

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Paloma Abreu Valentin

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA PIZZARIA COM
O APOIO DE UM PLANO DE NEGÓCIO**

BAURU
2017

Paloma Abreu Valentin

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA PIZZARIA COM
O APOIO DE UM PLANO DE NEGÓCIO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru para obtenção do
título de Bacharel em Administração,
sob a coordenação das disciplinas de
LEM e TCC.**

**BAURU
2017**

Dados para a catalogação

Valentin, Paloma Abreu.

Estudo de viabilidade para a implantação de uma pizzaria com o apoio de um plano de negócio. – Paloma Abreu Valentin. Bauru, FIB, 2017. 140f.

Monografia, Graduação em Administração. Faculdades Integradas de Bauru

Coordenador: Clemilton Luis Bassetto e Tatiene Martins Coelho.

1. Plano de negócio. 2. Pizzaria. 3. Viabilidade. I. Estudo de viabilidade para a implantação de uma pizzaria com o apoio de um plano de negócio II. Valentin, Paloma Abreu. III. Faculdades Integradas de Bauru.

CDD 658

Paloma Abreu Valentin

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA PIZZARIA COM
O APOIO DE UM PLANO DE NEGÓCIO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru para obtenção
do título de Bacharel em
Administração.**

Bauru, 08 de Novembro de 2017.

Banca Examinadora:

Presidente/ Coordenador:

Professor 1: Tatiene Martins Coelho

Professor 2: Clemilton Luís Bassetto

**BAURU
2017**

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de conclusão de curso primeiramente aos meus pais, por me proporcionarem essa oportunidade de estar estudando, por sempre me incentivarem e acima de tudo sempre estarem ao meu lado me apoiando e orientando em tudo.

Em segundo lugar, dedico à minha madrinha, que mesmo não estando mais presente, sempre me incentivou a estudar, trabalhar, construir uma carreira, me ensinou diversas coisas e me ensinou sempre o que é certo.

E em terceiro lugar, dedico à minha avó materna, que não estando mais presente, e mesmo morando em outra cidade, sempre esteve presente me auxiliando e incentivando.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela força para vencer todas as barreiras nesses 4 anos de graduação, por conseguir finalmente finalizar o meu trabalho de conclusão de curso.

Aos meus pais, por sempre me ajudarem e auxiliarem.

Aos professores Tatiene e Clemilton pela orientação recebida e por todos os outros professores que auxiliaram para a conclusão desse trabalho.

*“As marcas mais poderosas e duradoras são as que ficam no **coração** das pessoas”.*

(Howard Schultz, CEO do Starbucks).

VALENTIN, Paloma Abreu. **Estudo de viabilidade para a implantação de uma pizzeria com o apoio de um plano de negócio**. 2017. 140f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FIB. Bauru, 2017.

RESUMO

A cidade de Bauru, segundo o censo 2016, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) possuía uma população de 369.368 habitantes. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae)(2017) o setor de *food service* no país, tem apresentado crescimento, conforme demonstra a pesquisa feita pelo Instituto de *Food Service* Brasil (IFB), a qual apontou que, no ano de 2012, cerca de 37% da população brasileira, nos grandes centros, fizeram suas refeições fora de casa ou compraram alimentos prontos e levaram para suas residências. Essa tendência de “terceirização dos serviços familiares”, alavanca a venda de comida congelada, entrega de pizzas e outros serviços, propiciando um mercado ideal para pizzarias, já que a pizza literalmente “caiu no gosto do brasileiro”. O trabalho propõe um estudo de viabilidade para a implantação de uma pizzeria na região sul da cidade, local considerado como área nobre, apoiando-se em um plano de negócios, com o diferencial de que a montagem das pizzas salgadas e doces será feita de acordo com os ingredientes que o cliente escolher. Serão analisados: pesquisa bibliográfica, com referencial teórico e o estudo de viabilidade com apoio de um plano de negócio, para a criação da pizzeria. A pesquisa de campo foi realizada junto a proprietários de pizzarias do município. A proposta desta dissertação é oferecer um estudo que demonstre a viabilidade ou não da abertura de uma pizzeria na cidade de Bauru.

Palavras-chave: Plano de negócio. Pizzeria. Viabilidade.

VALENTIN, Paloma Abreu. **Viability study for the implementation of a pizzeria with the support of a business plan.** 2017. 140f. Work Completion of Course (Administration Undergraduate) - FIB. Bauru, 2017.

ABSTRACT

The city of Bauru, according to the 2016 census, of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) had a population of 369.368 habitants. According to the Service of Support to Micro and Small Businesses of São Paulo (Sebrae)(2017), the food service sector in the country has shown growth, according to the research done by the Food Service Brazil Institute (IFB), which pointed out that, in the year 2012, about 37% of the Brazilian population, in the large centers, drank their meals out of the house or bought ready meals and took them to their residences. This trend of "outsourcing family services", leverages the sale of frozen food, delivery of pizzas and other services, providing an ideal market for pizzerias, since pizza literally "fell into the Brazilian's taste." The work proposes a feasibility study for the implementation of a pizzeria in the south of the city, a place considered as a noble area, based on a business plan, with the differential that the assembly of the salty and sweet pizzas will be done according to with the ingredients that the client chooses. They will be analyzed: bibliographical research, with theoretical reference and the feasibility study with the support of a business plan, for the creation of the pizzeria. Field research was carried out with owners of pizzerias in the municipality. The purpose of this dissertation is to offer a study that demonstrates the feasibility or not of opening a pizzeria in the city of Bauru.

Keywords: Business Plan. Pizzeria. Viability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	P.
Figura 1 - Diagrama do plano do negócio.....	27
Figura 2 - Etapas do planejamento estratégico.....	29
Figura 3 - Sistema básico da administração estratégica.....	30
Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	31
Figura 5 - Visão geral da administração de <i>marketing</i>	32
Figura 6 - Representação gráfica da análise <i>SWOT</i>	34
Figura 7 - Dimensões do conceito de produto.....	42
Figura 8 - Fatores que influenciam o preço.....	44
Figura 9 - Estrutura funcional.....	48
Figura 10 - Estrutura por produto/mercado (divisão por produto).....	48
Figura 11 - Estrutura por produto/mercado (divisão por área geográfica).....	49
Figura 12 - Estrutura por produto/mercado (divisão por cliente).....	49
Figura 13 - Estrutura matricial.....	50
Figura 14 - Renda domiciliar per capita da população da cidade de Bauru segundo censo de 2010.....	70
Figura 15 - Localização do negócio.....	80
Figura 16 - <i>Layout</i> do estabelecimento.....	81
Figura 17 - Organograma da empresa.....	82
Figura 18 - Financiamento.....	102
Figura 19 - Recursos necessários.....	103
Figura 20 - Resumo financeiro.....	103
Figura 21 - Ponto de equilíbrio.....	104
Figura 22 - Indicadores de desempenho.....	105
Figura 23 - Sazonalidade.....	106
Figura 24 - Logo.....	107
Figura 25 - <i>Slogan</i>	107
Figura 26 - Frente do cartão de visita.....	108
Figura 27 - Verso do cartão de visita.....	108
Figura 28 - Frente do uniforme.....	109
Figura 29 - Verso do uniforme.....	109

Figura 30	- Frente do cardápio principal.....	110
Figura 31	- Verso do cardápio principal.....	111
Figura 32	- Cardápio alternativo.....	112
Figura 33	- Embalagem para pizza.....	113
Figura 34	- <i>Facebook</i>.....	113
Figura 35	- <i>Instagram</i>.....	114
Figura 36	- Panfleto.....	115
Figura 37	- <i>Frente do flyer</i>.....	116
Figura 38	- <i>Verso do flyer</i>.....	117
Figura 39	- <i>Outdoor</i>.....	118

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Estrutura de um plano de marketing.....	33
Quadro 2 - Questões potenciais da análise SWOT.....	36
Quadro 3 - Ameaças, oportunidades e respostas do composto de marketing caracterizando cada fase do CVP.....	40
Quadro 4 - Estrutura básica do balanço patrimonial.....	57
Quadro 5 - Estrutura da demonstração de resultados do exercício...	58
Quadro 6 - Análise SWOT da empresa.....	66
Quadro 7 - Ingredientes das pizzas salgadas.....	71
Quadro 8 - Sabores das pizzas doces.....	72
Quadro 9 - Ingredientes das pizzas doces.....	72
Quadro 10 - Bebidas.....	73
Quadro 11 - Concorrentes diretos.....	77
Quadro 12 - Fornecedores.....	78
Quadro 13 - Fatores para a escolha da localização do negócio.....	79
Quadro 14 - Descrição das atividades dos cargos.....	82
Quadro 15 - Pizzarias participantes da pesquisa.....	119

LISTA DE TABELAS

		P.
Tabela 1	- Faixa etária da população da cidade de Bauru segundo censo de 2010.....	67
Tabela 2	- Projeção de distribuição da população da cidade de Bauru, por faixa etária no ano de 2016.....	69
Tabela 3	- Preço dos ingredientes das pizzas salgadas.....	74
Tabela 4	- Preço dos sabores das pizzas doces.....	75
Tabela 5	- Preço dos ingredientes das pizzas doces.....	76
Tabela 6	- Preço das bebidas.....	76
Tabela 7	- Alíquota e partilha do Simples Nacional para comércio....	84
Tabela 8	- Investimentos dos móveis e escritório.....	85
Tabela 9	- Investimentos dos utensílios de cozinha.....	86
Tabela 10	- Investimentos do banheiro.....	87
Tabela 11	- Investimentos das máquinas e equipamentos.....	88
Tabela 12	- Investimentos dos computadores e eletrônicos.....	88
Tabela 13	- Outros investimentos.....	89
Tabela 14	- Total do investimento fixo.....	89
Tabela 15	- Custos fixos.....	90
Tabela 16	- Custos variáveis.....	91
Tabela 17	- Total dos custos.....	91
Tabela 18	- Salários.....	92
Tabela 19	- Benefícios.....	92
Tabela 20	- Custo total de mão de obra.....	93
Tabela 21	- Estoque das caixas de pizzas.....	93
Tabela 22	- Estoque dos ingredientes das massas das pizzas.....	94
Tabela 23	- Estoque dos ingredientes das pizzas salgadas.....	94
Tabela 24	- Estoque dos sabores das pizzas doces.....	96
Tabela 25	- Estoque dos ingredientes das pizzas doces.....	97
Tabela 26	- Estoque das bebidas.....	97
Tabela 27	- Total do estoque inicial.....	98
Tabela 28	- Faturamento mensal.....	99
Tabela 29	- Faturamento anual.....	99

Tabela 30	- Demonstrativo de resultado do exercício.....	100
------------------	---	------------

LISTA DE GRÁFICOS

	P.
Gráfico 1 - Tempo de existência da pizzaria.....	121
Gráfico 2 - Elaboração de estudo profundo antes de abrir a pizzaria.	122
Gráfico 3 - Maiores dificuldades enfrentadas no início do negócio....	122
Gráfico 4 - Recursos financeiros utilizados na abertura da pizzaria...	123
Gráfico 5 - Desafios enfrentados para manter o sucesso da pizzaria.	124
Gráfico 6 - Realização de análise de segmentação de mercado anterior à inauguração da pizzaria.....	124
Gráfico 7 - Maiores custos para manter a pizzaria em funcionamento.....	125
Gráfico 8 - Considera-se um empreendedor.....	126
Gráfico 9 - Motivos para o fechamento de pizzarias.....	127
Gráfico 10 - Itens importantes para conquistar clientes.....	128
Gráfico 11 - Tempo para o retorno do investimento na abertura da pizzaria.....	129

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- Ambev** – Companhia de Bebidas das Américas.
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- Ceagesp** – Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo.
- CNAE** – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.
- COFINS** – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
- CPP** – Contribuição Patronal Previdenciária.
- CSLL** – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
- CVP** – Ciclo de Vida do Produto.
- DAS** – Documento de Arrecadação do Simples Nacional.
- DF** – Distrito Federal.
- DRE** – Demonstrativo de Resultado do Exercício.
- EPP** – Empresas de Pequeno Porte.
- FGTS** – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.
- FIB** – Faculdades Integradas de Bauru.
- FOFA** – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- ICMS** – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços.
- IFB** – Instituto de *Food Service* Brasil.
- Incra** – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social.
- IPI** – Imposto sobre Produtos Industrializados.
- IPTU** – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbano.
- IPVA** – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores.
- IR** – Imposto de Renda.
- IRPJ** – Imposto de Renda Pessoa Jurídica.
- ISS** – Imposto sobre Serviços.
- LED** - *Light Emitting Diode*.
- PAS** – Programa de Alimentos Seguros.
- PASEP** – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor.
- PIS** – Programa de Integração Social.
- PRI** – Prazo de Retorno do Investimento.

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Senai – Serviço Nacional Aprendizagem Industrial.

Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Senat – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte.

Sesc – Serviço Social do Comércio.

Sescoop – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

Sesi – Serviço Social da Indústria.

Sest – Serviço Social do Transporte.

SWOT – *Strenghts, Weakness, Oportunnities, Threats.*

TIR – Taxa Interna de Retorno.

TMA – Taxa Mínima de Atratividade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Justificativa	22
1.2	Objetivo geral	22
1.3	Objetivos específicos	22
1.4	Estrutura do trabalho	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Empreendedorismo	24
2.2	Diferença entre ideia e oportunidade	25
2.3	Plano de negócio	25
2.3.1	Planejamento estratégico e de marketing	28
2.3.1.1	Planejamento estratégico	28
2.3.1.2	Planejamento de marketing	31
2.3.2	Análise de ambiente interno e externo	34
2.3.3	Segmentação de mercado	37
2.3.4	Produtos e serviços	39
2.3.4.1	Produtos	39
2.3.4.2	Serviços	42
2.3.5	Formação de preços	44
2.3.6	Estrutura organizacional e organograma	47
2.3.6.1	Estrutura organizacional	47
2.3.6.2	Organograma	50
2.3.7	Aspectos legais e tributários	52
2.3.8	Aspectos econômicos e financeiros	56
2.3.9	Estratégias de marketing	59
2.3.10	Viabilidade do negócio: indicadores	60
3	PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE	65
3.1	Sumário executivo	65
3.2	Conceito do negócio	65
3.3	Missão, visão e valores	65
3.4	Metas da empresa	66
3.5	Principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos	66
3.6	Perfil dos clientes	67
3.7	Produtos	71
3.7.1	Pizzas salgadas	71

3.7.1.1	Ingredientes das pizzas salgadas	71
3.7.2	Pizzas doces	72
3.7.2.1	Sabores das pizzas doces	72
3.7.2.2	Ingredientes das pizzas doces	72
3.7.3	Bebidas	73
3.8	Preços	74
3.8.1	Pizzas salgadas	74
3.8.1.1	Preço dos ingredientes das pizzas salgadas	74
3.8.2	Pizzas doces	75
3.8.2.1	Preço dos sabores das pizzas doces	75
3.8.2.2	Preço dos ingredientes das pizzas doces	76
3.8.3	Preço das bebidas	76
3.9	Concorrentes	77
3.10	Fornecedores	78
3.11	Localização e layout do negócio	79
3.11.1	Localização	79
3.11.2	Layout	80
3.12	Recursos humanos	81
3.13	Aspectos legais e tributários	83
3.14	Aspectos econômicos e financeiros	85
3.14.1	Investimento fixo	85
3.14.2	Custos fixos e variáveis	90
3.14.3	Custos com a mão de obra	92
3.14.4	Estoque inicial	93
3.14.5	Faturamento	99
3.14.6	Demonstrativo de resultado do exercício	100
3.14.7	Financiamento	101
3.14.8	Indicadores financeiros	102
3.14.8.1	Recursos necessários	102
3.14.8.2	Resumo financeiro	103
3.14.8.3	Ponto de equilíbrio	104
3.14.8.4	Indicadores de desempenho	104
3.14.9	Sazonalidade	105
3.15	Estratégias de marketing	107
3.15.1	Logo e slogan da empresa	107
3.15.2	Cartão de visita	108

3.15.3	Uniforme	109
3.15.4	Cardápios	110
3.15.5	Embalagem da pizza	112
3.15.6	Facebook	113
3.15.7	Instagram	114
3.15.8	Panfleteo	114
3.15.9	Flyer	115
3.15.10	Outdoor	117
4	PESQUISA E RESULTADOS	119
4.1	Público alvo da pesquisa	119
4.2	Metodologia da pesquisa	120
4.3	Análise e discussão dos resultados	120
5	PARECER E RECOMENDAÇÕES DA AUTORA	130
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A - Modelo do questionário da pesquisa	138

1 INTRODUÇÃO

Para obter conhecimento de como abrir um empreendimento, aconselha-se sempre fazer um bom estudo de diversas variáveis necessárias e que podem impactar o seu negócio. Levando isso em consideração, devemos iniciar por um bom planejamento de todas as etapas, pois segundo Aguiar e Neto (2010 apud CHIAVENATO, 2004, p. 152): “o planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”, ou seja, irá fazer com que você se oriente e planeje adequadamente cada passo do processo para realizar a abertura do negócio e conseqüentemente o seu sucesso.

Porém, não devemos esquecer que o dono do negócio deverá ser empreendedor, pois segundo Dornelas (2005, p. 39):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

A competitividade do mundo moderno em busca de diferenciação de produtos ou serviços, concorrentes, satisfação do cliente e outros fatores, faz com que o dono do negócio, necessite dessa característica de empreendedor, como sendo um dos modos que possa fazer com que ele consiga se destacar perante os demais. E não se esquecendo de realizar uma análise nas áreas mercadológica, operacional e financeira para a diminuição dos riscos e incertezas do negócio que deve ser feito em qualquer empresa através do desenvolvimento de um plano de negócios, que segundo Dornelas (2005, p. 98):

Todo plano de negócio deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estatísticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público alvo do plano de negócio em questão.

Portanto, este projeto propõe com base em um plano de negócios e realizando um estudo de viabilidade, a implantação de uma pizzaria na região sul da cidade de Bauru, com local moderno e agradável para que os clientes possam consumir o produto no local ou se preferirem pedir no balcão para levarem para suas casas e que atendam às exigências e expectativas dos clientes.

1.1 Justificativa

No setor de serviços, o segmento que mais cresce é o de alimentação, como bares, lanchonetes e restaurantes, que representa 19,4% do nicho de mercado e que aumenta anualmente 3,3%, com dados de uma pesquisa que foi divulgada pelo Sebrae. Sendo assim, mesmo diante do cenário de crise no mundo e no Brasil, tanto moral como política, e com maior poder de compra das classes C, D e E, os brasileiros diminuem o consumo de determinados produtos, mas não deixam de investir um capital considerável no setor de alimentação (PORTAL TERRA, 2012).

Terzian (2015) elenca que a alimentação fora de casa representa cerca de 30% dos gastos com alimentos e bebidas em geral, levando o setor de *food service* a movimentar cerca de R\$ 300 bilhões no final do ano de 2015 [...] levando em consideração que o setor possa crescer mais, à medida que houver mais renda disponível para as classes C, D, e E.

Segundo o Sebrae (2017) o setor de *food service* no país tem crescido bastante nos últimos anos, conforme demonstra a pesquisa feita pelo IFB, que no ano de 2012, cerca de 37% da população brasileira, nos grandes centros, fizeram suas refeições fora de casa ou compraram alimentos prontos e levaram para suas residências. Visto que, atualmente há uma tendência chamada de terceirização dos serviços familiares, que consiste no surgimento de serviços como a venda de comida congelada, entrega de pizzas, lavanderias de autosserviço, etc; nesse contexto, a refeição fora de casa deixou de ser apenas uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade, considerando essa tendência, as pizzarias ganham ainda mais espaço.

1.2 Objetivo geral

Analisar através de um estudo de viabilidade, a implantação de uma pizzaria na região sul da cidade de Bauru, com a elaboração do plano de negócio.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar os fornecedores, público alvo e concorrentes;

- Calcular custos financeiros e econômicos, taxa de retorno, investimento inicial, etc; e
- Apresentar a viabilidade para a implantação no segmento de alimentação em Bauru apoiado em um plano de negócio.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho de conclusão de curso está estruturado na seguinte maneira:

No Capítulo 1, é onde se apresenta a introdução, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos.

No Capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, onde contém dados e definições de empreendedorismo, conceito de ideia, conceito de oportunidade, plano de negócios, planejamento de *marketing* e estratégico, análise de ambiente interno e externo, segmentação de mercado, produtos e serviços, formação de preços, estrutura organizacional, aspectos legais e tributários, aspectos econômicos e financeiros, estratégia de *marketing* e viabilidade do negócio

No Capítulo 3, é apresentado o plano de negócio, ou seja, o estudo de viabilidade do negócio, sumário executivo, conceito do negócio, missão, visão, valores, metas da empresa, perfil dos clientes, produtos e serviços, preços, concorrentes, fornecedores, localização do negócio, recursos humanos, aspectos legais e tributários, aspectos econômicos e financeiros e a estratégia de *marketing*.

No Capítulo 4, destina-se a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, à coleta e à tabulação de dados, bem como à discussão após a tabulação e as conclusões possíveis após a tabulação e análise dos dados.

No Capítulo 5 parecer e recomendação da autora sobre o plano de negócio.

No Capítulo 6 apresenta-se as considerações finais do plano de negócio.

2 REFERENCIALTEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Carvalho (2009), empreender é considerado sempre algo arriscado, porém é mais arriscado ainda empreender com a ausência de um planejamento, um risco que pode ser evitado. Lembrando que um plano de negócios não é a “porta” para o sucesso de uma empresa.

Segundo Dornelas (2005, p. 30) “o administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz.”.

Segundo Dornelas (2005, apud HAMPTON, 1991), ressalta que os administradores diferem em dois aspectos, sendo eles o nível hierárquico que ocupam na empresa e o conhecimento que detém, sendo eles gerais ou funcionais. Ressaltando que o empreendedor, além dos atributos do administrador, possui características que o tornam um empreendedor de sucesso, sendo algumas delas: visionário, saber tomar decisões, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, sabem explorar as oportunidades ao máximo, possuem conhecimento e etc. Outro fator que irá diferenciar um empreendedor de sucesso com relação ao administrador comum é o constante planejamento sempre com visão no futuro, seu jeito visionário e flexível.

Já para Hashimoto (2009), existem várias pessoas e empresários que possuem o próprio negócio, mas apenas uma pequena parte é empreendedora. Ele também afirma que qualquer pessoa, não apenas um empresário pode ser empreendedor nas mais diversas situações, como com um cliente, com um problema, ir a um show, em reuniões, dar banho em um cachorro e etc.

Maximiano (2011) elenca que possuir um espírito empreendedor, apresenta algumas vantagens como: autonomia, desafio, controle financeiro, etc; e como desvantagens: sacrifício pessoal, sobrecarga de responsabilidade, pequena margem de erro, etc.

2.2 Diferença entre ideia e oportunidade

A ideia é um projeto ou plano que o indivíduo concebe e pode ou não implementar. Portanto, as ideias são sempre vindas do indivíduo, ou seja, são internas, a partir de sua experiência de vida, história, cultura, conhecimentos etc (RAZZOLINI FILHO, 2012).

A ideia é apenas um pensamento, um conceito ou uma percepção de algum tipo de iniciativa que pode ou não dar certo, sendo um caminho potencial, pois ainda não foi seriamente analisado (VILANI, CANHIÇARI E SOUZA, 2014, apud GOSSEN, 2009).

Oportunidade, por outro lado, é uma ideia que tem mérito e vale a pena ser explorada, ou seja, surge a necessidade de criação de um novo produto ou negócio. Apresenta quatro qualidades essenciais, sendo elas: atrativa, durável, oportuna e ancorada em um determinado produto e o serviço ou negócio que agrega valor para o comprador ou usuário final (VILANI, CANHIÇARI E SOUZA, 2014, apud GOSSEN, 2009).

Para Razzolini Filho (2012), as oportunidades ocorrem de fenômenos externos, ambientais, podendo ou não, ser transformadas em ideias para os negócios, sendo algo que surge no ambiente e apresenta uma determinada característica temporal, devendo ser aproveitada (ou não) num determinado lapso de tempo, sob pena de não poder ser mais aproveitada caso se deixe passar esse lapso de tempo adequado (daí a expressão “janela de oportunidade”).

2.3 Plano de negócio

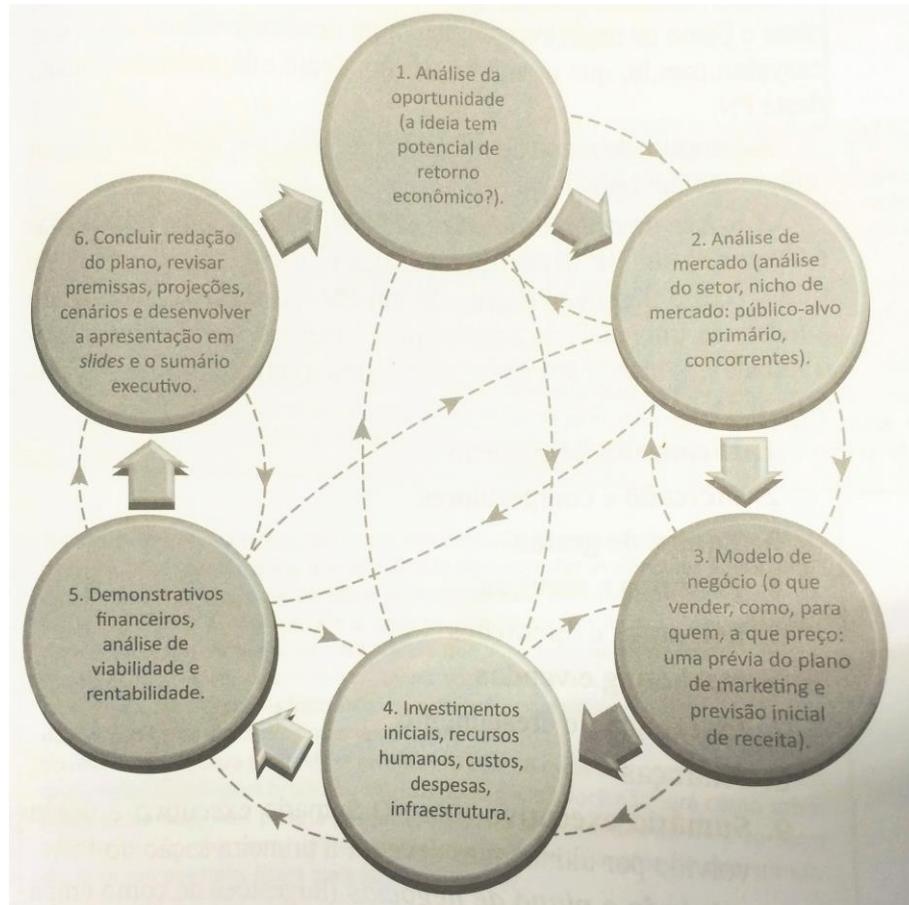
Dornelas (2011), enfatiza que um plano de negócios é utilizado para que se planeje um empreendimento qualquer ou uma unidade de negócios, podendo ou não estar em estágio inicial ou não, com o propósito de definir a sua estratégia de atuação em um momento no futuro; também serve de guia para que seja feita uma gestão estratégica de um determinado negócio ou uma unidade empresarial.

Considerando a afirmação de Dornelas (2011), o plano de negócios é utilizado para atender os seguintes objetivos:

- **Testar a viabilidade de um negócio:** nesse quesito obtêm-se a análise da viabilidade econômica do negócio, ou seja, no final do empreendimento, concluir se é viável ou não;
- **Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações:** considerando que um plano de negócios é uma ferramenta de gestão estratégica, o empreendedor irá conseguir desenvolver plano no nível tático (nível intermediário) e nível operacional (“chão de fábrica”);
- **Atrair recursos financeiros:** na maioria das vezes, através do plano de negócios que se obtêm uma análise de qualquer empresa, para que assim consiga recursos financeiros como fundos de investimento, bancos, agências de fomento governamentais, etc;
- **Transmitir credibilidade:** empreendedores consideram importante a elaboração de um plano de negócios, e conseqüentemente o seu planejamento, para que assim haja o crescimento de sua empresa e o mínimo de erros possível, já que no mundo dos negócios não há espaço para erros;
- **Desenvolver a equipe de gestão:** na fase inicial de um plano de negócios, na maioria das vezes, não se possui recursos suficientes para se pagar salários a grandes talentos que podem compor o quadro de seus colaboradores. Um plano de negócios bem estruturado servirá de base para o empreendedor atrair e negociar com talentos potenciais benéficos e salários compatíveis.

Dornelas (2011) também expõe um diagrama com seis etapas para se elaborar um plano de negócios, segundo a Figura 1:

Figura 1 – Diagrama do plano de negócio



Fonte: Dornelas (2011, p. 19).

A Figura 1, segundo o mesmo autor, expressa as seis fases para se elaborar um plano de negócios, que se inicia no passo um com uma análise da oportunidade e encerra-se no passo seis, com o documento final completo de um processo lógico, considerando que não podemos concluir como algo definitivo, pois sempre haverá revisões e modificações.

Para Hashimoto (2009), o plano de negócios vem chamando cada vez mais a atenção e interesse das pessoas, pois não é utilizado apenas para quem tem uma boa ideia ou para quem irá abrir um negócio próprio, pode ser utilizado também por pessoas que já possuem a própria empresa, mas que pretende ou precisa se organizar. Portanto, o plano de negócios é apenas mais uma ferramenta utilizada pelo empreendedor para que ele conheça melhor o próprio negócio ou um guia que irá possibilitar o empreendedor olhar para o futuro, mas sempre com os “pés no chão”, equilibrando a visão e a emoção com o racionalismo e a análise técnica e não pode ser considerado como algo que irá resolver todos os problemas da empresa.

Para Chiavenato (2004, p. 128):

O plano de negócios – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido.

Chiavenato (2004), também elenca que um plano de negócios é indispensável para definir o rumo da empresa, tanto atuais como futuros, e que algumas de suas utilidades são:

- Cobrir os aspectos externos e internos ao negócio;
- Divulgar aos parceiros externos e internos as características do empreendimento;
- Meio de avaliar os desdobramentos do negócio;
- Expõe o mercado com relação ao negócio;
- Guia para as condições do negócio, etc.

Portanto, o plano de negócio irá permitir melhores condições para se planejar, avaliar, dirigir e controlar o negócio, em outras palavras irá descrever o início, meio e fim do empreendimento feito, nunca esquecendo que sempre deve haver revisões contínuas para que esteja sempre atualizado e continue dinâmico (CHIAVENATO, 2004).

Bernardi (2014), afirma que existem diversas razões para se justificar a elaboração de um plano de negócios, não cabendo apenas para as pessoas que irão iniciar o próprio negócio, mas também como uma boa prática para o desenvolvimento de uma empresa já existente, considerando também que qualquer empreendimento possui um ciclo de vida bem definido, onde possui desafios e características específicas e particulares.

2.3.1 Planejamento estratégico e de marketing

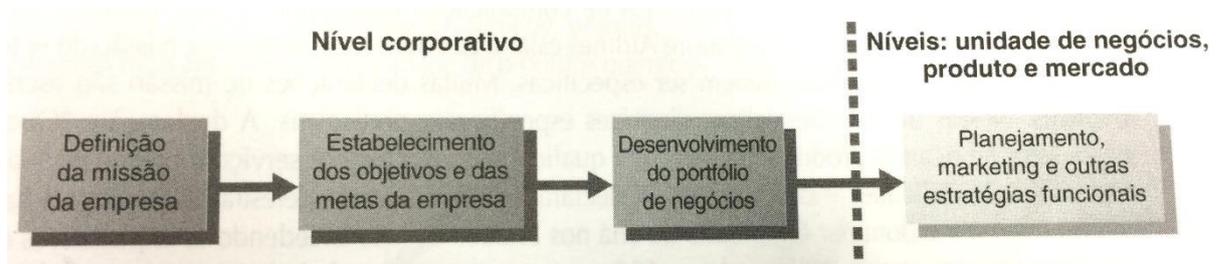
2.3.1.1 Planejamento estratégico

Para Corrêa (2008 apud MAXIMIANO, 2006), planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a

organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), planejamento estratégico é um processo para se desenvolver um ajuste estratégico entre as habilidades, objetivos, recursos e oportunidades de *marketing* em um mercado de constantes mudanças. É a base de todo o planejamento da empresa, que irá conter a definição da missão da organização, com objetivos e metas estabelecidos, visando desenvolver um portfólio de negócios e por último um planejamento, um *marketing* e demais estratégias funcionais, como observado na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 33).

Observa-se na Figura 2, segundo o mesmo autor, as etapas do planejamento estratégico, que começa primeiramente no nível corporativo da organização, com a definição da sua missão, logo após, através da missão definida, obtem-se objetivos que irão orientar toda a organização e por último é definido o portfólio tanto de negócios como o de produtos. Já nas unidades de negócios, produto e mercado devem desenvolver todo o planejamento, planos de *marketing* e demais estratégias funcionais.

Para Craig e Grant (1999), o princípio fundamental para que haja o estudo do gerenciamento estratégico é que através da implementação e elaboração de estratégias eficazes, seja possível aumentar o desempenho da empresa. De modo geral, as estratégias bem sucedidas combinam quatro características principais:

1. Metas simples de longo prazo: a clareza nas metas é a base para a estratégia de qualquer organização; metas claras e coerentes em termos de responsabilidade fornecem uma base para uma reputação de justiça, integridade e responsabilidade;

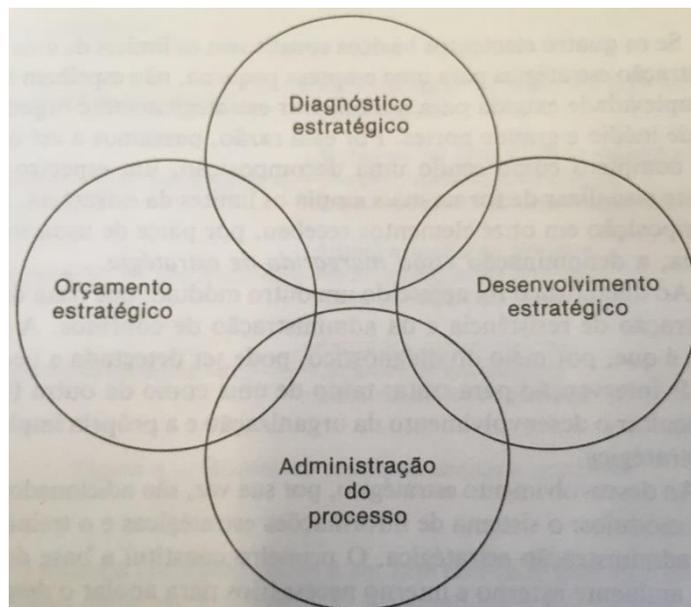
2. Análise do ambiente competitivo: o que é básico para o sucesso, é a capacidade de identificar as necessidades comuns dos consumidores na sociedade, e assim, conseqüentemente se estabelecer uma posição nesse mercado;

3. Avaliação objetiva dos recursos: o sucesso durante um período longo, é referente ao conhecimento dos recursos básicos e a capacidade que possui, incluindo a reputação das marcas dos seus produtos e também a da corporação, capacidade de motivação dos funcionários, administrar e controlar a qualidade e a eficiência na relação com seus fornecedores;

4. Implementação eficaz: uma estratégia deve ser implementada de maneira eficaz, caso contrário ela será inútil. Para que a sua implementação seja eficaz, precisa-se do estabelecimento de liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento para que ocorra o comprometimento e coordenação de todos os colaboradores e à mobilização de recursos.

Segundo Gaj (1993), o sistema básico da administração estratégica compreende o diagnóstico estratégico, desenvolvimento estratégico, administração do processo e orçamento estratégico, como demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Sistema básico da administração estratégica



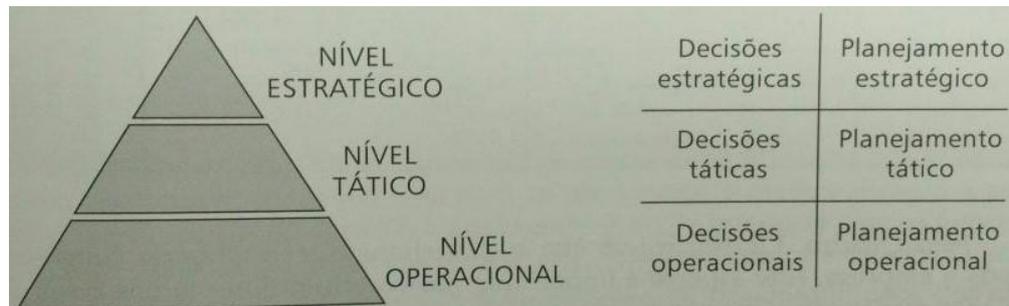
Fonte: Gaj (1993, p. 29).

Segundo o mesmo autor, a Figura 3 demonstra o sistema básico da administração estratégica. Primeiramente, temos o diagnóstico estratégico, que irá

permitir um posicionamento e uma revisão das atitudes. Já com o desenvolvimento estratégico será possível realocar os recursos e os esforços, seja para qualquer atividade ou objetivo. A administração do processo é utilizada para elaborar cronogramas e cumprir prazos, destacando os projetos e problemas que devem receber um tratamento diferenciado. E por último, o orçamento estratégico regula o fluxo de fundos, analisa as possibilidades de recursos, prevê os custos e mantém o equilíbrio entre os recursos operacionais e estratégicos. Os quatro elementos são inter-relacionados, sendo difícil estabelecer uma sequência correta quando se trabalha com um caso específico.

Para Oliveira (2012), considerando os níveis hierárquicos de uma empresa, podemos distinguir três tipos de planejamentos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional e também os tipos de decisão como ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2012, p. 15).

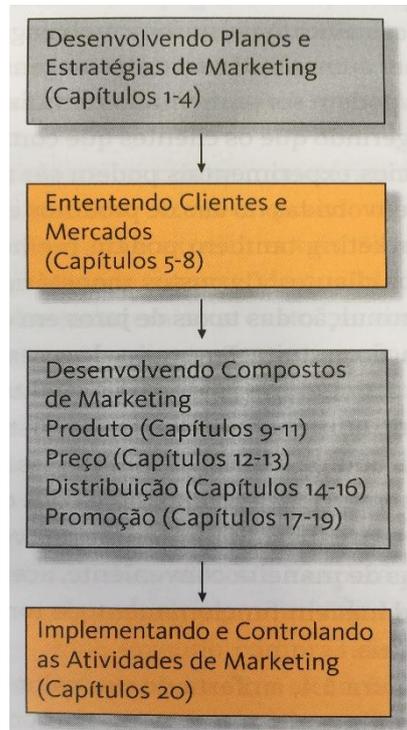
Segundo o mesmo autor, a Figura 4 demonstra que de forma geral, podem se correlacionar os tipos de planejamento com os níveis de decisão em uma pirâmide organizacional.

2.3.1.2 Planejamento de marketing

Para Churchill Júnior e Peter (2012), a administração de *marketing* descreve o que a empresa deve fazer e fazem para que possam assim criar valor para o cliente e conseguirem alcançar os seus objetivos, de maneira geral isso inclui desenvolver planos e estratégias de *marketing* e executar as atividades de *marketing* para

implementá-los e controlá-los. A Figura 5 demonstra de maneira geral o processo de administração de *marketing*.

Figura 5 – Visão geral da administração de *marketing*



Fonte: Churchill Jr. e Peter (2012, p. 20).

A Figura 5 demonstra os pontos a serem seguidos na visão de administração de *marketing*, sendo ele: o desenvolvimento de planos e de estratégias de *marketing*, entendimento dos clientes e do mercado, desenvolvimento dos compostos de *marketing* (produto, preço, praça e promoção), implementação e controle das atividades de *marketing*.

A maioria das empresas, devido à escassez de tempo, dedica-se apenas as atividades operacionais e administrativas, conseqüentemente dispensando um bom planejamento de *marketing*. Toda organização, mesmo que pequena, necessita de um planejamento de *marketing*, para que em momentos de alta competitividade possam canalizar as vendas na “direção certa” e também para que consiga ordenar em um documento, suas ideias, conclusões e fatos de forma lógica para que possam ser seguidas pela organização (WESTWOOD, 1996).

Portanto, planejamento de *marketing* é uma sequência lógica de atividades para que se possam determinar os objetivos de *marketing* e para formular planos para que possam ser alcançados (MCDONALD, 2004).

Cobra (1992, p. 88), também enfatiza que o planejamento de *marketing* irá identificar as oportunidades mais promissoras para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de *marketing* é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; pois irá definir as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; será efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso.

Um plano de *marketing* tem que ser bem definido para garantir que todas as informações sejam consideradas e incluídas no mesmo, considerando que um bom plano de *marketing* deve ser abrangente, flexível, consistente e lógico (FERRELL E HARTLINE, 2006).

No Quadro 1, Ferrell e Hartline (2006), demonstram a estrutura de um plano de *marketing*.

Quadro 1 – Estrutura de um plano de *marketing*

I . Sumário executivo	Sinopse e principais aspectos do plano de <i>marketing</i> .
II. Análise da situação	Análise do ambiente interno, externo e do ambiente do consumidor.
III. Análise SWOT	Forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, análise SWOT e estabelecimento de um foco estratégico.
IV. Metas e objetivos de <i>marketing</i>	Metas e objetivos de <i>marketing</i> .
V. Estratégias de <i>marketing</i>	Mercado-alvo primário e secundário com os compostos de <i>marketing</i> .
VI. Implementação de <i>marketing</i>	Questões estruturais e atividade de <i>marketing</i> tático.
VII. Avaliação e controle	Controle formal e informal de <i>marketing</i> e avaliações financeiras.

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2006, p. 37).

No Quadro 1, há uma demonstração de um planejamento de *marketing*, ou seja, sua estrutura, considerando que os elementos descritos na figura, irão aparecer em demais planos de *marketing*.

2.3.2 Análise de ambiente interno e externo

A análise de ambiente interno da organização e externo à ela, é conhecido como a análise das *strenghts, weakness, oportunnities, threats* (SWOT) ou traduzido para o português pode se falar em forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), sendo que forças e fraquezas são relacionadas ao ambiente interno e oportunidades e ameaças ao ambiente externo.

Segundo Diniz (2014), a análise *SWOT* é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos, porque força a organização a se confrontar com o ambiente interno e externo, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; o seu objetivo é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas responsabilidades futuras. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças deverão ser identificadas, analisados e relacionados entre si. A Figura 6 ilustra uma representação gráfica clássica da análise *SWOT*, onde cada ponto é colocado em um quadrante para facilitar a análise.

Figura 6 – Representação gráfica da análise *SWOT*

Forças (Ambiente interno)	Fraquezas (Ambiente interno)
Oportunidades (Ambiente externo)	Ameaças (Ambiente externo)

Fonte: Diniz (2014, p. 98 apud SERRA ET AL., 2004, p. 87).

O papel da análise *SWOT* é obter informações de determinada análise de uma situação e efetuar a separação em questões internas (forças e fraquezas) e questões

externas (ameaças e oportunidades). A mesma também irá determinar se as informações obtidas irão ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (forças ou oportunidades), ou se elas tornarão um obstáculo que deverá ser minimizado ou superado para que a organização possa alcançar os objetivos determinados (fraquezas ou ameaças) (FERRELL E HARTLINE, 2006).

Segundo o mesmo autor, em uma análise SWOT, as questões potenciais podem ser numerosas dependendo da organização ou do setor. No Quadro 2, verifica-se alguns itens que podem ser considerados em uma análise SWOT.

Quadro 2 – Questões potenciais da análise SWOT

<p style="text-align: center;">Forças Internas Potenciais</p> <p>Recursos financeiros abundantes, Nome de marca bem conhecido, Tecnologia própria, Processos patenteados, Custos mais baixos (matérias-primas ou processos), Imagem da companhia/produto/marca respeitada, Melhor habilidade de <i>marketing</i>, Produto de qualidade superior, Empregados comprometidos.</p>	<p style="text-align: center;">Fraquezas Internas Potenciais</p> <p>Falta de orientação estratégica, Recursos financeiros limitados, Linha de produtos muito limitada, Distribuição limitada, Custos mais altos (matérias-primas ou processos), Produtos ou tecnologia desatualizados, Problemas operacionais internos, Problemas políticos internos, Imagem de mercado fraca, Empregados mal treinados.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades Externas Potenciais</p> <p>Rápido crescimento no mercado, Empresas rivais são complacentes, Mudança nas necessidades/gastos do consumidor, Abertura de mercados externos, Revés de empresa rival, Novas descobertas de produtos, Grande alteração de marca, Queda nas vendas de produto substituto, Mudança nos métodos de distribuição.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças Externas Potenciais</p> <p>Entrada de concorrentes estrangeiros, Introdução de novos produtos substitutos, Ciclo de vida do produto em declínio, Mudança nas necessidades/gostos do consumidor, Declínio da confiança do consumidor, Mudanças demográficas, Barreiras no comércio exterior, Fraco desempenho de empresa aliada, Tumulto na política internacional.</p>

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2006, p. 91).

O Quadro 2 demonstra algumas questões potenciais referentes às forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização e que irão compor a análise do ambiente interno da empresa e o ambiente externo à ela.

2.3.3 Segmentação de mercado

Segundo Churchill Jr. e Peter (2012), segmentação de mercado é um processo de repartir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades, desejos, percepções de valores e comportamentos de compra.

Machline *et al.* (2006, p. 18 apud WEINSTEIN, 1995), elenca:

Segmentação de mercado como o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhante e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes.

Para Machline *et al.* (2006), a segmentação de mercado sempre utiliza-se de uma pesquisa, sendo possível o alcance do segmento-alvo, considerando que é fundamental para o desenvolvimento das estratégias de *marketing*, pois, quanto melhor for a pesquisa, melhor os resultados operacionais obtidos. Os tipos de segmentação de mercado são:

1. Segmentação demográfica: faz a divisão dos mercados consumidores tomando como base as características da população, algumas das principais variáveis são: faixa etária, sexo, tamanho das famílias, estado civil, nacionalidade, religião, raça, etc. A pesquisa dessas variáveis nos faz obter informações para que possa ser identificado e qualificado o mercado-alvo, demonstra também dados sobre a dimensão do mercado potencial.

2. Segmentação socioeconômica: divide os mercados tomando como base as características sociais e econômicas de determinada população, algumas das principais variáveis são: classe social, renda, escolaridade, ocupação profissional, posse de bens, etc.

3. Segmentação geográfica: divide o mercado com base em critérios geográficos, alguns critérios adotados para esse tipo de segmentação são: país, estados, municípios, bairros, comarcas, etc.

4. Segmentação por benefícios: faz a divisão do mercado com base nos benefícios que os consumidores procuram.

5. Segmentação por grau de utilização: divide o mercado com base no nível de consumo dos clientes, levando em consideração os componentes de frequência do uso de determinado produto e a variedade do uso de determinado produto.

6. Segmentação psicográfica: divide o mercado de acordo com o modo que as pessoas pensam e levam suas vidas, através dessa segmentação pode-se analisar: estilo de vida, autoconceito, personalidade, atividades, opiniões, etc.

Levando em consideração os tipos de segmentação de mercado, Xavier (2009 apud CROCCO, 2006), expõe que para a segmentação ser bem-sucedida, ela precisa possuir quatro aspectos fundamentais: mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade e acionabilidade.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2012), algumas organizações beneficiam-se mais ao desenvolverem vários compostos de *marketing* para servirem vários mercados-alvo, mas essa abordagem é mais complexa e cara, porém possibilita que a organização consiga agradar mais clientes e conseqüentemente gere mais lucro. Porém, quando uma organização decide servir um mercado com apenas um composto de *marketing* ou não entrar em um determinado mercado, essas decisões só devem ocorrer após uma análise de segmentação de mercado, pois apenas depois de conhecer o perfil e tamanho dos segmentos de mercados, os profissionais de *marketing* poderão selecionar estratégias bem-sucedidas.

O mesmo autor também enfatiza que há três tipos de modos básicos que uma organização pode servir o mercado, sendo eles:

1. Marketing de massa: um único produto pode atender a um mercado amplo, podendo ser conhecido também como *marketing* indiferenciado, como por exemplo: serviços telefônicos, páginas da internet, coca cola, etc.

2. Marketing individual: adaptar os compostos de *marketing* para clientes individuais, como por exemplo: serviços de consultoria adaptados para cada organização, lazer personalizado para clientes frequentes, etc.

3. Marketing por segmentos: estratégia para adaptar um composto de *marketing* para um único mercado-alvo ou usar os compostos de *marketing* separados para atender necessidades de diferentes mercados-alvo, como por exemplo: produtos de beleza para mulheres negras, mc lanche feliz para as crianças e big mac para adolescentes e adultos, fraldas geriátricas, etc.

Portanto, segundo Silveira (2009), ao se elaborar corretamente um plano de *marketing* e ao analisar atenciosamente os requisitos, irá se obter muitas vantagens, considerando que é muito importante pensar que nem todos os planos terminam bem sucedidos; muitos planos fracassam e nem sempre por culpa da administração ou do produto/serviço que está sendo comercializado e sim porque a análise e as

informações apresentadas eram inadequadas e as metas não eram realistas, impossibilitando seu sucesso.

2.3.4 Produtos e serviços

2.3.4.1 Produtos

Produtos caracterizam-se como principal fator da comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer e atender o desejo ou a necessidade de determinado grupo de consumidores e é por isso que sua função principal é a de proporcionar benefícios (LAS CASAS, 2006).

Para Silva (2012 apud ARMSTRONG, 2007, p. 200):

Definimos um produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Produtos incluem mais do que apenas bens tangíveis. Definimos amplamente, incluem objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas essas entidades.

Segundo Machline *et al.* (2006), os produtos são classificados em:

1. Produtos de consumo: são aqueles obtidos por pessoas físicas para um benefício familiar ou próprio, que se classificam em produtos de conveniência, produtos de compra comparada e produtos de especialidade;

2. Produtos industriais: são aqueles produtos adquiridos por empresas como insumos de produção de outros produtos ou para que seja realizado outros negócios na empresa;

3. Produto durável: é o produto em que se avalia a sua duração em número de anos de vida útil;

4. Produto não durável: é aquele produto consumido imediatamente ou em um espaço de tempo curto, sendo medido em número de meses;

5. Produto ampliado: designa um produto intangível e os serviços que a ele são agregados.

Segundo Sandhusen (2003), dependendo do tipo e quantidade de concorrência, o nível de benefício do usuário, o esforço de *marketing* despendido e a sofisticação da tecnologia do produto, o Ciclo de Vida do Produto (CVP) pode variar dramaticamente, como demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Ameaças, oportunidades e respostas do composto de *marketing* caracterizando cada fase do CVP

Estágio no ciclo de vida				
Características	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivo de <i>marketing</i>	Atrair inovadores e opinião de líderes para um novo produto	Ampliar a distribuição e a linha de produtos	Manter vantagem diferencial	(a) reduzir (b) reavivar (c) desinvestir
Vendas no setor	Aumentando	Aumentando rapidamente	Estável	Reduzindo
Concorrência	Nenhuma ou pequena	Alguma	Muita	Pouca
Lucros no setor	Negativo	Aumentando	Diminuindo	Diminuindo
Clientes	Inovadores	Mercado de massa afluyente	Mercado de massa	Retardatários
Composto do produto	Um modelo básico	Expansão da linha	Linha completa do produto	Os mais vendidos
Distribuição	Depende do produto	Expansão do número de lojas	Expansão do número de lojas	Diminuição do número de lojas
Precificação	Depende do produto	Maior variedade de preços	Linha completa de preços	Preços especiais
Promoção	Informativa	Persuasiva	Competitiva	Informativa

Fonte: Sandhusen (2003, p. 289).

O mesmo autor ainda esclarece melhor as quatro fases do ciclo de um produto, sendo eles:

1. Introdução: sendo a principal fase para se estabelecer as vendas do produto, considerando que a concorrência é bem limitada e as margens de lucro do mesmo produto são pequenas nesse momento, devido a insuficiência do mercado inicial de não gerar um volume considerável de vendas, os custos para a comercialização e produção são mais elevado do que nas fases posteriores, a promoção para que os clientes tenham ciência desse produto é feito através de cupons, amostras ou convites para experimenta-lo, e entre outros fatores que influenciam essa fase;

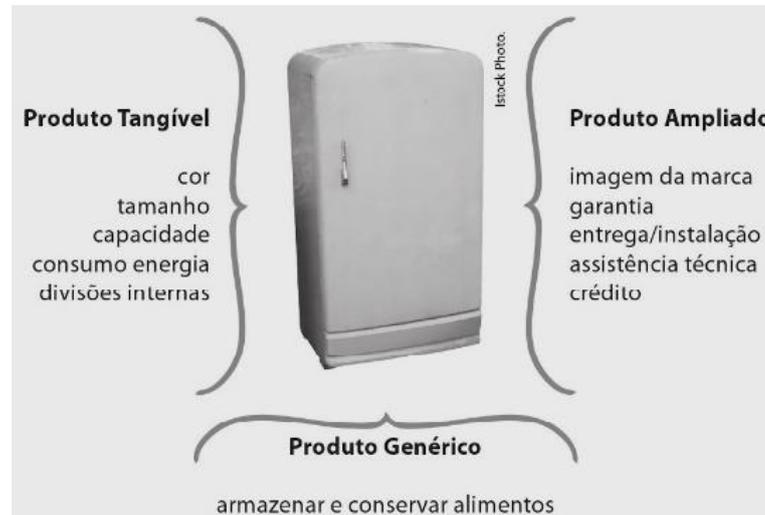
2. Crescimento: nessa fase, o principal objetivo é expandir a distribuição e as alternativas do produto, os lucros também começam a aumentar, são apresentadas novas fases do produto, há a ampliação da distribuição do mesmo, diversificação de preços e as promoções de massa se tornam persuasivas, voltando para características e benefícios competitivos;

3. Maturidade: essa fase é caracterizada pela intensa concorrência, as vendas se tornam estáveis, o mercado se torna saturado, que é composto por empresas que ainda desejam lucrar com uma demanda;

4. Declínio: há a redução da demanda, devido aos poucos clientes e outras atrações de diversos outros produtos, conseqüentemente os vendedores encaram três alternativas: (1) redução dos programas de *marketing*, número de produtos, distribuidores e promoção, (2) reavivar o produto por meio de um reposicionamento dele no mercado, ou com uma nova apresentação ou *marketing* e (3) acabar com o produto.

Segundo Serralvo (2009 apud KOTLER E KELLER, 2006), o conceito de produto irá abordar três dimensões básicas: produto tangível, produto genérico e o produto ampliado, como demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Dimensões do conceito de produto



Fonte: Serralvo (2009).

Segundo o mesmo autor, a Figura 7 demonstra as dimensões do conceito de produto, visto que o produto tangível é a entidade ou o serviço que é oferecido ao comprador, como por exemplo, computadores, maquiagens, máquinas fotográficas, aço, etc; já o produto ampliado é todo o conjunto de serviço que acompanha o mesmo, como por exemplo em um computador, o seu produto ampliado é a garantia, instruções, manutenção, etc; e por fim o produto genérico é o benefício que o comprador espera obter do produto em aquisição, como por exemplo quando uma mulher compra um item de maquiagem, ela não compra simplesmente atributos físicos ou químicos, ela está “comprando beleza”, ou seja, o benefício que a mesma espera na aquisição de um item de maquiagem.

2.3.4.2 Serviços

Paixão (2014, apud COBRA, 1993) elenca que o serviço é uma mercadoria comercializável isoladamente, sendo, um produto intangível, não se pega, não se cheira, na maioria das vezes não se experimenta antes da compra, não se pode cheirar, mas irá permitir satisfações que irão compensar o dinheiro gasto quando realizam os desejos e as necessidades do clientes.

Segundo Las Casas (2006) os serviços podem ser considerados como atos, ações e desempenho; os serviços são intangíveis e estão presentes em qualquer

oferta comercial, o que irá mudar é o grau de prestação de serviços incluídos no objeto de comercialização.

Para Machline *et al.* (2006), os serviços podem ser classificados de acordo com as seguintes características:

- **Tangibilidade:** alguns serviços englobam produtos tangíveis;
- **Receptor direto do benefício:** pode ser o próprio cliente, um bem de sua propriedade, podendo ser classificado em: processamento com pessoas, processamento com estímulo mental, processamento com bens ou processamento com informações;
- **Customização do processo:** alguns serviços podem ser customizados, como ao mesmo tempo outros não podem;
- **Relacionamento com o cliente:** alguns serviços irão exigir a presença do cliente ou a sua colaboração direta, e em outros serviços pode haver nenhum contato com o cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), elencam que segundo Michael Porter, existem três estratégias competitivas de como as empresas de serviços usam as mesmas para que consigam superar a concorrência. São elas:

1. Liderança global em custos: refere-se a instalações com eficiência em escala, tecnologia inovadora e rígido controle das despesas e dos custos da organização. Para se implantar uma estratégia de baixo custo, na maioria das vezes, requer um elevado custo em equipamentos de última geração, preços agressivos e algumas perdas inicialmente para que assim consiga conquistar sua fatia no mercado;

2. Diferenciação: é a criação de um serviço que é percebido como único, essa diferenciação pode ser de várias formas como por exemplo, imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, rede de distribuição, etc. Deve-se considerar também que uma estratégia de diferenciação não ignora os custos da empresa, mas a sua principal característica é conquistar a lealdade do cliente;

3. Foco: construída em torno da ideia de servir muito bem a um mercado-alvo particular, focando-se nas necessidades específicas de cada cliente. A estratégia de foco fundamenta-se que a empresa consegue servir seu mercado alvo restrito de maneira eficaz e/ou eficiente, diferente de empresas que tentam servir um mercado amplo; com isso, a empresa consegue vantagem competitiva nesse segmento do mercado por conhecer melhor a necessidade de seus clientes ou por reduzir os custos através da especialização.

Ainda segundo o mesmo autor, essas estratégias competitivas nos serviços são utilizadas para as empresas superarem a concorrência, pois em geral as empresas de serviços competem em um ambiente econômico difícil, e encontram as seguintes dificuldades: barreiras de entradas fracas aos competidores, oportunidades mínimas para economias de escala, flutuações erráticas das vendas, fidelidade dos clientes, desvantagens de tamanho ao negociar com compradores e fornecedores, etc.

2.3.5 Formação de preços

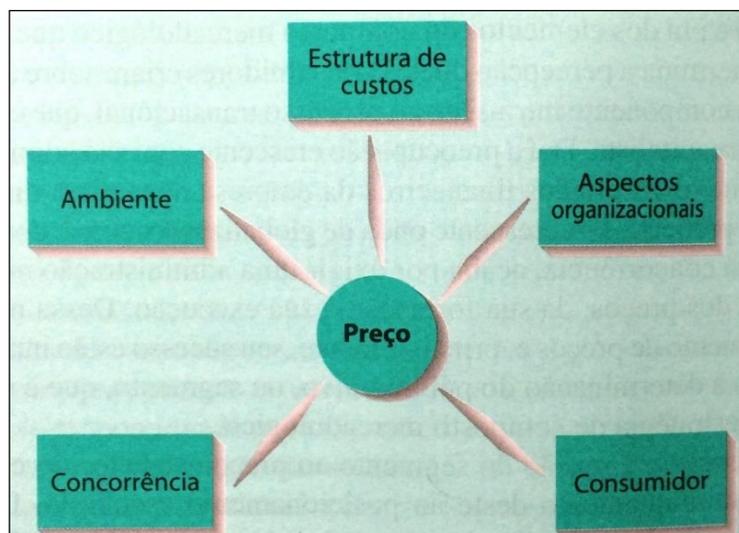
Primeiramente, deve-se entender que preço é a quantidade de dinheiro que será pago pela troca do uso de um benefício que é oferecido por um produto ou serviço (MACHLINE *et al.*, 2006).

Segundo Cobra (1992, p. 43):

É preciso que o preço, divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimuladores à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativos.

Machline *et al.* (2006), enfatiza que o preço é variável e é influenciado por diversos fatores, conforme demonstrado na Figura 8:

Figura 8 – Fatores que influenciam o preço



Fonte: Machline *et al.* (2006, p. 256).

A Figura 8, segundo Machline *et al.* (2006), demonstra os cinco fatores que irão afetar o quesito preço sendo:

1. Estrutura de custos: para se estabelecer o preço de determinado produto, deve ser considerado vários fatores internos e externos à empresa, como por exemplo, os custos fixos, custos variáveis, custos totais, etc;

2. Aspectos organizacionais: os preços são diretamente influenciados por aspectos organizacionais decorrentes, como por exemplo, a configuração de um processo principalmente da concorrência, a tomada de decisão para a escolha do preço na organização, etc;

3. Consumidor: o consumidor (cliente) irá influenciar diretamente a precificação dos produtos, principalmente em mercados competitivos;

4. Concorrência: a concorrência sempre estará presente sobre a demanda do produto, em vista disso, para a determinação do preço do produto algumas variáveis associadas à concorrências devem ser consideradas, como: produtos, estrutura de custos e estratégia e política de preços;

5. Ambiente: fatores do macroambiente também afetam a percepção de preços e que na maioria das vezes não estão sobre o controle gerencial da organização, portanto, todas as organizações são atingidas, algumas mais do que outras, como por exemplo, novas tecnologias da produção, o governo quando exerce pressão na estrutura de custos da empresa, novos concorrente também irão provocar mudanças na estrutura de preços do mercado, etc.

Tomando como base os fatores que irão influenciar diretamente e indiretamente o preço dos produtos, deve-se conhecer os tipos de precificação, que situam-se entre dois extremos, e tem à sua disposição três estratégias clássicas para a precificação dos produtos, as quais, segundo Machline et al (2006), são:

1. Precificação baseada em custos: é uma maneira simples e é bastante vulnerável à ação competitiva. Esse tipo de precificação baseasse que o mercado seja capaz de absorver a oferta de determinado produto, a um preço que não se relacione com a dinâmica competitiva e nem com a percepção de valor que é feita pelo cliente. Existem dois métodos desse tipo de precificação:

- **Método de adição de custos:** apura os custos incorridos na oferta de um serviço ou produto e sobre eles aplica-se o montante que se deseja de lucratividade juntamente com um percentual das vendas;

- **Ponto de equilíbrio:** consiste na venda unitária, que a um determinado preço será igual à receita de custos totais. Uma variação que pode ser realizada com esse método é quando se estabelece um lucro objetivo e determinam-se as quantidades que o gerarão a um preço.

2. Precificação baseada em valor: para a determinação do preço, o fabricante escolhe a sua base no preço, e não de custos, ou seja, é a percepção de valor feito pelo consumidor, onde o mercado estará disposto a pagar, administrando os custos de desenvolvimento, produção e comercialização de determinado produto ou serviço. Porém deve-se tomar cuidado, pois, se o ofertante coloca um preço superestimado, ele irá perder vendas, e se caso subestimar o preço, deixará de otimizar o lucro.

3. Precificação baseada na concorrência: esse método supõe que o consumidor irá basear o julgamento sobre determinado preço comparando os concorrentes. Existem dois métodos para esse tipo de precificação:

- **Método de equivalência de mercado:** estabelece o preço alinhadamente com os concorrentes, não necessariamente se leva em conta a estrutura de custos de determinada organização. Esse tipo de precificação ocorre quando o produto ainda não possui um diferencial e a elasticidade da demanda é difícil de ser determinada;
- **Método de proposta selada:** geralmente é utilizado em concorrências públicas, pois deve ser considerada a estrutura de custos da organização no preço da oferta, levando em consideração de que não pode ser maior do que o concorrente e o preço a ser definido é aquele cuja esperança matemática é maior.

Para Bernardi (2004, p. 125):

O preço, tradicionalmente, é um fator decisivo na escolha de um produto e para a decisão de compra. Na atualidade, tal importância acentuou-se principalmente pelo aumento da oferta, pelo grau de exigência e pelo aumento do poder de barganha do consumidor. Nesse ambiente, a complexidade do assunto aumentou, dada a enorme pressão para reduções de preço, conseqüentemente nas margens. Estabelecer preços e uma política adequada requer métodos e processos bem estruturados e definidos. O composto de *marketing* está estruturado em conceitos de valor para o mercado e decisões de compra. Um processo lógico, com possibilidades de sucesso, é estruturado na seqüência: definição de segmentação ou posicionamento, definição dos objetivos de preços, análise das condições internas e externas e definição do método de formação do preço.

Segundo o mesmo autor, o paradigma do repasse de custo, lucro e despesas, não é o mais adequado para cenários competitivos, pois irá abordar a questão de dentro para fora da organização, porém em um mercado que tende a ditar o preço, a função do mesmo passa a ser o lucro, que será o que o mercado paga, menos os custos e despesas, ou seja, o enfoque é feito para dentro da organização e a mesma ajusta-se para conseguir o lucro que pretende.

2.3.6 Estrutura organizacional e organograma

Para que se possa entender melhor a estrutura organizacional de uma empresa, convém explicar os tópicos separadamente.

2.3.6.1 Estrutura organizacional

Estrutura organizacional é o sistema formal de relações e tarefas de autoridade e o seu principal propósito é o controle, ou seja, irá controlar como as pessoas coordenam as suas ações, como usam os recursos e quais meios utilizam para motivar as pessoas e alcançarem os objetivos organizacionais da empresa (JONES, 2010).

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 230):

A estrutura organizacional – o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas – proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a estrutura organizacional é dividida em três partes:

1. Estrutura funcional: a estrutura funcional é mais usada por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada. Talvez seja a forma mais lógica e básica de departamentalização. Essa estrutura também torna mais fácil a supervisão, já que cada administrador só precisa ser *expert* numa pequena gama de capacidades, como é demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Estrutura funcional



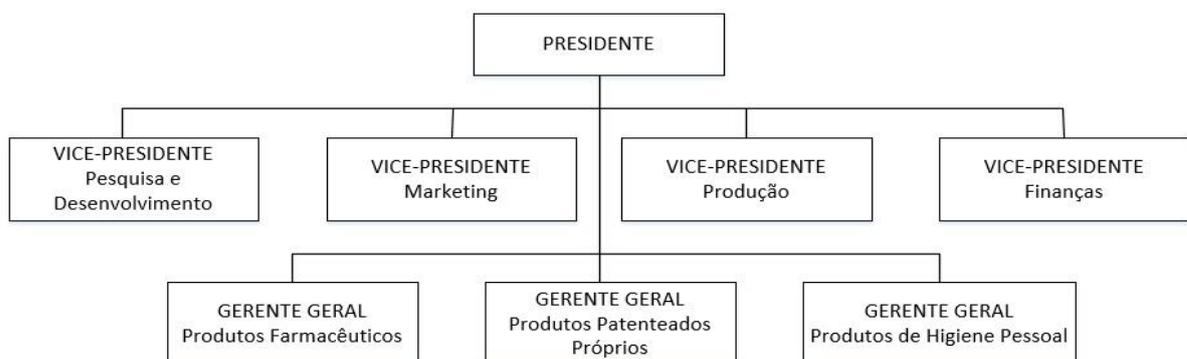
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 233).

2. Estrutura por produto/mercado: mais usado por grandes empresas que possuem variedade em seus produtos. Quando a departamentalização de uma empresa se torna muito complexa para a estrutura funcional, a parte estratégica da empresa cria divisões semiautônomas dentro da organização, cada uma trabalhando por si só, com responsabilidades (lucro, prejuízo etc.) próprias. Mas uma divisão é diferente de uma empresa separada num aspecto que é crucial: não é uma entidade independente, ou seja, o dirigente da divisão não pode tomar certas decisões com liberdade extrema, quanto um dono de uma organização separada de fato toma, ou seja, a autoridade dele termina no ponto em que suas decisões tenham um efeito significativo sobre o funcionamento de outras decisões.

A estrutura por produto/mercado, segundo Stoner e Freeman (1999), subdivide-se em três categorias:

- **Divisão por produto:** usado geralmente quando cada produto exige uma tecnologia de produção e métodos diferentes de *marketing*, como demonstra Figura 10.

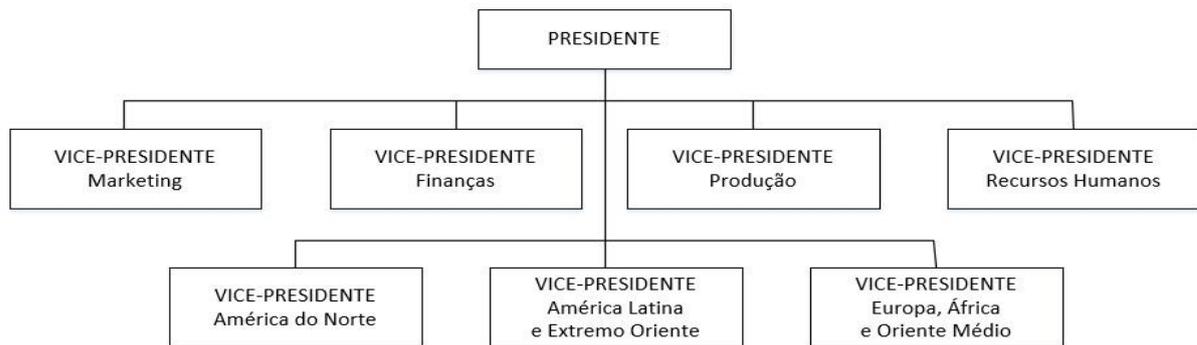
Figura 10 – Estrutura por produto/mercado (divisão por produto)



Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 233).

- **Divisão por área geográfica:** geralmente utilizada por empresas financeiras, de serviço e outras firmas não manufatureiras. Essa organização torna-se lógica quando uma instalação de produção deve localizar-se o mais perto possível das fontes de matéria-prima, de grande mercado ou de pessoal especializado, como demonstra Figura 11.

Figura 11 - Estrutura por produto/mercado (divisão por área geográfica)



Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 234).

- **Divisão por cliente:** é uma divisão que tende a vender maior parte de seus produtos a um cliente particular, como demonstra Figura 12.

Figura 12 - Estrutura por produto/mercado (divisão por cliente)

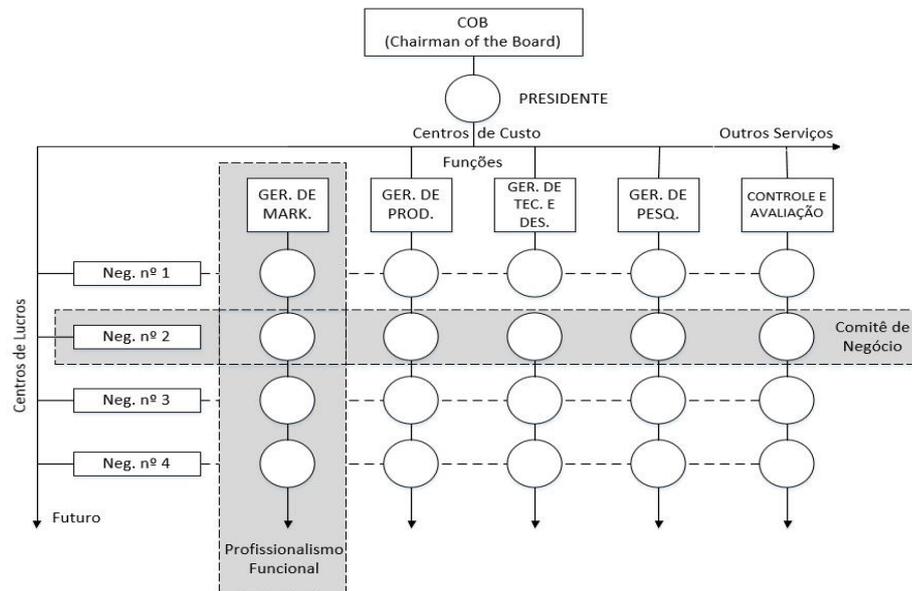


Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 235).

3. Estrutura matricial: nenhum dos dois tipos citados anteriormente atende todas as necessidades de uma organização. Esse tipo de estrutura tenta combinar os benefícios dos dois tipos de projeto, ao mesmo tempo em que evita suas desvantagens. Os empregados dessa estrutura são subordinados ao mesmo tempo a

um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo, como demonstrado na Figura 13.

Figura 13 – Estrutura matricial



Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 235).

Segundo Certo e Peter (1993), deve-se considerar de grande importância a estrutura organizacional de uma empresa, pois ela irá representar a estrutura formal, que irá demonstrar o relacionamento entre os recursos na forma projetada da organização, ou seja, ela é mostrada no organograma da organização; já a estrutura organizacional informal é o relacionamento baseando-se nas amizades ou interesses que compartilham os membros da organização.

2.3.6.2 Organograma

Segundo Chiavenato (1999), o organograma é um gráfico que representa a estrutura organizacional formal de uma empresa, que demonstra de forma clara a estrutura hierárquica da organização, assim definindo os diversos níveis da organização. Também pode representar os canais de comunicação que ligam os órgãos e em alguns casos os nomes dos ocupantes dos cargos. O organograma deve permitir a visualização da estrutura da organização de forma simples e direta. Por

definição é estático, sendo uma espécie de retrato do esqueleto organizacional da empresa.

Chiavenato (1999), afirma que dentro do organograma, as relações de autoridade podem ser apresentadas de três maneiras:

1. Autoridade de linha: quem a possui tem o direito de dar ordens diretas a seus subordinados e de delegar parte de sua autoridade;

2. Autoridade de assessoria: quando uma pessoa recebe poderes para fazer pesquisas, levantamentos e trabalhos em áreas específicas, ou até prestar aconselhamento sobre determinados assuntos;

3. Autoridade funcional: quando é permitido a um cargo ou a um órgão atuar sobre setores ou elementos não ligados a ele, apenas em relação a assuntos específicos a sua função na organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Chiavenato (1999) também detalha os tipos de organogramas que podem ser utilizados, sendo eles:

- **Organograma clássico:** o organograma clássico é o mais comum de ser utilizado dentre todos os outros tipos, e é aquele que representa as características mais importantes da estrutura organizacional. Ele pode facilitar a codificação dos órgãos ou das atividades da organização;
- **Organograma vertical:** é idêntico ao organograma clássico, porém é colocado em posição vertical;
- **Organograma diagonal ou europeu:** é um organograma clássico que é desenhado em sentido diagonal, de tal forma que possua até no rodapé um escaninho de diversas informações para cada órgão, sendo qualquer o nível hierárquico. A diagonalização deve ser feita de tal maneira que, cada órgão possua o seu escaninho representado no rodapé do gráfico;
- **Organograma setorial ou radial:** é preferencialmente elaborado por meio de círculos concêntricos, sendo representado um nível hierárquico, onde a autoridade máxima encontra-se no centro do organograma, diminuindo o nível hierárquico à medida que se afasta do centro do organograma;
- **Organograma circular:** é elaborado em círculos concêntricos, que representam os diversos níveis hierárquicos, sendo traçados em linhas pontilhadas ou tracejadas. As linhas cheias representam os canais de

comunicação existentes entre os órgãos. As demais assemelham-se ao organograma clássico aberto em forma de leque;

- **Organograma em barras:** permite representar a estrutura organizacional por meio de barras colocadas horizontalmente, extensões variáveis, de acordo com o nível hierárquico;
- **Organograma linear ou de responsabilidade:** um gráfico muito mais completo e complexo, com uma difícil elaboração. Compõe-se por quadro de dupla entrada;
- **Listograma:** é um organograma equivalente ao de barras, porém apresenta-se em extrema facilidade na construção, sem barras ou linhas de ligação.

Portanto, para Tenório (2009), o organograma irá representar a divisão do trabalho na organização, tanto no seu sentido vertical, onde se estabelece os níveis de decisão e hierárquicos, como no seu sentido horizontal definindo as áreas de atuação. É também pelo organograma que se consegue visualizar as relações de autoridade e a comunicação que ocorre entre as unidades e os grupos da empresa, porém o mesmo deve ser revisto periodicamente devido às modificações que pode sofrer nas relações nele apresentadas. Mas, nem todas as organizações se preocupam em ter o seu organograma formalmente desenhado, sejam elas de dimensões reduzidas e estruturas simplificadas, mas aconselha-se que independente do tamanho, todas deveriam ter o seu organograma definido, pois a sua análise contribui para identificar distorções e de conflitos referente à divisão do trabalho e à tomada de decisão.

2.3.7 Aspectos legais e tributários

Segundo Coelho (2013), as sociedades empresariais classificam-se segundo diversos critérios, porém, alguns com maior importância. Primeiramente, a classificação das sociedades de acordo com a responsabilidade dos sócios pelas obrigações sociais; a classificação quanto ao regime de dissolução e constituição; e por último, a classificação quanto às condições para alienação da participação societária, onde será abordado cada tópico separadamente.

1. Classificação quanto à responsabilidade dos sócios pelas obrigações sociais: as sociedades empresariais, segundo o critério da responsabilidade dos sócios pelas obrigações sociais, dividem-se em:

- **Sociedade ilimitada:** nesse tipo de sociedade todos os sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, contemplando apenas uma sociedade desta categoria, sendo ela a sociedade em nome coletivo (N/C);
- **Sociedade mista:** nessa categoria, uma parte dos sócios possui responsabilidade ilimitada e a outra parte responsabilidade limitada, se enquadra nessa categoria a sociedade em comandita simples (C/S) cujo sócio comanditário responde pelas obrigações de modo limitado e o sócio comanditado responde ilimitadamente pelas obrigações sociais; e a sociedade em comandita por ações (C/A) ao qual apenas os sócios diretores respondem as obrigações de maneira ilimitada e os acionistas de modo limitado;
- **Sociedade limitada:** todos os sócios respondem limitadamente pelas obrigações sociais, são dessa categoria a sociedade limitada (Ltda) e a sociedade anônima ou companhia (S/A).

2. Classificação quanto ao regime de constituição e dissolução: cada grupo específico está relacionado com um regime constitutivo e dissolutório específico, sendo elas:

- **Sociedades contratuais:** o ato regulamentar e constitutivo é o contrato social. Para que haja a dissolução da mesma não basta apenas a vontade majoritária dos sócios, reconhecendo também o direito dos sócios minoritários manterem a sociedade contra a vontade da maioria, havendo causas específicas para a dissolução dessa sociedade. Fazem parte dessa categoria: a sociedade limitada (Ltda), sociedade em comandita simples (C/S) e a sociedade em nome coletivo (N/C);
- **Sociedades institucionais:** o que regulamenta a mesma é o estatuto social. Esta sociedade pode ser dissolvida por vontade da maioria dos sócios e há causas dissolutórias que exclusivas, fazem parte dessa categoria: a sociedade anônima ou companhia (S/A) e a sociedade em comandita por ações (C/A).

3. Classificação quanto às condições de alienação da participação societária: dividem-se as sociedades levando em consideração às condições de alienação da participação dos sócios:

- **Sociedades de pessoas:** os sócios possuem o direito de proibir o ingresso de uma pessoa para a participação societária;
- **Sociedades de capital:** vigora o princípio da livre circulabilidade da participação na sociedade.

Para Martins (2014, p.142):

A discriminação das rendas tributárias é estabelecida pela Constituição. Representa a partilha do poder tributário e a distribuição das respectivas receitas entre tributantes. Os arts. 157 a 162 da Constituição fazem a repartição das receitas tributárias.

O mesmo autor enfatiza que a discriminação de rendas é a especificação das receitas em relação a cada ente tributante da federação, visto que os impostos são divididos em:

1. Impostos da União: compete a mesma instituir os impostos sobre: importação de produtos estrangeiros; propriedade territorial rural; renda e proventos de qualquer natureza; produtos industrializados; operações de crédito, câmbio e seguro ou relativa a títulos e valores mobiliários, Imposto de Renda (IR), entre outros;

2. Impostos dos Estados e do Distrito Federal (DF): institui impostos sobre: Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), transmissão de *causa mortis* e doação de quaisquer bens ou direitos, entre outros;

3. Impostos dos Municípios: compete aos municípios instituir sobre: o Imposto sobre Serviços (ISS) de qualquer natureza não compreendidos no ICMS, Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbano (IPTU), entre outros.

Segundo Carvalho, Quinteiros e Kamimura (2012 apud DELFIN NETTO E IKEDA, 2009) enfatizam que os impostos cumprem uma importante função na sociedade moderna. Com os recursos que o Estado arrecada através da tributação, o mesmo consegue financiar-se e prover bens públicos à população, todavia é de bom tom que sejam em um percentual moderado e de gerenciamento transparente, para garantir a sustentabilidade do país e o desenvolvimento econômico.

Segundo Martins (2014, p. 309) “a lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, foi o primeiro Estatuto da Microempresa.”, visto que o inciso I do artigo 170 da

Constituição Brasileira relata que deve ser dado um tratamento favorecido para as empresas que sejam de pequeno porte constituídas sob as leis do Brasil e que a sede e a administração da mesma sejam no país. O mesmo também complementa que dispõe o artigo 179 da Lei Maior que a União, os Estados, Distrito Federal e os Municípios, irão dispensar às microempresas e as empresas de pequeno porte um tratamento jurídico diferenciado, para que incentive as mesmas pela simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias, tributárias e creditícias. Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 do Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (MARTINS, 2014).

Segundo o mesmo autor, no caso das microempresas, são aquelas que auferem no ano-calendário uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; já as empresas de pequeno porte auferem no ano-calendário uma receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, e considera-se pequeno empresário, o empresário individual que também é caracterizado como microempresa, aquele que auferir receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O Simples Nacional implica no recolhimento mensal, por um documento único de arrecadação de: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor (PASEP), ICMS, ISS e contribuição patronal previdenciária, que trata o artigo 22 da Lei nº 8.212 de 1991, exceto no caso de microempresas e empresas de pequeno porte que se dediquem à atividade de prestação de serviços referente ao artigo 18, parágrafos 5º-C e 5º-D da Lei Complementar nº 123 de 2006, portanto as mesmas ficam dispensadas do pagamento de demais contribuições que são instituídas pela União, incluindo as contribuições para entidade privadas de serviço social e de formação profissional que estejam vinculadas ao sistema sindical e demais entidades de serviço social autônomo. Irá haver também a dispensa de recolhimento de contribuições para terceiros como: Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Social do Comércio (Sesc), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Nacional Aprendizagem Industrial (Senai), Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), Serviço Social do Transporte (Sest), Serviço Nacional de Aprendizagem

do Transporte (Senat), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), salário-educação e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

Para o site Egestor (2014), muitos brasileiros têm ideias de novos negócios e as concretizam sob a forma de micro e pequenas empresas, aproveitando as vantagens que o setor proporciona, como a desburocratização administrativa e jurídica, simplificação nos tributos com o enquadramento no Simples e com acessos facilitados a determinadas linhas de crédito, devido ao apoio de entidades como Sebrae e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Muita gente acha que são apenas as empresas grandes ou multinacionais que fazem a economia ir para frente, mas essas empresas de menor porte também possuem seu papel na economia proporcionando uma boa participação no mercado com a geração de empregos, maior flexibilidade e grande abrangência no segmento, maior resistência às crises econômicas eventuais e mais crédito e aumento nas exportações brasileiras.

2.3.8 Aspectos econômicos e financeiros

Para Assaf Neto (2002), o balanço patrimonial de uma empresa representa a sua posição patrimonial e administrativa em um determinado momento.

Um balanço patrimonial irá evidenciar a estrutura de todo o patrimônio ou riqueza de um empreendimento, como se estivesse parada em um determinado momento, ou seja, o balanço patrimonial é uma demonstração estática (como se encontraria, se estivesse parado o patrimônio), instantânea (de um determinado momento), e de equilíbrio entre débito e crédito das contas que representam os elementos que compõem a riqueza patrimonial (SÁ, 2008).

Assaf Neto (2002), também enfatiza que o balanço patrimonial compõe-se em três partes: ativo, passivo e patrimônio líquido, em cada uma das partes são representados as suas diversas contas, que por sua vez são classificadas em “grupos” e são colocados em ordem decrescente de grau de liquidez. Para efeito de diferenciação entre curto prazo e longo prazo, a legislação baseia-se no exercício social da empresa, que é fixado em um ano, sendo que o seu término é definido pelos estatutos sociais, em vista disso todos os direitos e obrigações da empresa que vencem no exercício seguinte ao encerramento do balanço patrimonial serão classificados como curto prazo, caso contrário são consideradas como longo prazo.

No Quadro 4, é ilustrado a estrutura básica de uma balanço patrimonial de acordo com a legislação vigente.

Quadro 4 – Estrutura básica do balanço patrimonial

Ativo	Passivo
Ativo circulante	Passivo circulante
Ativo realizável a longo prazo	Passivo exigível a longo prazo
Ativo permanente	Resultados de exercícios futuros
Investimento	Patrimônio líquido
Imobilizado	Capital social
Diferido	Reservas de capital
	Reservas de reavaliação
	Reservas de lucros
	Lucros ou prejuízos acumulados

Fonte: Assaf Neto, (2002, p. 59).

Segundo Azzolin (2012, apud GONÇALVES, BAPTISTA, 1996, p. 93):

A demonstração do resultado tem por objetivo fornecer aos usuários os dados básicos e essenciais à análise da informação do resultado. Por isso, ela deve ser estruturada de modo a atender as ópticas societária, tributária e corporativa. Assim, pode ser definida como a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa durante um período, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período.

Hoji (2004), elenca que a demonstração de resultado do exercício é uma demonstração contábil que irá demonstrar o fluxo das receitas e das despesas, que irá resultar na redução ou no aumento do patrimônio líquido entre duas datas, a mesma deve ser apresentada de maneira dedutiva, ou seja, iniciando-se com a receita operacional bruta e dela deduzem-se os custos e as despesas para que assim possa apurar o lucro líquido.

Azzolin (2012), também elenca que as contas que irão compor a demonstração de resultados são periódicas, que em cada período contábil os saldos

das dessas contas são encerrados para que assim possam ser avaliados e apurados os resultados, o que ocorre através do confronto ordenado e sucessivo dos saldos.

O Quadro 5, ilustra a estrutura de uma demonstração de resultados.

Quadro 5 – Estrutura da demonstração de resultados do exercício

RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS. (-) Deduções, descontos concedidos, devoluções. (-) Imposto sobre vendas. = RECEITA LÍQUIDA. (-) Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados. = LUCRO BRUTO. (-) Despesas de vendas. (-) Despesas administrativas. (-) Despesas financeiras líquidas. (-) Outras despesas operacionais. (-) Outras receitas operacionais. (+) Outras receitas operacionais. = LUCRO OPERACIONAL. (-) Despesas não operacionais. (+) Receitas não operacionais. (±) Saldo da conta de correção monetária. = LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA. (-) Provisão para imposto de renda. = LUCRO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES. (-) Participações. (-) Contribuições. = LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO. = LUCRO POR AÇÃO.
--

Fonte Assaf Neto, (2002, p. 76).

Chiavenato (2004), expõe que a maioria dos pequenos e médios empresários costumam administrar custos e finanças de forma intuitiva, por não terem formação nessas áreas. Até um determinado momento, dessa intuição se obtém um bom

desempenho, mas, quando a empresa começa a crescer, é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora em que o empresário necessita de maior informação para avaliar os resultados e o desempenho da empresa, pois começa a perder dinheiro sem saber por quais razões.

Para Dornelas (2002), é através de um bom planejamento financeiro que as organizações conseguem prever as ações que podem acontecer a curto prazo e que poderão ser implementadas.

2.3.9 Estratégias de marketing

Segundo Kotler (2000), depois de testes aplicados, os gerentes das organizações de novos produtos devem desenvolver um plano preliminar de *marketing* para o lançamento do produto no mercado. O plano, basicamente consiste em três partes:

1. Primeira parte: descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além de estabelecer as metas de vendas, de participação de mercado e de lucro que deverão ser atingidas no prazo planejado;

2. Segunda parte: descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de *marketing* no prazo determinado;

3. Terceira parte: é a última parte do plano estratégico de *marketing* descreve as metas de vendas e lucro em longo prazo e estratégia de *mix* de *marketing* ao longo do tempo.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o *mix* de *marketing* pode se definir como um conjunto de ferramentas de *marketing* táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, ou seja, tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os “4P’s”, sendo eles:

- **Produto:** significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo;
- **Preço:** é a quantia de dinheiro que os clientes pagam para obter o produto oferecido;

- **Praça:** envolve as atividades de empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo;
- **Promoção:** envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Richers (2000) enfoca que toda estratégia é dirigida aos concorrentes, com o intuito de atingir melhores resultados do que eles e não no sentido de combater esses concorrentes, isso é importantíssimo, pois não deve ser encarados como inimigos, mas sim como padrões comportamentais para que a organização possa medir suas forças e fraquezas. A estratégia serve para orientar-se e dispor de condições para vencer o máximo de etapas com relação aos adversários, só que para isso, necessita-se de planejamento, observação contínua do mercado e dos adversários, além da astúcia e a capacidade de implementar e preparar surpresas. No âmbito do *marketing*, observa-se apenas duas formas de agir, sendo elas: difusão ou segmentação. A diferença entre essas duas estratégias, ocorre em uma abordagem diferente, porém do mesmo mercado, a difusão encara o mercado como uma oportunidade genérica, já a segmentação vê que o mercado é formado de parcelas, nunca idênticas entre si e que só compensa investir nas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa de produtos.

2.3.10 Viabilidade do negócio: indicadores

As informações apresentadas nas quatro demonstrações financeiras básicas são: demonstração de resultados do exercício, balanço patrimonial, demonstração de lucros retidos e a demonstração de fluxo de caixa, são extremamente importantes para alguns grupos que precisam construir algumas medidas relativas da eficiência operacional de determinada organização. A utilização dos índices financeiros envolverá a interpretação dos mesmos e um método de cálculo, para que assim possa se analisar e acompanhar o desempenho da organização. Para que seja feita essa análise necessita-se de dois elementos básicos sendo: a demonstração de resultados do exercício e balanço patrimonial.

Para Gitman (2004), os índices financeiros podem ser divididos em cinco categorias básicas:

1. Índice de liquidez: a liquidez de determinada empresa é medida pela sua capacidade de cumprir as suas obrigações de curto prazo à medida que irão vencendo. Divide-se em duas categorias:

- **Índice de liquidez corrente:** irá medir a capacidade que a empresa tem de cumprir suas obrigações em um curto prazo. Considerando que quanto mais alto o valor melhor para a empresa, pois um índice igual a dois é aceitável;
- **Índice de liquidez seca:** semelhante ao índice de liquidez corrente, porém exclui da conta os estoques da conta da empresa, ou seja, esse índice irá fornecer uma melhor medida da liquidez geral da empresa quando o seu estoque não é convertido em dinheiro tão facilmente. Nesse índice o recomendado é pelo menos um.

2. Índice de atividade: irá medir a velocidade que várias contas são convertidas em caixa ou vendas, ou seja, entradas e saídas. Divide-se em quatro categorias:

- **Giro do estoque:** irá medir a atividade ou a liquidez do estoque de determinada empresa, porém esse índice só possui algum significado quando é comparado ao de outras empresas do mesmo setor ou o valor passado do giro de estoque da própria empresa;
- **Prazo médio de recebimento:** pode também ser chamado de idade média das contas a receber, tendo sua utilidade somente quando é comparado à prazos de concessão de crédito da empresa;
- **Prazo médio de pagamento:** podendo ser chamado de idade média das contas a pagar, porém para se calcular esse índice necessita-se ter conhecimento das compras anuais da empresa, pois não são divulgadas nas demonstrações publicadas e que normalmente estima-se como uma proporção do custo do produto vendido, gerando dificuldade, considerando que ele tem significado em relação aos prazos médios à empresa;
- **Giro do ativo total:** irá indicar a eficiência que as empresas usam os ativos para gerar vendas, quanto mais alto o giro do ativo total indica que a empresa está usando os mesmos ativos de maneira eficiente.

3. Índice de endividamento: irá indicar a quantidade de dinheiro de terceiros que é usado para gerar lucros na empresa. Divide-se em três categorias:

- **Índice de endividamento geral:** mede a proporção dos ativos totais financiados pelos credores da empresa, quanto maior o valor maior será o capital de terceiros que está sendo usado para gerar lucros na empresa;
- **Índice de cobertura de juros:** mede a capacidade da empresa de efetuar pagamentos de juros que estão previstos em contratos, quanto mais alto o valor do índice, maior será a capacidade de pagamento da empresa;
- **Índice de cobertura de pagamentos fixos:** tem a capacidade de medir se a empresa tem o “poder” de pagar as suas obrigações fixas (pagamento de aluguel, amortização, juros, etc.), assim como no índice de cobertura de juros, quanto maior o valor do índice, melhor é.

4. Índice de rentabilidade: existem várias medições para a rentabilidade de um empresa, que irão permitir que seja avaliado os lucros da empresa em relação a certa quantidade de vendas, nível de ativos e volume de capital investido pelos proprietários. Divide-se em seis categorias, sendo elas:

- **Margem de lucro bruto:** irá medir em porcentagem cada unidade monetária de vendas que irá restar pós o pagamento do custo do produto vendido, quanto mais alta a porcentagem melhor é, ou seja, menor será o custo do produto vendido;
- **Margem de lucro operacional:** mede a proporção de cada unidade monetária de receitas de vendas após a dedução de todos os custos e despesas, não incluindo nessa categoria, impostos, juros e dividendos de ações preferenciais, tendo preferência se o índice for elevado;
- **Margem de lucro líquido:** mede a proporção de cada unidade monetária de receitas de vendas após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo nessa categoria, impostos, juros e dividendos de ações preferenciais, tendo preferência se o índice for elevado, quanto mais alto o índice, melhor é;
- **Lucro por ação:** representa o número de unidades monetárias de lucro que foi obtido no período para cada ação ordinária, sendo importante para investidores potenciais, atuais e para a administração;
- **Retorno do ativo total:** pode ser chamado de retorno de investimento e irá medir a eficácia de uma empresa quando se gera lucro com os ativos disponíveis, quanto mais alto melhor;

- **Retorno do capital próprio:** mede o retorno que se obteve no investimento do capital dos acionistas ordinários da empresa, quanto mais alto o índice melhor para os acionistas.

5. Índice de valor de mercado: irá relacionar o valor de mercado da empresa, que é medido pelo preço corrente da ação, a um determinado valor contábil. Divide-se em duas categorias:

- **Índice de preço/lucro:** é utilizado para medir a opinião dos investidores em relação ao valor da ação, ou seja, irá representar quanto os investidores estão dispostos a pagar por cada dólar de lucro da empresa, quanto mais alto o índice maior será a confiança que os investidores irão depositar no desempenho futuro da empresa;
- **Índice de preço/valor patrimonial:** demonstra como os investidores enxergam o desempenho da empresa, ele relaciona o valor de mercado ao seu valor contábil das ações.

Segundo Gitman (2004), os índices de liquidez, atividade e endividamento irão medir o risco, os de rentabilidade medem o retorno e o de valor de mercado irá medir tanto o risco como retorno.

No entanto, para Chiavenato (2005), para que o empreendimento seja bem-sucedido, precisam-se definir alguns indicadores de desempenho para o negócio, para que assim os mesmos sejam avaliados e monitorados constantemente. Os indicadores definidos pela empresa devem representar os aspectos prioritários e relevantes do negócio, ou seja, aqueles indicadores que irão definir e assegurar o sucesso do negócio, portanto há uma lista de indicadores como sugestão, sendo eles:

- **Qualidade:** em todos os processos da cadeia produtiva, há uma jornada de qualidade para ser desenvolvida;
- **Produtividade:** deve ser definida externamente quando são comparadas as saídas e entradas do empreendimento;
- **Eficácia:** também é definida externamente com o cliente, quando serão avaliados os resultados medidos nas saídas dos processos;
- **Eficiência:** é definido também externamente, quando se avalia os custos nas entradas dos processos;
- **Lucratividade:** definida externamente quando há a comparação das entradas com o valor que é gerado para os clientes;

- **Inovação:** é definida internamente, quando há a avaliação da capacidade das pessoas de inovarem;
- **Qualidade de vida:** é definida internamente quando o clima organizacional da empresa é medido e quando a cultura da organização é avaliada;
- **Responsabilidade social:** definida externamente quando o impacto positivo do empreendimento é avaliado na sociedade.

Portanto, segundo Zignani e Conegliam (2015, apud CHIAVENATO, 2005), é necessário a elaboração de um projeto de viabilidade financeira do negócio para que se possa saber a partir de que volume de atividade econômica a empresa se torna viável e lucrativa, ou seja, o primeiro passo é descobrir qual é esse volume. Para isso, o mesmo autor completa que a primeira etapa do processo é que seja definido os custos fixos e variáveis da empresa, após, verificar o ponto de equilíbrio e a partir disso, definir qual é o volume de receita mínima que a empresa precisa produzir para que consiga ultrapassar todos os seus custos.

3 PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE

3.1 Sumário executivo

O plano de negócios da empresa Pizzaria Sabores, como o próprio nome já indica, será um estudo de viabilidade para a abertura de uma pizzaria. A empresa estará situada na região sul da cidade de Bauru, mais precisamente na Avenida Getúlio Vargas, possuindo um local moderno para consumo.

Considerando que a cidade de Bauru, possui diversas pizzarias, o diferencial da Pizzaria Sabores será a escolha dos ingredientes pelo consumidor para que seja montada a pizza de sua preferência, podendo ser salgada ou doce, visto que nas demais pizzarias da cidade os sabores já são estabelecidos.

3.2 Conceito do negócio

Atender o público oferecendo um produto de qualidade, com preço equivalente, que atenda as expectativas dos clientes e trazendo a possibilidade da escolha dos ingredientes para a montagem da pizza de acordo com a preferência do cliente, ou seja, uma pizza personalizada.

3.3 Missão, visão e valores

A Missão da Pizzaria Sabores é:

- Oferecer pizzas de qualidade, com preços equivalentes e que atendam as expectativas dos clientes.

A Visão da Pizzaria Sabores é:

- Ser reconhecida pela qualidade e o diferencial oferecido ao cliente na escolha dos ingredientes da pizza, conquistando espaço no ramo de pizzarias.

Os Valores da Pizzaria Sabores são:

- Satisfação do cliente;
- Utilização de produtos de qualidade;

- Canal de comunicação com clientes;
- Respeito ao meio ambiente;
- Ética; e
- Qualidade no atendimento.

3.4 Metas da empresa

A meta presente da pizzaria é:

- Vender diariamente uma média de 40 pizzas;

As metas futuras da pizzaria são:

- Expansão da diversidade de ingredientes para as pizzas salgadas, pizzas doces e bebidas (médio prazo);
- Oferecer o serviço de *delivery* aos clientes futuramente (médio/longo prazo);
- Oferecer pedaços de pizzas unitários (médio prazo).

3.5 Principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos

O Quadro 6, demonstra uma análise das forças e fraquezas (ambiente interno da empresa) e as oportunidades e ameaças da empresa (ambiente externo à empresa).

Quadro 6 – Análise SWOT da empresa

Ambiente interno	Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Localização em área comercial nobre da cidade; • Via pública para estacionar carros; • Pizza elaborada exclusivamente com produtos escolhidos pelo do cliente; • Qualidade do produto.
	Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nova no mercado; • Espaço físico sem possibilidade de expansão; • Contratar mão obra qualificada.

Ambiente externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • O produto não possui sazonalidade; • Expansão da linha de ingredientes e bebidas; • Diferencial na elaboração de pizzas.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Vários concorrentes consolidados no mercado; • Pressão competitiva; • Alteração do preço da matéria prima; • Crise financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.6 Perfil dos clientes

O perfil dos clientes da Pizzaria Sabores será:

- Segmentação demográfica: de crianças até adultos da terceira idade que possam consumir pizza e dos sexos feminino e masculino.
- Segmentação socioeconômica: pode possuir ou não uma renda fixa e farão partes das classes A, B, C e D.
- Segmentação geográfica: cidade de Bauru e região (potenciais consumidores).
- Segmentação psicográfica: pessoas que gostem de pizza e que busquem um produto diferenciado e com qualidade. (escolha individual dos ingredientes).

Segundo o censo demográfico de 2010, do IBGE, a cidade de Bauru possuía uma população de 343.937 habitantes. A Tabela 1, demonstra a distribuição dessa população, por faixa etária, entre homens e mulheres.

Tabela 1 – Faixa etária da população da cidade de Bauru segundo censo de 2010

Pirâmide etária		
Idade	Homens	Mulheres
0 a 4 anos	10.569	10.178
5 a 9 anos	11.499	10.979
10 a 14 anos	13.185	12.734

15 a 19 anos	13.660	13.039
20 a 24 anos	15.254	14.488
25 a 29 anos	15.696	15.618
30 a 34 anos	14.398	14.716
35 a 39 anos	12.602	13.232
40 a 44 anos	11.896	12.668
45 a 49 anos	11.139	12.673
50 a 54 anos	9.796	11.440
55 a 59 anos	8.036	9.501
60 a 64 anos	6.092	7.473
65 a 69 anos	4.521	5.778
70 a 74 anos	3.495	4.723
75 a 79 anos	2.421	3.739
80 a 84 anos	1.492	2.500
85 a 89 anos	635	1.198
90 a 94 anos	210	475
95 a 99 anos	49	114
Mais de 100 anos	14	22

Fonte: Adaptado do censo demográfico do IBGE (2010).

Segundo o censo demográfico de 2016 do IBGE, a cidade de Bauru possuía uma população de 369.368 habitantes, porém o mesmo censo não disponibiliza a distribuição da população por faixa etária, entre homens e mulheres. Considerando que no ano de 2010, a população era de 343.937 habitantes, é possível verificar que houve um aumento de 25.431 habitantes, ou seja, uma taxa de crescimento de 6,89%. Empiricamente pode-se elaborar uma proporção em relação a distribuição da faixa etária da população de 2016, utilizando a mesma taxa de 6,89% de crescimento da população em relação a distribuição da população por faixa etária do ano de 2010, como demonstrado no Tabela 2.

Tabela 2 – Projeção de distribuição da população da cidade de Bauru, por faixa etária no ano de 2016

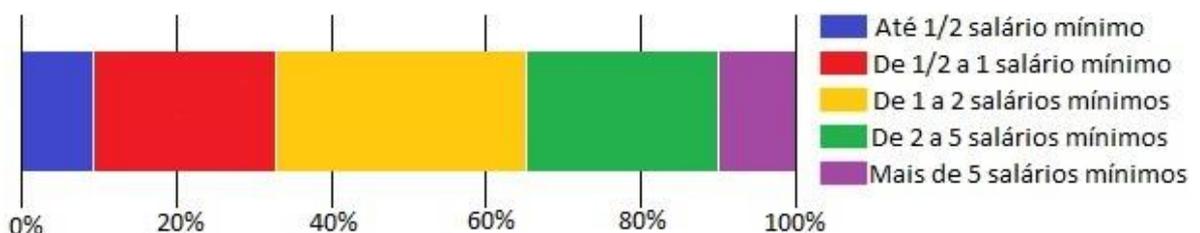
Pirâmide etária						
Idade	Homens (2010)	Taxa de 6,89%	Homens (2016)	Mulheres (2010)	Taxa de 6,89%	Mulheres (2016)
0 a 4 anos	10.569	728	11.297	10.178	701	10.879
5 a 9 anos	11.499	792	12.291	10.979	756	11.735
10 a 14 anos	13.185	908	14.093	12.734	877	13.611
15 a 19 anos	13.660	941	14.601	13.039	898	13.937
20 a 24 anos	15.254	1.051	16.305	14.488	998	15.486
25 a 29 anos	15.696	1.081	16.777	15.618	1.076	16.694
30 a 34 anos	14.398	992	15.390	14.716	1014	15.730
35 a 39 anos	12.602	868	13.470	13.232	912	14.144
40 a 44 anos	11.896	820	12.716	12.668	873	13.541
45 a 49 anos	11.139	767	11.906	12.673	873	13.546
50 a 54 anos	9.796	675	10.471	11.440	788	12.228
55 a 59 anos	8.036	554	8.590	9.501	655	10.156
60 a 64 anos	6.092	420	6.512	7.473	515	7.988
65 a 69 anos	4.521	311	4.832	5.778	398	6.176
70 a 74 anos	3.495	241	3.736	4.723	325	5.048
75 a 79 anos	2.421	167	2.588	3.739	258	3.997
80 a 84 anos	1.492	103	1.595	2.500	172	2.672
85 a 89 anos	635	44	679	1.198	83	1.281
90 a 94 anos	210	14	224	475	33	508
95 a 99 anos	49	3	52	114	8	122
Mais de 100 anos	14	1	15	22	2	24

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Considerando que pizza é um produto de aceitação nacional e, praticamente todas as faixas etárias acabam consumindo tal alimento, excetuando-se as faixas etárias de 0 a 4 anos e a partir dos 80 anos, quando há significativa diminuição no consumo de pizzas por questões físicas e biológicas. Na cidade de Bauru, no ano de 2016, constata-se que nessas faixas etárias, há 13.862 homens e 15.486 mulheres, totalizando 29.348 habitantes, o que equivale a 7,95% da população. Pode-se, empiricamente, afirmar que 92,05% da população bauruense encontra-se distribuída nas faixas etárias que podem consumir pizzas, ou seja, “potencias consumidores” da Pizzaria Sabores.

Apesar da possibilidade de 92,05% da população bauruense, serem “potenciais consumidores” da pizzaria, deve ser considerado um fator importante aliado à “vontade de comer pizza”, que é o fator econômico. Os “potenciais consumidores”, a princípio serão das classes A, B, C e D. Segundo o censo 2010, do IBGE, 9,3% da população bauruense possui renda domiciliar *per capita* até $\frac{1}{2}$ salário mínimo, 23,2% possui de $\frac{1}{2}$ a 1 salário mínimo, 32,5% possui de 1 a 2 salários mínimos, 24,8% possui de 2 a 5 salários mínimos e 10,2% possui renda domiciliar *per capita* acima de 5 salários mínimos. Considerando que os potenciais consumidores da pizzaria pertencem às classes A, B, C e D, empiricamente pode-se afirmar que apenas 9,3% da população bauruense não são “potenciais consumidores”, entretanto, 90,7% da população bauruense são, conforme Figura 14.

Figura 14 – Renda domiciliar *per capita* da população da cidade de Bauru segundo censo de 2010



Fonte: Adaptado do censo demográfico do IBGE (2010).

3.7 Produtos

3.7.1 Pizzas salgadas

3.7.1.1 Ingredientes das pizzas salgadas

A Pizzaria Sabores, pensando em satisfação dos clientes, os quais estão dispostos em várias faixas etárias, irá proporcionar aos mesmos uma variedade de ingredientes visando o atendimento dos diversos gostos e exigências.

No Quadro 7 encontram-se elencados todos os ingredientes para elaboração de pizzas salgadas, em um total de 37 tipos disponíveis.

Quadro 7 – Ingredientes das pizzas salgadas

Pizzas salgadas					
Nº	Ingredientes	Nº	Ingredientes	Nº	Ingredientes
1	Alho	14	Ervilha	27	Pimentão vermelho
2	Atum	15	Escarola	28	Presunto
3	Azeitona	16	Frango desfiado	29	Queijo cheddar
4	Bacon	17	Lombo	30	Queijo mussarela
5	Batata palha	18	Milho	31	Queijo parmesão
6	Brócolis	19	Orégano	32	Queijo provolone
7	Calabresa	20	Ovo	33	Requeijão
8	Catupiry	21	Palmito	34	Rúcula
9	Cebola	22	Peito de peru	35	Salame
10	Cenoura	23	Pepperone	36	Tomate
11	Champignon	24	Pimenta do reino	37	Tomate seco
12	Contra filé	25	Pimentão amarelo	-	-
13	Creme de leite	26	Pimentão verde	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.7.2 Pizzas doces

3.7.2.1 Sabores das pizzas doces

No Quadro 8 encontram-se elencados todos os sabores para elaboração de pizzas doces, em um total de 6 tipos disponíveis.

Convém lembrar que a faixa etária de adolescentes acaba se tornando “consumidor em potencial” desse tipo de pizza.

Quadro 8 – Sabores das pizzas doces

Pizzas doces	
Nº	Sabores
1	Chocolate branco
2	Chocolate meio amargo
3	Chocolate ao leite
4	Creme de avelã
5	Doce de leite
6	Leite condensado

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.7.2.1 Ingredientes das pizzas doces

Além dos sabores, a pizza doce terá como opção alguns ingredientes, em um total disponível de 6 tipos, conforme o Quadro 9, como forma de complementar o produto e realçar o sabor, sendo opcional.

Quadro 9 - Ingredientes das pizzas doces

Pizzas doces	
Nº	Ingredientes
1	Banana
2	Canela
3	Coco ralado
4	Confeti

5	Granulado escuro
6	Paçoca

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.7.3 Bebidas

A pizzaria irá proporcionar ambiente climatizado para consumo das pizzas elaboradas, o que gera a necessidade de ofertar aos clientes, bebidas para consumo em conjunto com as pizzas.

Será disponibilizado aos clientes, bebidas tipo: refrigerantes, cervejas, água, sucos e vinhos.

No Quadro 10 estão descritas as bebidas oferecidas para o consumo no local, em um total disponível de 20 opções.

Quadro 10 – Bebidas

Nº	Descrição	Tipo
1	Refrigerante lata 350 ml	Coca cola
2		Coca cola zero
3		Pepsi
4		Guaraná antarctica
5		Guaraná antarctica diet
6		Fanta laranja
7	Cerveja garrafa 600 ml	Cerveja original
8		Cerveja skol
9		Cerveja brahma
10		Cerveja sub zero
11	Água garrafa 510 ml	Água sem gás
12		Água com gás
13	Suco copo 500 ml	Laranja
14		Morango
15		Uva
16		Abacaxi

17		Maracujá
18	Vinho garrafa	Tinto suave
19		Tinto seco
20		Branco

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8 Preços

3.8.1 Pizzas salgadas

Para o preço das pizzas salgadas, primeiramente, haverá o valor da massa da pizza, que será de R\$ 30,00, depois o cliente escolhe separadamente os ingredientes de sua preferência.

3.8.1.1 Preço dos ingredientes das pizzas salgadas

A Tabela 3 demonstra os ingredientes, com seus respectivos preços, para a elaboração das pizzas salgadas.

Tabela 3 – Preço dos ingredientes das pizzas salgadas

Ingredientes	Preço	Ingredientes	Preço
Alho	R\$ 3,00	Ovo	R\$ 4,05
Atum	R\$ 6,65	Palmito	R\$ 4,20
Azeitona	R\$ 4,05	Peito de peru	R\$ 4,15
Bacon	R\$ 4,60	Pepperone	R\$ 4,20
Batata palha	R\$ 4,20	Pimenta do reino	R\$ 2,05
Brócolis	R\$ 4,60	Pimentão amarelo	R\$ 3,15
Calabresa	R\$ 5,30	Pimentão verde	R\$ 3,15
Catupiry	R\$ 6,35	Pimentão vermelho	R\$ 3,15
Cebola	R\$ 2,25	Presunto	R\$ 4,50
Cenoura	R\$ 3,50	Queijo cheddar	R\$ 5,10
Champignon	R\$ 4,45	Queijo mussarela	R\$ 4,10
Contra filé	R\$ 7,45	Queijo parmesão	R\$ 6,25

Creme de leite	R\$ 4,15	Queijo provolone	R\$ 6,05
Ervilha	R\$ 4,35	Requeijão	R\$ 5,05
Escarola	R\$ 1,75	Rúcula	R\$ 2,60
Frango desfiado	R\$ 4,45	Salame	R\$ 6,25
Lombo	R\$ 4,05	Tomate	R\$ 3,45
Milho	R\$ 3,05	Tomate seco	R\$ 4,55
Orégano	R\$ 2,00	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2 Pizzas doces

Para o preço das pizzas doces, teremos primeiramente o valor da massa da pizza, que será de R\$ 30,00, depois o cliente escolhe separadamente o sabor e os ingredientes de sua preferência.

3.8.2.1 Preço dos sabores das pizzas doces

A Tabela 4 demonstra os sabores, com seus respectivos preços, para a montagem das pizzas doces.

Tabela 4 – Preço dos sabores das pizzas doces

Sabores	Preço
Chocolate branco	R\$ 5,05
Chocolate meio amargo	R\$ 5,10
Chocolate ao leite	R\$ 5,10
Creme de avelã	R\$ 6,35
Doce de leite	R\$ 5,20
Leite condensado	R\$ 5,45

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.2 Preço dos ingredientes das pizzas doces

A Tabela 5 demonstra os ingredientes, com seus respectivos preços, para a montagem das pizzas doces.

Tabela 5 – Preço dos ingredientes das pizzas doces

Ingredientes	Preço
Banana	R\$ 4,00
Canela	R\$ 1,75
Coco ralado	R\$ 5,05
Confeti	R\$ 5,95
Granulado escuro	R\$ 5,60
Paçoca	R\$ 5,40

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.3 Preço das bebidas

A Tabela 6 demonstra os preços das bebidas para o consumo no local.

Tabela 6 – Preço das bebidas

Descrição	Tipo	Preço
Refrigerante lata 350 ml	Coca cola	R\$ 5,00
	Coca cola zero	R\$ 5,00
	Pepsi	R\$ 5,00
	Guaraná antarctica	R\$ 5,00
	Guaraná antarctica diet	R\$5,00
	Fanta laranja	R\$ 5,00
Cerveja garrafa 600 ml	Cerveja original	R\$ 12,00
	Cerveja skol	R\$ 8,60
	Cerveja brahma	R\$ 8,60
	Cerveja sub zero	R\$ 8,00
Água garrafa	Água sem gás	R\$ 3,00

510 ml	Água com gás	R\$ 3,50
Suco copo 500 ml	Laranja	R\$ 6,00
	Morango	R\$ 7,00
	Uva	R\$ 6,00
	Abacaxi	R\$ 6,00
	Maracujá	R\$ 6,00
Vinho garrafa	Tinto suave	R\$ 32,00
	Tinto seco	R\$ 32,00
	Branco	R\$ 32,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.9 Concorrentes

Concorrentes indiretos: supermercados, padarias, ou qualquer outro estabelecimento que comercialize pizzas semi prontas, proporcionando ao consumidor, a comodidade de consumir em sua residência.

Os concorrentes diretos, como demonstra o Quadro 11, foram classificados de acordo com a proximidade da Pizzaria Sabores, devido à grande variedade de pizzarias na cidade de Bauru.

Quadro 11 – Concorrentes diretos

Nº	Concorrentes	Localização
1	Augusta's Pizzaria	Avenida Getúlio Vargas, 17-40
2	Mammamia Pizzaria	Rua Rubens Paganni, 1-40
3	Capadócia Pizzaria	Rua Doutor José Maria Rodrigues Costa, 12-43
5	Bambina Pizzaria	Rua Alfredo Fontão, 6-80
4	Capannori Fresh Premium Pizza	Rua Treze de Maio, 21-30

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conhecer seus concorrentes diretos e indiretos, pode agregar valor à pizzaria, principalmente aqueles concorrentes com mais tempo de existência, pois algo “deu certo”. Conhecer suas promoções, suas formas de atendimento ao cliente, a qualidade

dos produtos utilizados, preços, tempo de espera do cliente, e outros fatores podem gerar conhecimentos ao quais podem ser aplicados. Nada impede, que o dono de uma determinada pizzaria, em um dia, seja “o cliente” em outra, pois na prática está conhecendo seu concorrente e fazendo uma comparação com seu próprio negócio, ou seja, o *benchmarking* competitivo.

Aprender com os erros dos outros pode ser uma grande oportunidade no ramo de pizzaria, pois, as pessoas buscam pizzas de qualidade, com preço baixo e bom atendimento. O cliente satisfeito retorna e garante a sobrevivência da empresa e ainda atua como fonte de *marketing* com “propaganda positiva” em seu círculo de amigos e parentes.

3.10 Fornecedores

Para a aquisição das matérias primas que serão utilizadas na fabricação das pizzas, foram escolhidos 6 fornecedores principais, como demonstra o Quadro 12.

Porém, nada impede que as matérias primas e produtos possam ser adquiridos em fornecedores “secundários”, levando em consideração menor custo, através de promoções “relâmpagos”.

Quadro 12 – Fornecedores

Nº	Fornecedores	Localização
1	Assaí Atacadista	Avenida Nações Unidas, s/n
2	Atacadão	Avenida Nações Unidas, 50
3	Tenda Atacado	Avenida Doutor. Nuno de Assis, 21-100
4	Feira	Não possui localização fixa.
5	Companhia de Bebidas das Américas (Ambev)	Rua Nicolau Assis, 5-41
6	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp)	Avenida Nações Unidas, 50-98

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.11 Localização e *layout* do negócio

3.11.1 Localização

Para a escolha do local do negócio, foram levados em consideração diversos fatores, conforme o Quadro 13, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 5 em ordem crescente, com 5 sendo o valor mais favorável para a empresa.

Quadro 13 – Fatores para a escolha da localização do negócio

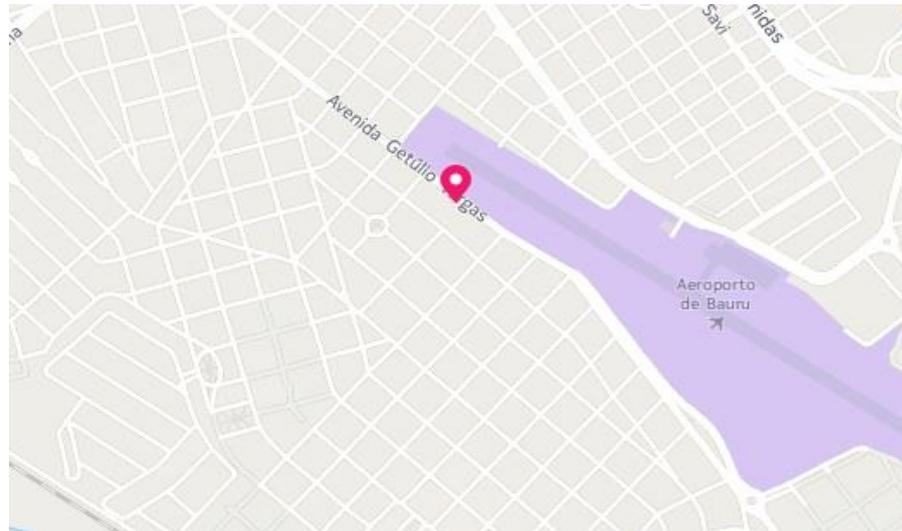
Fatores	1	2	3	4	5
Área comercial movimentada					X
Bom acesso rodoviário					X
Concorrente mais próximo		X			
Entrada de serviço para entregas			X		
Estado do imóvel			X		
Facilidade de entrada e saída				X	
Facilidade de estacionamento				X	
Fluxo de tráfego					X
Melhorias exigidas na locação			X		
Preço do aluguel			X		
Transporte público			X		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O local é um dos fatores importantes para o sucesso do empreendimento, por esse motivo, foram considerados os seguintes itens: um bom acesso rodoviário, o fluxo de carro e pedestres, a facilidade de acesso do local, fluxo de transportes em geral, estado no imóvel, possibilidade de inundações, facilidade de estacionamento, etc.

Considerando os fatores acima citados, o local escolhido para a abertura da pizzaria foi a Avenida Getúlio Vargas nº 10-90, como demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Localização do negócio



Fonte: Google Maps (2017).

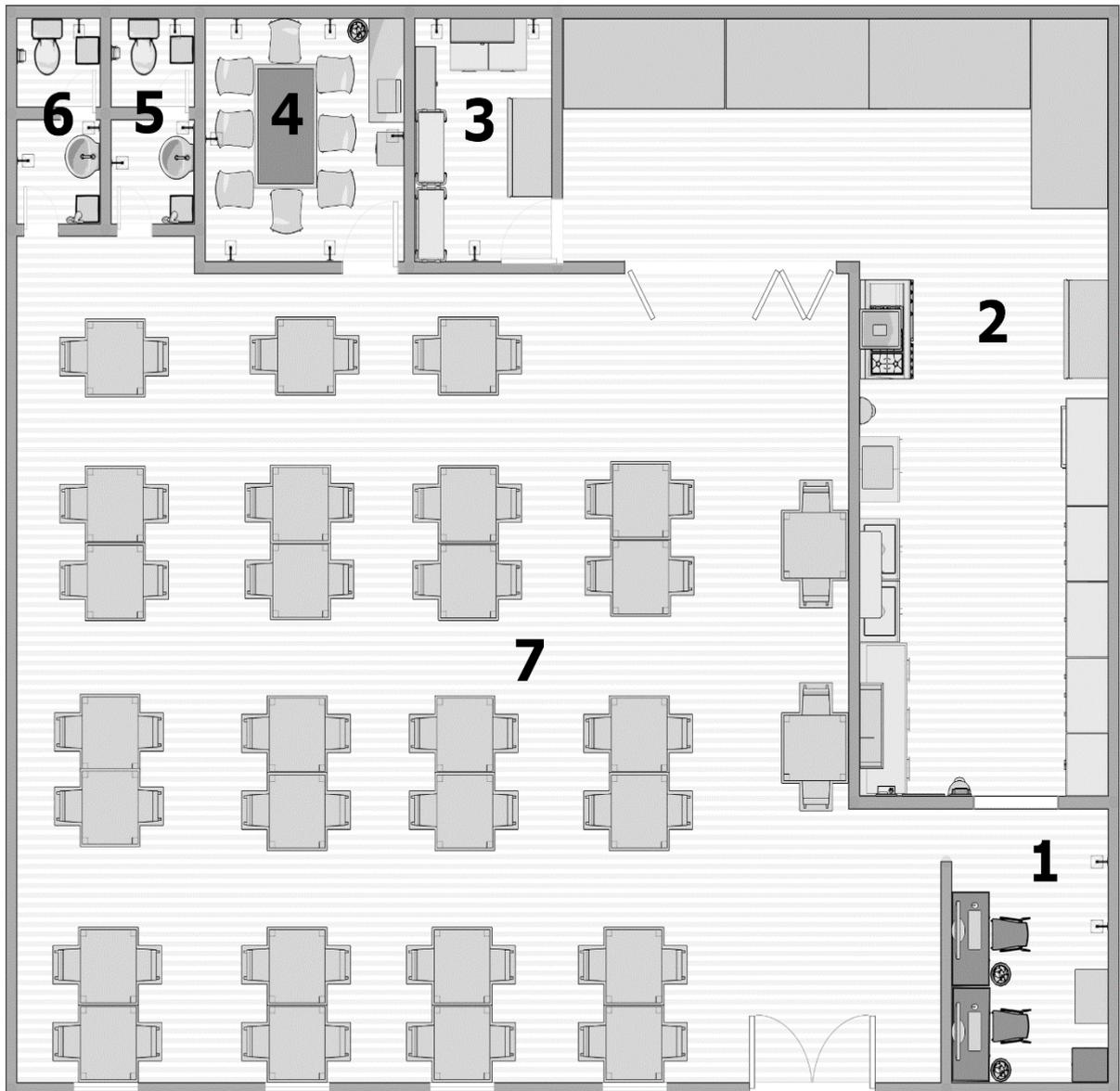
3.11.2 Layout

A pizzeria irá possuir um local confortável e moderno para os clientes consumirem o produto no local, mas se caso desejarem, poderão retirar a pizza no balcão para o consumo em residência, pois a pizzeria não disponibilizará o serviço de *delivery* (poderá ser disponibilizado a médio/longo prazo, conforme alcance das vendas).

É de extrema importância o *layout* do estabelecimento para a otimização do uso do espaço, arranjo físico adequado, melhor funcionalidade da equipe, etc.

A Figura 16 ilustra o *layout* do estabelecimento, onde:

- **Número 1:** ilustra a recepção e o caixa;
- **Número 2:** cozinha do estabelecimento, com a disposição de equipamentos (geladeira, fogão industrial, armários, refrigeradores, etc);
- **Número 3:** demonstra o almoxarifado de alimentos, que irá proporcionar a armazenagem adequada para suprir a demanda;
- **Número 4:** ilustra a sala administrativa da empresa;
- **Número 5:** demonstra o banheiro feminino;
- **Número 6:** ilustra o banheiro masculino;
- **Número 7:** ilustra a área de consumo para os clientes.

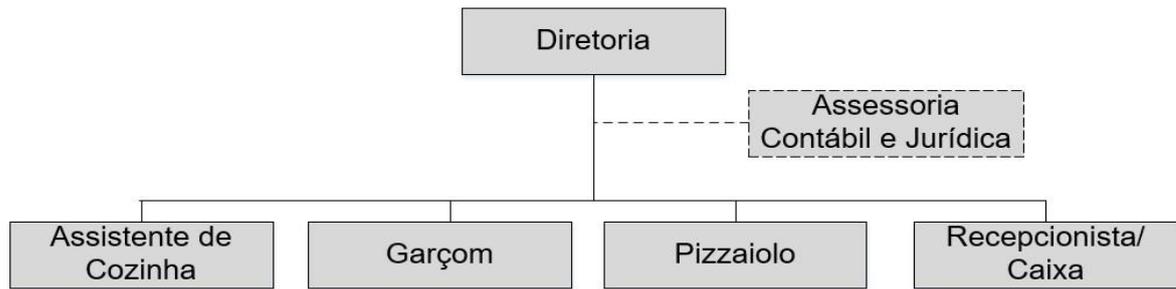
Figura 16 – Layout do estabelecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.12 Recursos humanos

Para o controle e administração da Pizzaria Sabores, a Figura 17 demonstra a sua estrutura organizacional: composta pela diretoria (proprietária da empresa), assistente de cozinha, garçom, pizzaiolo, recepcionista e não se esquecendo da assessoria contábil e jurídica.

Figura 17 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 14 elenca os cargos já dispostos no organograma, porém com o detalhamento da descrição das atividades exercidas em cada cargo.

Quadro 14 – Descrição das atividades dos cargos

Cargos e quantidade de funcionários	Descrição das atividades
Assistente de cozinha	Irá auxiliar o pizzaiolo na cozinha e também ficará responsável pela preparação dos sucos.
Garçom	Será responsável por levar as pizzas ou bebidas até as respectivas mesas dos clientes; Poderá efetuar a inclusão de algum produto no pedido de alguma mesa através de um monitor <i>touch screen</i> situado na recepção (no caso de pizzas, encaminhará o pedido para a cozinha).
Pizzaiolo	Elaboração e montagem das pizzas seguindo o pedido de cada cliente; Fará a checagem e controle dos alimentos da cozinha e no almoxarifado de alimentos.
Recepcionista/ Caixa	Fará o atendimento dos clientes com apresentação rápida da empresa e do cardápio; Registrar os pedidos no sistema e encaminhar para a cozinha; Controle e manuseio do caixa e demais atividades administrativas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.13 Aspectos legais e tributários

A empresa será nomeada com a razão social de Valentin Alimentos EPP e nome fantasia de Pizzaria Sabores. Será contratado um escritório que irá realizar toda a parte contábil e jurídica da empresa, obtendo a legalização da mesma, alvará, taxas, preenchimento de formulários juntamente com órgãos públicos, registro de pessoa jurídica, etc.

Para que a empresa seja legalizada corretamente, será registrada nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal para o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura do Município;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da sua constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento na Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social – Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)/Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- Corpo de Bombeiros Militar e Vigilância Sanitária
- Obter informações sobre o Programa de Alimentos Seguros (PAS) que irá fornecer orientações para o cumprimento da norma da ANVISA sobre as capacitações necessárias para a manipulação de alimentos de forma correta.

A classificação da pizzaria, com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do site do IBGE (2017) é o 5611-2/01, relativo à restaurantes e similares, e que possuem as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas ao público em geral, com serviço completo, englobando também os restaurantes *self-service* ou de comida a quilo e as atividades de restaurante e bares em embarcações explorados por terceiros.

A Pizzaria Sabores por suas peculiaridades se enquadra no regime do Simples Nacional, sendo uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), visto que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapassará R\$ 3.600.000,00 considerando que as

alíquotas para esse ramo de atividade, variam de 4% a 11,61%. Haverá o recolhimento, por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), dos tributos e contribuições abaixo descritos, exceto IPI e ISS, visto que a atividade do negócio é vender pizzas (produto):

- IRPJ;
- CSLL;
- PIS/PASEP;
- COFINS;
- ICMS;
- CPP (Contribuição Patronal Previdenciária).

O regime tributário das empresas é calculado conforme a receita bruta anual. O Simples Nacional contempla as empresas com receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões, portanto a pizzaria se enquadra nesse regime tributário, pois o faturamento mensal da pizzaria gira em torno de R\$ 80.498,25, gerando um faturamento anual de R\$ 965.978,98, porém esse valor é uma estimativa, podendo sofrer variação superior ou inferior, mas dificilmente não se enquadrará no Simples Nacional, já que há previsão de renda bruta anual de 1/3 do máximo permitido pela legislação.

A Tabela 7, ilustra a alíquota e partilha do Simples Nacional para comércio, ou seja, a alíquota individual dos diversos impostos recolhidos pela pizzaria, sendo: 0,38% de IRPJ, 0,38% de CSLL, 1,15% de Cofins, 0,27% de Pis/Pasep, 3,28% de CPP e 2,82% de ICMS, totalizando uma carga tributária total de 8,28% de impostos.

Tabela 7 – Alíquota e partilha do Simples Nacional para comércio

De	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	Pis/Pasep	CPP	ICMS
900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%

Fonte: Adaptado do Portal Tributário (2017).

3.14 Aspectos econômicos e financeiros

3.14.1 Investimento fixo

Esse tópico irá demonstrar o investimento fixo necessário para a aquisição de todos os móveis e utensílios de todos os cômodos da pizzaria, fisicamente falando. Haverá a compra de móveis e escritório, utensílios de cozinha, banheiro, máquinas e equipamentos, computadores e eletrônicos e outros investimentos.

A Tabela 8, demonstra os investimentos em móveis e escritório, em um total de R\$ 11.891,17.

Tabela 8 – Investimentos dos móveis e escritório

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Cadeira infantil	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00
Cadeira	8	R\$ 154,50	R\$ 1.236,00
Mesa de reunião	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Mesinha para sala de reunião	1	R\$ 190,00	R\$ 190,00
Mesa para recepção	2	R\$ 234,90	R\$ 469,80
Cadeira de escritório	2	R\$ 89,00	R\$ 178,00
Gaveta de caixa automática	2	R\$ 261,37	R\$ 522,74
Porta treco	2	R\$ 35,09	R\$ 70,18
Mesa com 2 cadeiras	30	R\$ 244,90	R\$ 7.347,00
Tesoura	1	R\$ 6,45	R\$ 6,45
Toalha de mesa	30	R\$ 34,90	R\$ 1.047,00
Dispenser de álcool em gel	1	R\$ 34,00	R\$ 34,00
Total	84	R\$ 1.745,11	R\$ 11.891,17

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 9 demonstra os investimentos fixos na aquisição dos utensílios de cozinha, totalizado em R\$ 9.052,74.

Tabela 9 – Investimentos dos utensílios de cozinha

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Garfo	80	R\$ 4,17	R\$ 333,60
Faca	80	R\$ 4,17	R\$ 333,60
Prato grande	80	R\$ 7,90	R\$ 632,00
Prato pequeno	80	R\$ 5,91	R\$ 472,80
Porta guardanapo	40	R\$ 9,90	R\$ 396,00
Copo	80	R\$ 8,33	R\$ 666,40
Amolador de faca	2	R\$ 53,64	R\$ 107,28
Kit de faca	2	R\$ 38,90	R\$ 77,80
Concha grande	2	R\$ 13,99	R\$ 27,98
Concha média	2	R\$ 13,99	R\$ 27,98
Concha pequena	2	R\$ 8,99	R\$ 17,98
Colher de “sopa”	50	R\$ 10,00	R\$ 500,00
Colher de “chá”	50	R\$ 1,00	R\$ 50,00
Cortador de pizza	2	R\$ 52,78	R\$ 105,56
Tábua para corte	3	R\$ 152,88	R\$ 458,64
Saleiro	40	R\$ 7,99	R\$ 319,60
Tábua de madeira pizza	45	R\$ 43,05	R\$ 1.937,25
Luva de silicone	6	R\$ 46,94	R\$ 281,64
Pá de pizza	2	R\$ 182,71	R\$ 365,42
Pegador de forma de pizza	5	R\$ 26,14	R\$ 130,70
Picador de legumes médio	2	R\$ 85,46	R\$ 170,92
Raspadeira	2	R\$ 21,90	R\$ 43,80
Batedor	2	R\$ 21,99	R\$ 43,98
Panela a vapor	2	R\$ 58,17	R\$ 116,34
Panela grande	2	R\$ 58,17	R\$ 116,34
Forma de pizza	15	R\$ 17,00	R\$ 255,00
Tampa para forma de pizza	15	R\$ 18,90	R\$ 283,50
Kit de pote	2	R\$ 24,99	R\$ 49,98
Peneira grande	2	R\$ 15,40	R\$ 30,80
Peneira média	3	R\$ 7,19	R\$ 21,57

Peneira pequena	2	R\$ 3,25	R\$ 6,50
Secador de salada	2	R\$ 5,62	R\$ 11,24
Escorredor de talheres	4	R\$ 12,82	R\$ 51,28
Pote grande	5	R\$ 7,94	R\$ 39,70
Pote médio	5	R\$ 6,08	R\$ 30,40
Pote pequeno	5	R\$ 16,99	R\$ 84,95
Rodinho de pia	2	R\$ 96,53	R\$ 193,06
Lixeira com pedal	1	R\$ 8,39	R\$ 8,39
Kit para pia	2	R\$ 31,99	R\$ 63,98
Bandejas	3	R\$ 25,70	R\$ 77,10
Dispenser de álcool em gel	1	R\$ 34,00	R\$ 34,00
Dispenser de papel toalha	1	R\$ 43,68	R\$ 43,68
Dispenser de sabonete líquido	1	R\$ 34,00	R\$ 34,00
Total	734	R\$ 1.349,50	R\$ 9.052,74

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 10 fixa os investimentos do banheiro, em um total de R\$ 373,94.

Tabela 10 - Investimentos do banheiro

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Cesto do banheiro	2	R\$ 9,33	R\$ 18,66
Lixeira	2	R\$ 30,97	R\$ 61,94
Dispenser de papel toalha	2	R\$ 43,68	R\$ 87,36
Dispenser de sabonete líquido	2	R\$ 34,00	R\$ 68,00
Dispenser de álcool em gel	2	R\$ 34,00	R\$ 68,00
Suporte de papel higiênico	2	R\$ 34,99	R\$ 69,98
Total	12	R\$ 186,97	R\$ 373,94

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 11 demonstra os investimentos das máquinas e equipamentos, em um total de R\$ 21.937,13.

Tabela 11 – Investimentos das máquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Fogão industrial	1	R\$ 486,90	R\$ 486,90
Geladeira	1	R\$ 3.049,90	R\$ 3.049,90
Freezer horizontal	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.899,00
Cilindro industrial	1	R\$ 668,53	R\$ 668,53
Multi ralador	1	R\$ 903,80	R\$ 903,80
Forno de pizza	2	R\$ 4.450,00	R\$ 8.900,00
Liquidificador industrial	1	R\$ 530,00	R\$ 530,00
Batedeira industrial	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Refrigerador vertical de bebidas	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Balança eletrônica	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Processador de alimentos	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Máquina de gelo	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Forno de micro-ondas	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Total	14	R\$ 17.487,13	R\$ 21.937,13

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 12 demonstra os investimentos na aquisição dos computadores e eletrônicos, em um total de R\$ 15.053,66.

Tabela 12 – Investimentos dos computadores e eletrônicos

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Computador	2	R\$ 1.799,00	R\$ 3.598,00
Monitor <i>touch screen</i>	1	R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00
Celular	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Máquina de cartão	1	R\$ 838,80	R\$ 838,80
Impressora fiscal	2	R\$ 535,90	R\$ 1.071,80
Impressora não fiscal	2	R\$ 2.197,53	R\$ 4.395,06
Roteador	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
<i>Nobreak</i>	2	R\$ 450,00	R\$ 450,00
<i>Notebook</i>	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00

Impressora	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Total	14	R\$ 10.521,23	R\$ 15.053,66

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 13 demonstra outros investimentos necessários para o empreendimento, em um total de R\$ 81.000,00.

Tabela 13 – Outros investimentos

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Reforma, adaptação do imóvel e instalações	1	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00
Sistema de exaustão e ar condicionado	1	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00
Total	2	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 14, demonstra o total do investimento fixo, no valor de R\$ 139.308,64.

Tabela 14 – Total do investimento fixo

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Móveis e escritório	84	R\$ 1.745,11	R\$ 11.891,17
Utensílios e cozinha	734	R\$ 1.349,50	R\$ 9.052,74
Banheiro	12	R\$ 186,97	R\$ 373,94
Máquinas e equipamentos	14	R\$ 17.487,13	R\$ 21.937,13
Computadores e eletrônicos	14	R\$ 10.521,23	R\$ 15.053,66
Outros investimentos	2	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00
Total	860	R\$ 112.289,94	R\$ 139.308,64

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.14.2 Custos fixos e variáveis

Esse tópico irá demonstrar o total dos custos fixos e variáveis da pizzaria.

Segundo Cruz (2012) os custos fixos são os custos relacionados à produção de um bem ou um serviço que não variam de acordo com a quantidade que é produzida, ou seja, os custos serão os mesmo independente do volume de produção, podendo existir mesmo que não haja produção de algum bem ou serviço; e custos variáveis são os custos relacionados à produção de um bem ou um serviço que variam de acordo com a quantidade que é produzida, ou seja, os custos sofrem alteração de acordo com o volume de produção ou quantidade de serviços prestados pela empresa.

A Tabela 15 demonstra os custos fixos do empreendimento, no total de R\$ 28.639,16.

Tabela 15 – Custos fixos

Descrição	Valor total
Retirada dos sócios (pró-labore)	R\$ 4.000,00
INSS sobre o pró-labore	R\$ 440,00
Mão de obra	R\$ 5.300,00
Encargos sobre a mão de obra	R\$ 1.989,62
Água	R\$ 300,00
Luz	R\$ 500,00
Telefone	R\$ 65,00
Material de expediente e consumo	R\$ 450,00
Aluguel	R\$ 5.000,00
Seguros	R\$ 350,00
Propaganda e publicidade	R\$ 1.500,00
Depreciação mensal	R\$ 1.061,35
Manutenção	R\$ 200,00
Serviços de terceiros (assessoria contábil e jurídica)	R\$ 700,00
Ônibus, táxis e selos	R\$ 2.970,00

Outros (IPTU, sistema da pizzaria, internet, taxa de bombeiro e alvará da vigilância sanitária).	R\$ 3.813,19
Total	R\$ 28.639,16

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

Haverá a utilização de métodos racionais para o uso de água e da energia elétrica, visando a redução dos custos e consciência e respeito ao meio ambiente. No uso da água, ocorrerá a substituição de torneiras comuns por torneiras temporizadas, utilização de descargas ecológicas e o uso do álcool em gel e quanto ao uso da energia elétrica, haverá a substituição das lâmpadas incandescentes e fluorescentes por lâmpadas de *light emitting diode* (LED) e colocação de sensores de presença.

A Tabela 16, demonstra os custos variáveis, no total de R\$ 26.396,93.

Tabela 16 – Custos variáveis

Descrição	Valor total
Previsão de custos (CMV)	R\$ 19.037,76
Impostos (Simples Nacional: 8,28%)	R\$ 6.665,25
Uniformes	R\$ 350,00
Cartão de visita	R\$ 21,98
Panfleto	R\$ 77,98
<i>Flyer</i>	R\$ 123,96
Customização da caixa da pizza	R\$ 120,00
Total	R\$ 26.396,93

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

A Tabela 17 demonstra a somatória dos custos fixos e custos variáveis em um total de R\$ 55.036,09.

Tabela 17 – Total dos custos

Descrição	Valor total
Custos fixos	R\$ 28.639,16

Custos variáveis	R\$ 26.396,93
Total	R\$ 55.036,09

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.14.3 Custos com a mão de obra

A Tabela 18 demonstra os salários e os encargos sociais incidentes, totalizando R\$ 7.289,62 para 5 colaboradores.

Tabela 18 – Salários

Descrição	Quantidade	Salário	Encargos	Valor Total
Assistente de cozinha	1	R\$ 1.000,00	R\$ 375,40	R\$ 1.375,40
Garçom	2	R\$ 1.000,00	R\$ 375,40	R\$ 2.750,80
Pizzaiolo	1	R\$ 1.300,00	R\$ 488,02	R\$ 1.788,02
Recepcionista/caixa	1	R\$ 1.000,00	R\$ 375,40	R\$ 1.375,40
Total	5	R\$ 5.300,00	R\$ 1.989,62	R\$ 7.289,62

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

Será fornecido aos colaboradores dois benefícios por dia trabalhado, sendo o vale transporte de R\$ 7,00 e vale alimentação de R\$ 15,00, conforme demonstrado na Tabela 19, gerando um total mensal de R\$ 2.970,00, com uma média mensal por colaborador de R\$ 594,00.

Tabela 19 – Benefícios

Descrição	Quantidade de dias úteis	Valor do benefício	Valor por colaborador	Valor Total
Vale transporte	27	R\$ 7,00	R\$ 189,00	R\$ 945,00
Vale alimentação	27	R\$ 15,00	R\$ 405,00	R\$ 2.025,00
Total	54	R\$ 22,00	R\$ 594,00	R\$ 2.970,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 20 demonstra o custo total mensal de mão de obra do empreendimento (salários e benefícios) totalizado em R\$ 10.259,62, com uma média mensal por colaborador de R\$ 1.457,92.

Tabela 20 – Custo total de mão de obra

Descrição	Quantidade	Salário e encargos	Benefícios	Valor Total
Assistente de cozinha	1	R\$ 1.375,40	R\$ 594,00	R\$ 1.969,40
Garçom	2	R\$ 2.750,80	R\$ 1.188,00	R\$ 3.938,80
Pizzaiolo	1	R\$ 1.788,02	R\$ 594,00	R\$ 2.382,02
Recepcionista/caixa	1	R\$ 1.375,40	R\$ 594,00	R\$ 1.969,40
Total	5	R\$ 7.289,62	R\$ 2.970,00	R\$ 10.259,62

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.14.4 Estoque inicial

A Tabela 21 demonstra o custo do estoque inicial das embalagens customizadas de papelão para o acondicionamento das pizzas que forem vendidas diretamente no balcão, em um total de R\$ 960,00. Conforme as vendas, o estoque será repostado.

Tabela 21 – Estoque das caixas de pizzas

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Caixas de pizzas	300	R\$ 3,20	R\$ 960,00
Total	300	R\$ 3,20	R\$ 960,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A pizzaria não comprará massas prontas, mas irá produzi-las no próprio estabelecimento. O objetivo é manter um estoque inicial para elaboração de massas por 1 semana, ou seja, 6 dias, visto que o estabelecimento funcionará em regime de 6x1 (6 noites abertas e 1 fechada). Considerando que há previsão de vendas de 40 pizzas diárias, ou seja, será necessário elaborar aproximadamente 240 massas pizzas semanais. A receita para a elaboração das massas, após pronta, rende 4 massas,

portanto pode-se afirmar que será necessário fazer 60 receitas para a totalidade das massas.

A Tabela 22 demonstra o custo desse estoque inicial para a elaboração dessas 240 massas de pizzas, em um total de R\$ 170,08.

Tabela 22 – Estoque dos ingredientes das massas das pizzas

Quantidade por receita	Quantidade para 60 receitas	Preço de mercado	Necessidade de estoque	Valor Total
Açúcar (13g)	780 g	R\$ 10,79 (5.000 g)	1	R\$ 10,79
Azeite (65 ml)	3.900 ml	R\$ 5,79 (500 ml)	8	R\$ 46,32
Farinha de trigo (740 g)	44.400 g	R\$ 10,69 (5.000 g)	9	R\$ 96,21
Fermento biológico seco (20 g)	1.200 g	R\$ 4,99 (500 g)	3	R\$ 14,97
Sal (13 g)	780 g	R\$ 1,79 (1.000 g)	1	R\$ 1,79
Água (600 ml)	já incluso no custo fixo			
Total	-	-	-	R\$ 170,08

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 23 demonstra o estoque inicial dos ingredientes para as pizzas salgadas com previsão de duração de 1 semana, ou seja, 6 dias, em um total de R\$ 2.492,03. Não há como afirmar com certeza que todos os ingredientes desse estoque inicial durarão 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado tipo de pizza ou algum item estragar, gerando a necessidade de compra desse produto antes do previsto.

Tabela 23 – Estoque dos ingredientes das pizzas salgadas

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Alho (3 kg)	1	R\$ 41,50	R\$ 41,50
Atum (125 g)	35	R\$ 2,35	R\$ 82,25

Azeitona (2 kg)	4	R\$ 23,79	R\$ 95,16
Bacon (1 kg)	8	R\$ 13,89	R\$ 111,12
Batata palha (500 g)	9	R\$ 7,59	R\$ 68,31
Brócolis (unidade)	12	R\$ 4,70	R\$ 56,40
Calabresa (2,5 kg)	4	R\$ 25,90	R\$ 103,60
Catupiry (1,5 kg)	4	R\$ 28,90	R\$ 115,60
Cebola (1 kg)	2	R\$ 1,39	R\$ 2,78
Cenoura (1 kg)	1	R\$ 2,19	R\$ 2,19
Champignon (1,05 kg)	2	R\$ 23,85	R\$ 47,70
Contra filé (1 kg)	5	R\$ 19,90	R\$ 99,50
Creme de leite (200 g)	25	R\$ 1,85	R\$ 46,25
Ervilha (2 kg)	3	R\$ 10,85	R\$ 32,55
Escarola (unidade)	12	R\$ 2,85	R\$ 34,20
Frango desfiado (2 kg)	9	R\$ 17,98	R\$ 161,82
Lombo (1 kg)	7	R\$ 16,80	R\$ 117,60
Milho (2 kg)	3	R\$ 10,59	R\$ 31,77
Orégano (250 g)	3	R\$ 8,05	R\$ 24,15
Ovo (30 unidades)	2	R\$ 10,50	R\$ 21,00
Palmito (1,8 kg)	3	R\$ 22,00	R\$ 66,00
Peito de peru (1 kg)	2	R\$ 26,90	R\$ 53,80
Pepperone (1 kg)	2	R\$ 39,90	R\$ 79,80
Pimenta do reino (70 g)	3	R\$ 4,45	R\$ 13,35
Pimentão amarelo (1 kg)	1	R\$ 5,99	R\$ 5,99
Pimentão verde (1 kg)	1	R\$ 2,29	R\$ 2,29
Pimentão vermelho (1 kg)	1	R\$ 5,99	R\$ 5,99
Presunto (1 kg)	6	R\$ 9,98	R\$ 59,88
Queijo cheddar (1,8 kg)	4	R\$ 16,30	R\$ 65,20
Queijo mussarela (1 kg)	15	R\$ 15,90	R\$ 238,50
Queijo parmesão (1 kg)	5	R\$ 30,90	R\$ 154,50
Queijo provolone (1 kg)	5	R\$ 29,98	R\$ 149,90
Requeijão (200 g)	10	R\$ 3,99	R\$ 39,90
Rúcula (unidade)	12	R\$ 3,49	R\$ 41,88
Salame (1 kg)	2	R\$ 37,90	R\$ 75,80

Tomate (1 kg)	20	R\$ 3,59	R\$ 71,80
Tomate seco (1,4 kg)	2	R\$ 36,00	R\$ 72,00
Total	245	R\$ 570,97	R\$ 2.492,03

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 24 demonstra o estoque inicial dos sabores para as pizzas doces com previsão de duração de 1 semana, ou seja, 6 dias, em um total de R\$ 438,29. Não há como afirmar com certeza que todos esses itens do estoque inicial durarão 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado tipo de pizza ou algum item estragar, gerando a necessidade de compra desse produto antes do previsto.

Tabela 24 – Estoque dos sabores das pizzas doces

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Chocolate branco (2,10 kg)	2	R\$ 48,79	R\$ 97,58
Chocolate meio amargo (1,05 kg)	3	R\$ 14,90	R\$ 44,70
Chocolate ao leite (2,10 kg)	2	R\$ 44,79	R\$ 89,58
Creme de avelã (350 g)	7	R\$ 12,89	R\$ 90,23
Doce de leite (5 kg)	1	R\$ 63,80	R\$ 63,80
Leite condensado (5 kg)	1	R\$ 52,40	R\$ 52,40
Total	16	R\$ 237,57	R\$ 438,29

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 25 demonstra o estoque inicial dos ingredientes para as pizzas doces com previsão de duração de 1 semana, ou seja, 6 dias, em um total de R\$ 128,58. Não há como afirmar com certeza que todos os ingredientes desse estoque inicial durarão 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado tipo de pizza ou algum item estragar, gerando a necessidade de compra desse produto antes do previsto.

Tabela 25 – Estoque dos ingredientes das pizzas doces

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Banana (unidade)	5	R\$ 2,99	R\$ 14,95
Canela (500 g)	2	R\$ 5,69	R\$ 11,38
Coco ralado (1 kg)	2	R\$ 13,50	R\$ 27,00
Confeti (500 g)	3	R\$ 8,49	R\$ 25,47
Granulado escuro (1,01 kg)	2	R\$ 7,99	R\$ 15,98
Paçoca (1,25 kg)	2	R\$ 16,90	R\$ 33,80
Total	16	R\$ 55,56	R\$ 128,58

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 26 demonstra o estoque inicial de bebidas com previsão de duração de 1 semana, ou seja, 6 dias, em um total de R\$ 3.724,42. Não há como afirmar com certeza que todas as bebidas desse estoque inicial durarão 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado tipo de bebida ou haver quebra ou perda, gerando a necessidade de nova compra antes do previsto.

Tabela 26 – Estoque das bebidas

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Coca cola (lata)	78	R\$ 2,39	R\$ 186,42
Coca cola zero (lata)	90	R\$ 2,39	R\$ 215,10
Pepsi (lata)	60	R\$ 2,07	R\$ 124,20
Guaraná antarctica (lata)	72	R\$ 1,55	R\$ 111,60
Guaraná antarctica diet (lata)	72	R\$ 1,55	R\$ 111,60
Fanta laranja (lata)	90	R\$ 2,09	R\$ 188,10
Cerveja original (garrafa)	120	R\$ 6,16	R\$ 739,20
Cerveja skol (garrafa)	90	R\$ 4,65	R\$ 418,50
Cerveja brahma (garrafa)	90	R\$ 4,65	R\$ 418,50
Cerveja sub zero (garrafa)	90	R\$ 3,33	R\$ 299,70
Água sem gás (garrafa)	72	R\$ 0,75	R\$ 54,00
Água com gás (garrafa)	72	R\$ 1,15	R\$ 82,80
Suco de laranja (fruta)	120	R\$ 1,69	R\$ 16,90

Suco de morango (poupa)	90	R\$ 1,55	R\$ 139,50
Suco de uva (poupa)	60	R\$ 1,14	R\$ 68,40
Suco de abacaxi (poupa)	90	R\$ 1,05	R\$ 94,50
Suco de maracujá (poupa)	90	R\$ 1,55	R\$ 139,50
Vinho tinto suave (garrafa)	6	R\$ 16,90	R\$ 101,40
Vinho tinto seco (garrafa)	6	R\$ 17,80	R\$ 106,80
Vinho branco (garrafa)	6	R\$ 17,95	R\$ 107,70
Total	1.464	R\$ 92,36	R\$ 3.724,42

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 27, ilustra o estoque total, contendo massas, ingredientes doces e salgados, sabores doces, caixas de pizzas e bebidas para a pizzaria, durante 1 semana, ou seja, 6 dias, em um total de R\$ 7.913,40.

Não há como afirmar com certeza que todos esses itens durarão exatamente durante 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado item, perda ou quebra de algum produto por motivos diversos, gerando a necessidade de nova compra antes do previsto.

Tabela 27 – Total do estoque inicial

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Caixas de pizzas	300	R\$ 3,20	R\$ 960,00
Estoque para massas das pizzas	60 receitas	-	R\$ 170,08
Estoque dos ingredientes das pizzas salgadas	245	R\$ 570,97	R\$ 2.492,03
Estoque dos sabores das pizzas doces	16	R\$ 237,57	R\$ 438,29
Estoque dos ingredientes das pizzas doces	16	R\$ 55,56	R\$ 128,58
Estoque das bebidas	1.464	R\$ 92,36	R\$ 3.724,42
Total	-	-	R\$ 7.913,40

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.14.5 Faturamento

Lopes (2016) afirma que faturamento é o resultado da soma de todas as vendas que foram realizadas (tanto de produtos quanto de serviço) em um determinado período.

A Tabela 28 ilustra o faturamento mensal da empresa, com previsão de 27 dias em funcionamento, sendo de R\$ 80.498,25.

Tabela 28 – Faturamento mensal

Descrição	Quantidade de 27 dias	Faturamento
Massa das pizzas	1.080	R\$ 32.400,00
Ingredientes das pizzas salgadas	529	R\$ 2.256,15
Sabores das pizzas doces	53	R\$ 284,65
Ingredientes das pizzas doces	48	R\$ 236,45
Bebidas	8.076	R\$ 45.321,00
Total	9.786	R\$ 80.498,25

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Tabela 29 demonstra o faturamento anual da empresa, ou seja, o valor mensal de R\$ 80.498,25 vezes 12 meses, totalizando R\$ 965.978,98. Convém ressaltar que esse valor, é um previsão não se podendo afirmar ser exato, pois inúmeras variáveis podem ocorrer ao longo de 12 meses.

Tabela 29 – Faturamento anual

Descrição	Faturamento mensal	Faturamento anual
Faturamento	R\$ 80.498,25	R\$ 965.978,98
Total	R\$ 80.498,25	R\$ 965.978,98

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.14.6 Demonstrativo de resultado do exercício

Segundo o Site Contábeis (2012): “demonstração do resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil elaborado em conjunto com o balanço patrimonial, que descreve as operações realizadas pela empresa em um determinado período”.

A Tabela 30, ilustra a DRE da empresa, sendo possível verificar que ao final do mês, há um resultado líquido financeiro de R\$ 21.016,04.

Tabela 30 – Demonstrativo de resultado do exercício

Discriminação		Valor R\$	%
1. Receita total		80.498,25	100,00%
Vendas (à vista)		48.298,25	60,00%
Vendas (a prazo)		32.199,30	40,00%
2. Custos variáveis totais		26.396,93	32,79%
Previsão de custos (custo da mercadoria)		19.037,76	23,65%
Impostos federais (PIS, COFINS, IPI, Super Simples)	8,28%	6.665,25	8,28%
Impostos estaduais (ICMS)	0,00%	0,00	0,00
Impostos municipais (ISS)	0,00%	0,00	0,00
Previsão de inadimplência	0,00%	0,00	0,00
Comissões		0,00	0,00
Cartões de crédito e débito		0,00	0,00
Outros custos variáveis		693,92	0,86%
3. Margem de contribuição		54.101,31	67,21%
4. Custos fixos totais		28.639,16	35,58%
Mão de obra + encargos		7.289,62	9,06%
Retirada dos sócios (pró-labore)		4.440,00	5,52%
Água		300,00	0,37%
Luz		500,00	0,62%
Telefone		65,00	0,08%
Material de expediente e consumo		450,00	0,56%
Aluguel		5.000,00	6,21%
Seguros		350,00	0,43%

Propaganda e publicidade	1.500,00	1,86%
Depreciação mensal	1.061,35	1,32%
Manutenção	200,00	0,25%
Serviços de terceiros	700,00	0,87%
Ônibus, táxis e selos	2.970,00	3,69%
Outros custos fixos	3.813,19	4,74%
5. Resultado operacional	25.462,15	31,63%
6. Investimentos	4.446,11	5,52%
Financiamento	4.446,11	5,52%
7. Imposto de renda pessoa jurídica e contribuição social (presumido/real)	0,00	0,00
Imposto de renda pessoa jurídica	-	0,00%
Contribuição social	-	0,00%
8. Resultado líquido financeiro	21.016,04	26,11%

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.7 Financiamento

A Figura 18, demonstra o financiamento realizado para ajudar na abertura da pizzaria, no valor de R\$ 60.000,00.

Figura 18 – Financiamento

Parcela	Juros	Amortização	Prestação	Saldo Devedor
1	3.600,00	-	3.600,00	61.200,00
2	3.672,00	-	3.672,00	61.200,00
3	3.672,00	-	3.672,00	61.200,00
4	3.672,00	-	3.672,00	61.200,00
5	3.672,00	-	3.672,00	61.200,00
6	3.672,00	-	3.672,00	61.200,00
7	3.672,00	774,11	4.446,11	60.425,89
8	3.625,55	820,56	4.446,11	59.605,33
9	3.576,32	869,79	4.446,11	58.735,53
10	3.524,13	921,98	4.446,11	57.813,55
11	3.468,81	977,30	4.446,11	56.836,25
12	3.410,18	1.035,94	4.446,11	55.800,31
13	3.348,02	1.098,09	4.446,11	54.702,22
14	3.282,13	1.163,98	4.446,11	53.538,24
15	3.212,29	1.233,82	4.446,11	52.304,42
16	3.138,27	1.307,85	4.446,11	50.996,57
17	3.059,79	1.386,32	4.446,11	49.610,25
18	2.976,62	1.469,50	4.446,11	48.140,75
19	2.888,45	1.557,67	4.446,11	46.583,08
20	2.794,99	1.651,13	4.446,11	44.931,96
21	2.695,92	1.750,20	4.446,11	43.181,76
22	2.590,91	1.855,21	4.446,11	41.326,55
23	2.479,59	1.966,52	4.446,11	39.360,03
24	2.361,60	2.084,51	4.446,11	37.275,52
25	2.236,53	2.209,58	4.446,11	35.065,94
26	2.103,96	2.342,16	4.446,11	32.723,78
27	1.963,43	2.482,69	4.446,11	30.241,10
28	1.814,47	2.631,65	4.446,11	27.609,45
29	1.656,57	2.789,55	4.446,11	24.819,90
30	1.489,19	2.956,92	4.446,11	21.862,98
31	1.311,78	3.134,33	4.446,11	18.728,65
32	1.123,72	3.322,39	4.446,11	15.406,25
33	924,38	3.521,74	4.446,11	11.884,51
34	713,07	3.733,04	4.446,11	8.151,47
35	489,09	3.957,03	4.446,11	4.194,45
36	251,67	4.194,45	4.446,11	-

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.8 Indicadores financeiros

Esse tópico irá demonstrar os indicadores do negócio, como: os recursos necessários para o empreendimento, resumo financeiro, ponto de equilíbrio e os indicadores de desempenho do negócio.

3.14.8.1 Recursos necessários

Segundo o Portal Educação (2015): “investimento fixo corresponde a todos os bens que deverão ser adquiridos para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada”.

Alves (2012) elenca que estoque são os materiais e suprimentos que uma empresa mantém, sejam eles para venda ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo produtivo.

Capital de giro significa o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes, recursos para manter estoques, recursos para pagamento aos fornecedores, pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais (SEBRAE NACIONAL, 2016).

A Figura 19, demonstra os recursos necessários para a abertura da pizzaria, com investimento de R\$ 147.222,04 (investimento fixo e estoques) e o capital de giro de R\$ 5.664,69, totalizam R\$ 152.886,73, sendo R\$ 92.886,73 de capital próprio e R\$ 60.000,00 de financiamento bancário.

Figura 19 – Recursos necessários

Investimento	147.222,04
Capital de Giro	5.664,69
Total	152.886,73
Financiamento	60.000,00
Capital Próprio	92.886,73

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.8.2 Resumo financeiro

A Figura 20, demonstra um breve resumo financeiro da pizzaria; contendo faturamento, os custos fixos e variáveis, o resultado operacional, investimentos (financiamento) e o resultado financeiro.

Figura 20 – Resumo financeiro

Faturamento	80.498,25	
Custos Variáveis	26.396,93	32,79%
Custos Fixos	28.639,16	35,58%
Resultado Operacional	25.462,15	31,63%
Investimentos	4.446,11	5,52%
Resultado	21.016,04	26,11%

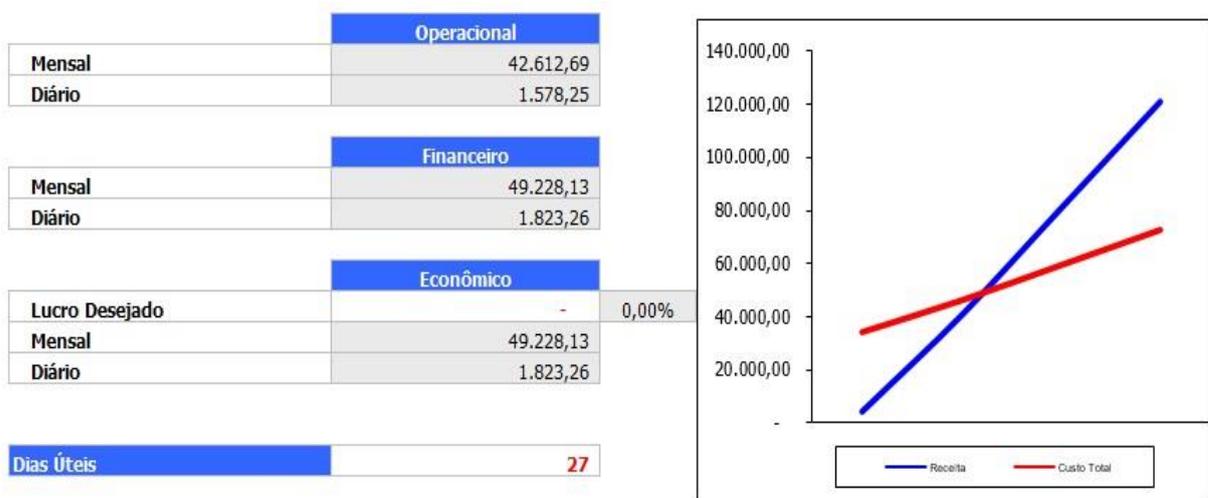
Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.8.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança, pois o mesmo representa o valor mínimo que a empresa terá que vender no mês para não ter lucro e nem prejuízo (SEBRAE NACIONAL, 2016).

A Figura 21, demonstra o ponto de equilíbrio da empresa, sendo mensalmente de R\$ 42.612,69.

Figura 21 – Ponto de equilíbrio



Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.8.4 Indicadores de desempenho

Os indicadores abordados nesse tópico são:

- Prazo de retorno do investimento (PRI): período após o início das atividade do empreendimento, que o empresário recuperou, sob forma de lucro, o que gastou no empreendimento (SEBRAE NACIONAL, 2016).

- Taxa interna de retorno (TIR): é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa, ou seja, em um análise de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto (SILVA, 2009).

- Taxa mínima de atratividade (TMA): é a taxa que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento (XAVIER, 2010).

A Figura 22, demonstra os indicadores de desempenho do empreendimento.

Figura 22 – Indicadores de desempenho

Margem de Contribuição	
	67,21%

Lucratividade	
Média Mensal	18,01%

Rentabilidade	
Média Mensal	8,18%
Período de 60 meses	13.076,99%

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	11 meses
Resultado Final	17 meses

Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0,392447398

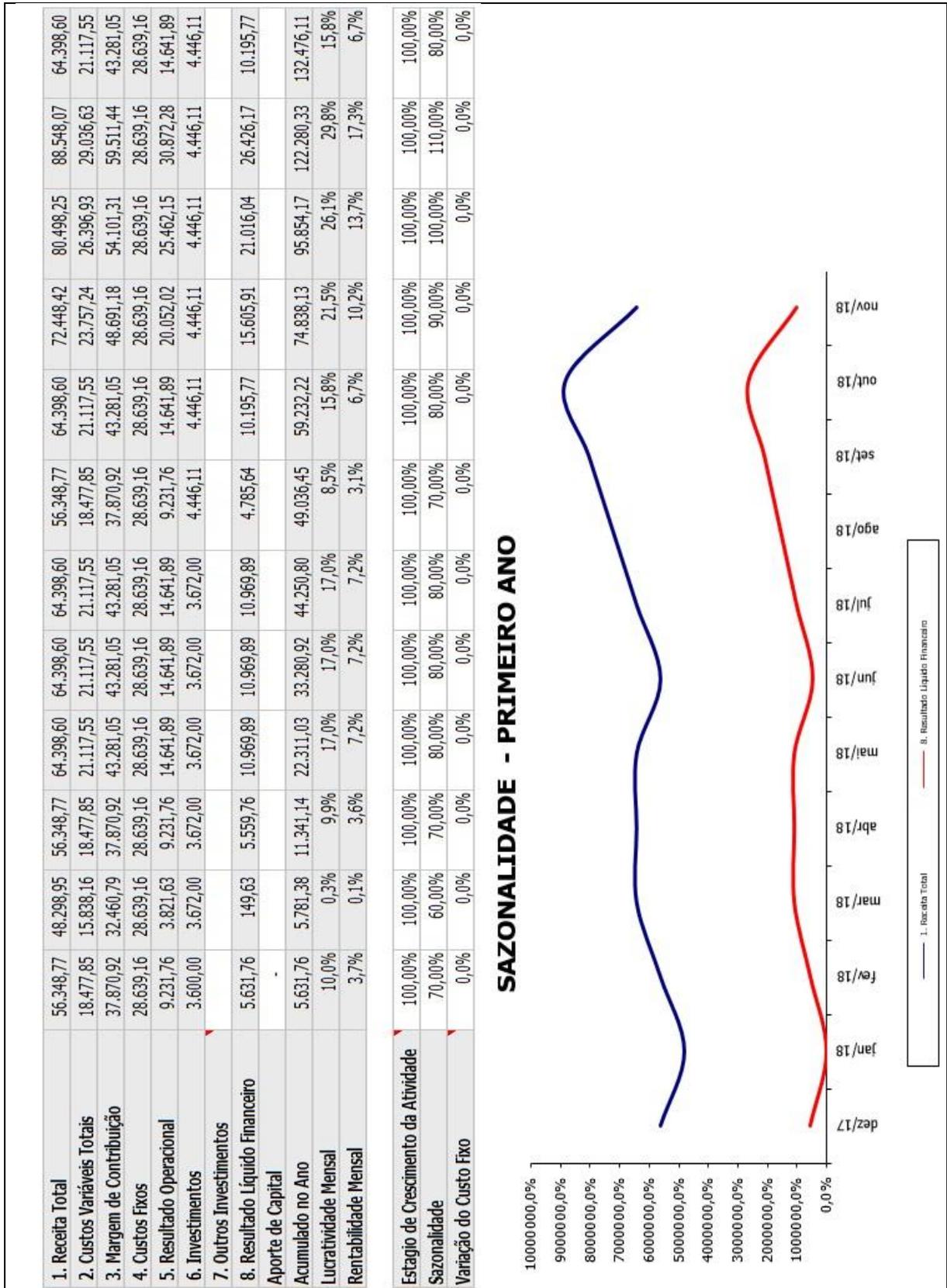
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	12,50%
TIR - Taxa Interna de Retorno	85,03%
VPL - Valor Presente Líquido	328.104,55

Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.14.9 Sazonalidade

A Figura 23, ilustra a sazonalidade da empresa no primeiro ano de funcionamento.

Figura 23 – Sazonalidade do primeiro ano



Fonte: Adaptado da planilha do Sebrae Nacional (2017).

3.15 Estratégias de marketing

3.15.1 Logo e *slogan* da empresa

A Figura 24, ilustra o logo da empresa, ao qual foi elaborado na forma de uma fatia de pizza e com as cores verde, branca e vermelha, se associando diretamente com a cor da bandeira da Itália.

Figura 24 – Logo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 25 demonstra o *slogan* da empresa, fazendo ligação direta de que a pizza é exatamente da maneira que o cliente solicitar, ou seja, com a montagem dos ingredientes que ele escolher.

Figura 25 – *Slogan*

A pizza do seu jeito.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.2 Cartão de visita

A Figura 26, demonstra a frente do cartão de visitas da empresa, o qual foi elaborado nas mesmas cores da bandeira da Itália, contendo o logo e *slogan* da empresa, enfatizando que para a montagem das pizzas salgadas e doces, basta apenas o cliente escolher os ingredientes.

Figura 26 – Frente do cartão de visita



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 27, ilustra o verso do cartão de visitas, contendo as possibilidades de contato do consumidor com a pizzaria, através de telefone celular e redes sociais (*facebook* e *instagram*); e por último, o endereço da pizzaria.

Figura 27 – Verso do cartão de visita



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.3 Uniforme

A Figura 28 ilustra a frente do uniforme da empresa, que irá conter o logo da empresa no canto superior esquerdo.

Figura 28 – Frente do uniforme



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 29 demonstra o verso do uniforme que irá conter o *slogan* da empresa no centro da camiseta.

Figura 29 – Verso do uniforme



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.4 Cardápios

A Figura 30 ilustra a frente do cardápio principal da empresa, contendo o preço da pizza salgada e o preço dos seus ingredientes.

Figura 30 – Frente do cardápio principal

Cardápio principal

Pizzas salgadas
(pizza de 8 pedaços)

R\$ 30,00
+
ingredientes

Escolha os ingredientes da pizza salgada

Alho..... R\$ 3,00	Orégano.....R\$ 2,00
Atum..... R\$ 6,65	Ovo.....R\$ 4,05
Azeitona.....R\$ 4,05	Palmito..... R\$ 4,20
Bacon..... R\$ 4,60	Peito de peru.....R\$ 4,15
Batata palha.....R\$ 4,20	Pepperone.....R\$ 4,20
Brócolis.....R\$ 4,60	Pimenta do reino.....R\$ 2,05
Calabresa.....R\$ 5,30	Pimentão amarelo....R\$ 3,15
Catupiry.....R\$ 6,35	Pimentão verde.....R\$ 3,15
Cebola..... R\$ 2,25	Pimentão vermelho..R\$ 3,15
Cenoura..... R\$ 3,50	Presunto..... R\$ 4,50
Champignon.....R\$ 4,45	Queijo cheddar.....R\$ 5,10
Contra filé..... R\$ 7,45	Queijo mussarela....R\$ 4,10
Creme de leite.....R\$ 4,15	Queijo parmesão.....R\$ 6,25
Ervilha.....R\$ 4,35	Queijo provolone....R\$ 6,05
Escarola..... R\$ 1,75	Requeijão.....R\$ 5,05
Frango desfiado....R\$ 4,45	Rúcula..... R\$ 2,60
Lombo..... R\$ 4,05	Salame..... R\$ 6,25
Milho..... R\$ 3,05	Tomate..... R\$ 3,45
	Tomate seco.....R\$ 4,55

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 31, ilustra o verso do cardápio principal da empresa, contendo o preço da pizza doce, o preço dos seus sabores e seus ingredientes (opcional) e por último o preço das bebidas.

Figura 31 – Verso do cardápio principal

Cardápio principal

Pizzas doces
(pizza de 8 pedaços)

R\$ 30,00
+
sabores e ingredientes

Escolha o sabor e os ingredientes (opcional) da pizza doce

Sabores da pizza doce	Ingredientes da pizza doce
Chocolate branco.....R\$ 5,05	Banana.....R\$ 4,00
Chocolate meio amargo.....R\$ 5,10	Canela.....R\$ 1,75
Chocolate ao leite.....R\$ 5,10	Coco ralado.....R\$ 5,05
Creme de avelã.....R\$ 6,35	Confeti.....R\$ 5,95
Doce de leite.....R\$ 5,20	Granulado escuro.....R\$ 5,60
Leite Condensado.....R\$ 5,45	Paçoca.....R\$ 5,40

Bebidas	
Coca cola (lata).....R\$ 5,00	Cerveja original (garrafa).....R\$ 12,00
Coca cola zero (lata).....R\$ 5,00	Cerveja skol (garrafa).....R\$ 8,60
Pepsi (lata).....R\$ 5,00	Cerveja brahma (garrafa).....R\$ 8,60
Guaraná antarctica (lata).....R\$ 5,00	Cerveja sub zero (garrafa).....R\$ 8,00
Guaraná antarctica zero (lata).....R\$ 5,00	Suco de laranja (copo).....R\$ 6,00
Fanta laranja (lata).....R\$ 5,00	Suco de morango (copo).....R\$ 7,00
Água sem gás (garrafa).....R\$ 3,00	Suco de uva (copo).....R\$ 6,00
Água com gás (garrafa).....R\$ 3,50	Suco de abacaxi (copo).....R\$ 6,00
Vinho tinto suave (garrafa).....R\$ 32,00	Suco de maracujá (copo).....R\$ 6,00
Vinho tinto seco (garrafa).....R\$ 32,00	
Vinho branco (garrafa).....R\$ 32,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O diferencial da pizzaria será a escolha pelo cliente, dos ingredientes de sua preferência para a montagem das pizzas, quer seja, salgada ou doce. Esse sistema parte do princípio que o cliente possui “gosto” já definido, ou seja, não ficará indeciso de quais ingredientes escolher, porém, há a possibilidade de alguns clientes não estarem habituados a decidir pela escolha de “como montar uma pizza” e preferam a “moda antiga” de pizzas já estabelecidas em cardápio, onde, na maioria das vezes, o cliente não solicita a inclusão de algum ingrediente, apenas a exclusão daqueles ingredientes que não gosta. Por essa razão, há um cardápio alternativo de pizzas, conforme Figura 32, contendo os respectivos ingredientes para que o cliente apenas

escolha o tipo de sua preferência, podendo haver a inclusão o exclusão de ingredientes.

Figura 32 – Cardápio alternativo

Cardápio alternativo	
 <p>Cardápio de algumas pizzas estabelecidas. Poderá haver a inclusão ou exclusão de algum ingrediente. O valor da pizza é calculado com o preço padrão de R\$ 30,00 mais o preço dos ingredientes das pizzas salgadas e os sabores e ingredientes (opcional) das pizzas doces demonstrados no cardápio principal.</p>	
Pizzas salgadas	
1 - À moda (bacon, catupiry, ervilha, frango, mussarela, palmito e tomate)	- R\$ 61,50
2 - Alho e óleo (alho, mussarela e orégano)	- R\$ 39,10
3 - Atum (atum, cebola, mussarela e tomate)	- R\$ 46,45
4 - Bauru (azeitona, mussarela, orégano, presunto e tomate)	- R\$ 48,10
5 - Baiana (azeitona, calabresa, cebola, mussarela, ovo, pimenta do reino e tomate)	- R\$ 55,25
6 - Brócolis (alho, azeitona, brócolis, catupiry e mussarela)	- R\$ 52,10
7 - Calabresa (azeitona, calabresa, cebola, mussarela e orégano)	- R\$ 47,70
8 - Champignon (azeitona, bacon, champignon, mussarela e orégano)	- R\$ 49,20
9 - Contra filé (azeitona, contra filé, mussarela e tomate)	- R\$ 49,05
10 - Escarola (alho, azeitona, escarola, mussarela e tomate)	- R\$ 46,35
11 - Frango (azeitona, frango, mussarela, orégano e tomate)	- R\$ 48,05
12 - Lombo (cebola, lombo, mussarela e tomate)	- R\$ 43,85
13 - Milho (azeitona, milho, mussarela, orégano e tomate)	- R\$ 46,65
14 - Napolitano (azeitona, mussarela, orégano, parmesão e tomate)	- R\$ 49,85
15 - Palmito (azeitona, mussarela, orégano, palmito e tomate)	- R\$ 47,80
16 - Paulistana (azeitona, calabresa, cebola, mussarela, provolone e tomate)	- R\$ 55,20
17 - Peito de peru (bacon, catupiry, mussarela, milho e peito de peru)	- R\$ 51,70
18 - Polonesa (alho, bacon, catupiry, escarola, mussarela, palmito e parmesão)	- R\$ 60,25
19 - Portuguesa (azeitona, cebola, ervilha, milho, mussarela, orégano, ovo, palmito, presunto e tomate)	- R\$ 66,00
20 - Pepperoni (azeitona, mussarela, pepperoni e tomate)	- R\$ 45,80
21 - Quatro queijos (catupiry, mussarela, parmesão e provolone)	- R\$ 52,75
22 - Salame (cebola, mussarela, salame e tomate)	- R\$ 46,05
23 - Stroganoff de frango (batata palha, frango e mussarela)	- R\$ 42,75
24 - Tomate seco com rúcula (azeitona, mussarela, orégano, rúcula e tomate seco)	- R\$ 47,30
25 - Toscana (azeitona, calabresa, mussarela, ovo e tomate)	- R\$ 53,20
Pizzas doces	
1 - Banana (banana, canela, leite condensado e mussarela)	- R\$ 45,30
2 - Beijinho (chocolate branco, coco ralado e leite condensado)	- R\$ 45,55
3 - Brigadeiro (chocolate ao leite, creme de leite e granulado escuro)	- R\$ 46,15
4 - Chocolate (chocolate ao leite, chocolate meio amargo e creme de leite)	- R\$ 44,35
5 - Chonana (banana, chocolate ao leite e creme de leite)	- R\$ 43,25
6 - Confeti (chocolate ao leite e confeti)	- R\$ 41,05
7 - Doce de leite (doce de leite e creme de leite)	- R\$ 39,35
8 - Leite condensado (chocolate ao leite e leite condensado)	- R\$ 40,55
9 - Nutella (nutella - creme de avelã)	- R\$ 36,35
10 - Paçoca (chocolate ao leite e paçoca)	- R\$ 40,50
11 - Prestígio (chocolate ao leite, coco ralado e creme de leite)	- R\$ 44,30

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.5 Embalagem da pizza

A Figura 33 demonstra a embalagem da pizza elaborada com as cores da bandeira italiana, em tons mais claros, contendo o logo, *slogan* e endereço da pizzaria. Não haverá entrega por *delivery*, porém servirá para acondicionar sobra da pizza que foi integralmente consumida no local, ou se o cliente encomendar a pizza para retirada no balcão da pizzaria.

Figura 33 – Embalagem para pizza



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.6 Facebook

A Figura 34 demonstra a página inicial do *facebook* da empresa.

Figura 34 – Facebook

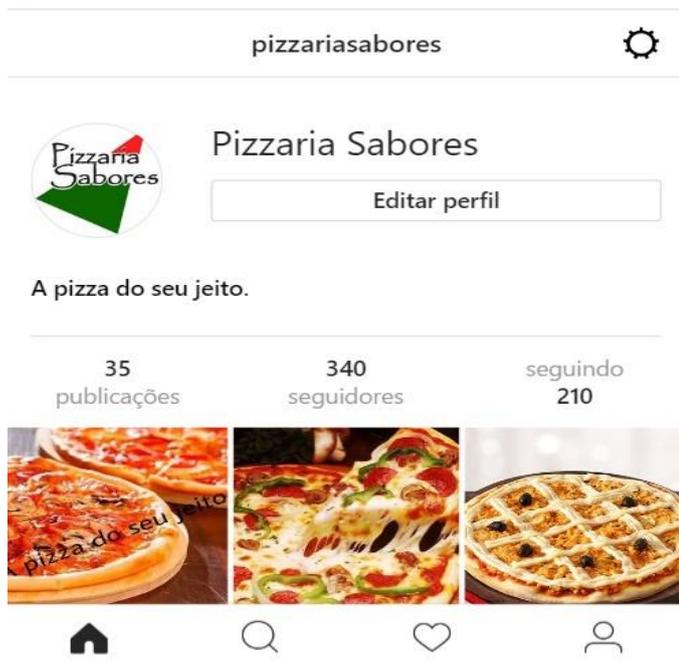


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.7 Instagram

A Figura 35 ilustra o *instagram* da pizzaria.

Figura 35 – Instagram



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.8 Panfleto

A Figura 36 ilustra o panfleto da empresa.

Figura 36 – Panfleto



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.9 Flyer

O *flyer* da empresa, ficará disponível na recepção/caixa da empresa. A Figura 37 demonstra a frente do *flyer*.

Figura 37 – Frente do flyer

Pizzaria Sabores

A pizza do seu jeito!

Pizzas salgadas e doces
Escolha os ingredientes de sua preferência.

Avenida Getúlio Vargas nº 10-90

Abriremos de terça a domingo

Pizzas salgadas
(pizza de 8 pedaços)
R\$ 30,00 + ingredientes

Ingredientes

Alho - R\$ 3,00
Atum - R\$ 6,65
Azeitona - R\$ 4,05
Bacon - R\$ 4,60
Batata palha - R\$ 4,20

Brócolis - R\$ 4,60
Calabresa - R\$ 5,30
Catupiry - R\$ 6,35
Cebola - R\$ 2,25
Cenoura - R\$ 3,50
Champignon - R\$ 4,45
Contra filé - R\$ 7,45
Creme de leite - R\$ 4,15
Ervilha - R\$ 4,35
Escarola - R\$ 1,75
Frango desfiado - R\$ 4,45
Lombo - R\$ 4,05
Milho - R\$ 3,05
Orégano - R\$ 2,00
Ovo - R\$ 4,05
Palmito - R\$ 4,20
Peito de peru - R\$ 4,15
Pepperone - R\$ 4,20
Pimenta do reino - R\$ 2,05
Pimentão amarelo - R\$ 3,15
Pimentão verde - R\$ 3,15
Pimentão vermelho - R\$ 3,15
Presunto - R\$ 4,50
Queijo cheedar - R\$ 5,10
Queijo mussarela - R\$ 4,10
Queijo parmesão - R\$ 6,25
Queijo provolone - R\$ 6,05
Requeijão - R\$ 5,05
Rúcula - R\$ 2,60
Salame - R\$ 6,25
Tomate - R\$ 3,45
Tomate seco - R\$ 4,55

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 38, ilustra o verso do *flyer* da empresa.

Figura 38 – Verso do *flyer*

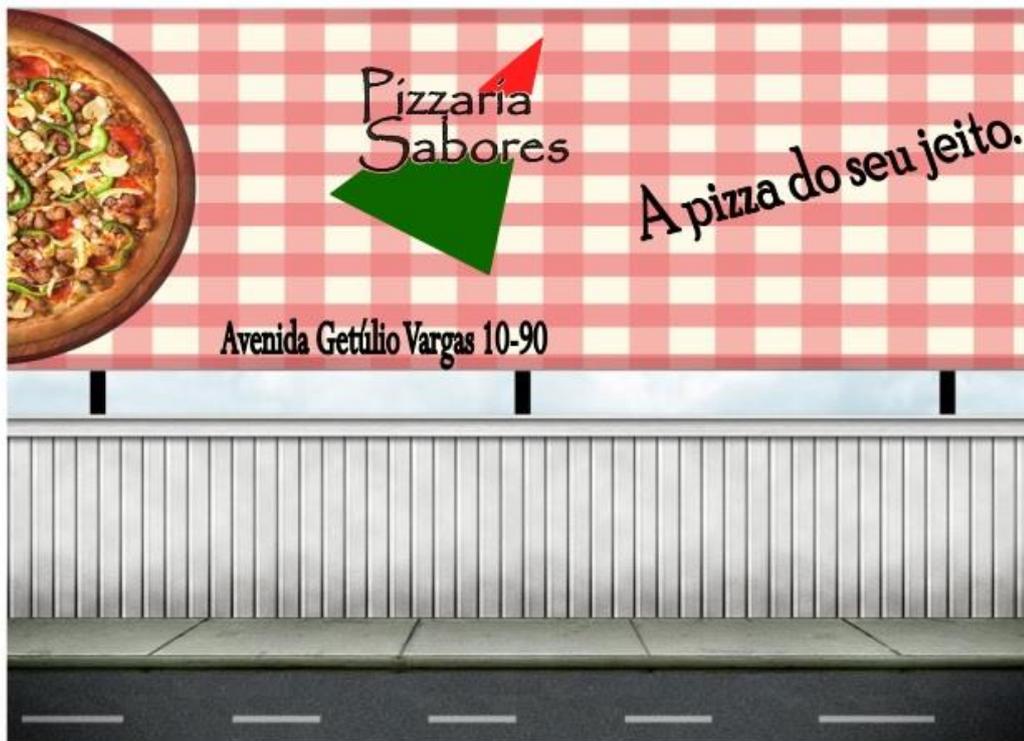
<p>Pizzas doces (pizza de 8 pedaços)</p> <p>R\$ 30,00 + sabores + ingredientes (opcional)</p> <p>Sabores</p> <p>Chocolate branco - R\$ 5,05 Chocolate meio amargo - R\$ 5,10 Chocolate ao leite - R\$ 5,10 Creme de avelã - R\$ 6,35 Doce de leite - R\$ 5,20 Leite Condensado - R\$ 5,45</p> <p>Ingredientes</p> <p>Banana - R\$ 4,00 Canela - R\$ 1,75 Coco ralado - R\$ 5,05 Confeti - R\$ 5,95 Granulado escuro - R\$ 5,60 Paçoca - R\$ 5,40</p> <p>Bebidas</p> <p>Cerveja (garrafa)</p> <p>Original - R\$ 12,00 Skol - R\$ 8,60 Brahma - R\$ 8,60 Sub zero - R\$ 8,00</p>	<p>Suco (copo)</p> <p>Laranja - R\$ 6,00 Morango - R\$ 7,00 Uva - R\$ 6,00 Abacaxi - R\$ 6,00 Maracujá - R\$ 6,00</p> <p>Água (garrafa)</p> <p>Água sem gás - R\$ 3,00 Água com gás - R\$ 3,50</p> <p>Refrigerante (lata)</p> <p>Coca cola - R\$ 5,00 Coca cola zero - R\$ 5,00 Pepsi - R\$ 5,00 Guaraná antarctica - R\$ 5,00 Guaraná antarctica zero - R\$ 5,00 Fanta laranja - R\$ 5,00</p> <p>Vinho (garrafa)</p> <p>Tinto suave - R\$ 32,00 Tinho seco - R\$ 32,00 Branco - R\$ 32,00</p>
	
<p> (14) 00000-0000</p> <p> https://www.facebook.com/pizzariasabores</p> <p> https://www.instagram.com/pizzariasabores</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.15.10 Outdoor

A Figura 39 ilustra o *outdoor* da pizzaria.

Figura 39 – Outdoor



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4 PESQUISA E RESULTADOS

4.1 Público alvo da pesquisa

Visando a busca de dados que pudessem balizar uma análise geral relacionado à abertura de pizzarias, como custos, recursos financeiros utilizados, contratação de mão de obra qualificada e outras barreiras enfrentadas que podem afetar a durabilidade e longevidade da empresa; foi elaborado um questionário contendo 11 questões. Em pesquisa na internet, foi verificado o e-mail de diversas pizzarias disponibilizado através do *facebook*. O questionário foi enviado nesses e-mails para um total de 48 pizzarias, da cidade de Bauru e região, porém não houve retorno de resposta de nenhuma pizzaria.

Tal situação, gerou a necessidade de pesquisa direta, com a entrega do questionário físico diretamente em pizzarias na cidade de Bauru, obtendo o retorno de 21 pizzarias, conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 15 – Pizzarias participantes da pesquisa

Nº	Pizzarias	Endereços
1	Pizzaria Firenze	Rua Alto Acre, quadra 9
2	Naka's Pizzaria	Avenida Duque de Caxias, quadra 2
3	Pizzaria Dom Quixote	Rua Carlos de Campos, quadra 7
4	Volcano Pizzaria	Rua Santos Dumont, quadra 18
5	Pizzaria Pittoresca	Avenida Castelo Branco, quadra 2
6	Splendida Pizzaria	Rua Salvador Filardi, quadra 3
7	Pizzaria Papagalho	Rua Salvador Filardi, quadra 1
8	Pizzaria D' Costa	Rua Mara Lucia, quadra 2
9	Pizzaria Don Victor	Rua Campos Salles, quadra 9
10	Mammamia Pizzaria	Rua Rubens Paganni, quadra 1
11	Pizza da Casa	Rua Araújo Leite, quadra 1
12	Maxxis Pizzaria	Avenida Castelo Branco, quadra 20
13	Fornalha Pizzaria	Rua Benedito Ribeiro dos Santos, quadra 10
14	Pizzaria Luane Delivery	Avenida Orlando Ranieri, quadra 5
15	Guariento's Pizzaria Delivery	Avenida Duque de Caxias, quadra 30

16	Pizzaria 101 Sabores	Rua Padre João, quadra 16
17	Donatello Pizzarias	Rua Bernardino de Campos, quadra 14
18	Nações Pizza	Avenida Nações Unidas, quadra 14
19	Pizzaria Fiorella	Rua Benedito Ribeiro dos Santos, quadra 10
20	Vitória Pizzaria	Rua Antônio Alves, quadra 20
21	Pizzaria Nivas	Avenida Moussa Tobias, quadra 1

Fonte: Elaborada pela autora, (2017).

4.2 Metodologia da pesquisa

Foi elaborada uma pesquisa com as seguintes características:

- Quanto a sua natureza: pesquisa aplicada;
- Quanto aos meio de investigação: método não experimentais;
- Quanto a abordagem do problema: quantitativa e qualitativa;
- Quanto aos seus objetivos: pesquisa descritiva e pesquisa exploratória;
- Quanto aos procedimentos: pesquisa bibliográfica e levantamento

(questionário de perguntas aos proprietários de pizzarias).

No questionário aplicado, foram utilizados como instrumentos de coleta de informações, questões fechadas de múltipla escolha e apenas uma questão fechada/aberta.

Os dados foram coletados, de forma direta, através de questionário às pizzarias da cidade de Bauru.

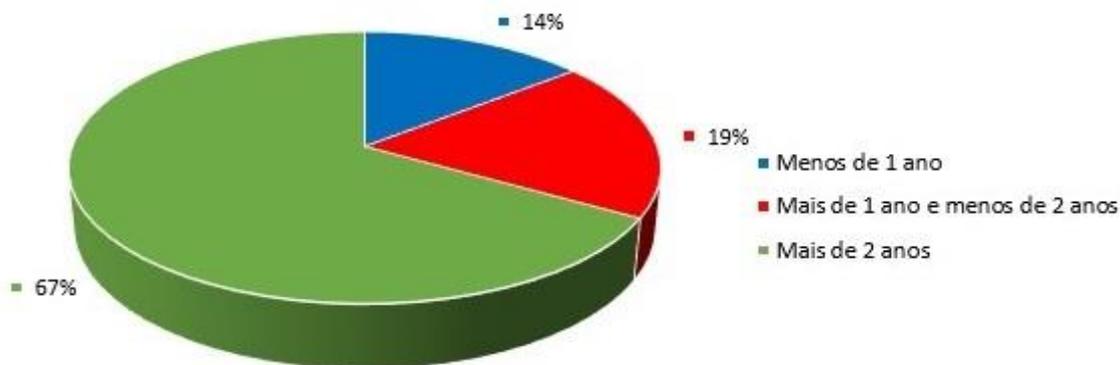
Foram respeitados os seguintes passos: definição do campo de pesquisa; aplicação dos questionários aos sujeitos da pesquisa; coleta, análise e tabulação dos dados.

4.3 Análise e discussão dos resultados

A primeira questão abordou o tempo de existência da pizzaria. Como se pode observar no Gráfico 1, dentre as 21 pizzarias, ao qual o questionário foi aplicado: 14% das pizzarias possuem menos de 1 ano; 19% pizzarias possuem mais de 1 ano e menos de 2 anos e 67% pizzarias possuem mais de 2 anos.

É possível verificar que a grande maioria (67%) das pizzarias entrevistadas possuem mais de dois anos de funcionamento, o que possibilita uma hipótese de que estão no “caminho certo” em termos de negócios, pois estão “resistindo” ao tempo.

Gráfico 1 – Tempo de existência da pizzaria

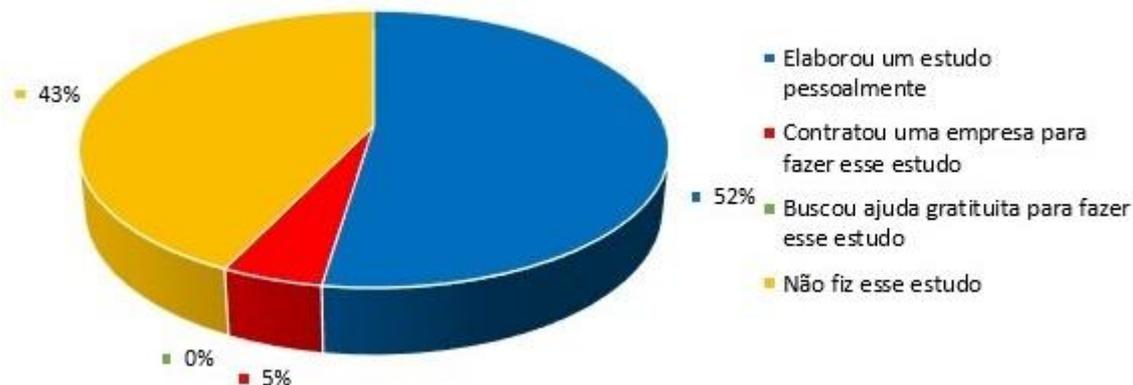


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A segunda questão perguntou, se anteriormente à abertura da pizzaria, o proprietário elaborou um estudo profundo, relacionado ao local, ao público, a possibilidade de sucesso e fracasso. Como demonstra o Gráfico 2, dentre as 21 pizzarias: 52% dos entrevistados elaboraram esse estudo pessoalmente; 5% contrataram uma empresa para a elaboração desse estudo e 43% das pizzarias não realizaram esse tipo de estudo.

Considerando que 43% não realizaram um estudo anterior à abertura da pizzaria, demonstra que por algum motivo, as ações e atitudes deram certo, já que 67% dessas possuem mais de 2 anos de funcionamento.

Gráfico 2 – Elaboração de estudo profundo antes de abrir a pizzaria

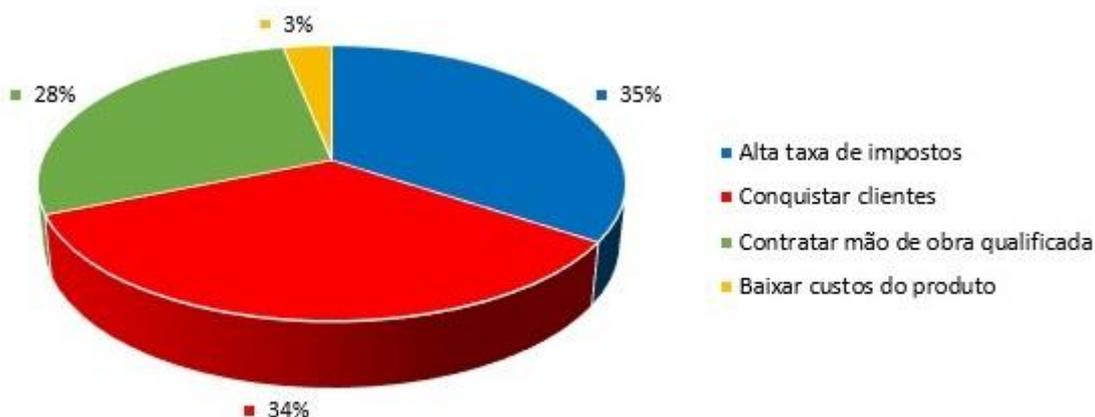


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A terceira questão abordou quais foram as maiores dificuldades enfrentadas no início do negócio. Como demonstra o Gráfico 3, dos entrevistados: 35% consideram as altas taxas de impostos; 34% encontraram dificuldades para conquistar clientes; 28% obtiveram dificuldades em contratar mão de obra qualificada e 3% para baixar os custos do produto.

É possível verificar que um desafio para os proprietários das pizzarias, é o de conquistar clientes, já que as taxas de impostos, nada pode fazer, pois, são determinadas pelo governo.

Gráfico 3 – Maiores dificuldades enfrentadas no início do negócio

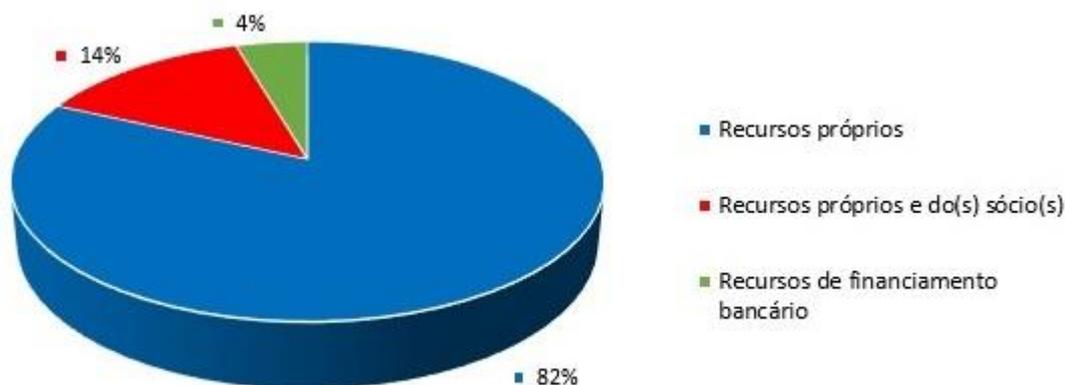


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A quarta questão abordou qual foi o tipo de recurso financeiro utilizado para a abertura da pizzeria. Como se observa no Gráfico 4, dos entrevistados: 82% utilizaram recursos próprios; 14% utilizaram recursos próprios e do(s) sócio(s) e 4% buscaram recursos em financiamento bancário.

Esse fato de utilizar recurso próprio e/ou do(s) sócio(s) na abertura da pizzeria faz com que o empresário não tenha a obrigação de pagamento mensal de financiamento bancário, o qual, normalmente apresenta altas taxas de juros.

Gráfico 4 – Recursos financeiros utilizados na abertura da pizzeria

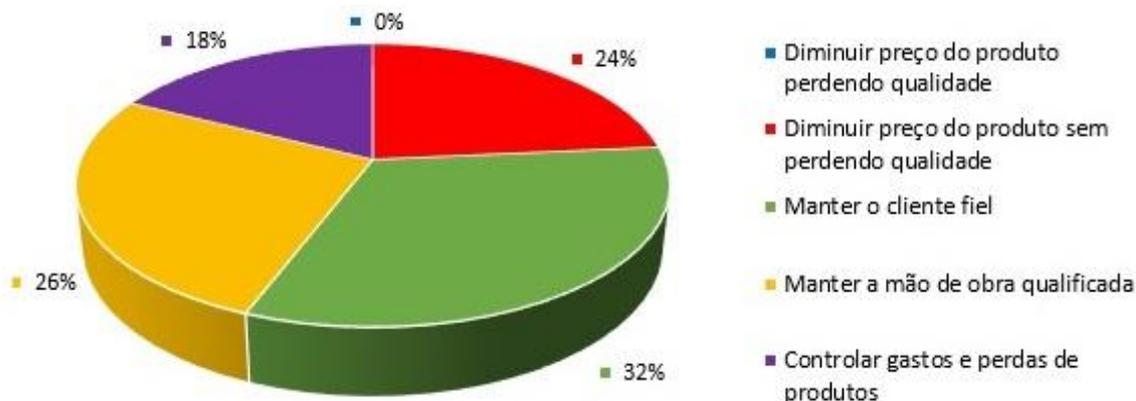


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A quinta questão indagou quais foram os maiores desafios enfrentados para manter o sucesso da pizzeria. Como demonstrado no Gráfico 5, dos entrevistados: 24% encontraram dificuldade para reduzir o preço do produto sem perder a qualidade; 32% em manter o cliente fiel; 26% tiveram dificuldades em manter a mão de obra qualificada e 18% em controlar gastos e perdas de produtos.

Os dois quesitos principais apontados foram: manter o cliente fiel e mão de obra qualificada, seguido de preço e qualidade da pizza. Na prática, esses elementos estão meio que interligados, pois sem mão de obra qualificado, a pizza dificilmente será boa, perdendo-se o cliente fiel; ao mesmo tempo que se estiver com preço elevado, ficará restrita à um público menor que se dispõe a pagar um pouco mais por uma pizza diferenciada.

Gráfico 5 – Desafios enfrentados para manter o sucesso da pizzaria

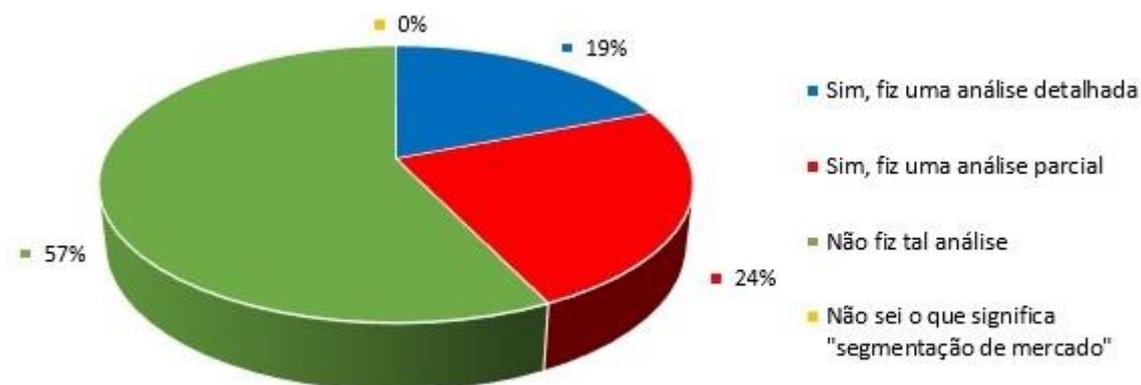


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A sexta questão perguntou se houve uma análise de segmentação de mercado antes de abertura da pizzaria. Como se observa no Gráfico 6, dos entrevistados: 19% dos proprietários das pizzarias realizaram uma análise detalhada de segmentação de mercado; 24% fizeram uma análise parcial e 57% dos proprietários não realizaram essa análise.

Essa pergunta chama a atenção por mostrar que mais da metade (57%) dos entrevistados não realizaram um estudo de segmentação de mercado, mas obtiveram sucesso, quer seja por preço, qualidade ou conseguiram a fidelização do cliente, já que a maioria já passou dos 2 anos de existência de funcionamento.

Gráfico 6 – Realização de análise de segmentação de mercado anterior à inauguração da pizzaria

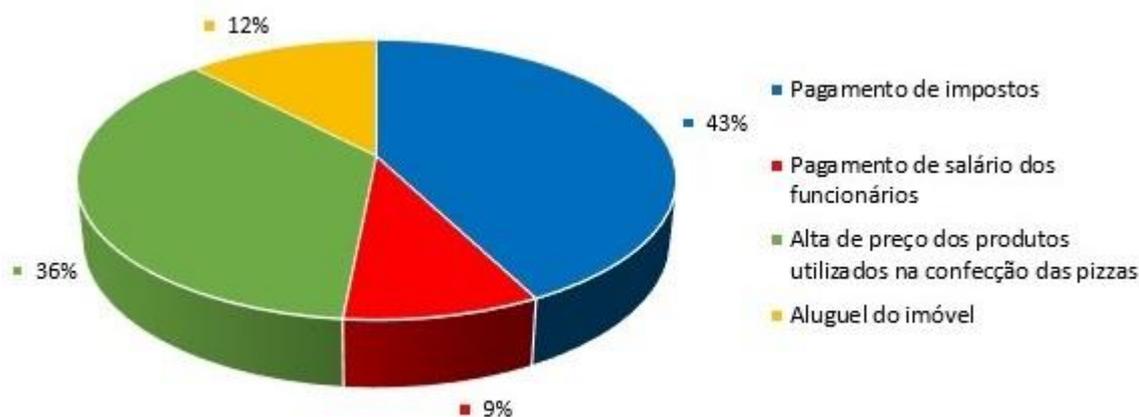


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A sétima questão abordou quais foram os maiores custos para se manter a pizzaria em funcionamento. O Gráfico 7, demonstra que: 43% das pizzarias possuem altos custos com o pagamento de impostos; 9% tem altos custos com o pagamento de salário dos funcionários; 36% possuem altos custos com o aumento de preço dos insumos utilizados na elaboração das pizzas e 12% possuem altos custos no aluguel do imóvel.

Considerando que os dois itens de maior custo apontado pelos entrevistados foram: altas taxas de impostos e elevado preço dos insumos utilizados nas pizzas, cabe ressaltar que, quanto aos impostos nada pode ser feito, já que são determinados pelo governo, e não há como não pagá-los; já em relação ao elevado preço dos insumos, o empresário dono de pizzaria também não conseguirá intervir nessa questão, mas deverá adotar rotinas de produção nas pizzas, de forma a evitar o desperdício desses insumos, com a padronização de quantidade por produto a ser utilizado na elaboração das pizzas.

Gráfico 7 – Maiores custos para manter a pizzaria em funcionamento



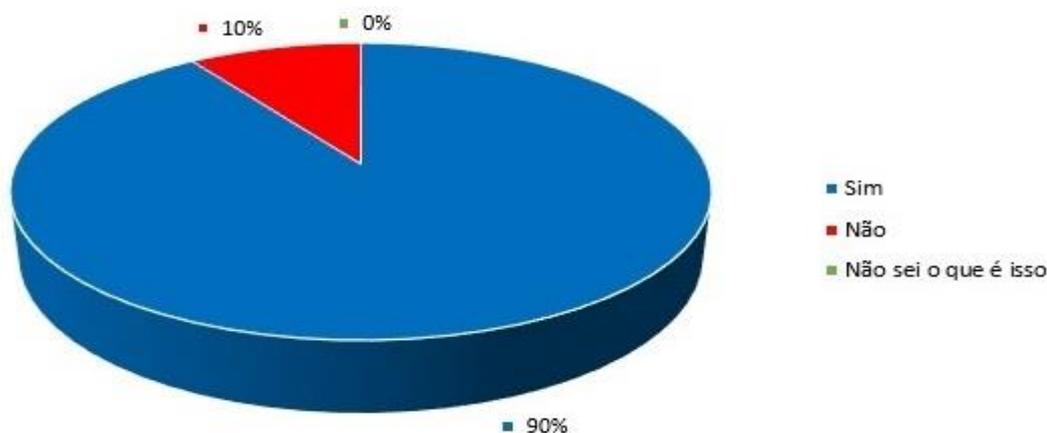
Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A oitava questão perguntou aos proprietários das pizzarias, se os mesmos se consideravam empreendedores. Como ilustra o Gráfico 8, desses entrevistados: 90% dos proprietários se consideram empreendedores e 10% não se consideram.

Considerando que a grande maioria (82%), dos proprietários de pizzaria utilizaram recursos financeiros próprios na abertura da pizzaria, 57% não realizaram estudo de segmentação de mercado antes dessa abertura e 67% estão em

funcionamento a mais de 2 anos, faz supor em uma primeira análise, que esse empresários realmente são empreendedores.

Gráfico 8 – Considera-se um empreendedor

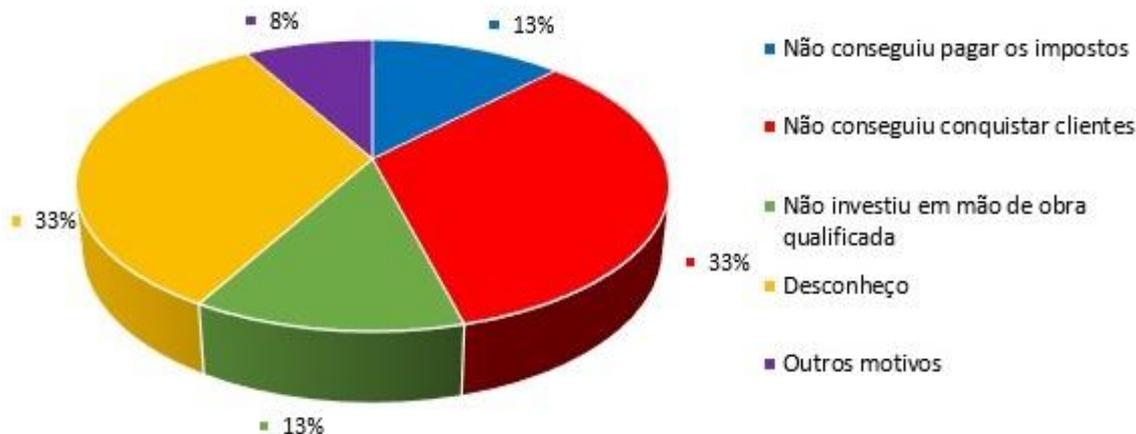


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A nona questão abordou se os proprietários teriam conhecimento do motivo para o fechamento de alguma pizzaria. O Gráfico 9 demonstra que: 13% das pizzarias não conseguiram pagar impostos; 33% não conseguiram conquistar clientes; 13% não investiu em mão de obra qualificada; 33% desconhecem motivos que levaram ao fechamentos de algumas pizzarias e 8% indagaram outros motivos para fechamento de pizzarias como: falta de qualidade nos produtos utilizados e excesso de empresas no mesmo ramo.

É possível verificar que quase 1/3 das pizzarias que fecharam as portas, com causa conhecida por outros proprietários de pizzarias, foi o fato de não conquistar clientes, ou seja, nada adianta em ter um produto de boa qualidade, com preço acessível, se esse produto “não conquista o cliente”, já que na abertura de uma pizzaria, o fato da novidade aliado à curiosidade, normalmente atrai clientes, mas não garante seu retorno.

Gráfico 9 – Motivos para o fechamento de pizzarias

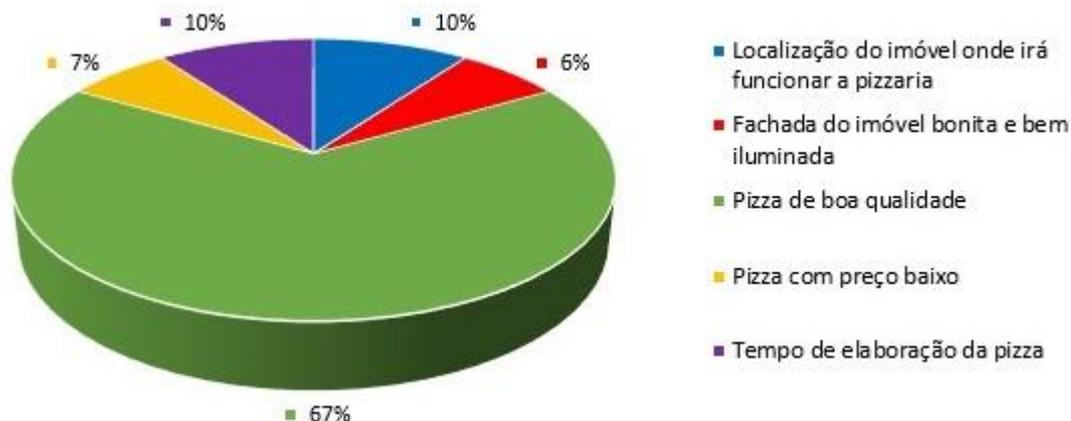


Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A questão 10 interrogou, qual o item mais importante para uma pizzaria conquistar clientes. Como se observa no Gráfico 10, dos entrevistados: 10% consideram a localização da pizzaria como item importante; já 6% elencam a fachada do imóvel bonita e bem iluminada; 67% consideram que a pizza deve ser de boa qualidade; enquanto 7% declaram que o importante é o preço baixo da pizza e outros 10% consideram o tempo de elaboração da pizza como fator importante.

Convém destacar que, 67% dos proprietários afirmam categoricamente que o importante para se conquistar o cliente é “a boa qualidade da pizza”, pois, o cliente satisfeito até aceita pagar mais caro e faz propaganda positiva “boca a boca” da pizzaria para amigos e familiares. Não é fácil conquistar esse cliente, pois cada vez mais se torna exigente, porém, se fidelizado, pode garantir a sobrevivência do negócio, já que 32% do entrevistados consideram que manter esse cliente fiel é um desafio para o sucesso da pizzaria e conquistá-lo é a maior dificuldade no início do negócio (34%, assim afirmam).

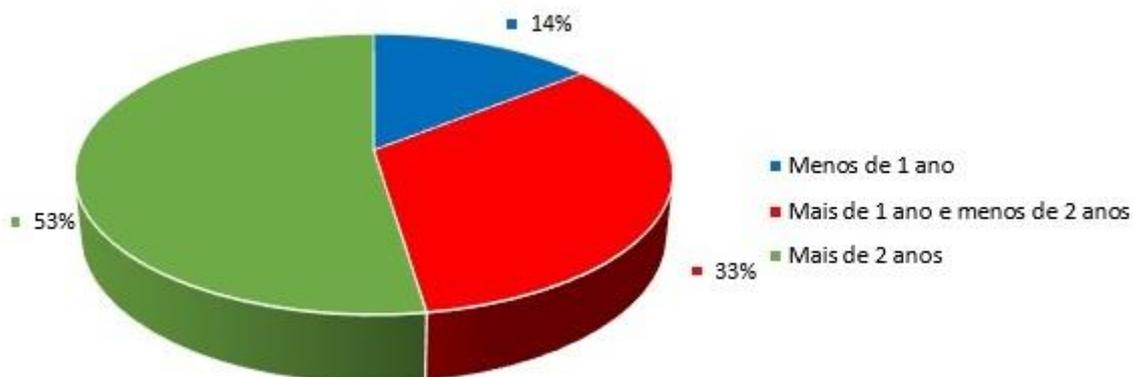
Gráfico 10 – Itens importantes para conquistar clientes



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

A questão 11 indagou qual seria o tempo adequado de retorno do investimento financeiro realizado na abertura da pizzaria. Como demonstrado no Gráfico 11, dos entrevistados: 14% consideram que o retorno ocorre em menos de 1 anos; 33% em mais de 1 anos e menos de 2 anos e 53% considera mais de 2 anos para se obter o retorno do investimento.

Convém ressaltar, que um negócio “novo”, pode estar sujeito à diversos fatores internos e externos que podem afetar drasticamente sua existência, quer seja no surgimento de outros concorrentes, aumento de taxa de juros de financiamento, aumento de preços dos insumos, sendo que, o primeiro ano pode ser fundamental para a garantia do sucesso do negócio. O empreendedor deve ter a compreensão que no início, o lucro pode ser menor e terá que aceitar tal situação e não ter pressa em reaver o capital financeiro investido, visto que 53% dos entrevistados afirmam que o tempo adequado para reaver o capital investido será acima de 2 anos e considerando que 67% dos entrevistados afirmaram já possuir mais de 2 anos de funcionamento, pode-se presumir que, já estão reavendo o capital investido.

Gráfico 11 – Tempo para o retorno do investimento na abertura da pizzaria

Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

O objetivo principal do trabalho é um estudo de viabilidade para implantar uma pizzaria na região sul da cidade de Bauru.

As 11 questões abordadas na pesquisa, foram respondidas por 21 proprietários de pizzaria da cidade, sendo que algumas já possuem “imagem” fortalecida conquistada ao longo do tempo.

Apesar de não poder ser considerada uma pesquisa científica, há de ser levado em conta que a análise das respostas obtidas, pode proporcionar certos parâmetros junto ao plano de negócio.

5 PARECER E RECOMENDAÇÕES DA AUTORA

Para a obtenção e auxílio geral no plano de negócio, foi utilizada a planilha do Sebrae Nacional, que possui as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do mesmo.

O investimento inicial será de R\$ 92.886,73 de capital próprio e R\$ 60.000,00 através de financiamento bancário, pois o total do investimento fixo foi de R\$ 139.308,64, um estoque inicial de R\$ 7.913,40 e um capital de giro de R\$ 5.664,69 para financiar as operações da empresa, totalizando R\$ 152.886,73 de recursos necessários para a abertura da pizzaria.

A pizzaria irá possuir um custo fixo de R\$ 28.639,16 e um custo variável de R\$ 26.396,93, resultando mensalmente em um custo total de R\$ 55.036,09.

O estoque inicial necessário será em um total de R\$ 7.913,40, possuindo uma previsão de duração de 1 semana, ou seja, 6 dias, contudo não há como afirmar com certeza que todos os ingredientes desse estoque inicial durarão 1 semana, pois pode haver em determinado dia, venda excessiva de um determinado tipo de pizza ou algum item estragar, gerando a necessidade de compra desse produto antes do previsto.

O faturamento mensal da pizzaria será de R\$ 80.498,25, sendo 60% das vendas à vista (R\$ 48.298,25) e 40% a prazo (R\$ 32.199,30), obtendo um resultado (lucro) de R\$ 21.016,04, já descontado a prestação de financiamento bancário no valor de R\$ 4.446,11.

A pizzaria terá 5 funcionários, sendo eles: 1 assistente de cozinha, 2 garçons, 1 pizzaiolo e 1 recepcionista/caixa, gerando um custo de mão de obra (salários + encargos) de R\$ 7.289,62; devendo ser ressaltado que cada funcionário irá receber por dia trabalhado, vale transporte no valor de R\$ 7,00 e vale alimentação no valor de R\$ 15,00, gerando um total mensal de benefícios no valor de R\$ 2.970,00, com uma média mensal por funcionário de R\$ 594,00. Mensalmente, a pizzaria terá um custo de mão de obra no valor de R\$ 10.259,62 com a somatória dos salários, encargos e benefícios.

O prazo de retorno do investimento é de 11 meses e o ponto equilíbrio mensal da empresa é de R\$ 42.612,69.

A TIR é de 85,03% e a TMA é de 12,50%, portanto, como a TIR é maior do que a TMA, pode-se dizer que o investimento é economicamente atrativo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento do setor de *food service* no país, como demonstra a pesquisa feita pelo IFB, que, no ano de 2012, cerca de 37% da população brasileira, nos grandes centros, fizeram suas refeições fora de casa ou compraram alimentos prontos e levaram para suas residências. O objetivo do trabalho é a elaboração de um plano de negócio para demonstrar a viabilidade para a implantação de uma pizzaria, em região nobre da cidade de Bauru.

Através do plano de negócio, foi possível analisar: os pontos fortes e fracos do negócio; as oportunidades e ameaças; os fornecedores que atendem as necessidades da empresa; os concorrentes indiretos e a grande quantidade de concorrentes diretos, porém foram considerados aquelas pizzarias com maior proximidade de localização do negócio projetado; foi possível analisar também o potencial público alvo que a pizzaria pretendia alcançar, ter um conhecimento dos aspectos legais e tributários necessários para início e legalização da pizzaria e por último elaborar todos os aspectos financeiros e econômicos para que, ao final, seja analisado se o plano de negócio é ou não viável.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho foram atingidos os objetivos específicos em analisar os fornecedores, público alvo e concorrentes; calcular variados custos financeiros e econômicos, bem como a taxa de retorno do empreendimento, o investimento inicial necessário, etc, e por último, apresentar a viabilidade do empreendimento.

Portanto, pode-se concluir que, pelos dados financeiros apontados, o plano de negócios é viável e aplicável, pois, em uma análise, demonstra que irá apresentar receita mensal maior que os custos, permitindo que se pague as prestações de financiamento bancário inicial, e ainda, gerando lucratividade mensal na média de 18%, sendo tal taxa maior que a paga pelos bancos em dinheiro aplicado na poupança, a qual tem girado em torno de menos de 1% ao mês.

É de conhecimento geral que alguns fatores não previstos como: greve de funcionários por melhores salários; alta de preços de insumos; aumento da carga tributária; intempéries da natureza que podem danificar a pizzaria ou os equipamentos nela existentes; ação de criminosos, gerando custos não previstos no planejamento, porém, como a lucratividade mensal giram em torno de 18%, irá permitir a possibilidade de arcar com tais custos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. M.; NETO, F. da N. M. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise/37849/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

ALVES, C. A. **Conceito de estoques**. 2012. Disponível em: <<https://estudantealerta.wordpress.com/2012/06/28/conceito-de-estoques/>>. Acesso em: 18 set. 2017.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AZZOLIN, J. L. **Análise das demonstrações contábeis**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=nP2j6NXrO-AC&pg=PA94&dq=demonstra%C3%A7%C3%A3o+de+resultados+do+exerc%C3%ADcio&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=demonstra%C3%A7%C3%A3o%20de%20resultados%20do%20exerc%C3%ADcio&f=false>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, H. G. de. **Empreendedorismo: como administrar e planejar seu negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.

CARVALHO, R. A. de; QUINTAIROS, P. C. R.; KAMIMURA, Q. P. **O reflexo da carga tributária para o desenvolvimento do país**. Taubaté: 2012. Disponível em: <<http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf484.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A.L. BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, M. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial:** direito de empresa. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CORRÊA, K. C. **O que é planejamento estratégico.** 2008. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/3951/o-que-e-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CRUZ, J. A. W. **Gestão de custos:** perspectivas e funcionalidades. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<http://fibbauru.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582122891/pages/-2>>. Acesso em: 17 set. 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Planejando incubadoras de empresas:** como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FITZSIMMONS, M. J.; FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GAJ, L. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Ática S.A.: 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HASHIMOTO, M. **Lições de empreendedorismo.** 1. ed. Barueri: Manole, 2009.

HOJI, M. **Administração financeira:** uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas**. 2017. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

_____. **Pirâmide etária**. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?codmun=350600>>. Acesso em: 28 ago. 2017

_____. **Rendimento domiciliar per capita**. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=350600&search=saopaulo|bauru|infogr%EFicos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria>>. Acesso em: 23 set. 2017

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em: <http://fibbauru.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055600/pages/_1>. Acesso em: 21 set. 2017.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Planejamento de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, L. E. E. **Lucro líquido e faturamento: você sabe o que são?**. 2016. Disponível em: <<http://blog.corefinanceiro.com.br/index.php/2016/03/15/lucro-liquido-faturamento/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

MACHLINE, C. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MCDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, S. P. **Manual de direito tributário**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DINIZ, A. L. M. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<http://fibbauru.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004983/pages/-12>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIXÃO, M. V. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em:

<<http://fibbauru.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301050/pages/5>>
 . Acesso em: 21 set. 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Planejamento financeiro – investimento**. 2015. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/planejamento-financeiro-investimento/61571>>. Acesso em: 18 set. 2017.

PORTAL TERRA. **Saiba por que o setor de serviços é o que mais cresce**. 2012. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/saiba-por-que-o-setor-de-servicos-e-o-que-mais-cresce,355877561f66b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Tabela do simples nacional**. 2017. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexo1.html>>. Acesso em: 22 set. 2017.

RAZZOLINI FILHO, E. **Administração da pequena e média empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=GDxNiJ3a0oMC&pg=PA45&dq=ideia+e+opo+rtunidade&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 22 mai. 2016.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 7. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SÁ, A. L. de. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos**. 2. ed. Curitiba: Juruá: 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=egVLK9YTeSMC&pg=PA38&dq=balan%C3%A7o+patrimonial&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=balan%C3%A7o%20patrimonial&f=false>. Acesso em: 23 mar. 2017.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE. **Pizzaria**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-pizzaria,cd187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

SEBRAE NACIONAL. **O que é e como funciona o capital de giro?**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 set. 2017.

_____. **Ponto de equilíbrio**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 set. 2017.

_____. **Prazo de retorno do investimento (PRI)**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SERRALVO, F. A. **Gerenciamento de marcas e produtos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=UlfTGsN3EhQC&pg=PA39&dq=produto&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SILVA C. S. da. **Taxa interna de retorno TIR**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/taxa-interna-de-retorno-tir/30435/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SILVA, R. da. **Composto de marketing produto/serviço**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-de-marketing-produtoservico/62973/>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SILVEIRA, R. **A importância de um plano de marketing para as empresas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

SITE CONTÁBEIS. **Conceito, objetivos e estrutura da DRE**. 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/801/conceito-objetivos-e-estrutura-da-dre/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

SITE EGESTOR. **Entenda a importância das micro e pequenas empresas para o Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://blog.egestor.com.br/entenda-a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-para-o-brasil/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=zBmHCgAAQBAJ&pg=PT47&dq=organograma&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=organograma&f=false>. Acesso em: 14 set. 2016.

TERZIAN, F. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

VILANI, F. A.; CANHIÇARI, J.; SOUZA, P. F. da S. **Análise de viabilidade de implementação de um fast-food voltado a alimentação saudável, com o apoio de um plano de negócios**. 2014. 94f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração) – FIB. Bauru, 2008.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

XAVIER, H. **Taxa mínima de atratividade**. 2010. Disponível em: <<http://www.perito.med.br/2010/12/voce-sabe-o-que-e-tma-nao-e-tempo-medio.html>>. Acesso em: 12 set. 2017.

XAVIER, J. T. de P. **Marketing: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=mrh0xtZcAE8C&pg=PA100&dq=segmenta%C3%A7%C3%A3o+de+mercado&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 ago. 2016.

ZIGNANI, B. L.; CONEGLIAM, M. G. **Análise de viabilidade de implantação de uma empresa de alimentação personalidade com delivery**. 2015. 73f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração) – FIB. Bauru, 2008.

APÊNDICE A

Modelo do questionário da pesquisa

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração

Faculdades Integradas de Bauru (FIB) – Pesquisa – Pizzarias.

PÚBLICO ALVO: Proprietários de pizzarias na cidade de Bauru.

Prezado Sr., meu nome é Paloma Abreu Valentin, aluna do Curso de Graduação de Administração da FIB-Bauru, venho pelo presente, convidá-lo a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa referente ao tema de trabalho de conclusão de curso: UM ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PIZZARIA COM O APOIO DE UM PLANO DE NEGÓCIO, sob minha responsabilidade.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- a) Você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
 - b) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
 - c) Sua identidade será mantida em sigilo, até porque não há necessidade em se identificar;
 - d) Caso você queira, poderá ser informado de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa;
 - e) Sua participação é importante para o desenvolvimento do tema de pesquisa apresentado;
 - f) Ao responder o questionário marque apenas uma alternativa;
 - g) Os dados coletados são exclusivamente para pesquisa de cunho universitário, sem qualquer fins comerciais;
 - h) Pela sua atenção, antecipo agradecimentos, e coloco-me à disposição pelo e-mail: palomaabreu4@gmail.com.
-

1. Há quanto tempo possui a pizzaria?
 - () Menos de 1 ano.
 - () Mais de 1 ano e menos de 2 anos.
 - () Mais de 2 anos.

2. Antes de abrir a pizzaria, elaborou um estudo anterior profundo de local, público, possibilidade de sucesso, possibilidade de fracasso?
 - () Sim, elaborei um estudo pessoalmente.
 - () Sim, contratei uma empresa para fazer esse estudo.
 - () Busquei ajuda gratuita para fazer esse estudo.
 - () Não fiz esse estudo.

3. Para o início de um negócio, em sua opinião qual a maior dificuldade enfrentada?
- Alta taxa de impostos.
 - Conquistar clientes.
 - Contratar mão de obra qualificada.
 - Baixar custos do produto.
4. A pizzaria foi aberta com qual tipo de recurso financeiro?
- Recursos próprios
 - Recursos próprio e do(s) sócio(s).
 - Recursos de financiamento bancário.
5. Para manter o sucesso de um negócio, qual o maior desafio a ser enfrentado em sua opinião?
- Diminuir o preço do produto, mesmo perdendo qualidade.
 - Diminuir o preço do produto, sem perder qualidade.
 - Manter o cliente fiel.
 - Manter a mão de obra qualificada.
 - Controlar gastos e perdas de produtos.
6. Foi realizada uma análise de segmentação de mercado antes de abrir a pizzaria?
- Sim, fiz uma análise detalhada.
 - Sim, fiz uma análise parcial.
 - Não fiz tal análise.
 - Não sei o que significa "segmentação de mercado".
7. Em sua opinião qual o maior custo para se manter uma pizzaria em funcionamento?
- Pagamento de impostos.
 - Pagamento de salário dos funcionários.
 - Alta de preço dos produtos utilizados na confecção das pizzas.
 - Aluguel de imóvel.
8. Você se considera um empreendedor?
- Sim.
 - Não.
 - Não sei o que é isso.
9. Tem conhecimento do motivo que levou ao fechamento de alguma pizzaria?
- Não conseguiu pagar os impostos.
 - Não conseguiu conquistar clientes.
 - Não investiu em mão de obra qualificada.
 - Desconheço.
 - Outros: _____
10. Em sua opinião, qual item é mais importante, para conquistar clientes?
- Localização do imóvel onde irá funcionar a pizzaria.

- Fachada do imóvel bonita e bem iluminada.
- Pizza de boa qualidade.
- Pizza com preço baixo.
- Tempo de elaboração da pizza.

11. Em sua opinião, qual o tempo adequado para reaver o investimento financeiro necessário para abertura de uma pizzaria?

- Menos de 1 ano.
- Mais de 1 ano e menos de 2 anos.
- Mais de 2 anos.