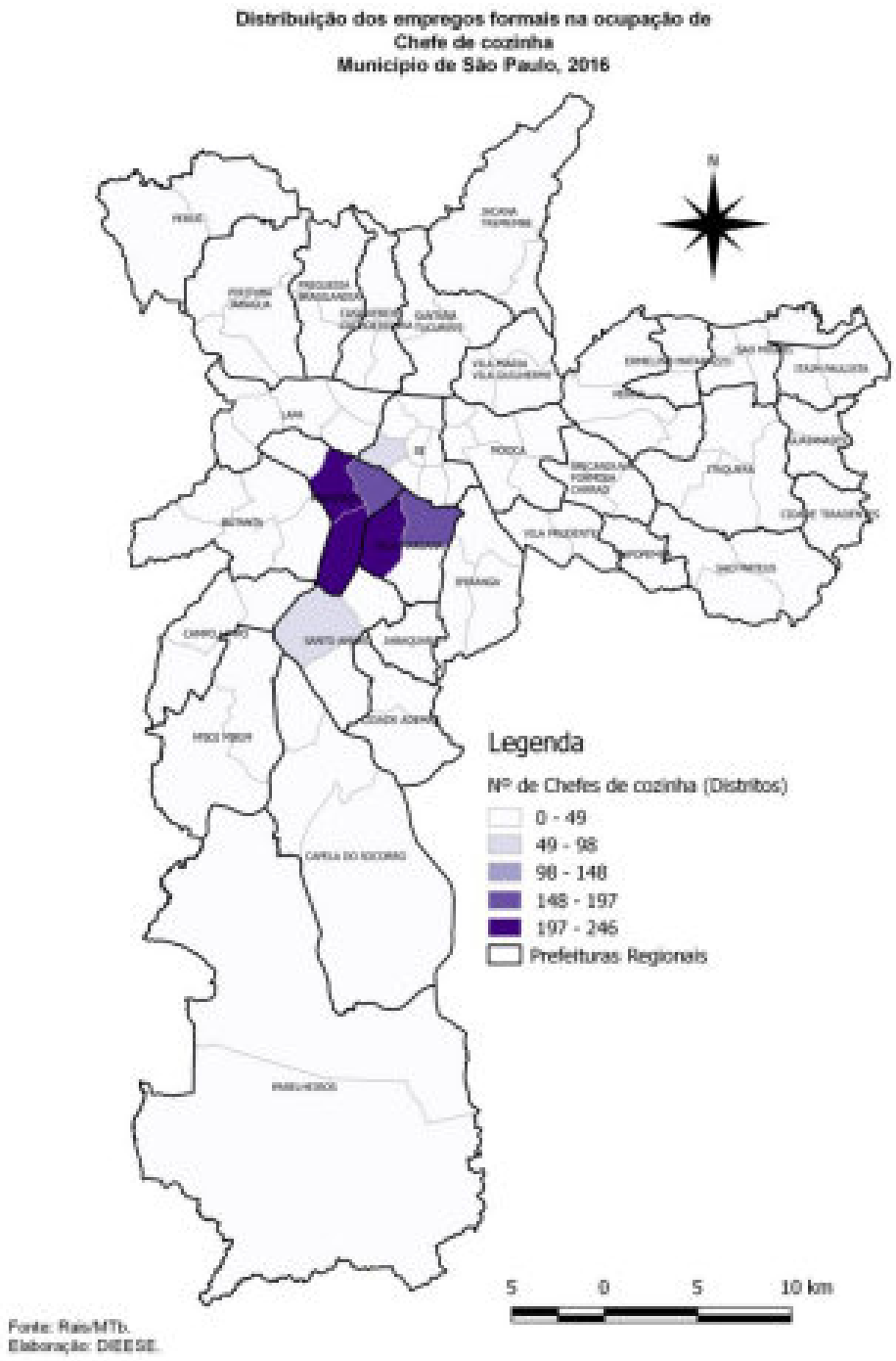
h) Chefe de bar, com 1,4% (1.098); remuneração média real de RS 2.267;

i) Supervisor de produção da indústria alimentícia, com 1.1% (905); remuneração média real de R$ 3.557;

j) Churrasqueiro, com 1.0% (817); remuneração média real de RS 1.823.

O estudo Observatório da Gastronomia (2016), mostra a distribuição desses profissionais pelos bairros da cidade. Destaca-se a profissão de Chef de Cozinha, a qual está associada a maior experiência gastronômica, e diretamente ligada ao propósito do negócio deste trabalho. Como percebemos na imagem abaixo, esse tipo de profissão se encontra mais presente em Pinheiros, Itaim Bibi, Jardim Paulista, Moema, Vila Mariana, Consolação e Santo Amaro (Figura 19).

Figura 19: Mapa com a distribuição dos empregos formais na ocupação de Chefe de cozinha município de São Paulo em 2016



Fonte: Observatório da Gastronomia (2016)

Para uma melhor análise setorial, é fundamental o entendimento dos valores praticados pelos estabelecimentos nos bairros que mais apresentam concentração de restaurantes na cidade de São Paulo. Para isso, foi elaborada uma tabela comparativa com os preços dos estabelecimentos das seguintes categorias: Comercial, Self-Service, Executivo e À

la carte. Essas informações foram retiradas de uma pesquisa realizada pela Sodexo (2022) e estão disponíveis no website da empresa, como pode ser observado na Figura 20 .

Figura 20: Valor médio das refeições dos bairros de maior concentração de restaurantes na cidade de São Paulo

Valor médio das refeições nos bairros de maior concentração de restaurantes na ciadade São Paulo				
Bairro/Categorias de Restaurantes	Comercial	Self-Service	Executivo	À la carte
Pinheiros	R$ 30,22	R$ 31,14	R$ 56,21	R$ 74,11
Itaim Bibi	R$ 37,07	R$ 51,00	R$ 45,02	R$ 69,83
Perdizes	R$ 30,22	R$ 31,14	R$ 56,21	R$ 74,11
Moema	R$ 37,07	R$ 51,00	R$ 45,02	R$ 69,83
Jardim Paulista	R$ 35,68	R$ 42,58	R$ 54,65	R$ 59,67
Tatuapé	R$ 27,32	R$ 39,28	R$ 55,08	R$ 47,79
Santo Amaro	R$ 37,07	R$ 51,00	R$ 45,02	R$ 69,83
Morumbi	R$ 37,07	R$ 51,00	R$ 45,02	R$ 69,83
Consolação	R$ 35,68	R$ 42,58	R$ 54,65	R$ 59,67
Butantã	R$ 30,22	R$ 31,14	R$ 56,21	R$ 74,11
Barra Funda	R$ 24,11	R$ 33,48	R$ 33,68	R$ 56,72
Alto de Pinheiros	R$ 30,22	R$ 31,14	R$ 56,21	R$ 74,11

Fonte: o autor, a partir dos dados da Sodexo (2022)

Os dados utilizados nesta figura levam em consideração todos os tipos de estabelecimentos gastronômicos independentemente do modelo de negócio. Para melhor embasamento do trabalho, foi feita uma análise de alguns restaurantes que apresentam, de certa maneira, um modelo de negócios próximo ao proposto neste trabalho. A ideia é trazer um valor de refeição mais assertivo à realidade do negócio e também, coletar informações sobre funcionamento, boas práticas e possíveis insights. Para essa coleta de dados, foram realizadas visitas nos estabelecimentos, consulta nos próprios websites das empresas e matérias em jornais relevantes.

(i) Camélia à Dòdó

Segundo o website da empresa Camélia à Dòdó (2023), o restaurante de culinária orgânica e saudável Camélia à Dòdó, da Chef Bela Gil, é localizado na Vila Madalena e apresenta um menu com “ingredientes de alta qualidade e honrando a natureza”. O restaurante acredita que seu menu é “fonte de saúde ao corpo, respeito ao meio ambiente e valorização aos pequenos produtores”, convidando os clientes a explorar o “universo dos vegetais que vai

muito além do comum". Eles acreditam no "poder transformador da comida", escolhendo, assim, "alimentos locais, agroecológicos, livres de veneno, não transgênicos e produzidos por famílias camponesas do Brasil". Em relação a experiência gastronômica eles se posicionam como um experiência rica e, ao mesmo tempo, informal para "deixar a sua rotina mais leve e saudável". Para eles, "comer no Camélia Òdòdó é um ato de amor à natureza!".

Seu funcionamento é de segunda a domingo, sendo de segunda a quinta entre 9h as 22:30h, e de de sexta a domingo de 9h às 23:00h. O estabelecimento é Pet Friendly, atende por ordem de chegada e as reservas são feitas apenas para mesas com mais de 10 pessoas. O propósito do restaurante vai muito além da escolha dos ingredientes, ele está presente em diversos pontos, desde o nome do estabelecimento até a decoração.

O seu cardápio pode ser dividido em 10 partes com valores médios apresentados na Figura 21 abaixo:

Figura 21: Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Camélia à Dòdó

Divisão do Cardápio	Média de Preço
Café da manhã (tapiocas, vitaminas, pães e tostadas, tigelas de açaí)	R$ 32,37
Sucos e Refrescos	R$ 23,00
Entradas e Petiscos	R$ 37,71
Salada e Tigelas	R$ 56,50
Prato do dia	R$ 63,00
Massas	R$ 65,00
Jantar	R$ 66,00
Pratos infantis	R$ 37,00
Sobremesas	R$ 31,36
Drinks	R$ 39,28

Fonte: o autor

O restaurante se apresenta no *delivery* por meio da plataforma IFood e os preços praticados são praticamente os mesmos, com variações pequenas de 1 a 3 reais para cima ou para baixo. Percebe-se uma preocupação no detalhamento do cardápio e também alguns tipos de sinalização como pratos veganos, vegetarianos, apimentados, sem glúten… Às quartas-feiras, o restaurante oferece feijoada(vegana) por R$ 45,10, uma forma de atrair o público para um possível dia de menos movimento.

(ii) Futuro Refeitório

Segundo o website da empresa Futuro refeitório (2023), o estabelecimento é localizado no bairro de Pinheiros, acreditando que a “melhor maneira de adivinhar o futuro é criá-lo”, que “os lugares mais incríveis da cidade devem ser para as pessoas, e não para os carros”, que “um bom café deve celebrar as mãos de quem o colheu e plantou”. Karina e Gabriela são irmãs, donas e idealizadoras do negócio e que conforme elas: “queriam um lugar com uma luz sensacional, com boa comida, café-delícia e ótima música. Elas queriam trabalhar juntas e plantar matos que cresceriam loucamente em algum canto do restaurante. Ah, bom, e talvez mudar um pouquinho o mundo.”

O cardápio do restaurante e os valores médios dos itens podem ser observados na Figura 22.

Figura 22: Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Futuro Refeitório

Divisão do Cardápio	Média de Preço
Café da Manhã e Brunch	R$ 25,78
Para Começar	R$ 31,00
Sanduíches	R$ 41,20
Almoço ou Jantar (pratos que necessitam de um acompanhamento ou entrada)	R$ 51,00
Com Açucar (sobremesas)	R$ 20,00
Padaria do Futuro	R$ 28,00
Gelado e Refrescante	R$ 20,88
Algo quente para Beber	R$ 19,75

Fonte: o autor

Nesse restaurante, também percebemos que o propósito do negócio vai além da comida, o ambiente, os funcionários, o posicionamento (às vezes até muito político) nas redes sociais, a tecnologia envolvida no momento do pedido, as embalagens. Tudo comunica com o propósito principal.

Alguns pontos se destacam e fazem com que esse modelo de negócios se diferencie de outros. Além de ser um restaurante que atende desde o café da manhã até a janta, o mesmo desenvolveu um sistema de assinatura dos pães artesanais, de fermentação natural e orgânicos produzidos pelo próprio estabelecimento. E não é só pão que os clientes podem comprar, eles vendem granola, iogurte, café, molho ranch, molho de castanhas, molho de amendoim… Tudo orgânico e fornecido por pequenos produtores. Alinhado com o negócio do estabelecimento, eles também vendem moletons, camisas, bonés, livros, broches e mais

alguns produtos que além de representarem um faturamento a mais, ajudam a aumentar os laços com os consumidores, aumentar a cultura do negócio e se comunicar com a comunidade. Tudo isso impacta para uma melhor experiência e para que as pessoas se tornem fãs do estabelecimento.

O negócio também soube aproveitar a infraestrutura presente para produzir marmitas com preços um pouco mais acessíveis que apresentam um preço médio de R$42,00.

(iii) HiPokee

Segundo o website da empresa HiPokee (2023), o negócio do Chef Ravi Leite, localizado em Pinheiros e na Rua Augusta (Cerqueira César), é um restaurante que se destaca pela simplicidade, tanto no ambiente, quanto no cardápio. O site e as redes do próprio estabelecimento já deixa bem claro a ideia do negócio: “Bem estar é uma experiência completa.”, “A vida já é complicada demais, e na hora da comida ela precisa ser diferente. Por aqui, a simplicidade foi nosso ponto de partida", “A gente acredita que tudo que você consome, fala quem você é. Afinal, comida tem tudo a ver com bem-estar, né?”. Essas frases ficam claras, quando observamos o ambiente interno do restaurante, as embalagens utilizadas no *delivery*, as cores da identidade visual da marca, o tamanho do estabelecimento, o cardápio que torna a operação mais simples. Todos esses pontos, facilitam no crescimento da empresa no *delivery* e na comunicação com o público. Um exemplo claro é que o mesmo apresenta só duas opções de aperitivos e três opções de sobremesa no cardápio.

O restaurante também aborda questões de sustentabilidade ao utilizar latinhas recicláveis, embalagens biodegradáveis e a não comercialização de grandes marcas de bebidas. As bebidas são produzidas no próprio estabelecimento. Para melhor entendimento da realidade do restaurante, foi elaborada uma tabela de preços, conforme Figura 23.

Figura 23: Divisão do cardápio e média de preço do restaurante HiPokee

Divisão do Cardápio	Média de Preço
Refrescos da casa	R$ 12,00
Drinks (Mistura de doses de destilados com os refrescos da casa)	R$ 21,00
Entradas (individual)	R$ 18,00
Bowls	R$ 57,50
Bowls quentes para dias frios	R$ 47,00
Sobremesa	R$ 22,00

Fonte: o autor

(iv) Arturito

Segundo o website da empresa Arturito(2023), o restaurante de alta gastronomia da Chef Paola Carosella localizado no bairro de Pinheiros, prioriza ingredientes orgânicos e sazonais para a composição dos pratos. Com 14 anos de história, o restaurante se destaca pela sua consolidação no cenário gastronômico da cidade de São Paulo, sempre presente nas listas dos melhores restaurantes da cidade. Os insumos são majoritariamente de pequenos produtores e agroecológicos. A maior parte desses insumos como frutas, legumes e verduras é fornecida pela Cooperativa de Agricultores Agroecológicos de Parelheiros (COOPERAPAS), que é composta por mais de 30 famílias de agricultores de alimentos orgânicos. No próprio cardápio é sinalizado que "quase todos os legumes, verduras e ervas usados são orgânicos" e que a carne utilizada é de produção sustentável.

Uma das ações que a Chef Paola Carosella adotou para proporcionar maior visibilidade para as atitudes agroecológicas feitas pelo restaurante foi a incorporação no cardápio de um "Prato do Produtor", onde todo dia é feito um prato de acordo com os ingredientes da estação fornecidos por essas famílias (OLIVEIRA, 2020). Abaixo temos a Figura 24 com a média de preços praticados no estabelecimento.

Figura 24: Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Arturito

Divisão do Cardápio	Média de Preço
Couvert (individual)	R$ 26,00
Entradas	R$ 49,85
Pricipais	R$ 116,30
Sobremesas	R$ 43,40
Almoço de terça à sexta (executivo)	R$ 58,00

Fonte: o autor

(v) Corrutela

Segundo o website da empresa Corrutela (2023), o restaurante comandado pelo Chef César Costa, é localizado na Vila Madalena em São Paulo e é certificado pela *Sustainable Restaurant Association,* que é uma ONG inglesa que assessora, certifica e ranqueia restaurantes de acordo com três critérios principais: *sourcing, environment and society.* Esses critérios são analisados a partir de seis principais ações:

- Apresentar mais vegetais e biodiversidade no menu;

- Estimular uma baixa pegada de carbono em pratos e processos;
- Incluir apenas carnes com certificação de origem e rastreabilidade;
- Celebrar os ingredientes sazonais e locais;
- Empregar peixes provenientes de pesca sustentável;
- Combater perdas e desperdícios.

Para alcançar a efetividade dos pontos listados acima, o restaurante coloca em prática diversas ações como: utilização de composteira com capacidade de processamento de até 30 kg/dia, utilização de energia proveniente de painéis fotovoltaicos para o funcionamento do estabelecimento, elaboração de um projeto de arquitetura que dispensou soldas sendo composto apenas por luzes de LED, utilização de produtos de limpeza/higiene biodegradáveis.

Por meio do cardápio do estabelecimento, foi possível elaborar a Figura 25 com a média de preços listados abaixo. No mesmo, também é encontrada a seguinte mensagem: "A comida que fazemos vem de fazendas, pomares e sítios guiados por princípios de sustentabilidade."

Figura 25: Divisão do cardápio e média de preço do restaurante Corrutela

Divisão do Cardápio	Média de Preço
Aperitivos (Porção pequena, menor que dos outros restaurantes analisados)	R$ 20,90
Pratos (De acordo com o próprio estabelecimento o aconselhado seria pedir dois pratos devido a quantidade)	R$ 45,77
Doces	R$ 27,00
Menu individual (Pão da casa + duas opções de prato + doce)	R$ 110,00

Fonte: o autor

A partir da breve descrição dos estabelecimentos acima, foi possível capturar alguns *insights* que podem servir de inspiração para o conceito do negócio que está sendo trabalhado neste documento. Para melhor identificação, foi elaborada a Figura 26 com as principais inspirações relativas a cada estabelecimento citado.

Figura 26: Quadro com a principal inspiração de cada restaurante analisado

Restaurante	Principal Inspiração
Arturito	Consolidação no cenário gastronômico de São Paulo e constância nos resultados.
HiPokee	Aplicação do conceito de simplicidade no negócio. Ganho de escala de vendas pelo delivery.
Corrutela	Aplicação dos princípios da sustentabilidade. Integração com a sociedade.
Futuro Refeitório	Propósito claro. Boa construção de indentidade do negócio.
Camélia à Dòdó	Vegetais como foco da alimentação.

Fonte: o autor

3.2.2 MERCADO ALVO

Para essa primeira etapa do estudo do Mercado Alvo foram apresentados alguns dados retirados do Brasil Trend Foods (2020) que nada mais é do que um documento que reúne as tendências e análises sobre o consumo de alimentos no país. Essas tendências, no passado, levavam anos para de fato refletirem nas escolhas dos consumidores e, hoje, já se apresentam de forma muito mais significativas em curtos espaços de tempo. Para melhor identificação das exigências do público, o documento dividiu as tendências mundiais em relação a alimentação em cinco tópicos:

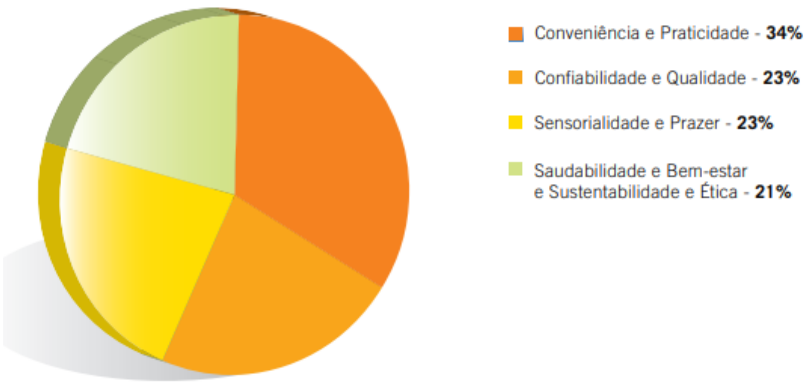
- Sensorialidade e prazer: essa tendência diz respeito a valorização das experiências gastronômicas, seja pela utilização de produtos étnicos em receitas regionais, pelo interesse entre harmonização de alimentos e bebidas ou pela descoberta de novas texturas e sabores. São os famosos produtos *gourmet* e *premium*, geralmente consumidos pela população de alta renda. Esse público é conhecido como *foodies*, que nada mais é do que consumidores aficionados por novos produtos e novas experiências em torno da alimentação (BRASIL TREND FOODS, 2020).
- Saudabilidade e Bem-estar: essa tendência diz respeito à constante associação de descobertas científicas que associam determinadas dietas a doenças. Esse determinado tipo de consumidor procura alimentos funcionais, produtos para dietas e controle do peso e produtos naturais (BRASIL TREND FOODS, 2020).
- Conveniência e Praticidade: Essa tendência se caracteriza pelo acelerado ritmo da vida das grandes cidades. É justamente por isso que esse tipo de consumidor

procura por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte. O *delivery* é a grande procura desse público (BRASIL TREND FOODS, 2020).

- Confiabilidade e Qualidade: essa tendência diz respeito a valorização por parte dos consumidores de fatores como a rastreabilidade e a garantia de origem dos insumos, os certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas possam utilizar para demonstrar os atributos dos seus produtos. Esse consumidor precisa sentir credibilidade e confiança (BRASIL TREND FOODS, 2020).
- Sustentabilidade e Ética: essa tendência se caracteriza por consumidores preocupados com o meio ambiente, que buscam contribuir para causas sociais e valorizam pequenas comunidades agrícolas. Outros pontos relevantes para esse público são o baixo impacto ambiental, não estar associado a maus-tratos aos animais, ter rotulagem ambiental, ter embalagens recicláveis e recicladas (BRASIL TREND FOODS, 2020).

Após a pesquisa realizada no Brasil percebeu-se que das quatro tendências encontradas aqui, três delas são similares às mundiais: Conveniência e Praticidade, Confiabilidade e Qualidade, Sensorialidade e Prazer. A quarta se deu pela fusão das outras duas tendências mundiais: Saudabilidade e Bem-estar, Sustentabilidade e Ética. A Figura 27 abaixo apresenta a distribuição dos consumidores brasileiros nessas quatro tendências:

Figura 27: Tendências observadas para o consumo de alimentos no Brasil



Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Das tendências apresentadas, todas se comunicam de certa forma com o propósito do estabelecimento, porém três delas foram destacadas como peças chaves para o desenvolvimento e estruturação do negócio: “ Sustentabilidade e Ética”, “Confiabilidade e Qualidade" e “Sensorialidade e Prazer”. As Figuras 28, 29 e 30, especificam um pouco mais sobre os serviços e produtos oferecidos nessas tendências.

Figura 28: Exemplos de produtos relacionados à tendência de sensorialidade e prazer

BENEFÍCIOS RELACIONADOS À TENDÊNCIA DE SENSORIALIDADE E PRAZER	EXEMPLOS DE PROPOSTAS DE VALOR PARA OS CONSUMIDORES
Consumo de alimentos com maior valor agregado, alimentos com símbolos de status, alimentos que compõem o estilo de vida sofisticado.	Produtos *gourmet* e especialidades para mercados populares; Versões *premium* de produtos existentes (elevação/aperfeiçoamento do padrão de qualidade, *premiumisation*); Produtos *super-premium*.
Consumo hedonista, busca de indulgência, experimentação de novos sabores e texturas, escape do cotidiano, exotismo.	Produtos de “indulgência sem culpa” (incorporação de novos atributos para diminuir rejeição de produtos com alto teor calórico, gordurosos etc. ou redução de porção ou tamanho da embalagem); Produtos com sabores e texturas diferentes, produtos interativos e produtos exóticos que permitem novos estímulos sensoriais e o escape da rotina diária.
Valorização da culinária e da gastronomia, por aficionados, como entretenimento e lazer ou socialização em torno da alimentação. Experimentação da culinária de regiões específicas, contato com outras culturas. Recuperação de culinárias regionais e da tradicional cozinha caseira.	Reprodução de receitas originadas em restaurantes; Referência a receitas *gourmet* servidas em restaurantes; Produtos desenvolvidos com a participação de *chefs* de cozinha; Produtos com assinatura de *chefs* famosos; Produtos étnicos; Produtos com sabores característicos de outros países; Produtos baseados em receitas tradicionais; Produtos em porções para o consumo em família; Produtos com proposta de recriar no lar a experiência de ter refeições em restaurantes; Produtos coadjuvantes de momentos de lazer e entretenimento; Produtos para ocasiões festivas; Produtos para presentear.

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Figura 29: Exemplos de produtos relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade

BENEFÍCIOS RELACIONADOS À TENDÊNCIA DE CONFIABILIDADE E QUALIDADE	EXEMPLOS DE PROPOSTAS DE VALOR PARA OS CONSUMIDORES
Garantia de que os produtos foram elaborados com ingredientes isentos de substâncias não orgânicas e de melhor qualidade (características naturais, frescor). Qualidade percebida pela forma de processamento (tecnologia moderna, manutenção de padrão).	Produtos naturais; Orgânicos; Produtos com rastreabilidade e identificação da origem; Tecnologia de ponta.
Garantia de qualidade e segurança dos alimentos (processos seguros de distribuição, produção e armazenagem segura; redução de riscos). Produtos adequados e seguros para necessidades específicas (diabéticos, vegetarianos, celíacos etc.). Alimentos em bom estado de preservação.	Processos de gerenciamento de riscos; Sistemas de certificação de qualidade e segurança (HACCP, ISO 22000 etc.) e selos na rotulagem; Embalagens ativas e inteligentes; Credibilidade de marca; Rotulagem informativa e outros canais de comunicação com os consumidores.

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Figura 30: Exemplos de produtos relacionados à tendência de sustentabilidade e ética

BENEFÍCIOS RELACIONADOS À TENDÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE E ÉTICA	EXEMPLOS DE PROPOSTAS DE VALOR PARA OS CONSUMIDORES
Exercício da cidadania; Contribuição para causas sociais; Consumo solidário; Respeito a valores éticos.	Produtos de sistema de *fairtrade*; Produtos vinculados a causas sociais, organizações filantrópicas; Produtos de empresas sustentáveis; Empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social socio-ambiental; Sistemas de certificação de ética empresarial; Produtos que não sejam associados a maus-tratos aos animais; Produtos que não ameacem a preservação de espécies; Rotulagem social.
Contribuição para a preservação do meio ambiente	Produtos com redução de "pegadas" de carbono (*carbon footprint*); Produtos de baixo impacto ambiental; Embalagens recicláveis e recicladas; Certificações e selos ambientais; Produtos vinculados a causas ambientais; Produtos e embalagens racionalizados; Processos produtivos sustentáveis; Processos eficientes; Revalorização de materiais; Processos com utilização de fontes renováveis; Gerenciamento de resíduos e emissões; Produtos de empresas sustentáveis; Empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social socio-ambiental.

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Além de apresentar os produtos relacionados a essas tendências, também é destacado o impacto dessas tendências no mercado de *Food Service* como podemos observar nas figuras 31, 32 e 33.

Figura 31: Impactos da tendência de sensorialidade e prazer no setor de serviços

SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO 2020	IMPACTOS DA TENDÊNCIA DE SENSORIALIDADE E PRAZER
PRINCIPAIS ASPECTOS VALORIZADOS	Gastronomia, variedade, exotismo, etnicidade, sofisticação, entretenimento, socialização, harmonização
O CARDÁPIO DO FUTURO	Receitas exclusivas, festivais gastronômicos, maior diversidade de ingredientes, matérias-primas com denominação de origem, menus de degustação, desenvolvimento de novas receitas, incluindo o resgate das tradições gastronômicas regionais
OS TIPOS DE ESTABELECIMENTOS	Ambientes com arquitetura, *design* e serviços identificados com a proposta gastronômica, cafeterias, chocolaterias, restaurantes temáticos e étnicos
OS SISTEMAS DE GESTÃO	Qualidade de serviços, inovação, tecnologia, valorização dos *chefs* de cozinha, capacitação dos funcionários, qualificação de fornecedores

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Figura 32: Impactos da tendência de confiabilidade e qualidade no setor de serviços

SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO 2020	IMPACTOS DA TENDÊNCIA DE CONFIABILIDADE E QUALIDADE
PRINCIPAIS ASPECTOS VALORIZADOS	Credibilidade, qualidade de produtos e processos, segurança dos alimentos, garantia de origem
O CARDÁPIO DO FUTURO	Matérias-primas com garantia de origem, valorizacao das informações sobre processos produtivos e produtos, garantia de um padrão de qualidade
OS TIPOS DE ESTABELECIMENTOS	Garantia de higiene e limpeza, equipamentos e instalações seguros, recursos para fornecimento de informações precisas sobre produtos, processos e a empresa (cardápios digitais, folhetos, vídeos e sites explicativos)
OS SISTEMAS DE GESTÃO	Incorporação de especialistas em nutrição, implementação de sistemas de qualidade e segurança (APPCC, BPF), selos de qualidade, manutenção preventiva, controle de qualidade

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Figura 33: Impactos da tendência de sustentabilidade e ética no setor de serviços

SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO 2020	IMPACTOS DA TENDÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE E ÉTICA
PRINCIPAIS ASPECTOS VALORIZADOS	Sustentabilidade, cidadania, responsabilidade social
O CARDÁPIO DO FUTURO	Estímulo da agricultura local, produtos orgânicos, produtos de origem comprovada e produtos processados de forma sustentável, informações sobre ações sociais e ambientais da empresa, informações sobre origem das matérias-primas
OS TIPOS DE ESTABELECIMENTOS	Processos de racionalização da construção, utilização de materiais e equipamentos não poluentes, utilização de materiais reciclados, controle do ruído, uso de janelas com filme de proteção para utilizar mais luz natural, acessibilidade para deficientes
OS SISTEMAS DE GESTÃO	Consumo energético e hídrico eficiente, administração do lixo, valorização dos funcionários, processos sustentáveis, redução de emissões de carbono, controle de perdas

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

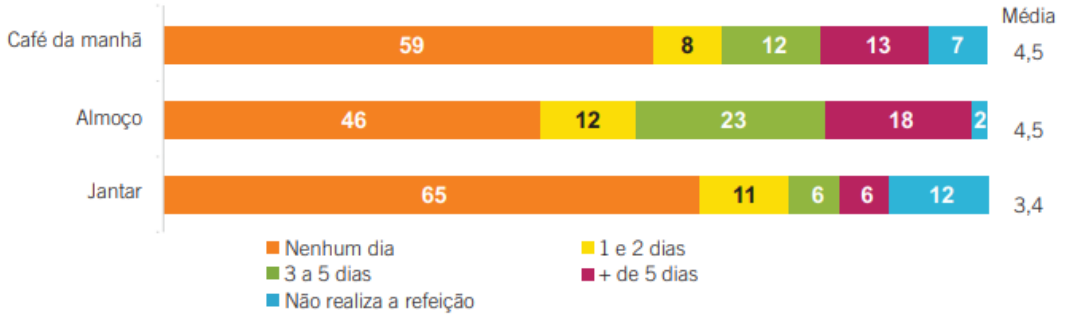
O documento destaca que as tendências para o setor alimentício devem ser utilizadas durante todo o processo do serviço ou produto. Como o negócio em específico visa também oferecer seu produto por *delivery*, o consumidor deve exigir que o propósito do estabelecimento seja refletido também nessa atividade. Um exemplo destacado é em relação a embalagem, as tendências destacadas acima como prioridades do negócios devem ser refletidas nas embalagens escolhidas.

Em relação a Sensorialidade e Prazer, por exemplo, a embalagem do *delivery* deve proporcionar novas sensações e emoções, fugindo do cotidiano. Apresentando *design* diferenciado, sofisticação, impressão de alta qualidade e até opções de embalagens comemorativas. Quando falamos de Confiabilidade e Qualidade, as embalagens precisam apresentar garantia de origem, comunicando com o consumidor para transmitir confiança e credibilidade. Já em relação a Sustentabilidade e Ética, o emprego de matérias primas de fonte renovável e a redução da utilização de energias na produção dessas embalagens são fatores chaves. O incentivo da reciclagem de embalagens pós-consumo, também seria uma ótima opção para destacar essa tendência (BRASIL TREND FOODS, 2020).

Além das tendências, o documento também apresentou um pouco dos hábitos e atitudes do consumidor. Das refeições mais importantes, por exemplo, o almoço é o menos praticado no ambiente doméstico, já que 53% dos moradores dos grandes centros declararam

que ao menos um dia da semana almoçam fora de casa. Para melhor visualização segue a Figura 34 abaixo:

Figura 34: Gráfico com a frequência que as refeições são realizadas fora do lar no ano de 2019 (valores em porcentagens e dias)



Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Um ponto importante destacado na pesquisa é que consumidores que comem fora, em razão do trabalho, tentam reproduzir nessas ocasiões a refeição caseira. Mesmo no período pós pandemia, acredita-se que os dados referente a Figura 34 não se alteram de maneira significativa, pois a dificuldade de locomoção nas grandes cidades e a pouca disponibilidade de tempo para a realização das refeições, dificulta essa mudança de hábito.

Também foi coletado quais os tipos de estabelecimentos em que os consumidores costumam fazer as refeições fora de casa. Esses estabelecimentos estão listados na Figura 35 abaixo:

Figura 35: Principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa no Brasil - 2019

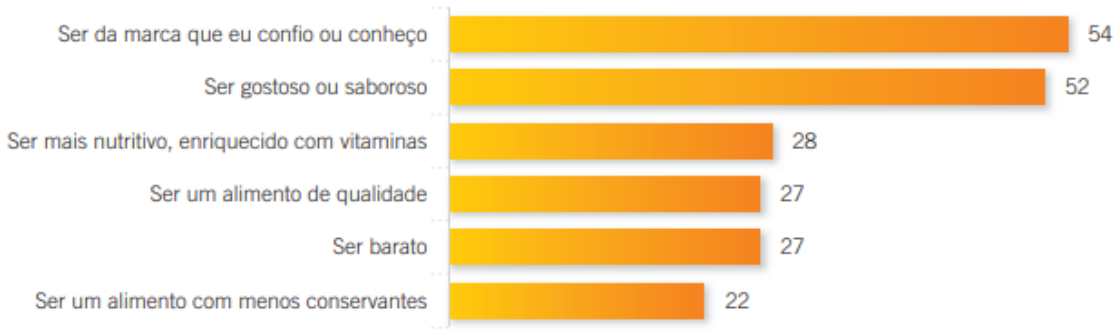
PRODUTO	%
Restaurante por quilo	27
Lanchonete ou rede de *fast-food*	19
Restaurante *à la carte*	18
Padaria	18
Bares	11
Ambulantes	6

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

Alguns dados coletados pelo documento refletem sobre o consumidor de alimentos no geral, indo além do *Food Service*. Mesmo que não reflitam especificamente o retrato do

consumidor de restaurantes, são dados importantes para entendermos qual é o entendimento do consumidor de alimentos de maneira geral. O Figura 36 abaixo, por exemplo, apresenta um pouco sobre os aspectos considerados importantes na hora de experimentar um novo produto. Nele, percebemos que a reputação do alimento, ou seja, sua marca é o que mais atrai o consumidor. Já a procedência dos insumos (alimento com menos conservantes), é o fator menos determinante para a compra. Pensando no negócio proposto no trabalho, é fundamental encontrar gatilhos e diferentes estratégias para que o público que não valoriza a procedência dos insumos possa entender o valor e o porquê de se consumir produtos orgânicos e de produção sustentável (BRASIL TREND FOODS, 2020).

Figura 36: Gráfico com os aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar um novo produto no Brasil (porcentagem)



Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

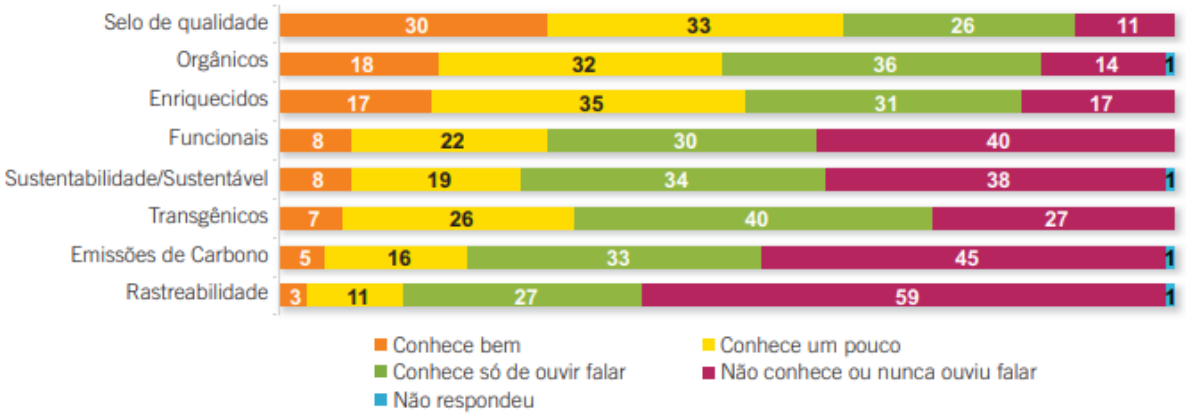
Um outro ponto importante, é entender o que o consumidor enxerga das ações realizadas pelas empresas do ramo alimentício. Na Figura 37 abaixo podemos perceber que manter a qualidade dos produtos é fator chave. Pode-se destacar que o investimento em projetos sociais e ambientais e apresentar um canal de comunicação com esses clientes também são fatores considerados pelos consumidores. Pensando no negócio em específico, esses pontos podem ser bem explorados pelo marketing.

Figura 37: Gráfico com as ações empresariais que geram admiração por parte dos consumidores no Brasil (porcentagem)

Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

O gráfico da Figura 38 também se torna importante, pois destaca o conhecimento por parte dos consumidores de produtos alimentícios no geral acerca de alguns termos apresentados. Percebemos que o "Selo de qualidade" e "Orgânicos" são os termos mais conhecidos.

Figura 38: Gráfico com o nível de conhecimento por parte dos consumidores dos termos apresentados no Brasil (porcentagem)



Fonte: Brasil Trend Foods (2020)

O documento Brasil Trend Foods (2020) também destaca alguns comportamentos e atitudes de alguns grupos sociais em específico, aqui será destacado dois desses grupos, que de certa forma comunicam-se com o propósito do negócio.

Mulheres acima de 45 anos

Grande parte das mulheres desse grupo estão vivendo sozinhas e desfrutam de uma maior independência. Nessa fase da vida, esse segmento demonstra grande preocupação com a saúde, principalmente quando as mulheres percebem mudanças no organismo e manifestações de herança familiar. É justamente por isso que passam a exibir comportamentos preventivos ou curativos que motivam mudanças alimentares mais profundas, como a redução, a eliminação ou a inclusão de certos alimentos (BRASIL TREND FOODS, 2020).

Essas mulheres, se mostraram bem informadas quanto aos alimentos, propriedades e sua procedência. Esse grupo de mulheres priorizam, por exemplo, consumir um molho de tomate caseiro em comparação aos molhos industrializados, valorizam o fresco e o natural e demonstram alto envolvimento no preparo dos alimentos. Para esse segmento, a praticidade é almejada, mas não justifica a aceitação plena de processos percebidos como pouco naturais (BRASIL TREND FOODS, 2020).

A classe A

Este grupo demonstra com maior facilidade conhecimentos acerca dos benefícios e malefícios de vários ingredientes, conseguindo estabelecer parâmetros comparativos ao avaliar alguns alimentos ou produtos alimentícios, como a diferença entre a margarina e a manteiga e entre produtos nacionais e importados. Além disso, também demonstram maior poder de crítica em relação aos componentes industriais usados nos alimentos (BRASIL TREND FOODS, 2020).

Justamente por isso, valorizam, e, muitas vezes, prestigiam empresas com posicionamento sustentável. Uma vez que essa classe tende a encarar o ato de cozinhar mais como um *hobby* do que uma obrigação cotidiana, ela gosta de novas experiências gastronômicas valorizando os alimentos utilizados no preparo (BRASIL TREND FOODS, 2020).

3.2.3 PESQUISA DE MERCADO

Os dados utilizados como base para a elaboração deste subtópico foram coletados por meio de uma pesquisa de mercado feita no dia 12/04/2023. A amostra foi coletada por meio da rede social (Instagram) do autor, o que acabou proporcionando respostas de um público

mais nichado. Em relação às análises, foram feitos cruzamentos das respostas obtidas, a fim de facilitar na interpretação e também na visualização das informações. Os dados foram tabulados por meio dos próprios gráficos gerados pelo Formulário Google, com o auxílio do Microsoft Excel. Todos os dados recebidos na pesquisa são automaticamente inscritos em uma planilha, esta foi exportada para o Microsoft Excel, onde foi analisada e proporcionou o cruzamento e melhor análise dos dados.

3.2.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na pesquisa realizada, foram obtidas 982 respostas sendo que 93,1% dos entrevistados são mulheres e as faixas de idade com o maior incidência foram: com 27,1% pessoas na faixa de idade de 35 a 44 anos, com 23,3% pessoas na faixa de idade de 45 a 54 anos, com 21,6% pessoas na faixa de idade de 55 a 64 anos e com 16% pessoas na faixa de idade de 25 a 34 anos. Foi perguntado sobre a escolaridade: 36,5% dos entrevistados afirmaram apresentar "Ensino Superior Completo", enquanto 35,8% afirmaram apresentar "Pós Graduação".

Para melhor entendimento do perfil econômico dos entrevistados, uma das perguntas tinha como objetivo coletar as profissões dos mesmos. Por se tratar de uma pergunta aberta, sem opções de múltipla-escolha, a resposta era opcional e por isso foram coletadas 801 respostas. Os dados foram agregados no Excel de acordo com as respostas dadas, como é possível observar abaixo (Figura 39). Para melhor visualização foi considerado nessa agregação apenas as profissões que apareceram mais de 3 vezes nas respostas.

Figura 39 : Profissão dos entrevistados

Profissão	Número de Respostas	Profissão	Número de Respostas
Professor(a)	63	Biólogo(a)	7
Do Lar	50	Representante comercial	7
Advogado(a)	42	Analista de Sistemas	6
Aposentado(a)	42	Bancário(a)	6
Empresário(a)	42	Fisioterapeuta	6
Administrador(a)	29	MEI	6
Servidor(a) publico	24	Assistente administrativo	5
Psicologo(a)	21	Analista Comercial	4
Engenheiro(a)	20	Confeiteiro(a)	4
Medico(a)	19	Gerente Administrativo	4
Pedagogo(a)	18	Gerente de vendas	4
Arquiteto(a)	14	Jornalista	4
Dentista	13	Analista de RH	3
Enfermeiro(a)	13	Analista de TI	3
Farmaceutico(a)	12	Analista financeiro	3
Comerciante	11	Assistente financeiro	3
Secretario(a)	11	Biomédico(a)	3
Chef de Cozinha	10	Consultor(a) de vendas	3
Publicitário(a)	10	Corretor(a) de imóveis	3
Vendedor(a)	10	Criador(a) de conteúdo	3
Gestor Administrativo(a)	9	Empreendedor(a)	3
Nutricionista	9	Fonoaudiologo(a)	3
Autônomo(a)	8	Gerente Comercial	3
Contador(a)	8	Gerente de Recursos Humano	3
Economista	8	Militar	3
Funcionário(a) público	8	Pesquisador(a)	3
Artista plástico	7	Relações públicas	3
Aux administrativo(a)	7		

Fonte: o autor

Como o intuito deste trabalho é fazer uma análise de viabilidade para a abertura de um restaurante na cidade de São Paulo, uma pergunta direcionada seria fundamental para separarmos o público que pode frequentar o estabelecimento. A pergunta "Você frequenta restaurantes na cidade de São Paulo?" foi a utilizada. Assim, os próximos dados apresentados abaixo, são referentes apenas ao número de entrevistados que frequentam restaurantes na cidade, o que representa 34,8%, ou seja, 342 pessoas do número total de entrevistados (982).

Abaixo, encontramos a caracterização dessa amostra em específico e, para melhor organização e entendimento, os dados foram separados de acordo com as perguntas realizadas na pesquisa, acompanhadas de uma breve descrição dos resultados e de gráficos ou tabelas.

Qual a sua escolaridade? - Com 342 respostas, as opções mais sinalizadas foram: "Ensino Superior Completo" e "Pós Graduação". Juntas, essas opções representam 78% das respostas. Quando analisamos a amostra total, essas opções juntas representavam 72,3%. Percebe-se, portanto, um aumento, ainda que pequeno, de 5,7% de pessoas com maior grau de escolaridade quando

analisados os entrevistados que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo.

O seu trabalho acaba exigindo que você almoce fora de casa? - Foram obtidas 342 respostas e percebe-se que existe um equilíbrio na porcentagem das mesmas. Destas, 51% dos entrevistados possuem um trabalho que exige o almoço fora de casa, enquanto o restante (49%) não.

Se a resposta anterior foi SIM, quanto tempo você tem disponível para o almoço em um restaurante? - Foram obtidas 181 respostas e percebe-se que, com mais de 55%, a opção com maior incidência foi "entre 40 minutos e 1 hora" como é possível perceber na Figura 40.

Figura 40 : Respostas da pergunta: "Se a resposta anterior foi SIM, quanto tempo você tem disponível para o almoço em um restaurante?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

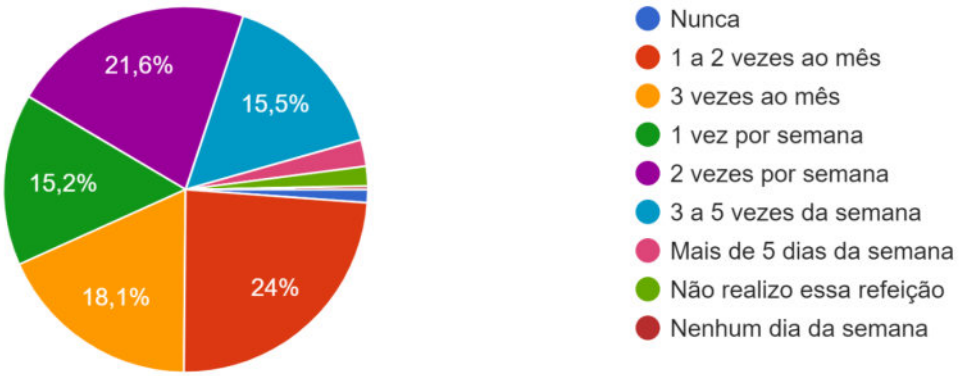
Quando você frequenta restaurantes na cidade de São Paulo, em qual bairro você costuma ir? Caso não tenha sua resposta nas opções abaixo, clique em "Outros" e escreva a resposta - Os bairros com maior incidência de respostas foram: Pinheiros (117), Jardim Paulista(85), Itaim Bibi (78), Moema(73), Vila Mariana(72) e Vila Madalena(62). Percebe-se, portanto, uma predominância de bairros da região oeste da cidade. Os resultados também vão de encontro com os dados apresentados no item "Ánálise Setorial" deste

trabalho, já que os bairros mais citados nesta pesquisa correspondem aos que apresentam as maiores concentrações de estabelecimentos comerciais do setor gastronômico na pesquisa secundária realizada.

Você frequenta mais restaurantes durante a semana ou aos finais de semana? - Foram obtidas 342 respostas e a grande maioria (71,6%) dos entrevistados, frequentam mais restaurantes aos finais de semana.

Quantas vezes em média você realiza a refeição do almoço em um restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e a opção com maior incidência foi "1 a 2 vezes ao mês" com 24%, seguido das opções "2 vezes por semana' com 21,6%, "3 vezes ao mês" com 18,1%, "3 a 5 vezes por semana" com 15,5% e "1 vez por semana" com 15,2%. Os resultados podem ser observados na Figura 41.

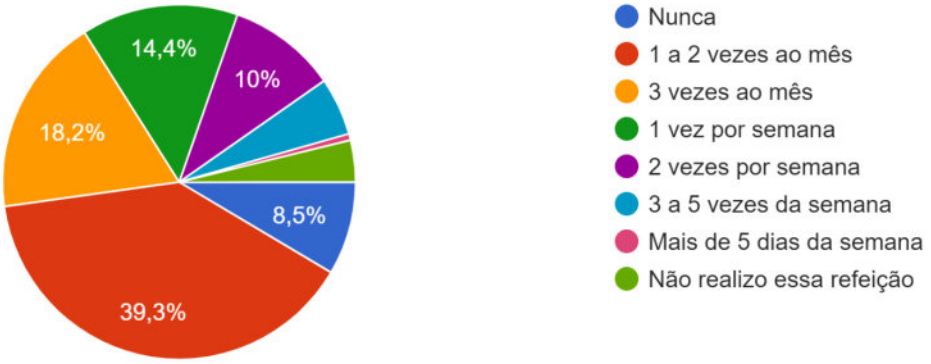
Figura 41 : Respostas da pergunta: "Quantas vezes em média você realiza a refeição do almoço em um restaurante?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Quantas vezes em média você realiza a refeição da janta em um restaurante? - Foram obtidas 341 respostas e a opção com maior incidência de escolha foi "1 a 2 vezes por mês" com 39,3%. Percebe-se, comparando com os resultados da pergunta anterior, que a frequência para a realização da refeição do almoço em um restaurante é maior do que a da janta. Os resultados podem ser observados na Figura 42.

Figura 42 : Respostas da pergunta: “Quantas vezes em média você realiza a refeição da janta em um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Quantas vezes em média você realiza a refeição do café da manhã em um restaurante? - Foram obtidas 341 respostas e, diferentemente das outras refeições, a maior parte dos entrevistados (50,4%) “Nunca” realizam a refeição do café da manhã em um restaurante. A segunda opção mais sinalizada foi “1 a 2 vezes ao mês” com 28,7% de incidência. Percebe-se, portanto, uma preferência pela realização das outras refeições (almoço e jantar) em restaurantes.

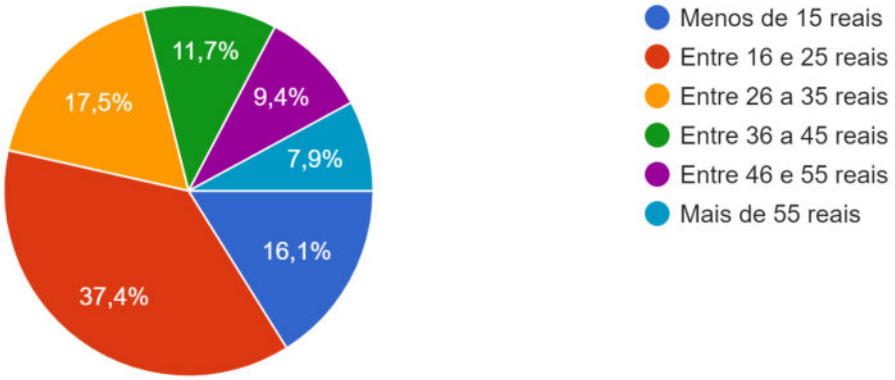
Qual o tipo de estabelecimento que você tem mais costume de frequentar para o almoço? - Foram obtidas 341 respostas e as opções mais selecionadas foram: “Restaurante por quilo” com 43,6%, “Restaurante à La Carte” com 40,6% e “Lanchonete ou rede de Fast-Food” com 6,7%. Os resultados podem ser observados na Figura 43.

Figura 43: Respostas da pergunta "Qual o tipo de estabelecimento que você tem mais costume de frequentar para o almoço?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de café da manhã? - Foram obtidas 341 respostas e a opção mais selecionada foi "Entre 16 e 25 reais". É perceptível pelo gráfico abaixo (Figura 44) que muitas pessoas gastam menos e poucas gastam muito quando falamos nessa refeição. Muito provavelmente o fato de metade dos entrevistados não realizar a refeição de café da manhã em um estabelecimento, faz com os mesmos não estejam dispostos a gastar mais nesta refeição. Os resultados podem ser observados na Figura 44.

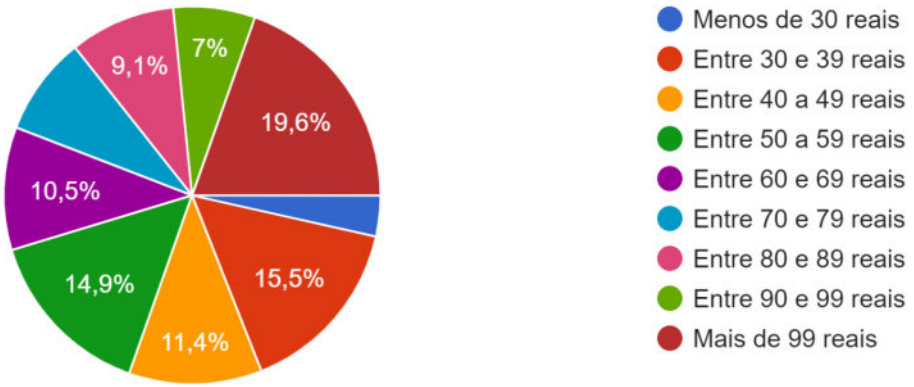
Figura 44: Respostas da pergunta "Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de café da manhã?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou jantar? - Foram obtidas 341 respostas, e aqui, a relação não é tão clara como na pergunta anterior. Existe uma certa dispersão dos resultados, porém a grande maioria deles se encaixa na média de preço apresentada nas figuras 21, 22, 23, 24 e 25 do item "Análise Setorial" deste trabalho. A opção mais selecionada foi "Mais de 99 reais" com 19,6%. Com algumas contas simples, podemos perceber que mais de 54,7% gastam mais de 60 reais em uma única refeição na cidade de São Paulo. Os resultados podem ser observados na Figura 45.

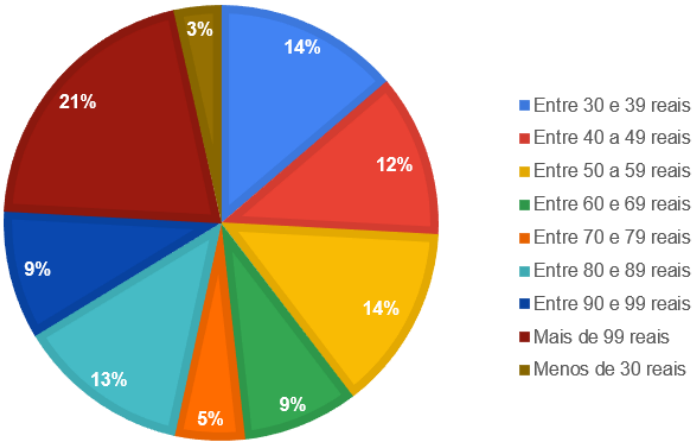
Figura 45: Respostas da pergunta "Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou jantar?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

É importante pontuar que dependendo da região o valor gasto pode-se alterar, então foi adicionado um filtro na planilha de resultados para somente as pessoas que selecionaram o bairro de Pinheiros (aquele mais frequentado pelos entrevistados, localizado na cidade de São Paulo). E o resultado foi que nessa região as pessoas gastam mais do que no geral. Mais de 58,5% gastam mais de 60 reais em uma única refeição no bairro de Pinheiros, representando um aumento de mais 4% comparado ao geral. Os resultados podem ser observados na Figura 46.

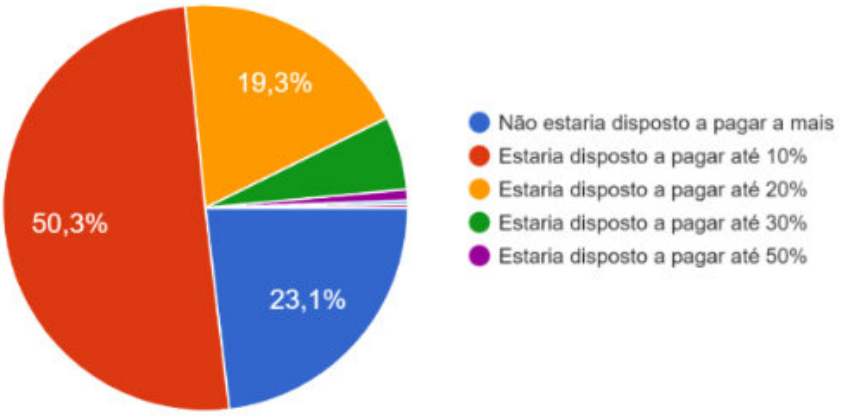
Figura 46 : Respostas da pergunta "Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou jantar?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Qual a porcentagem que você estaria disposto a pagar a mais por essas refeições caso os insumos utilizados fossem orgânicos, com produção sustentável e produzidos pela agricultura familiar? - Foram obtidas 342 respostas e a opção mais selecionada foi "Estaria disposto a pagar até 10%" com 50,3%. Logo em seguida temos a opção "Não estaria disposto a pagar a mais" com 23,1% e "Estaria disposto a pagar até 20%" com 19,3%. Os resultados podem ser observados na Figura 47.

Figura 47 : Respostas da pergunta "Qual a porcentagem que você estaria disposto a pagar a mais por essas refeições caso os insumos utilizados fossem orgânicos, com produção sustentável e produzidos pela agricultura familiar?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



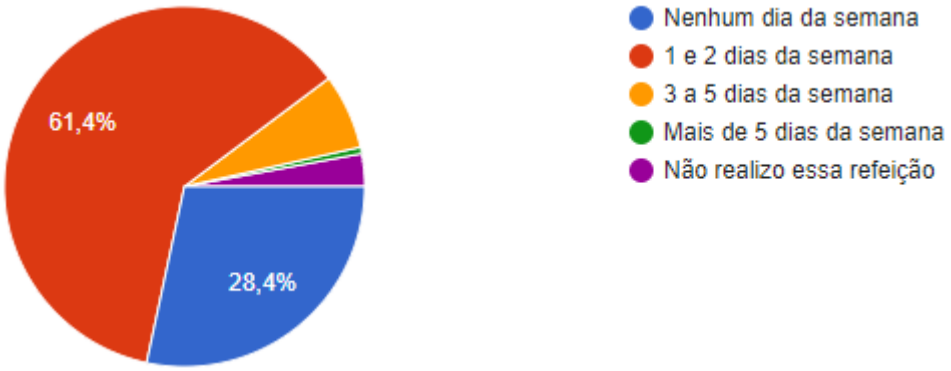
Fonte: o autor

Qual a forma que você costuma pagar suas refeições? - Foram obtidas 342 respostas e a opção mais selecionada foi "Cartão de Crédito ou débito" com 89,5%. Logo em seguida temos a opção "Vale alimentação/refeição" com 17,5%.

Quantas vezes em média você realiza um pedido de *delivery* para a refeição do almoço durante a semana? (considerando dias úteis e também finais de semana) - Foram obtidas 342 respostas e a opção mais selecionada foi "Nenhum dia da semana" com 49,1% e, em seguida, "1 a 2 dias da semana" com 43%.

Quantas vezes em média você realiza um pedido de *delivery* para a refeição da janta durante a semana? (considerando dias úteis e também finais de semana) - Foram obtidas 342 respostas e a opção mais selecionada foi "1 e 2 dias na semana" com 61,4%. Em seguida, temos a opção "Nenhum dia da semana" com 28,4%. Após essas últimas perguntas, podemos perceber a preferência por parte dos entrevistados pela refeição da janta quando falamos de *delivery*. Os resultados podem ser observados na Figura 48.

Figura 48: Respostas da pergunta "Quantas vezes em média você realiza um pedido de *delivery* para a refeição da janta durante a semana?" (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

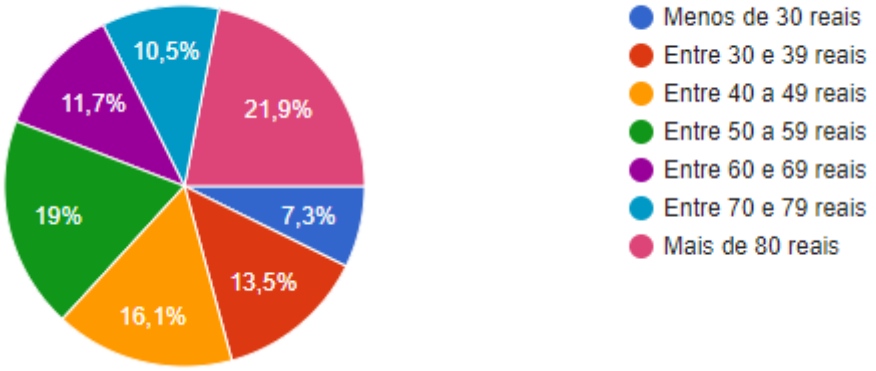


Fonte: o autor

Qual o valor médio que você gasta em um pedido de *delivery* para uma refeição? Considerando também a taxa de entrega. - Foram obtidas 342

respostas e é perceptível um grande equilíbrio das respostas, porém as duas opções mais selecionadas foram “Mais de 80 reais” com 21,9% e “Entre 50 a 59 reais’ com 19%. Percebe-se que o gasto em restaurantes é superior do que no *delivery*, já que na última situação (*delivery*) apenas 44,1% dos entrevistados gastam mais de 60 reais, contra os 54,7% do restaurante. Os resultados podem ser observados na Figura 49

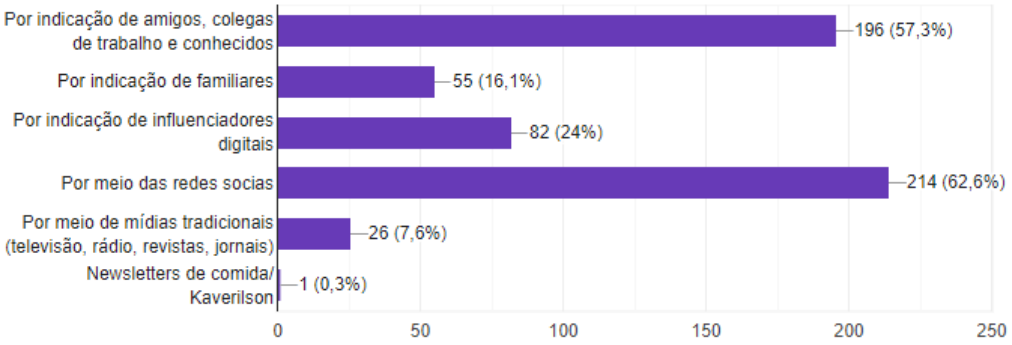
Figura 49 : Respostas da pergunta “Qual o valor médio que você gasta em um pedido de *delivery* para uma refeição? Considerando também a taxa de entrega.” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Atualmente, como geralmente você conhece um novo restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e com um resultado bem significativo temos a opção “Por meio de redes sociais” com 214 seleções. Logo em seguida temos a opção “Por indicação de amigos, colegas de trabalho e conhecidos” com 196 seleções. Os resultados podem ser observados na Figura 50.

Figura 50: Respostas da pergunta “Atualmente, como geralmente você conhece um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Qual o fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e com 75,7% a opção “Oferecer uma comida de qualidade” foi a mais escolhida. Os resultados podem ser observados na Figura 51.

Figura 51 : Respostas da pergunta “Qual o fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

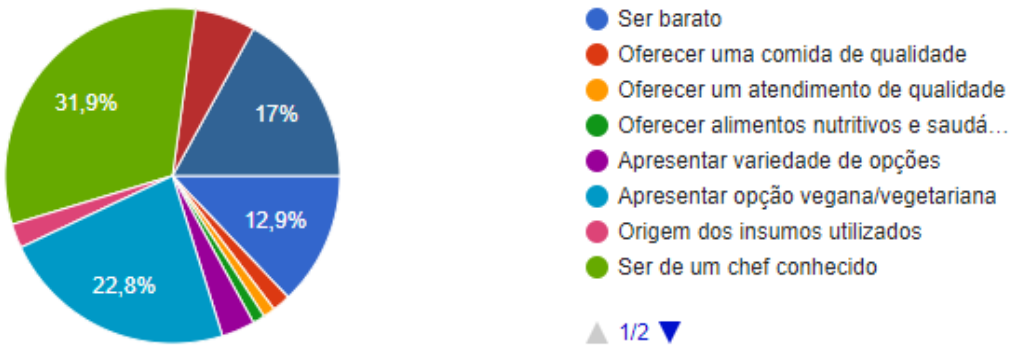
Qual o segundo fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e com 34,5% a opção “Oferecer um atendimento de qualidade” foi a mais escolhida. A pesquisa também destaca as opções “Oferecer uma comida de qualidade”, “Localização”, “Apresentar variedade de opções” com as respectivas porcentagens: 15,8%, 14% e 11,1%. Os resultados podem ser observados na Figura 52.

Figura 52: Respostas da pergunta “Qual o segundo fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

O que você considera menos importante para você decidir frequentar um novo restaurante? - Com 342 respostas, as opções mais selecionadas foram “Ser de um chef conhecido”, “Apresentar opção vegana/vegetariana”,”Ser de uma rede que conheço” e “Ser barato” com as respectivas porcentagens: 31,9%, 22,8%, 17% e 12,9. Os resultados estão na Figura 53.

Figura 53 : Respostas da pergunta “O que você considera menos importante para você decidir frequentar um novo restaurante? ” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)



Fonte: o autor

Dos cinco pontos listados abaixo, qual deles você considera mais importante em um restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e os pontos mais importantes para o público analisado foram “Experiências

gastronômicas" com 40,6% e "Confiabilidade e Qualidade" com 33,6%. Já a opção com menor importância foi a de "Conveniência e Praticidade" com 8,2%. Percebe-se uma diferença desse resultado quando analisamos a Figura 27 que apresenta a tendência no consumo de alimentos no Brasil, em que o mesmo apresenta como resultado a "Conveniência e Praticidade" como a opção mais buscada com 34% de incidência. Isso evidencia, mais uma vez, que o público pesquisado é realmente um público mais nichado, no caso, um público que valoriza mais as experiências gastronômicas do que a praticidade e conveniência. Os resultados podem ser observados na Figura 54.

Figura 54 : Respostas da pergunta "Dos cinco pontos listados abaixo, qual deles você considera mais importante em um restaurante? " (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influencia para que você nunca mais volte em um restaurante? - Foram obtidas 342 respostas e o ponto que mais influencia para que o público não volte mais no restaurante foi a "Má qualidade da comida" com 63,7% seguido da opção "Inconsistência no atendimento e na comida oferecida" com 16,7% e "Baixa qualidade no atendimento" com 12,9%. Os resultados podem ser observados na Figura 55.

Figura 55 : Respostas da pergunta “Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influencia para que você nunca mais volte a um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

Você é vegetariano ou vegano? - Foram obtidas 342 respostas e a resposta mais selecionada foi “Não” com 93,3% de incidência.

Para você, a carne é um elemento fundamental nas refeições? - Foram obtidas 342 respostas e, por mais que 93,3% do público analisado não seja nem vegetariano nem vegano, a maior parte do público (51,5%) considera que a carne não é um alimento fundamental nas refeições.

Qual porcentagem aproximadamente representa o seu consumo de alimentos no geral que são orgânicos ou produzidos por pequenos produtores? - Foram obtidas 342 respostas e é possível perceber que grande parte do público ainda não tem como hábito consumir orgânicos no dia a dia. Talvez pela dificuldade no acesso, disponibilidade dos produtos, preço elevado e até mesmo a falta de conhecimento. 30,9% dos entrevistados consomem menos de 5% de produtos orgânicos ou produzidos por pequenos produtores. Os resultados podem ser observados na Figura 56.

Figura 56 : Respostas da pergunta “Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influencia para que você nunca mais volte a um restaurante?” (Somente pessoas que frequentam restaurantes na cidade de São Paulo)

Fonte: o autor

3.2.5 ENCONTRANDO O PÚBLICO ALVO

Após a caracterização da amostra, é perceptível que os dados representam um nicho de mercado, ou seja, uma parte da população que de alguma forma se comunica e se identifica com as postagens da rede social do autor. Justamente por isso, existe uma diferença entre as respostas obtidas no formulário e os dados coletados na pesquisa secundária do item 3.2.2 “Mercado Alvo” que apresenta como amostra o público brasileiro no geral.

Para melhor análise dos resultados e entendimento do público alvo do negócio idealizado pelo autor, alguns filtros na planilha com as respostas podem ser feitos. Assim, será mais fácil identificar a persona e o comportamento daqueles que realmente vão frequentar o estabelecimento. Pensando no conceito do negócio os seguintes fatores são obrigatórios para identificação dos potenciais clientes:

- Frequentar restaurantes
- Frequentar restaurantes na cidade de São Paulo
- Gastar pelo menos 60 reais em uma refeição de almoço ou janta

Aplicando os filtros acima, temos um número de 183 pessoas que podem ser classificadas como potenciais clientes, de um total de 982 respostas. Porém, ainda, conseguimos aprofundar essa análise com os fatores listados abaixo para identificar potenciais clientes com maior identificação com o conceito e identidade do negócio. Ou seja, os fatores listados abaixo não são obrigatórios para identificação de potenciais clientes, mas representam características de clientes com maior *fit* cultural com o negócio.

- Não considerar carne como elemento fundamental das refeições

- Se preocupar com a origem dos alimentos que são consumidos
- Consumir produtos orgânicos
- Gastar pelo menos 50 reais em um pedido de *delivery* para uma refeição
- Estar disposto a pagar a mais por um produto orgânico ou de pequenos produtores

Com os filtros aplicados, temos um total de 62 respostas que são fundamentais para a definição da persona e do mapa de empatia apresentados abaixo.

3.2.6 DEFINIÇÃO DA PERSONA

A partir dos filtros utilizados para a definição do público alvo e considerando as respostas com um maior número de incidência, foi possível construir uma persona para o negócio. Além disso, foram consideradas as respostas de perguntas do tipo abertas realizadas na pesquisa de mercado como: “Pra você, o que falta em São Paulo quando falamos de restaurantes?”, “Qual ou quais restaurantes você costuma frequentar na cidade de São Paulo?” e “Gostaria de deixar alguma sugestão?”. A persona encontrada está descrita na Figura 57 abaixo.

Figura 57 : Descrição e definição da persona

Adriana Almeida

Idade: 48 anos
Profissão: Advogada
Escolaridade: Pós-Graduação
Salário Mensal: R$14.000,00
Relacionamento: Casada
Família: Mora com o marido e um filho

Bio

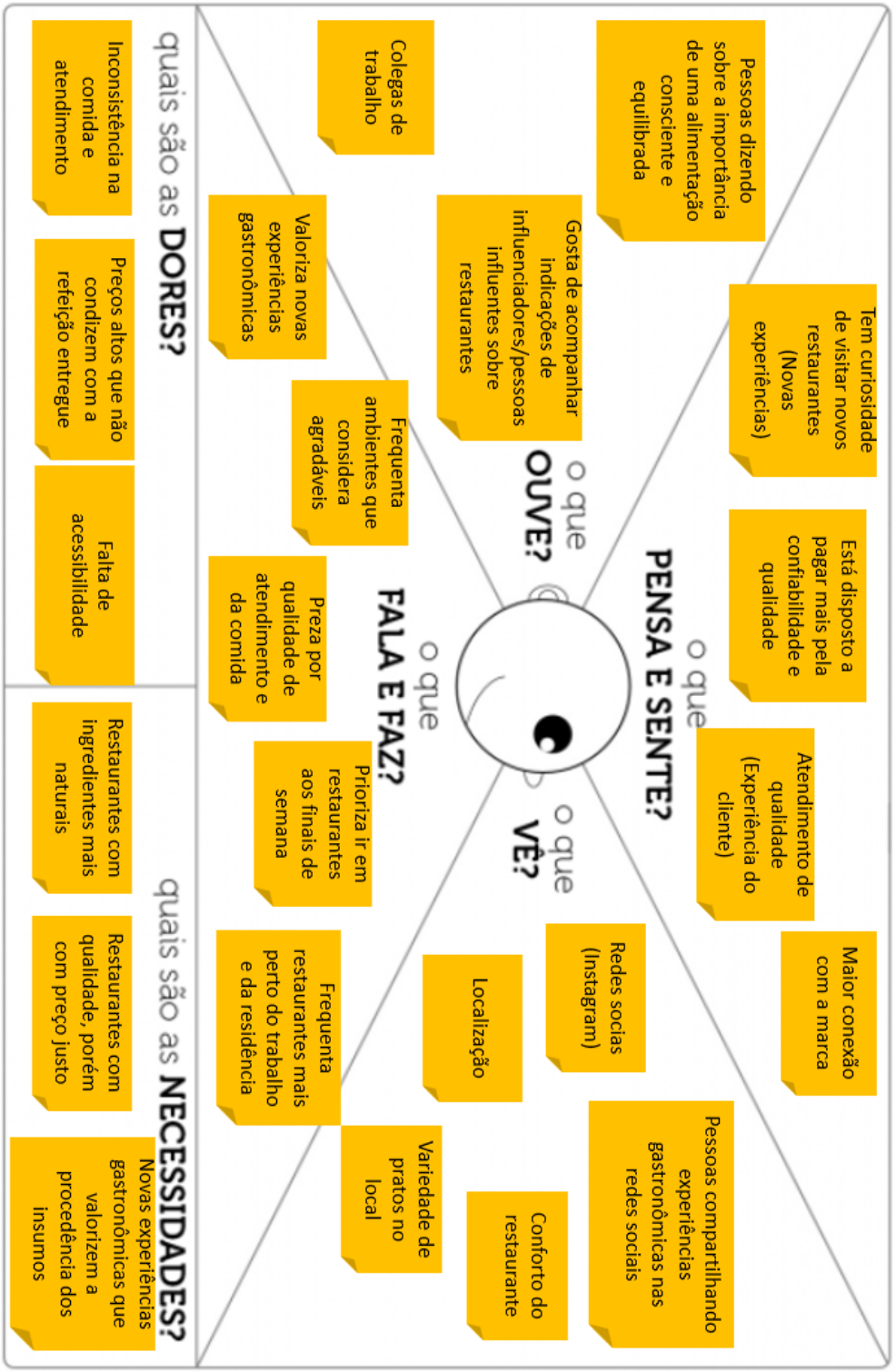
Olá, me chamo Adriana e tenho 48 anos. Sou advogada e trabalho em um escritório de advocacia localizado na Avenida Brigadeiro Faria Lima, aqui na cidade de São Paulo. O cargo que ocupo hoje no escritório me proporciona ter um pouco mais de tempo de almoço e, por isso, sempre tento fazer essa refeição em casa com a família, mas a correria do dia a dia faz com que umas duas vezes na semana eu tenha que almoçar na rua. Priorizo ir em restaurantes em bairros próximos como Pinheiros, Jardim Paulista e Itaim Bibi. Gasto em média R$85,00 em uma refeição e utilizo o meu vale alimentação. Gosto muito de sair e viajar aos finais de semana, adoro vivenciar novas experiências gastronômicas e, geralmente, gasto pelo menos R$99,00 em uma refeição, mas não importo em pagar até 10% a mais, caso os insumos sejam orgânicos e de pequenos produtores, afinal, eu também valorizo a procedência e origem dos ingredientes. As vezes, a rotina é tão pesada que faço alguns pedidos no delivery, mas isso não acontece mais do que duas vezes na semana. Nesse situação, o que importa para mim é a conveniência e praticidade e costumo gastar R$65,00 por refeição no delivery. Geralmente fico sabendo de um novo restaurante pelas redes socias, mas também pela indicação de amigos e colegas de trabalho. O mais importante é que o restaurante ofereça comida de qualidade, independente se tenha carne ou não. Uma coisa que não admito é que o restaurante tenha baixa qualidade no atendimento ou inconsistência no serviço ou na comida oferecida. Se eu vivenciar alguma dessas situações, eu nem volto mais. Pra mim, o que falta em São Paulo são restaurantes mais naturais, com ingredientes de qualidade e preço justo, porque tem uma coisa que sempre acontece aqui, os preços altos nem sempre condizem com o tamanho do prato servido ou à qualidade da comida. Alguns restaurantes que gosto de frequentar: Insalata, Ráscal, Ristorantino, MommaOsteria, Frutaria, Eataly, Famiglia Mancini e GreenTable. E tem aqueles clássicos que acabamos indo: Almanara, Madero, Pirajá e Abraccio.

Fonte: o autor

3.2.7 MAPA DE EMPATIA

A partir dos filtros utilizados para a definição do público alvo e considerando as respostas com um maior número de incidência, foi possível identificar o comportamento do consumidor do restaurante em específico por meio da construção do Mapa de Empatia que se encontra na Figura 58 abaixo.

Figura 58 : Mapa de Empatia

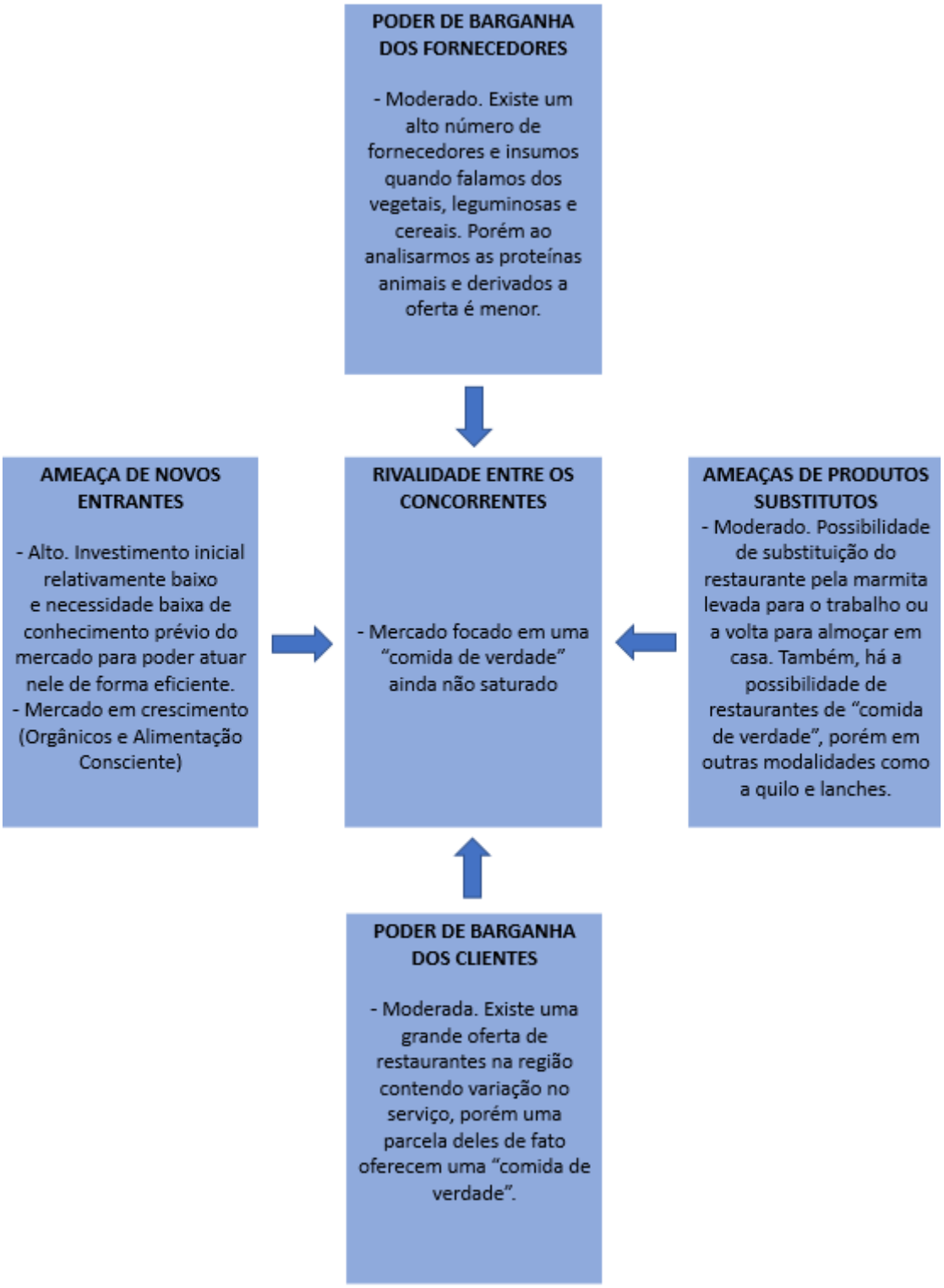


Fonte: o autor

3.2.8 5 FORÇAS DE PORTER

Com as informações apresentadas no item “Análise Setorial”, “Mercado Alvo” e também da pesquisa realizada foi possível entender o mercado em específico e a partir disso, construir a ferramenta das 5 Forças de Porter para o negócio que pode ser observada na Figura 59.

Figura 59 : 5 Forças de Porter



Fonte: o autor

3.3 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

3.3.1 DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes listadas abaixo foram construídas pelo idealizador do negócio com o objetivo de transmitir o propósito e ideais do estabelecimento.

Missão: Oferecer ao maior número de pessoas Comida de Verdade com uma experiência inesquecível.

Visão: Ser inspiração no universo da alimentação consciente, honrando os insumos e os produtores.

Valores:

Compromisso com resultados: Busca pelos resultados e objetivos que contribuem pelo crescimento sustentável da empresa e pelo impacto social gerado.

Foco no cliente: Proporcionar a melhor experiência possível, tornando o restaurante a primeira escolha do nosso cliente.

Sustentabilidade: Buscar por resultados éticos e ambientalmente corretos, que contribuam para um mundo melhor. Pensar na família, no próximo e em você mesmo.

Melhoria Contínua: Ser a nossa melhor versão todos os dias, viver o inconformismo, crescer com os feedbacks e ter sentimento de dono.

Respeito: Respeito ao alimento, ao produtor, ao cliente, aos colegas de trabalho, as escolhas individuais e a todas as formas de vida.

3.3.2 ANÁLISE DE AMBIENTES - MATRIZ SWOT

Após a elaboração das diretrizes, da análise dos dados gerados pela pesquisa e do melhor entendimento do mercado, foi possível construir uma matriz SWOT do negócio que se encontra na Figura 60.

Figura 60 : Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	**Forças**	**Fraquezas**
	- Refeições completas de VERDADE utilizando apenas insumos ambientalmente corretos; - Proporcionar uma experiência completa, desde a execução perfeita do prato, ambiente aconchegante e excelência no atendimento; - Equipe engajada, propósito claro e cultura interna forte; - Impacto social; - Público com maior identificação com o propósito do negócio já formado na rede social do idealizador do restaurante. -Uso sustentável dos recursos os naturais.	- Possível dificuldade de encontrar funcionários engajados que internalizem o propósito do negócio e vivam a cultura da empresa; - Público nichado; - Menor quantidade de fornecedores de alguns dos insumos utilizados; - Necessidade de produzir internamente muitos dos itens usados nas receitas.
FATORES EXTERNOS	**Oportunidades**	**Ameças**
	- Mercado em crescimento e com pouca concorrência; - Maior entendimento e preocupação por parte da sociedade com as mudanças climáticas e do impacto que as escolhas pessoais causam no meio ambiente e político; - Crescimento do número de pessoas que acreditam na ideia de reduzir o consumo de proteínas de origem animal; - Valorização do orgânico, da produção de pequenos produtores e da sustentabilidade.	- Falta de conhecimento de parte do público da importância de se alimentar de uma comida de verdade, estando disposto a pagar um pouco mais por isso; - Rede restrita de fornecedores, podendo como consequência dificultar a negociação de preços e ocasionar falta de produtos ; - Muitas pessoas associam uma alimentação consciente e ambientalmente correta a uma comida pouco saborosa.

Fonte: o autor

3.3.3 OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS - OKR

Após o entendimento do mercado e do público alvo discutidos no tópico 3.2 e de acordo com os objetivos e anseios do idealizador do negócio foi possível elaborar o OKR que se encontra na Figura 62.

Figura 61: OKR

Propósito													
Oferecer ao maior número de pessoas Comida de Verdade com uma experiência inesquecível.													
Objetivo Principal													
Ser inspiração no universo da alimentação consciente, honrando os insumos e os produtores.													
Objetivo 1:				**Objetivo 2:**			**Objetivo 3:**				Objetivo 4:		
Ter os colaboradores mais motivados e engajados				Fazer os clientes nos amarem			Ser o melhor no que fazemos				Honrar nosso propósito		
KR1	KR2	KR3	KR4	KR5	KR6	KR7	KR8	KR9	KR10	KR11	KR12	KR13	KR14
Alcançar média 8,5 na pesquisa de clima	1 treinamento /imersão por trimestre com todos o time de funcionários	Garantir que todos os colaboradores recebam pelo menos um feedback ao longo de um trimestre	Fazer com que 100% dos contratados tenham fit com a cultura da empresa	Alcançar um NPS acima de 80	Apresentar uma média de avaliação no Google e nas plataformas de delivery superior a 4,5 estrelas	Apresentar engejamento no Instagram da marca acima de 10%	Apresentar faturamento anual (2024) superior a R$8.602.174,08 (Valor retirado do cenário realista)	Atingir mais de 60% da capacidade disponível	Apresentar a proporção de 1 para 1 em relação ao número de pedidos no salão e no delivery	Garantir um Ticket médio superior R$102,15	Utilizar 100% de produtos orgânicos ou de produção sustentável	Doar 400 marmitas de comida de verdade mensalmente para a população em situação de rua	Participar de pelo menos 1 evento a cada semestre com o intuito de conscientizar a comunidade sobre a comida de verdade

Fonte: o autor

3.4 PLANO DE MARKETING

O restaurante apresenta a seguinte composição em seu plano de marketing nos seus serviços:

Produto:

O restaurante oferece aos clientes elementos tangíveis e intangíveis. Quando falamos dos elementos tangíveis, ou seja, tudo aquilo que o cliente pode ver, o principal produto é a comida de qualidade, desde entrada, prato principal e sobremesa, que são feitos a partir de produtos orgânicos, de pequenos produtores e que apresentem rastreabilidade. O mesmo vale para as bebidas disponíveis no cardápio. Tudo isso é oferecido juntamente de um serviço de atendimento que prioriza a experiência do cliente em todos os pontos de contato, além de um ambiente confortável e aconchegante.

Agora, quando falamos dos elementos intangíveis, é válido ressaltar o propósito do estabelecimento, já que muitos também consomem por esse motivo. Por se tratar de um restaurante de comida de verdade, o cliente também está comprando uma bandeira e uma luta a favor de uma alimentação mais consciente.

Preço:

O restaurante tem o anseio de oferecer um preço justo, afinal, comida de verdade deveria ser acessível. O objetivo é oferecer um preço equivalente ou, se possível, inferior à média de preço dos estabelecimentos gastronômicos da região, mesmo utilizando ingredientes um pouco mais caros justamente por serem ambientalmente corretos. O pagamento pode ser feito com vale refeição, cartões de crédito ou outros meios mais ágeis e práticos.

Os preços dos serviços encontram-se no cardápio do estabelecimento, tanto no físico quanto no digital, e variam de tempos em tempos após uma reavaliação por parte da gestão do restaurante, tendo em conta as oscilações do preço dos produtos no mercado.

O restaurante visa apresentar algumas opções com preços mais convidativos. No estabelecimento físico, por exemplo, será ofertado de segunda a sexta no horário do almoço o Menu Executivo, que juntará opções de entrada, prato principal e sobremesa por um preço mais reduzido. Já no *delivery*, cada dia da semana teremos um prato com valor promocional.

Praça:

O restaurante vai se encontrar muito bem localizado na cidade de São Paulo, na região Oeste da cidade (Pinheiros, Jardim Paulista ou Itaim Bibi). Área privilegiada que concentra grande parte do mercado gastronômico da capital. Os clientes podem adquirir os serviços no estabelecimento físico ou solicitar a entrega ao domicílio. Os serviços de entrega são feitos em uma plataforma de *delivery,* sendo capaz de atingir um raio de até 7km.

Promoção:

Para promover os seus serviços, o restaurante faz uso de algumas técnicas de comunicação. Os principais canais de divulgação são as redes sociais, em que o estabelecimento irá divulgar através de um conteúdo autoral (fotos e vídeos) toda a experiência que se tem ao consumir os nossos serviços, além dos bastidores do restaurante. O objetivo é utilizar a linguagem do momento, participando de *trends,* desafios virais e assuntos em alta. O perfil da marca nas redes deve ser relevante para os clientes, afinal o restaurante acredita que esse contato digital também faz parte da experiência do cliente. O objetivo é utilizar o conhecimento do idealizador do negócio na área para crescer o perfil organicamente, mas a possibilidade de impulsionamento não é descartada.

O estabelecimento contará com um ambiente e pratos bem convidativos que estimulem os clientes a fotografar e publicar as experiências dos mesmos no restaurante. Assim, como as embalagens e frases de efeito que serão utilizadas nas sacolas e embalagens dos pratos no *delivery*. A ideia é que os clientes sejam verdadeiros influenciadores digitais divulgando organicamente o negócio.

A participação em eventos gastronômicos, assim como a utilização do propósito e das questões sociais defendidas pelo estabelecimento também serão utilizadas para a promoção da marca.

Pessoas:

Quando falamos dos clientes, a empresa apresenta um gráfico da jornada do cliente, em que todos os possíveis pontos de contato são sinalizados juntamente com a forma que os mesmos devem ser executados para a melhor experiência e cordialidade no atendimento. Aqui, vários dos valores do negócio devem ser utilizados para contribuir na qualidade do serviço.

Agora, quando falamos sobre gestão do pessoal, a empresa aposta no treinamento e na formação dos seus funcionários, além da constante internalização da cultura e do propósito.

Os funcionários são divididos em setores, o que possibilita a especialização por parte dos mesmos, porém em cada setor é utilizado ciclos de processos, ou seja, de tempos em tempos o funcionário troca de função com outro colaborador do mesmo setor permitindo que os funcionários melhorem o seu desempenho e aumentem os seus conhecimentos sobre o processo produtivo. A cultura de feedback é uma ferramenta fundamental para o crescimento do negócio e será amplamente utilizada através de reuniões rápidas de até 10 minutos no início e final do expediente.

Processos:

A empresa apresentará fluxogramas e procedimentos operacionais com a descrição de todos os processos e atividades necessárias para o funcionamento do negócio. O intuito é sempre facilitar e otimizar a entrega do serviço, proporcionando a satisfação aos seus clientes. Como o estabelecimento apresenta propósito claro, muitos dos processos serão guiados pelas questões de sustentabilidade como por exemplo:

- Estimular uma baixa pegada de carbono em pratos e processos;
- Celebrar os ingredientes sazonais e locais;
- Combater perdas e desperdícios.

Palpabilidade:

Um dos grandes objetivos do idealizador é transmitir no maior número possível de formas físicas o propósito e a cultura do estabelecimento, abordado sempre os conceitos que que inspiraram o restaurante: Consumo consciente, comida de verdade, *Mindful Eating* e *Plant-based*. Esses conceitos devem estar presentes, por exemplo, na construção e decoração do local físico, trazendo aspectos de arquitetura sustentável, priorizando a luz natural, o verde, elementos decorativos de pequenos artesãos e aspectos visuais que se comuniquem com os agricultores. As embalagens do *delivery* devem ser ecologicamente corretas e junto trazer frases de impacto difundindo a cultura, além de dados numéricos dos resultados ambientais que o estabelecimento conseguiu alcançar.

Além disso, a transparência, nesse negócio em específico, vai ser fundamental para manter a confiabilidade com o público. A cozinha, por exemplo, deve ser a mais aberta possível para que os clientes possam ver a movimentação e o trabalho realizado. As redes sociais devem mostrar por meio de vídeos quem são os fornecedores e como eles produzem os insumos utilizados, assim como os bastidores do estabelecimento.

Produtividade:

A otimização e a redução de desperdícios são fundamentais, seja para a redução de custos, seja para o alcance do propósito do negócio. Portanto, metodologias que proporcionem a melhoria contínua serão executadas periodicamente, como por exemplo o "*kaizen* de uma semana" que gera planos de ações de baixo investimento e alto resultado melhorando a produtividade.

Além disso, além dos selos de qualidade tradicionais do setor, a empresa buscará alcançar certificações de controle, prêmios e selos que garantem o comprimento de aspectos como: sustentabilidade, excelência no atendimento, rastreabilidade dos insumos, utilização de orgânicos e carnes de produção sustentável.

3.5 PLANO OPERACIONAL

3.5.1 DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO E TAMANHO FÍSICO DO NEGÓCIO

O idealizador do negócio pretende ter um salão com capacidade de atendimento físico de aproximadamente 32 a 40 lugares. Dependendo do ponto, o salão pode se estender para a rua, o que já é bem comum em algumas ruas dos bairros de Pinheiros, Jardim Paulista e Itaim Bibi. Geralmente, esses estabelecimentos realizam a construção de um pequeno *deck* proporcionando mais espaço de "salão". Considerando que os parâmetros abordados no referencial teórico para um restaurante de categoria médio é de 1,8 metros quadrados por assento e que a proporção de área deve ser de 40% do espaço destinado ao salão e os demais 60% para a cozinha e sabendo que o número de pessoas desejado é de 32 a 40, será necessário um estabelecimento de aproximadamente 140 a 180 metros quadrados. É claro que esse é um parâmetro teórico e que na realidade, nem sempre vai se concretizar.

A partir dessas informações, das preferências do idealizador do negócio e também dos resultados alcançados pela pesquisa de mercado, foi realizada uma pesquisa de três possíveis pontos comerciais. Cada um dos pontos se localiza em um dos três bairros mais pontuados na pesquisa de mercado e apresentam área próxima da desejada.

Ponto comercial 1 - Bairro Jardim Paulista

O primeiro ponto comercial analisado se encontra na Alameda Lorena, 1908 - Jardim Paulista e já foi locado em um passado próximo para uma doceria e também para um restaurante. A loja apresenta 120 m², situada em um terreno de 80 m² (4 x 20), localizado em um dos melhores pontos da Alameda Lorena, uma quadra acima da Rua Oscar Freire e a poucos metros da Estação de Metrô Oscar Freire. A loja não possui vaga, porém há valet e estacionamentos próximos.

O ponto tem um aluguel no valor de R$25.000,00/mês e um IPTU no valor de R$1.700,00. A imagem da fachada do estabelecimento pode ser observada na figura 62.

Figura 62 : Fachada do Ponto Comercial 1

Fonte: Google Maps (Street View)

Ponto comercial 2 - Bairro Pinheiros

O segundo ponto comercial se encontra na Rua Mateus Grou, número 111, em Pinheiros. Trata-se de um sobrado (casa) com 163 metros quadrados que pode ser adaptado para um restaurante. Na rua, já existe um grande número de restaurantes que também foram planejados em casas. O imóvel apresenta 1 vaga na garagem, 27 anos de construção, porteiro eletrônico, quintal e jardim. Os ambientes são bem distribuídos, adaptados para fins comerciais. O térreo apresenta 2 salas, copa e lavabo. No pavimento superior, 2 dormitórios com ar condicionado e recepção.

O ponto tem um aluguel no valor de R$20.000,00/mês. A imagem da fachada do estabelecimento pode ser observada na figura 63.

Figura 63 : Fachada do Ponto Comercial 2

Fonte: Google Maps (Street View)

Ponto comercial 3 - Bairro Itaim Bibi

O terceiro ponto comercial se encontra na Rua Pedroso Alvarenga, número 1293, no bairro Itaim Bibi. Trata-se de uma casa assobradada comercial, bem localizada próximo ao shopping Iguatemi, várias linhas de ônibus, feira livre e com fácil acesso às marginais Pinheiros e Tietê. O ponto é localizado em uma das ruas mais procuradas do Itaim, onde estão instalados os melhores restaurantes e bares.

O ponto apresenta 245 metros quadrados, com espaço para 3 vagas de garagem, além de 3 banheiros. O aluguel está no valor de R$25.000,00/mês. A imagem da fachada do estabelecimento pode ser observada na figura 64.

Figura 64 : Fachada do Ponto Comercial 3

Fonte: Google Maps (Street View)

Após a análise dos três pontos comerciais, alguns cálculos sobre a média das informações levantadas se tornam necessários para a execução das próximas etapas. O primeiro é o valor da metragem média, que foi de 176 metros quadrados. O outro é o valor de aluguel médio que foi de R$23.333,33/mês.

3.5.2 FUNCIONAMENTO DO RESTAURANTE

As atividades do restaurante começarão na segunda-feira, e irão até domingo, totalizando 7 dias de funcionamento por semana, em média 30 por mês. O horário de funcionamento de segunda a sexta será das 11:30h às 15:30h e das 18:00 às 22:00h. Aos sábados o horário de funcionamento será de 12:00h às 23:00h e aos domingos apenas de 12:00h às 17:00h. O horário de entrada dos funcionários do primeiro turno da empresa será às 08:00h da manhã, para que os mesmos possam começar a preparar os alimentos e estarem prontos para atender de forma ágil os pedidos. O horário de saída é previsto para às 16:00h. Já o segundo turno, começa a partir das 16:00h e finaliza às 00:00h. Como cada funcionário apresenta uma disponibilidade de 44 horas semanais, a ideia é que as folgas sejam tiradas ao longo dos dias úteis de trabalho, para que os mesmos possam trabalhar aos finais de semana. Também será utilizado *freelancer*.

3.5.3 COMPOSIÇÃO DOS PRODUTOS

O objetivo deste item é apresentar algumas das opções de pratos que vão estar disponíveis no cardápio do estabelecimento juntamente com os valores referentes aos insumos utilizados na produção e uma breve descrição dos processos a serem realizados em cada um desses pratos durante o horário de funcionamento do restaurante. Para isso, foi construído algumas fichas técnicas e uma estimação do tempo médio de cada prato foi realizada.

Em relação aos valores utilizados no cálculo, foi realizada uma pesquisa para a obtenção dos mesmos, lembrando que os produtos são orgânicos e de produção sustentável. Para melhor entendimento, as fichas foram separadas em três tópicos: entradas, prato principal e sobremesa.

Para as entradas, foram escolhidos dois pratos para a análise dos dados e informações: homus com terrine de legumes na brasa e a saladinha. A ficha técnica detalhada dos mesmos encontra-se no Apêndice A e no Apêndice B. Já para os pratos principais, foram escolhidos 3

opções: pupunha com camarões, quibe de abóbora com salada Fatuche e peixe do dia com purê de banana e legumes. Por mais que o idealizador do negócio tenha como objetivo fornecer um cardápio com poucas opções de proteína animal, aqui foi escolhido pratos com esse tipo de proteína, pois os mesmos apresentam um custo superior, o que torna a análise posterior mais conservadora em relação a média de custos dos pratos. A ficha técnica detalhada dos mesmos se encontram no Apêndice C, Apêndice D e Apêndice E, respectivamente. Por fim, para as sobremesas foram escolhidos dois pratos: Romeu e Julieta e o nosso Tiramisù. A ficha técnica detalhada dos mesmos se encontra no Apêndice F e Apêndice G.

Os valores médios encontrados após a construção das fichas técnicas foram compilados na Figura 65.

Figura 65 : Tabela do custo médio dos insumos e tempo médio de finalização dos pratos

Categoria	Custo médio dos insumos	Tempo médio de finalização do prato
Entrada	R$ 10,74	6 min
Prato Principal	R$ 24,08	11,33 min
Sobremesa	R$ 9,63	3 min

Fonte: o autor

Como o cardápio também é composto pelo item de bebidas, é importante uma análise dessa categoria para a composição do Ticket Médio posteriormente. Para isso, foi realizada uma média de preço praticado pelos estabelecimentos analisados na seção de análise de mercado, assim como uma pesquisa e posteriormente um cálculo médio que pode ser encontrado na Figura 66.

Figura 66 : Tabela do custo estimado das bebidas

Categoria	Média de preço dos estabelecimentos pesquisados	Custo estimado dos insumos
Sucos e refrescos	R$ 18,60	R$ 3,20
Refrigerante	R$ 9,00	R$ 2,60
Água com/sem gás	R$ 8,00	R$ 5,20
Cerveja	R$ 15,00	R$ 7,50
Média	R$ 12,65	R$ 4,63

Fonte: o autor

3.5.4 CALCULANDO O TICKET MÉDIO

Neste item, será feito um cálculo para estimar o valor do Ticket Médio das refeições (pedidos) realizados no estabelecimento. Primeiro, é fundamental entender que existem diversas combinações de pedidos já que o cardápio é composto pelas seguintes categorias: entradas, pratos principais, sobremesa e bebidas. E, dentro dessas categorias, existem diversos produtos com preços e custos diferentes. Para a continuidade do trabalho e realização da viabilidade econômica e financeira, optou-se por usar as médias de custo de cada categoria do cardápio e o valor escolhido para o preço de cada seção foi baseado na média de preço dos estabelecimentos usados como referência na análise de mercado, bem como os resultados da pesquisa de mercado (Figura 45). O ideal é que no futuro, com a abertura do negócio, seja possível analisar o histórico de vendas para melhor entendimento do comportamentos do público e assim estimar um valor de Ticket Médio mais assertivo.

Outro ponto levado em consideração para a definição desse Ticket é que um pedido padrão seria composto por um prato principal, uma entrada ou sobremesa e uma bebida. Além disso, foi feita uma separação para o Ticket Médio dos pedidos do salão e do *delivery*, visto que o *delivery* existe um custo adicional devido às embalagens. A Figura 67 mostra justamente essa diferença de custo junto com o cálculo do Ticket Médio.

Figura 67 : Tabela de cálculo do Ticket Médio

Salão		
Categoria	Custo médio dos insumos	Preço médio estimado
Entrada	R$ 10,74	R$ 28,00
Prato Principal	R$ 24,08	R$ 64,00
Sobremesa	R$ 9,63	R$ 23,00
Bebidas	R$ 4,63	R$ 12,65
Ticket Médio (Prato Principal + entrada ou sobremesa + Bebida)	R$ 38,90	R$ 102,15
Delivery		
Categoria	Custo médio dos insumos + embalagem	Preço médio estimado
Entrada	R$ 12,54	R$ 28,00
Prato Principal	R$ 27,58	R$ 64,00
Sobremesa	R$ 11,43	R$ 23,00
Bebidas	R$ 4,63	R$ 12,65
Ticket Médio (Prato Principal + entrada ou sobremesa + Bebida)	R$ 44,20	R$ 102,15

Fonte: o autor

É importante pontuar que os pedidos do *delivery*, além de apresentar os custos das embalagens, também podem apresentar um custo de entrega. Atualmente, as grandes plataformas de *delivery* apresentam duas opções: ou a empresa paga uma taxa pequena para a plataforma e um valor adicional pela entrega é pago pelo cliente ou a empresa assume os custos de entrega, pagando uma taxa maior para a plataforma. Nessa última opção, o estabelecimento recebe um selo de "Entrega Grátis" no aplicativo de *delivery*. Por isso, muitos estabelecimentos optam por assumir os custos da entrega e consequentemente, para arcar com o custo adicional, acabam aumentando o preço do produto oferecido. Apesar disso, como a pesquisa de mercado apontou que os consumidores não estão dispostos a pagar mais pelo *delivery* em relação ao salão, o empreendedor do restaurante em questão decidiu assumir os custos do *delivery* e não aumentar o preço final do produto. Esse custo adicional relativo à taxa da plataforma de delivery será especificado na Figura 74.

3.5.5 LEVANTAMENTO DE RECURSOS NECESSÁRIOS

Baseado nas dimensões do estabelecimento, nos objetivos e desejos do idealizador do negócio e da realidade do mercado gastronômico da região, foi realizada uma pesquisa sobre os recursos necessários para a abertura do negócio. Todos esses recursos foram agrupados e listados na Figura 68. Cada item na figura é acompanhado do respectivo investimento, dados que serão fundamentais para o Plano Financeiro.

Figura 68 : Tabela com os investimentos estimados

Itens	Quantidade	Estimativa de Preço Unitário	Custo Total
Investimentos Pré-Operacionais			R$ 155.710,00
Registro da empresa/marca	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
Projeto de identidade visual	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Projeto arqitetônico/ design	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Reforma do estabelecimento	1	R$ 40.000,00	R$ 40.000,00
Decoração	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Instalação de sistema de segurança	1	R$ 9.600,00	R$ 5.600,00
Camera frigorífica de 1,75 x 2,90 x 2,50	1	R$ 16.110,00	R$ 16.110,00
Sistema de Exaustão e ventilação com coifa	1	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00
Ar-Condicionado + instalação	1	R$ 22.000,00	R$ 22.000,00
Instalação hidráulica	1	R$ 10.000,00	R$ 5.000,00
Instalação elétrica	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Equipamentos de Informática/Sistema			R$ 11.300,00
Smartphone/tablets	5	R$ 900,00	R$ 4.500,00
2 notebooks	2	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00
Impressora	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
Software (licença)	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Móveis			R$ 28.000,00
Mesas	20	R$ 700,00	R$ 14.000,00
Cadeiras	40	R$ 350,00	R$ 14.000,00

Itens	Quantidade	Estimativa de Preço Unitário	Custo Total
Equipamentos, Máquinas e Utensílios			R$ 133.639,00
Fogão industrial com 6 bocas	2	R$ 2.000,00	R$ 4.000,00
pia	2	R$ 8.700,00	R$ 17.400,00
WICTORY	1	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00
Fritadeira elétrica industrial água e óleo 18 litros	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
Triturador 2 Litros Bivolt Vithory	1	R$ 655,00	R$ 655,00
Expremedor de Suco Super 1/3 Cv Bivolt Vithory	1	R$ 564,00	R$ 564,00
Mesa de Inox Bancada de 150X70x85 cm Prateleira Lisa Desmontavel FrigoPro	2	R$ 1.350,00	R$ 2.700,00
Pia de Inox de 100x70 cm com Tanque Central de 60x50x35 FrigoPro	2	R$ 2.050,00	R$ 4.100,00
Forno com 5 Assadeiras Elétrico Convector com Vapor WCV-535 110v Wictory	1	R$ 4.200,00	R$ 4.200,00
Frigideira Antiaderente Tramontina 30 cm Profissional Starflon	15	R$ 250,00	R$ 3.750,00
Refrigerador Conservador Dupla Ação 531 Litros All Black 220V VF55AH Metalfrio	2	R$ 6.000,00	R$ 12.000,00
Panelas diversas	30	R$ 200,00	R$ 6.000,00
Outros equipamentos (Liquidificador, mix, processador, batedeiras)	8	R$ 450,00	R$ 3.600,00
Travessas/Assadeiras	20	R$ 150,00	R$ 3.000,00
Embalagens para Delivery	1	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00
Potes	30	R$ 100,00	R$ 3.000,00
Tigelas/Bowls de Inox	30	R$ 25,00	R$ 750,00
Facas profissionais	20	R$ 120,00	R$ 2.400,00
conchas)	1	R$ 1.800,00	R$ 1.800,00
Uniforme cozinha	38	R$ 200,00	R$ 7.600,00
Uniforme salão	18	R$ 90,00	R$ 1.620,00
Outros	1	R$ 12.000,00	R$ 12.000,00
TOTAL			R$ 328.649,00

Fonte: o autor

Após o levantamento de todos os investimentos listados, foi necessário a realização do cálculo da depreciação que se encontra na Figura 69. Para isso, foi considerado que depreciação anual é igual a diferença entre o custo de aquisição do produto e o valor residual do mesmo dividido pelos anos de vida útil. Após uma pesquisa em relação às vidas úteis e valores residuais dos itens da Figura 68, convencionou-se uma vida útil padrão de 10 anos e um valor residual equivalente a 10% do custo de aquisição.

Figura 69 : Tabela com o cálculo da depreciação

Itens	Quantidade	Estimativa de Preço Unitário	Custo Total	Depreciação anual
Instalação de sistema de segurança	1	R$ 9.600,00	R$ 5.600,00	R$ 504,00
Camera frigorífica de 1,75 x 2,90 x 2,50	1	R$ 16.110,00	R$ 16.110,00	R$ 1.449,90
Sistema de Exaustão e ventilação com coifa	1	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 3.150,00
Smartphone/tablets	5	R$ 900,00	R$ 4.500,00	R$ 405,00
2 notebooks	2	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00	R$ 324,00
Impressora	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 108,00
Fogão industrial com 6 bocas	2	R$ 2.000,00	R$ 4.000,00	R$ 360,00
Balcão refrigerado de inos 2 metros com 3 portas e com pia	2	R$ 8.700,00	R$ 17.400,00	R$ 1.566,00
Forno combinado à gás digital com cavalete e 8 GNS WICTORY	1	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 3.150,00
Forno com 5 Assadeiras Elétrico Convector com Vapor WCV-535 110v Wictory	1	R$ 4.200,00	R$ 4.200,00	R$ 378,00
Refrigerador Conservador Dupla Ação 531 Litros All Black 220V VF55AH Metalfrio	2	R$ 6.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.080,00
TOTAL				R$ 12.474,90

Fonte: o autor

3.5.6 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

Determinar a capacidade de produção do futuro empreendimento é uma questão de extrema importância para o sucesso do negócio. Para esse cálculo, foi levado em consideração 100% de ocupação no restaurante em todo período de funcionamento, o que corresponderia a 40 lugares, tendo em vista a metragem média de 176 metros quadrados e os parâmetros de dimensionamentos já citados. Para o tempo de atendimento, foi utilizado o tempo médio de 80 minutos para os dias úteis no turno 1 e 100 minutos para as refeições do turno 2 e dos finais de semana (turno 1 e 2). Esse cálculo foi feito a partir da média do tempo coletada na pesquisa de mercado e também em pesquisas secundárias.

Nesse cálculo, foi utilizado a proporção de 1 para 1 nos pedidos realizados no salão e também no *delivery*, já que o estabelecimento tem como objetivo ter 50% das refeições vendidas no *delivery* e os outros 50% no salão. Cada refeição corresponde a uma pessoa,

podendo contemplar um prato principal ou uma combinação com prato principal, entrada e sobremesa.

É importante pontuar que, considerando a capacidade máxima utilizada, os pedidos do salão se manterão em uma constante já que o mesmo apresenta um limite de até 40 pedidos por intervalo de atendimento. Já no *delivery*, os pedidos podem se diluir de forma mais irregular ao longo do período de funcionamento, podendo apresentar picos em horários mais críticos. Para isso, será importante um estudo após abertura do estabelecimento para determinação de um tempo padrão de entrega por faixa de hora, proporcionando maior assertividade nas entregas e deixando o cliente ciente sobre a espera do pedido.

Considerando todos esses fatores, o cálculo da quantidade máxima de refeições (pedidos) foi realizado e pode ser observado na Figura 70.

Figura 70 : Tabela com o total de refeições

	Salão	Delivery
Número de pedidos (TURNO 1 - Segunda a sexta)	120	120
Número de pedidos (TURNO 2 - Segunda a sexta)	80	80
Total de refeições por dia útil	**400**	
Número de pedidos (TURNO 1 e 2 - Sábado)	240	240
Total de refeições no sábado	**480**	
Número de pedidos (TURNO 1 - Domingo)	120	120
Total de refeições no domingo	**240**	
Total de refeições na semana	**1360**	**1360**
Total de refeições na semana	**2720**	

Fonte: o autor

A partir dessas informações e dos tempos médios de finalização dos pratos foi possível calcular um tempo, em minutos, necessário para a execução de todos os pedidos. Posteriormente, foi possível encontrar o número de funcionários ideal para a cozinha, dividindo esse tempo total para realização dos pedidos pelo tempo disponível referente ao período de funcionamento do restaurante. Considerando a utilização de um cardápio enxuto em que mais de um prato pode ser executado ao mesmo tempo e sabendo que o tempo necessário para a finalização dos pratos estimado nas fichas técnicas engloba processos que

não dependam que o funcionário esteja 100% do tempo destinado à realização do mesmo, foi estipulado um parâmetro de 0,5 para ser multiplicado nas horas totais necessárias para a execução dos pedidos. Dessa forma, foi possível chegar ao valor de 7 funcionários necessários para o funcionamento da cozinha em seu nível máximo de capacidade por semana. Todo esse passo a passo descrito acima foi compilado na Figura 71.

O número de 7 funcionários necessários para o funcionamento da cozinha em seu nível máximo de capacidade definido através do passo a passo detalhado acima foi fundamental para a definição da quantidade total de colaboradores na cozinha. Como o restaurante vai adotar dois turnos de trabalho, será preciso 14 (2x7) funcionários. Porém, como cada funcionário apresenta uma disponibilidade de 44 horas semanais, existe a necessidade de mais dois funcionários para conseguir preencher todo o horário de funcionamento do estabelecimento já citado no subitem 3.5.2, considerando que que as folgas sejam tiradas ao longo dos dias úteis de trabalho. Logo, a soma de todos os funcionários da cozinha deve totalizar 16.

Figura 71: Tabela com o passo a passo do cálculo do número de funcionários necessários para a cozinha

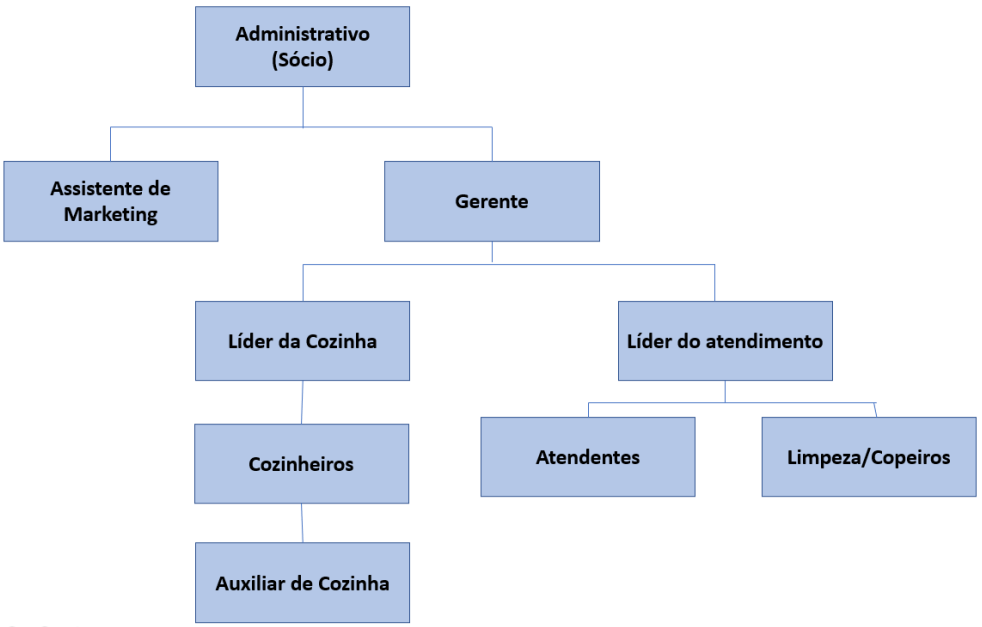
	Quantidade	Unidade
Número de pedidos (Salão + Delivery)	2720	Unidade
Tempo de funcionamento disponíveis na semana	56	horas
Tempo de funcionamento disponíveis na semana	3360	Minutos
Tempo médio de preparo de uma refeição (entrada + principal)	17	Minutos
Tempo total necessário para a execução de todos os pedidos	46240	Minutos
Parâmetro de possibilidade de agrupamento de pedidos	0,5	-
Parâmetro de possibilidade de agrupamento de pedidos * Tempo total necessário para a execução dos pedidos	23120	Minutos
Divisão pelo tempo de funcionamento disponível na semana	6,880952381	Unidade
Numero de funcionário necessários na cozinha	**7**	Unidade

Fonte: o autor

3.5.7 RECURSOS HUMANOS E ORGANOGRAMA

A equipe de profissionais que faz parte da empresa pode ser visualizada no organograma apresentado a seguir (Figura 72).

Figura 72 : Organograma do estabelecimento



Fonte: o autor

Na Figura 73 abaixo, pode ser observado o número de pessoas necessárias em cada cargo, assim como os respectivos salários que foram calculados a partir de informações coletadas na pesquisa secundária. Também foram calculados os encargos com um valor de 68,24% sobre o salário do colaborador, considerando o regime tributário de Lucro Presumido para o estabelecimento. Essa porcentagem é resultado da soma dos seguintes encargos: férias (11,11%), fração do 13º salário (8,33%), FGTS (8%), multa para rescisão FGTS (4%), previdenciário – 13º salário, férias e DSR (7,93%), salário educação (2,5%), INSS (20%), Seguro Acidente de Trabalho (3%) e Incra/SENAI/SESI /SEBRAE (3,3%).

Figura 73 : Tabela com o número de funcionários por cargo e respectivos salários/encargos

Cargo	Quantidade	Salário Líquido	Encargos	Salário Bruto	Salário líquido total	Encargos total
Gerente	2	R$ 4.500,00	R$ 3.070,80	R$ 7.570,80	R$ 9.000,00	R$ 6.141,60
Líder do atendimento	2	R$ 2.800,00	R$ 1.910,72	R$ 4.710,72	R$ 5.600,00	R$ 3.821,44
Líder da cozinha	2	R$ 2.800,00	R$ 1.910,72	R$ 4.710,72	R$ 5.600,00	R$ 3.821,44
Cozinheiros	9	R$ 2.200,00	R$ 1.501,28	R$ 3.701,28	R$ 19.800,00	R$ 13.511,52
Auxiliar de cozinha	5	R$ 1.750,00	R$ 1.194,20	R$ 2.944,20	R$ 8.750,00	R$ 5.971,00
Atendentes	7	R$ 1.750,00	R$ 1.194,20	R$ 2.944,20	R$ 12.250,00	R$ 8.359,40
Assistente de Marketing	1	R$ 1.600,00	R$ 1.091,84	R$ 2.691,84	R$ 1.600,00	R$ 1.091,84
Limpeza/ Copeiros	3	R$ 1.600,00	R$ 1.091,84	R$ 2.691,84	R$ 4.800,00	R$ 3.275,52
Administrativo	1	R$ 7.000,00	R$ 4.776,80	R$ 11.776,80	R$ 7.000,00	R$ 4.776,80
Total de funcionários	32				R$ 74.400,00	R$ 50.770,56

Fonte: o autor

3.6 PLANO FINANCEIRO

3.6.1 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Nesse item foram descritos os custos fixos envolvidos no projeto, que incluem custos com salários e encargos, assim como custos de energia, aluguel, entre outros. Já os custos variáveis existentes, foram os custos que dependem da quantidade de pedidos realizados como matéria prima, taxa de plataforma de *delivery* e comissão de máquina de cartão. Todos esses custos, assim como o total referente a cada um deles, se encontram na Figura 74.

Para o valor da taxa da plataforma de *delivery*, foi considerado como referência o valor da taxa da maior plataforma de *delivery* atuante no Brasil que equivale a 26,5%. Com essa taxa, o estabelecimento vai arcar com os custos da entrega dos pedidos, fazendo com que o cliente não tenha que pagar nenhuma taxa a mais relativo ao *delivery*. A escolha do restaurante em assumir os custos da taxa de entrega é uma escolha estratégica do empreendedor, visto que a pesquisa de mercado apontou que os clientes estão dispostos a pagar menos no ticket médio do *delivery* em relação ao salão. Em relação a taxa de comissão da máquina de cartão, a mesma foi definida com o valor de 3,29%, tendo sido escolhida por meio de uma breve pesquisa com as máquinas disponíveis no mercado.

É importante pontuar que os custos fixos relativos à internet, contabilidade, manutenção, software, internet/telefone, sistema de segurança e gás foram estimados mediante a pesquisas de preços praticados por empresas prestadoras de tais serviços. Já em relação aos valores de água e luz, os mesmos foram estimados a partir do estudo dos seguintes trabalhos: “Benchmarking de consumo de eletricidade de um comercio alimentício de

pequeno porte" (CAVALCANTE, 2019) e "Estimativa do consumo de água em restaurantes na cidade de Cascavel-PR" (DE SOUZA, 2012).

Figura 74 : Custos fixos e variáveis considerando 100% da capacidade utilizada

Custos Fixos		
Item	Média Mensal	Média Anual
Salários	R$ 74.400,00	R$ 892.800,00
Encargos	R$ 50.770,56	R$ 609.246,72
Aluguel (IPTU)	R$ 23.333,33	R$ 279.999,96
Manutenções	R$ 1.200,00	R$ 14.400,00
Depreciação	R$ 1.039,58	R$ 12.474,90
Software	R$ 380,00	R$ 4.560,00
Internet/Telefone	R$ 350,00	R$ 4.200,00
Contabilidade	R$ 3.200,00	R$ 38.400,00
Gás	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00
Energia Elétrica	R$ 1.700,00	R$ 20.400,00
Água	R$ 16.000,00	R$ 192.000,00
Sistema de segurança	R$ 200,00	R$ 2.400,00
Total	R$ 174.073,47	R$ 2.088.881,58
Custos Variáveis		
Item	Média Mensal	Média Anual
Matéria Prima (Salão)	R$ 227.487,20	R$ 2.729.846,40
Matéria Prima (Delivery)	R$ 258.481,60	R$ 3.101.779,20
Comissão cartão de crédito/débito	R$ 7.484,33	R$ 89.811,95
Taxa plataforma de delivery	R$ 68.497,62	R$ 821.971,49
Total	R$ 561.950,75	R$ 6.743.409,03

Fonte: o autor

3.6.2 INVESTIMENTO INICIAL

Para o cálculo do investimento inicial, foi utilizado o somatório de todos os investimentos necessários para abertura do negócio, como investimentos pré-operacionais, investimentos em equipamentos, máquinas, utensílios, móveis, equipamentos de informática e sistemas. Todos esses valores se encontram na Figura 68 já apresentada no trabalho e totalizam um valor de R$328.649,00. Na composição do investimento inicial, também foi considerado o valor do Capital de Giro que é referente aos custos fixos de 1 mês de funcionamento. A figura com o valor final do investimento inicial, bem como a composição do mesmo se encontra abaixo (Figura 75).

Figura 75 : Cálculo do investimento inicial total

Investimento Fixo (Infraestrutura, máquinas...)	R$ 328.649,00
Capital de Giro (Base = 1mês de custos fixos)	R$ 174.073,47
Investimento Inicial Total	R$ 502.722,47

Fonte: o autor

3.6.3 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

Para se ter uma base mais realista nas projeções do fluxo de caixa e do Demonstrativo de Resultado do Exercício, foram projetados três diferentes cenários: otimista, realista e pessimista. O objetivo é analisar diferentes previsões de faturamento e para isso, foi considerado o período de 5 anos a partir do investimento inicial. Esses cenários foram considerados devido a existência de potenciais riscos e imprevistos que eventualmente venham a impactar o negócio, alguns deles foram listados abaixo.

Riscos Internos:

- O não comprometimento por parte dos colaboradores com a ideia e propósito do negócio, gerando elevada rotatividade e consequentemente baixa experiência do cliente.
- Falta de profissional capacitado, principalmente na cozinha.
- Falha na comunicação com o público a respeito do conceito e propósito do estabelecimento.

Riscos Externos:

- Variação na inflação nacional.
- Mudanças inesperadas em variáveis macroeconômicas nacionais e internacionais que impactam direta e indiretamente a atividade desempenhada no negócio.
- Fornecedores não qualificados para as especificações exigidas pelo negócio.

É fundamental que o empreendedor busque sempre acompanhar os riscos traçando planos de ação para cada um deles com o objetivo de evitar sua ocorrência. Mesmo assim, a projeção de cenários é essencial.

No cenário otimista, o faturamento foi dado considerando a utilização de 80% da capacidade máxima do estabelecimento, já no cenário realista 60% e no pessimista apenas 40% da capacidade foi considerada. Em todos os cenários, os custos fixos foram mantidos,

enquanto os custos variáveis foram proporcionais ao faturamento, já que dependem diretamente do número de pedidos.

Para as projeções foi considerado uma taxa de crescimento anual no faturamento, bem como nos custos fixos e variáveis de 5,686% que corresponde ao valor médio da inflação acumulada dos últimos cinco anos (2018 a 2022). Foi utilizado esse valor mínimo de crescimento para tornar a análise mais conservadora.

Já que em todos os três cenários, o faturamento anual foi superior a 4,8 milhões, que é justamente o limite de faturamento para enquadramento no regime tributário do Simples Nacional, a empresa optou pelo enquadramento no regime de Lucro Presumido. Dessa forma, de acordo com a legislação tributária atual, os percentuais a serem aplicados do lucro presumido são alíquotas variáveis em função da atividade geradora de receita. O prazo de pagamento dos impostos de renda (IRPJ) e do adicional sobre o lucro se dá pelo último dia do mês ao encerramento do trimestre. Assim, deve-se considerar os seguintes impostos: Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). Sendo assim, foi considerado uma alíquota de 3% para o COFINS e 0,65% para o PIS sobre a receita bruta, 9% de alíquota sobre uma base de cálculo de 12% da receita bruta para o CSLL e 15% de alíquota sobre uma base de cálculo de 8% da receita bruta para o IRPJ mais um adicional de alíquota de 10% para o valor da base de cálculo do IRPJ que exceder R$240.000,00 por ano. Em relação ao ICMS, como o cálculo do mesmo depende do histórico de débitos e créditos do estabelecimento, foi utilizado a alíquota de 3,2% empregada no Simples Nacional. É fundamental que, após a abertura do negócio, essa alíquota seja recalculada com base nos dados para uma análise mais assertiva.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para o empreendimento foi estabelecida em 19,03% a. a. tendo como base a média da taxa Selic dos últimos 20 anos que representou um valor de 8,95% e o rendimento médio do mercado de ações brasileiro (IBOV) dos últimos 20 anos que representou um valor de 13,99%. Também foi considerado um coeficiente beta igual a 2, ou seja, o investimento representa o dobro do risco do mercado, isso porque o empreendedor pretende fazer uma análise mais conservadora já que o investimento inicial será 100% custeado pelo mesmo e consequentemente os riscos também serão assumidos 100% pelo empreendedor. Em um trabalho próximo, a aplicação de alguma ferramenta de análise e gerenciamento de riscos de negócio poderia ser uma solução para uma possível

diminuição do valor da taxa. A partir disso e conforme enunciado nos objetivos do trabalho, os cenários foram avaliados quanto a sua viabilidade econômica e financeira através dos seguintes indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback* Descontado.

3.6.4 CENÁRIO REALISTA

Tendo como base a utilização de 60% da capacidade disponível, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário realista. A figura com esses resultados financeiros se encontra abaixo (Figura 76).

Figura 76 : DRE e fluxo de caixa no cenário realista

DRE						
	2023 (Ano Zero)	2024	2025	2026	2027	2028
Receita Bruta		R$ 8.602.174,08	R$ 9.091.293,70	R$ 9.608.224,66	R$ 10.154.548,31	R$ 10.731.935,93
Imposto sobre receita bruta(-)		R$ 589.248,92	R$ 622.753,62	R$ 658.163,39	R$ 695.586,56	R$ 735.137,61
PIS/COFINS(-)		R$ 313.979,35	R$ 331.832,22	R$ 350.700,20	R$ 370.641,01	R$ 391.715,66
ICMS(-)		R$ 275.269,57	R$ 290.921,40	R$ 307.463,19	R$ 324.945,55	R$ 343.421,95
Receita Líquida		R$ 8.012.925,16	R$ 8.468.540,08	R$ 8.950.061,27	R$ 9.458.961,75	R$ 9.996.798,32
Custos Variáveis(-)		R$ 4.046.045,42	R$ 4.276.103,56	R$ 4.519.242,81	R$ 4.776.206,96	R$ 5.047.782,09
Custos Fixos(-)		R$ 2.088.881,58	R$ 2.207.655,39	R$ 2.333.182,67	R$ 2.465.847,44	R$ 2.606.055,52
Lucro antes do imposto de renda		R$ 1.877.998,15	R$ 1.984.781,13	R$ 2.097.635,78	R$ 2.216.907,36	R$ 2.342.960,71
Imposto de Renda e CSLL(-)		R$ 240.946,96	R$ 256.011,85	R$ 271.933,32	R$ 288.760,09	R$ 306.543,63
Lucro Líquido		R$ 1.637.051,19	R$ 1.728.769,28	R$ 1.825.702,47	R$ 1.928.147,27	R$ 2.036.417,08
FLUXO DE CAIXA						
Lucro Líquido		R$ 1.637.051,19	R$ 1.728.769,28	R$ 1.825.702,47	R$ 1.928.147,27	R$ 2.036.417,08
Depreciação(+)		R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90
Investimento(-)	R$ 502.722,47					
Fluxo de caixa	-R$ 502.722,47	R$ 1.649.526,09	R$ 1.741.244,18	R$ 1.838.177,37	R$ 1.940.622,17	R$ 2.048.891,98
Valor Presente	-R$ 502.722,47	R$ 1.385.807,02	R$ 1.228.985,65	R$ 1.089.978,96	R$ 966.752,39	R$ 857.505,46
VP Acumulado	-R$ 502.722,47	R$ 883.084,55	R$ 2.112.070,20	R$ 3.202.049,16	R$ 4.168.801,55	R$ 5.026.307,01

Fonte: o autor

Em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 77.

Figura 77: Indicadores financeiros para o cenário realista

VPL do projeto	R$ 5.026.307,01
Taxa Interna de Retorno (TIR)	333%
Taxa de Lucratividade	10,99817465
Tempo de Payback	0,362765132

Fonte: o autor

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento é viável econômica e financeiramente. O Valor Presente Líquido do projeto é positivo, assim como a

Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto ao período de *payback* descontado, temos um retorno estimado em 0,3627 ano, o que equivale a um retorno de investimento em até 5 meses. De acordo com a opinião do idealizador e futuro investidor do restaurante o retorno é rápido.

3.6.5 CENÁRIO OTIMISTA

Tendo como base a utilização de 80% da capacidade disponível, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário otimista. A tabela com esses resultados financeiros se encontra na Figura 78.

Figura 78 : DRE e fluxo de caixa no cenário otimista

DRE						
	2023 (Ano Zero)	2024	2025	2026	2027	2028
Receita Bruta		R$ 14.336.956,80	R$ 14.336.956,80	R$ 14.336.956,80	R$ 14.336.956,80	R$ 14.336.956,80
Imposto sobre receita bruta(-)		R$ 953.407,63	R$ 953.407,63	R$ 953.407,63	R$ 953.407,63	R$ 953.407,63
PIS/COFINS(-)		R$ 523.298,92	R$ 523.298,92	R$ 523.298,92	R$ 523.298,92	R$ 523.298,92
ISS(-)		R$ 430.108,70	R$ 430.108,70	R$ 430.108,70	R$ 430.108,70	R$ 430.108,70
Receita Líquida		R$ 13.383.549,17	R$ 13.383.549,17	R$ 13.383.549,17	R$ 13.383.549,17	R$ 13.383.549,17
Custos Variáveis(-)		R$ 6.743.409,03	R$ 6.743.409,03	R$ 6.743.409,03	R$ 6.743.409,03	R$ 6.743.409,03
Custos Fixos(-)		R$ 1.831.130,22	R$ 1.831.130,22	R$ 1.831.130,22	R$ 1.831.130,22	R$ 1.831.130,22
Lucro antes do IR		R$ 4.809.009,92	R$ 4.809.009,92	R$ 4.809.009,92	R$ 4.809.009,92	R$ 4.809.009,92
Imposto de Renda(-)		R$ 1.322.477,73	R$ 1.322.477,73	R$ 1.322.477,73	R$ 1.322.477,73	R$ 1.322.477,73
Lucro Líquido		R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19
FLUXO DE CAIXA						
Lucro Líquido		R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19	R$ 3.486.532,19
Depreciação(+)		R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90
Investimento Inicial(-)	R$ 481.243,19					
Fluxo de caixa	-R$ 481.243,19	R$ 3.499.007,09	R$ 3.499.007,09	R$ 3.499.007,09	R$ 3.499.007,09	R$ 3.499.007,09
Valor Presente	-R$ 481.243,19	R$ 2.939.601,02	R$ 2.469.630,36	R$ 2.074.796,57	R$ 1.743.087,10	R$ 1.464.409,89
VP Acumulado	-R$ 481.243,19	R$ 2.458.357,83	R$ 4.927.988,19	R$ 7.002.784,76	R$ 8.745.871,86	R$ 10.210.281,76

Fonte: o autor

Em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 79.

Figura 79 : Indicadores financeiros para o cenário otimista

VPL do projeto	R$ 9.170.731,49
Taxa Interna de Retorno (TIR)	579%
Taxa de Lucratividade	19,24213583
Tempo de Payback	0,207522034

Fonte: o autor

Apesar de ser interessante calcular o cenário otimista para a execução do empreendimento, o empreendedor não deve se deixar guiar pelos resultados desse cenário, já que assim estaria excluindo eventuais dificuldades e riscos que venham a ocorrer no projeto. A análise desse cenário permite ao empreendedor ampliar o horizonte visível sobre o restaurante, possibilitando a entrada de novas oportunidades e até mesmo servindo de insumo para uma possível expansão do negócio.

No cenário otimista, por se tratar de um aumento de 20% na demanda pelos serviços do restaurante em relação ao cenário realista, pode-se perceber que os custos fixos do negócio se tornaram mais leves dentro dos resultados, permitindo ao empresário obter retorno sobre o investimento mais rapidamente.

Assim como no cenário realista, é comprovado a viabilidade do restaurante. A taxa interna de retorno é extremamente alta comparada a da taxa mínima de atratividade, representando cerca de 30 vezes a mais. Como resultado para o período de payback descontado temos um valor de 0,2075, equivalente a aproximadamente 3 meses. Isso representa um retorno extremamente rápido para a visão do investidor.

3.6.6 CENÁRIO PESSIMISTA

Tendo como base a utilização de 40% da capacidade disponível, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário pessimista. A tabela com esses resultados financeiros se encontra na Figura 80.

Figura 80 : DRE e fluxo de caixa no cenário pessimista

DRE						
	2023 (Ano Zero)	2024	2025	2026	2027	2028
Receita Bruta		R$ 5.734.782,72	R$ 6.060.862,47	R$ 6.405.483,11	R$ 6.769.698,87	R$ 7.154.623,95
Imposto sobre receita bruta(-)		R$ 392.832,62	R$ 415.169,08	R$ 438.775,59	R$ 463.724,37	R$ 490.091,74
PIS/COFINS(-)		R$ 209.319,57	R$ 221.221,48	R$ 233.800,13	R$ 247.094,01	R$ 261.143,77
ICMS(-)		R$ 183.513,05	R$ 193.947,60	R$ 204.975,46	R$ 216.630,36	R$ 228.947,97
Receita Líquida		R$ 5.341.950,10	R$ 5.645.693,39	R$ 5.966.707,51	R$ 6.305.974,50	R$ 6.664.532,21
Custos Variáveis(-)		R$ 2.697.363,61	R$ 2.850.735,71	R$ 3.012.828,54	R$ 3.184.137,97	R$ 3.365.188,06
Custos Fixos(-)		R$ 2.088.881,58	R$ 2.207.655,39	R$ 2.333.182,67	R$ 2.465.847,44	R$ 2.606.055,52
Lucro antes do imposto de renda		R$ 555.704,91	R$ 587.302,29	R$ 620.696,30	R$ 655.989,09	R$ 693.288,63
Imposto de Renda e CSLL(-)		R$ 152.631,31	R$ 162.674,56	R$ 173.288,88	R$ 184.506,73	R$ 196.362,42
Lucro Líquido		R$ 403.073,60	R$ 424.627,73	R$ 447.407,42	R$ 471.482,37	R$ 496.926,21
FLUXO DE CAIXA						
Lucro Líquido		R$ 403.073,60	R$ 424.627,73	R$ 447.407,42	R$ 471.482,37	R$ 496.926,21
Depreciação(+)		R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90	R$ 12.474,90
Investimento(-)	R$ 502.722,47					
Fluxo de caixa	-R$ 502.722,47	R$ 415.548,50	R$ 437.102,63	R$ 459.882,32	R$ 483.957,27	R$ 509.401,11
Valor Presente	-R$ 502.722,47	R$ 349.112,41	R$ 308.510,93	R$ 272.695,15	R$ 241.091,16	R$ 213.195,35
VP Acumulado	-R$ 502.722,47	-R$ 153.610,05	R$ 154.900,87	R$ 427.596,02	R$ 668.687,18	R$ 881.882,52

Fonte: o autor

Em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 81.

Figura 81: Indicadores financeiros para o cenário realista

VPL do projeto	R$ 881.882,52
Taxa Interna de Retorno (TIR)	83%
Taxa de Lucratividade	2,754213478
Tempo de Payback	1,497907988

Fonte: o autor

Quando analisamos o cenário pessimista, é neste caso que é levado em consideração a ocorrência de um maior número de riscos e dificuldades para o negócio. Neste caso, numericamente foi considerada uma capacidade utilizada de 40%, ou seja, 20 % a menos do que no cenário realista. Mesmo com essa diminuição relevante, o investimento ainda continua viável visto que o VPL é positivo representando quase o dobro do investimento inicial e a Taxa Interna de Retorno (TIR) ainda é maior do que a taxa mínima de atratividade.

De todos os cenários analisados, este é o que apresenta um tempo estimado de retorno maior. O *Payback* descontado é de 1,4979 anos, o equivalente a 1 ano e 6 meses. Portanto, mesmo em um cenário pessimista o negócio continua viável economicamente.

Todas as análises dos três cenários propostos foram feitas em uma planilha construída na ferramenta Excel. Justamente por isso, também foi possível calcular qual deve ser a porcentagem mínima de capacidade que o restaurante deve alcançar para que o mesmo possa ser viável economicamente no horizonte de tempo analisado. Os dados mostram que, caso o restaurante alcance como resultado menos do que 36% da capacidade total, o investimento não seria viável economicamente, visto que o TIR seria inferior a TMA, o VPL negativo e o *Payback* descontado não apontaria o retorno do investimento dentro dos 5 anos analisados. Mesmo sabendo que os três cenários (realista, otimista e pessimista) comprovaram a viabilidade do negócio, esse dado serve para complementar a visão do empreendedor e auxiliar em futuras tomadas de decisão em relação ao restaurante.

4. CONCLUSÕES

O interesse pela gastronomia e o sonho por parte do autor de abrir um restaurante aliado a necessidade de se realizar um trabalho de conclusão para o curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Juiz de Fora ocasionou na oportunidade de permitir ao autor que disponibilizasse do seu tempo para testar a viabilidade econômica e financeira de um restaurante de comida de verdade na cidade de São Paulo, utilizando como base princípios e ferramentas de um Plano de Negócios.

Mais do que simplesmente montar um plano de negócios, o trabalho proporcionou o entendimento de quais ferramentas realmente são fundamentais para realizar a análise de viabilidade, servindo para testar o próprio autor no papel de um Engenheiro de Produção. O exercício de elaborar este trabalho, possibilita ao aluno de Engenharia de Produção resgatar diversas matérias e conceitos ministrados durante a graduação, proporcionando maior clareza, aplicabilidade e relevância dos conteúdos estudados.

Diante disso, algumas etapas do plano de negócio, bem como suas ferramentas e metodologias, se mostraram fundamentais para a construção da viabilidade econômica e financeira, duas delas se destacaram. A primeira foi a análise de mercado, que buscou entender não só a perspectiva do mercado, mas também a do público alvo através de uma pesquisa de mercado e de pesquisas secundárias, apresentando grande importância para o estudo financeiro, visto que a mesma foi fundamental para identificação de pontos chaves do negócio como localização, persona, horário de atendimento, ticket médio, motivações e comportamento do público, direcionamento de investimentos, definição do serviço e produtos oferecidos, dentre outros. A segunda etapa com grande importância foi a elaboração do plano operacional, podendo-se verificar os recursos necessários para o funcionamento das operações da empresa, sendo possível definir o tamanho do espaço físico bem como a necessidade de pessoal para o funcionamento do empreendimento de modo a suprir a capacidade produtiva.

Com a elaboração das etapas citadas acima e através da aplicação de outros conceitos acadêmicos foi possível responder a pergunta proposta na introdução do trabalho: “A abertura de um restaurante de comida de verdade na cidade de São Paulo é viável econômica e financeiramente?”. As análises realizadas levam à conclusão de que o negócio é viável nos três cenários estipulados: o realista, o pessimista e o otimista. Essa viabilidade foi verificada por indicadores tais como Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e *Payback*

descontado, porém, nada valem essas confirmações se o empreendedor não executar suas tarefas com precisão e com uma visão competitiva.

Mesmo com a viabilidade confirmada, fica a recomendação da continuidade dos estudos focando em uma análise aprofundada dos riscos do projeto e também a aplicação de outras ferramentas e metodologias utilizadas em planos de negócios. Além disso, é imperioso que o empreendedor também pesquise no seu ambiente e, de acordo com sua realidade, outras oportunidades de investimentos, ainda que com o intuito único de comparação.

Conclui-se o trabalho afirmando que a elaboração de um estudo de viabilidade econômica e financeira e o planejamento do mesmo não exterminará o risco, mas que com certeza dará condições ao empreendedor para evitá-lo. Espera-se que este trabalho possa servir de base para um empreendimento de sucesso, tanto profissional como pessoal.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 5ª ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ABEPRO. Áreas e subáreas de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível <http://portal.abepro.org.br/enegep/wp-content/uploads/2021/03/Areas-da-Engenharia-de-Producao_ENEGEP-2021.pdf> Acesso em: 26 de abr. 2022.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2001.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Como elaborar o plano de negócios. Editora Manole, 2013.

BOCCHETTI, Gabriel Walter Gonzalez; HERMANN, Ingo Louis. Plano de negócios: plano operacional e plano de marketing: livro digital. 2012.

CAVALCANTE, Yan Felipe Oliveira. Benchmarking de consumo de eletricidade de um comercio alimentício de pequeno porte. In: VIII JORNACITEC-Jornada Científica e Tecnológica. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. Editora Manole, 2004.

COSTA, CARLOS. A importância do planejamento estratégico para as organizações. Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp, p. 236-250, 2018.

DA SILVA, Gilton José Ferreira; GOMES, Tássio José Gonçalves. Utilizando o Mapa de Empatia do Design Thinking no processo de ensino-aprendizagem. Sociedade Brasileira de Computação, 2020.

DA SILVA GOMES RIBEIRO, Cilene; CORÇÃO, Mariana. The consumption of meat in Brazil: between socio-cultural and nutritional values. Demetra: Food, Nutrition & Health/Alimentação, Nutrição & Saúde, v. 8, n. 3, 2013.

DE SOUZA, David Prado; SANTOS, Recieli Knoner; SANTOS, Reginaldo Ferreira. Estimativa do consumo de água em restaurantes na cidade de Cascavel-PR. Acta Iguazu, v. 1, n. 3, p. 50-63, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

GOMES, Isabela Motta et al. Como elaborar uma pesquisa de mercado. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. Produtos com ingredientes transgênicos devem trazer a informação no rótulo. 2003. [acessado 2008 jan 10]. Disponível em: http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE

&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa_leitura&nivel=null&docid=FEBCFCAC4834AA0283256EA20065E173

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. Brasil Food Trends 2020. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: https://alimentosprocessados.com.br/arquivos/Consumo-tendencias-e-inovacoes/Brasil-Food-Trends-2020.pdf . Acesso em: 25 jan. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Laner. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall, 2006.

LERNOUD, Julia; WILLER, Helga. Organic Agriculture Worldwide: Key results from the FiBL survey on organic agriculture worldwide 2019 Part 3: Organic agriculture in the regions. 2019.

LUCCA, Giancarlo. Gestão Estratégica Balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

MANIFESTO da 5ª Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional à sociedade brasileira sobre comida de verdade no campo e na cidade, por direitos e soberania alimentar. Brasília, DF: [s. n.], 20 nov. 2015. Disponível: <https://www.abrasco.org.br/site/wp-content/uploads/2017/06/copy2_of_Manifesto_comidaeverdade.pdf>

MELLO, F. S. H. OKR: da missão às métricas. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

MIGUEL, P.A.C. et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 99 p., 2010

MOTTA, R. Engenharia Econômica e Finanças Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

MOURA, LUIZ RODRIGO CUNHA et al. Um estudo sobre o comportamento dos consumidores de produtos orgânicos. São Paulo: XIII Seminários em Administração–SEMEAD, setembro, 2010.

MUNIZ, Antonio et al. Jornada OKR na Prática: unindo práticas e experiências que potencializam resultados. Brasport, 2021.

NASCIMENTO, Amália Leone; MENASCHE, Renata. Comida, ato alimentar e outras reflexões consumidas. 2016. Disponível em <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2017/07/1.pdf> Acesso em 26 de abr. 2022.

NETO, Paulo Maciel et al. Alimentos plant-based: estudo dos critérios de escolha do consumidor. Research, Society and Development, v. 9, n. 7, p. e984974980-e984974980, 2020.

OBSERVATÓRIO DA GASTRONOMIA (São Paulo). 2023. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/observatorio_da_gastronomia/index.php?p=264013 Acesso em: 20 jan. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Michael Jefferson Amorim de. Restaurantes circulares: caso de ensino sobre economia circular dos alimentos. 2020. Tese de Doutorado.

DIACAST: Paola Carosella fala sobre gastronomia, bastidores da tv, família, internet e mais! [Locução de]: Gabie Fernandes, Rafael Dias. Entrevistada: Paola Carosella. [S.l.]: DiaTV, 17 mai. 2022. *Podcast.* Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=wHmeVfEnlHw. Acesso em: 25 nov. 2022.

PESQUISA IBOPE 2021. Banco de dados do IBGE. Disponível em <https://sites.svb.org.br/wp-content/uploads/2021/08/Pesquisa-Ibope_2021.pdf> Acesso em 26 de abr. 2022.

PESQUISA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS 2020. Banco de dados do SEBRAE. Disponível em <https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf> Acesso em 26 de abr. 2022.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Técnicas Para Análise de Indústrias. Edição: 1 a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Sebrae, 2013

SANT'ANA, Helena Maria Pinheiro. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012

SEBRAE. Marketing de serviços: Uma visão baseada nos 8Ps. Folha online, 18 de dez. 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-deservicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD Acesso em: 25 jan. 2023

SEIXAS, Cristiane Marques et al. Fábrica da nutrição neoliberal: elementos para uma discussão sobre as novas abordagens comportamentais. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 30, p. e300411, 2020.

SILVA, Minelle Enéas; DE OLIVEIRA, Alice Paz Marques; GÓMEZ, Carla Regina Pasa. Indicadores de consumo consciente: uma avaliação do recifense sob a ótica do consumo sustentável. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 12, n. 2, p. 173-190, 2013.

SIQUEIRA, André. Inbound Marketing. In: LIMA, Alexandre Bastos Moreira et al. Guia prático das novas ferramentas comerciais: menos mais do mesmo: da construção da marca ao atendimento ao consumidor. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. 166-189

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA 2021. Nova pesquisa Ipec 2021 revela: brasileiros reduzem, por vontade própria, consumo de carne e impactam estabelecimentos. Disponível em <https://www.svb.org.br/2649-nova-pesquisa-ipec-2021-revela> Acesso em 26 de abr. 2022.

SOUZA, Robertta Guadagnin de et al. Nutrição comportamental e o mindful eating: uma revisão da literatura. 2021.

TAVARES, Zênia. Comida de verdade à mesa? Alimentação, conhecimento e política. los

Bolo Sociolo, p. 9.

TUSO, Philip J. et al. Nutritional update for physicians: plant-based diets. The Permanente Journal, v. 17, n. 2, p. 61, 2013.

ZAGO, Camila Avozani; WEISE, Andreas Dittmar; HORNBURG, Ricardo André. A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas. In: VI CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais. 2009. p. 1-15.

ZHEITHAML, Valarie A. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – FICHA TÉCNICA DA ENTRADA 1

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
001	NOME DO PRODUTO:	Homus com terrine de legumes na brasa
	SETOR:	■ ENTRADA ☐ PRATO PRINCIPAL ☐ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Homus do dia (grão-de-bico, beterraba, cenoura, abóbora) com terrine de legumes na brasa acompanhado do nosso pão de fermentação natural
DIFICULDADE:	☐ BAIXA	■ MÉDIA ☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	☐ COZINHEIRO ■ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Homus do dia	80	g	Preparado previamente no estabelecimento	3,10
	Pimenta do Reino	Q.B.			
	Mix de legumes fatiados	150	g	(abobrinha, berinjela, tomate e pimentões)	2,00
	Azeite	1	Colheres de sopa		0,6
	Fatias de pão de Fermentação Natural	4	Unidades	Preparado previamente no estabelecimento	2,50
Valor total em R$					8,20

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Aquecer as fatias de pão no forno por 5 minutos
Colocar o homus no prato e montar o terrine por cima
Finalizar com o azeite e com o pão aquecido
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **7 minutos**

APÊNDICE B – FICHA TÉCNICA DA ENTRADA 2

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
002	NOME DO PRODUTO:	Saladinha
	SETOR:	■ ENTRADA ☐ PRATO PRINCIPAL ☐ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Mix de folhas orgânicas com camarões de pesca controlada, tomate, molho de Dijon e mandioquinha palha
DIFICULDADE:	☐ BAIXA	■ MÉDIA ☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	☐ COZINHEIRO ■ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Mix de Folhas	2	punhados		0,89
	Tomate cereja	40	g		1,00
	Molho da casa	2	Colheres de sopa	Preparado previamente no estabelecimento	2,00
	Camarões médios limpos	7	unidades	Aproximadamente 80g de camarão limpo	8,50
	Sal	Q.B.			
	Pimenta do Reino	Q.B.			
	Azeite	1	Colher de sopa		0,6
	Mandioquinha palha	50	Xícara	Preparado previamente no estabelecimento	0,29
Valor total em R$					13,28

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Temperar os camarões com sal e pimenta e grelhar no azeite por 1 minuto de cada lado
Colocar o mix de folhas no prato junto com o tomate, os camarões o molho e finalizar com a mandioquinha palha
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **5 minutos**

APÊNDICE C – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 1

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
001	NOME DO PRODUTO:	Pupunha com camarões
	SETOR:	☐ ENTRADA ■ PRATO PRINCIPAL ☐ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Pupunha grelhado e assado na manteiga de ervas com camarões de pesca sustentável salteados acompanhado de mousseline de mandioquinha e pesto de manjericão.
DIFICULDADE:	☐ BAIXA	■ MÉDIA ☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	■ COZINHEIRO ☐ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Pupunha ecológico e orgânico	170	g		2,12
	Camarão VG limpo	2	UNIDADES	Cada unidade corresponde 56g de camarão limpo ou 80g sujo	18,6
	Mandioquinha	150	g	A mandioquinha cozida ganha mais 10% de peso	0,88
	Manteiga	50	g	p/ o mousseline, p/ grelhar os camarões e p/ o palmito	2,80
	Creme de leite	30	ml		1,50
	Sal	Q.B.			
	Pimenta do Reino	Q.B.			
	Ramos de Tomilho	Q.B.			
	Azeite	1	Colher de sopa		0,6
	Molho Pesto	2	Colheres de sopa	Preparado previamente no estabelecimento	1,6
Valor total em R$					28,1

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Temperar com sal e pimenta os camarões e o palmito pupunha
Grelhar o palmito e os camarões na manteiga com os ramos de tomilho.
Finalizar pupunha no forno por 4 minutos
Em uma panela misturar a mandioquinha já cozida e amassada com a manteiga e o creme de leite.
Montar o prato com o mousseline, o palmito, os camarões e o molho pesto
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **10 minutos**

APÊNDICE D – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 2

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
002	NOME DO PRODUTO:	Quibe de abóbora com salada Fatuche
	SETOR:	☐ ENTRADA ■ PRATO PRINCIPAL ☐ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Quibe de abóbora cabotiá assada recheada com creme de ricota e espinafre acompanhada de salada Fatuche

DIFICULDADE:	☐ BAIXA	■ MÉDIA	☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	■ COZINHEIRO	☐ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Abóbora cabotiá	160	g	Considerar perda de 20%	0,40
	Trigo para quibe	40	g	Rende o dobro	0,58
	Tahine	1/2	Colher de sopa		1,13
	Creme de Ricota	100	g		5,00
	Espinafre	1/3	maço		1,24
	Sal	Q.B.			
	Pão sírio	1	Unidade		1,05
	Alface Romana	1/2	pé		0,89
	Rabanete	1/2	Unidade		0,21
	Tomate cereja	40	g		1,00
	Tempero para o quibe	2	Colheres de sopa	(cebola, alho, limão, pimenta síria, hortelã)	2,00
	Azeite	1	Colher de sopa	Usado na finalização da montagem do quibe	0,6
	Molho Fatuche	2	Colheres de sopa	Preparado previamente no estabelecimento	2,10
Valor total em R$					16,2

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Montagem do quibe no refratário (para essa receita, a massa do quibe já estará preparada, bem como o recheio do mesmo)
Levar quibe para o forno por 8 minutos
Colocar todos os ingredientes da salada em um bowl e temperar com o molho Fatuche
Retirar o refratário do forno, desenformar e empratar junto com a salada
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **12 minutos**

APÊNDICE E – FICHA TÉCNICA DO PRATO PRINCIPAL 3

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
003	NOME DO PRODUTO:	Peixe do dia com purê de banana e legumes
	SETOR:	☐ ENTRADA ■ PRATO PRINCIPAL ☐ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Peixe do dia grelhado e finalizado no forno com purê de banana-da-terra, legumes grelhados na brasa finalizado com azeite de coentro

DIFICULDADE:	☐ BAIXA	■ MÉDIA	☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	■ COZINHEIRO	☐ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Filé de peixe do dia	180	g		16,11
	1 banana-da-terra	1	Unidade		2,05
	Manteiga	30	g		2,80
	Creme de leite	30	ml		1,50
	Sal	Q.B.			
	Pimenta do Reino	Q.B.			
	Mix de legumes	150	g	(abobrinha, vagem, tomate cereja, cebola)	2,00
	Azeite	2	Colheres de sopa		1,2
	Azeite de coentro	2	Colheres de sopa	Preparado previamente no estabelecimento	2,30
Valor total em R$					27,96

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Temperar o peixe com sal e pimenta e grelhar na manteiga e azeite. Levar para no forno por 6 minutos
Em uma panela misturar a banana já cozida e amassada com a manteiga e o creme de leite
Esquentar os legumes já pré-grelhados
Retirar o peixe do forno e empratar junto do purê, dos legumes e finalizar com o azeite de coentro
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **12 minutos**

APÊNDICE F – FICHA TÉCNICA DA SOBREMESA 1

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
001	NOME DO PRODUTO:	Romeu e Julieta
	SETOR:	☐ ENTRADA ☐ PRATO PRINCIPAL ■ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Compota de goiabas com sorvete de leite e cumaru acompanhado de farofa de castanha e lascas de meia-cura
DIFICULDADE:	■ BAIXA	☐ MÉDIA ☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	☐ COZINHEIRO ■ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Farofa de castanha	30	g		2,03
	Sorvete de leite e cumaru	1	bola		1,42
	Compota de goiaba	50	g	Preparado previamente no estabelecimento	3,71
	Lascas de queijo meia-cura	10	g		0,6
Valor total em R$					7,76

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Montar o prato (todos os ingredientes já vão estar prontos previamente)
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **3 minutos**

APÊNDICE G – FICHA TÉCNICA DA SOBREMESA 2

FICHA TÉCNICA DE PRODUÇÃO		
002	NOME DO PRODUTO:	O nosso Tiramisù
	SETOR:	☐ ENTRADA ☐ PRATO PRINCIPAL ■ SOBREMESA
	DESCRIÇÃO:	Todo feito na casa, do biscoito champanhe ao mascarpone

DIFICULDADE:	■ BAIXA	☐ MÉDIA	☐ ALTA
RESPONSABILIDADE:	☐ LÍDER DA COZINHA	☐ COZINHEIRO	■ AUXILIAR

COD. INTERNO	INGREDIENTES	QUANT.	UNIDADE	OBSERVAÇÃO	VALOR
	Biscoito champanhe	3	unidades	Preparado previamente no estabelecimento	1,46
	Creme mascarpone	120	g	Preparado previamente no estabelecimento	9,48
	Nibs de cacau	½	Colher de sopa	Preparado previamente no estabelecimento	0,56
	Cacau em pó	Q.B.			
Valor total em R$					11,50

ETAPAS/AÇÕES PARA FINALIZAÇÃO DO PRATO
Separação dos ingredientes
Montar o prato (todos os ingredientes já vão estar prontos previamente)
TEMPO TOTAL ESTIMADO: **3 minutos**

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO

1. Qual o seu gênero?
   A) Masculino
   B) Feminino
   C) Prefiro não dizer
2. Qual a sua idade?
   A) Menos de 18 anos
   B) 18 a 24 anos
   C) 25 a 34 anos
   D) 35 a 44 anos
   E) 45 a 54 anos
   F) 55 a 64 anos
   G) 65 anos ou mais
3. Qual a sua escolaridade?
   A) Pós-Graduação
   B) Ensino Superior Completo
   C) Ensino Superior Incompleto
   D) Ensino Médio Completo
   E) Ensino Médio Incompleto
   F) Ensino Fundamental completo
   G) Ensino Fundamental incompleto
4. Qual a sua profissão? (opcional)
5. O seu trabalho acaba exigindo que você almoce fora de casa?
   A) Sim
   B) Não
6. Se a resposta anterior foi SIM, quanto tempo você tem disponível para o almoço em um restaurante?
   A) Menos de 20 minutos
   B) Entre 20 e 40 minutos
   C) Entre 40 minutos e 1 hora
   D) Mais de 1 hora
7. Você frequenta restaurantes na cidade de São Paulo?
   A) Sim
   B) Não
8. Quando você frequenta restaurantes na cidade de São Paulo, em qual bairro você costuma ir? Caso não tenha sua resposta nas opções abaixo, clique em "Outros" e escreva a resposta.
   A) Pinheiros
   B) Itaim Bibi
   C) Jardim Paulista
   D) Moema
   E) Vila Mariana
   F) Consolação
   G) Santo Amaro
   H) Perdizes
   I) Vila Madalena
   J) Vila Nova Conceição
   K) Vila Olímpia
   L) Mooca
   M) Cerqueira César
   N) Tatuapé
   O) Outro:_____
9. Qual ou quais restaurantes você costuma frequentar na cidade de São Paulo? (Resposta Opcional)
10. Você frequenta mais restaurantes durante a semana ou aos finais de semana?
    A) Durante a semana
    B) Aos finais de semana
11. Quantas vezes em média você realiza a refeição do almoço em um restaurante?
    A) Nunca
    B) 1 a 2 vezes ao mês
    C) 3 vezes ao mês
    D) 1 vez por semana
    E) 2 vezes por semana
    F) 3 a 5 vezes da semana
    G) Mais de 5 dias da semana
    H) Não realizo essa refeição
12. Quantas vezes em média você realiza a refeição da janta em um restaurante?
    A) Nunca
    B) 1 a 2 vezes ao mês
    C) 3 vezes ao mês
    D) 1 vez por semana
    E) 2 vezes por semana
    F) 3 a 5 vezes da semana
    G) Mais de 5 dias da semana
    H) Não realizo essa refeição
13. Quantas vezes em média você realiza a refeição do café da manhã em um restaurante?
    A) Nunca
    B) 1 a 2 vezes ao mês
    C) 3 vezes ao mês
    D) 1 vez por semana
    E) 2 vezes por semana
    F) 3 a 5 vezes da semana
    G) Mais de 5 dias da semana
    H) Não realizo essa refeição
14. Qual o tipo de estabelecimento que você tem mais costume de frequentar para o almoço?
    A) Restaurante por quilo

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO

B) Lanchonete ou rede de Fast-Food
C) Restaurante à La Carte
D) Padarias
E) Bares
F) Outros:_____

15. Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de café da manhã?
A) Menos de 15 reais
B) Entre 16 e 25 reais
C) Entre 26 a 35 reais
D) Entre 36 a 45 reais
E) Entre 46 e 55 reais
F) Mais de 55 reais

16. Qual o valor médio que você gasta em um restaurante para uma refeição de almoço ou janta?
A) Menos de 30 reais
B) Entre 30 e 39 reais
C) Entre 40 a 49 reais
D) Entre 50 a 59 reais
E) Entre 60 e 69 reais
F) Entre 70 e 79 reais
G) Entre 80 e 89 reais
H) Entre 90 e 99 reais
I) Mais de 99 reais

17. Qual a porcentagem que você estaria disposto a pagar a mais por essas refeições caso os insumos utilizados fossem orgânicos, com produção sustentável e produzidos pela agricultura familiar?
A) Não estaria disposto a pagar a mais
B) Estaria disposto a pagar até 10%
C) Estaria disposto a pagar até 20%
D) Estaria disposto a pagar até 30%
E) Estaria disposto a pagar até 50%

18. Qual a forma que você costuma pagar suas refeições?
A) Pix
B) Cartão de crédito ou débito
C) Dinheiro
D) Vale alimentação/refeição
E) Outro:_____

19. Quantas vezes em média você realiza um pedido de delivery para a refeição do almoço durante a semana? (considerando dias úteis e também finais de semana)
A) Nenhum dia da semana
B) 1 e 2 dias da semana
C) 3 a 5 dias da semana
D) Mais de 5 dias da semana
E) Não realizo essa refeição

20. Quantas vezes em média você realiza um pedido de delivery para a refeição da janta durante a semana? (considerando dias úteis e também finais de semana)
A) Nenhum dia da semana
B) 1 e 2 dias da semana
C) 3 a 5 dias da semana
D) Mais de 5 dias da semana
E) Não realizo essa refeição

21. Qual o valor médio que você gasta em um pedido de delivery para uma refeição? Considerando também a taxa de entrega.
A) Menos de 30 reais
B) Entre 30 e 39 reais
C) Entre 40 a 49 reais
D) Entre 50 a 59 reais
E) Entre 60 e 69 reais
F) Entre 70 e 79 reais
G) Mais de 80 reais

22. Atualmente, como geralmente você conhece um novo restaurante?
A) Por indicação de amigos, colegas de trabalho e conhecidos
B) Por indicação de familiares
C) Por indicação de influenciadores digitais
D) Por meio das redes socias
E) Por meio de mídias tradicionais (televisão, rádio, revistas, jornais)
F) Outro:_____

23. Qual o fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?
A) Ser barato
B) Oferecer uma comida de qualidade
C) Oferecer um atendimento de qualidade
D) Oferecer alimentos nutritivos e saudáveis
E) Apresentar variedade de opções
F) Apresentar opção vegana/vegetariana
G) Origem dos insumos utilizados
H) Ser de um chef conhecido
I) Localização
J) Ser de uma rede que conheço

24. Qual o segundo fator mais importante para você decidir frequentar um novo restaurante?
A) Ser barato

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO

B) Oferecer uma comida de qualidade
C) Oferecer um atendimento de qualidade
D) Oferecer alimentos nutritivos e saudáveis
E) Apresentar variedade de opções
F) Apresentar opção vegana/vegetariana
G) Origem dos insumos utilizados
H) Ser de um chef conhecido
I) Localização
J) Ser de uma rede que conheço

25. O que você considera menos importante para você decidir frequentar um novo restaurante?
    A) Ser barato
    B) Oferecer uma comida de qualidade
    C) Oferecer um atendimento de qualidade
    D) Oferecer alimentos nutritivos e saudáveis
    E) Apresentar variedade de opções
    F) Apresentar opção vegana/vegetariana
    G) Origem dos insumos utilizados
    H) Ser de um chef conhecido
    I) Localização
    J) Ser de uma rede que conheço
26. Dos cinco pontos listados, qual deles você considera mais importante?
    A) Experiências gastronômicas: seja pela utilização de produtos étnicos em receitas regionais, pelo interesse entre harmonização de alimentos e bebidas ou pela descoberta de novas texturas e sabores.
    B) Saúde e bem-estar: seja pela procura por alimentos funcionais, pratos saudáveis para dietas e controle do peso e produtos naturais.
    C) Conveniência e Praticidade: refeições rápidas que não atrapalhem o ritmo acelerado do dia a dia.
    D) Confiabilidade e Qualidade: valorização da procedência e origem dos ingredientes utilizados nas refeições.
    E) Sustentabilidade e Ética: estabelecimentos que buscam contribuir para causas sociais e valorizam pequenas comunidades agrícolas. Apresentar baixo impacto ambiental, não estar associado a maus-tratos aos animais, ter rotulagem ambiental, ter embalagens recicláveis e recicladas.
27. Dos pontos listados abaixo, qual deles mais influência para que você nunca mais volte em um restaurante?
    A) Baixa qualidade no atendimento
    B) Pouca variedade de opções no cardápio
    C) Má qualidade da comida
    D) Menu mal construído
    E) Demora no atendimento
    F) Ambiente desconfortável
    G) Inconsistência no atendimento e na comida oferecida
    H) Outro:_____
28. Você é vegetariano ou vegano?
    A) Não
    B) Sim, sou vegetariano
    C) Sim, sou vegano
29. Para você, a carne é um elemento fundamental nas refeições?
    A) Sim
    B) Não
30. Qual porcentagem aproximadamente representa o seu consumo de alimentos no geral que são orgânicos ou produzido por pequenos produtores?
    A) Não consumo orgânicos
    B) Menos de 5%
    C) Entre 5% e 14%
    D) Entre 15% e 24%
    E) Entre 25% e 49%
    F) Mais de 50%
    G) Não me preocupo com a origem dos alimentos que consumo
31. Pra você, o que falta em São Paulo quando falamos de restaurantes? (Resposta Opcional)
32. Gostaria de deixar alguma sugestão? (Resposta Opcional)

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 07 de julho de 2023.

RAFAEL AGUIAR CAMATTA	201849001
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Rafael Aguiar Camatta	137.127.917-74
ASSINATURA	CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.