



RODRIGO ADRIANO CREFTA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA INSTALAÇÃO DE UM RESTAURANTE NO BAIRRO PAROLIN EM CURITIBA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócios para Instalação de um Restaurante no Bairro Parolin em Curitiba**, elaborado por Rodrigo Adriano Crefta e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 10 de fevereiro de 2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Adriano Crefta, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 6/13 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba, no período de 08/11/2013 a 10/02/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de Negócios para Instalação de um Restaurante no Bairro Parolin em Curitiba**, é autêntico e original.

Curitiba, 10 de fevereiro de 2016

Rodrigo Adriano Crefta

Dedicatória

A minha família.

Agradecimentos

Aos sábios professores que conduziram impecavelmente a equipe.

Aos colegas que enriqueceram as discussões e somaram conhecimento ao longo da trajetória.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O Modelo das Cinco Forças de Porter.....	18
Figura 2 Estratégias genéricas de competição.....	28
Figura 3 Fluxo de compras.....	32
Figura 4 <i>Lay Out</i> do restaurante.....	33
Figura 5 Organização.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número de funcionários e valor do Ticket-refeição que recebem.....	13
Tabela 2 Lista de restaurantes, serviço e preços.....	13
Tabela 3 Dimensionamento do mercado alvo.....	22
Tabela 4 Avaliação da concorrência.....	25
Tabela 5 Composição do cardápio.....	29
Tabela 6 Salários e encargos para auxiliar, atendente e serviços gerais.....	35
Tabela 7 Salários e encargos para cozinheiro e garçom.....	36
Tabela 8 Detalhamento do investimento inicial.....	37
Tabela 9 Plano de produção do semestre.....	37
Tabela 10 Demanda mensal de matéria prima.....	38
Tabela 11 Custo médio unitário da matéria prima.....	38
Tabela 12 Custo mensal de matéria prima.....	39
Tabela 13 Custo da mão de obra direta.....	39
Tabela 14 Orçamento mensal da produção.....	39
Tabela 15 Custo da mão de obra indireta.....	40
Tabela 16 Despesas administrativas e de vendas.....	40
Tabela 17 Orçamento administrativo e de vendas.....	40
Tabela 18 Fluxo de caixa projetado.....	41
Tabela 19 Demonstrativo de resultados projetado.....	42
Tabela 20 Balanço patrimonial projetado.....	43
Tabela 21 Pay Back descontado.....	43

Tabela 22 Valor Presente Líquido.....	44
Tabela 23 Análise de sensibilidade por variação da TMA.....	45
Tabela 24 Análise de sensibilidade por variação em vendas.....	45

Sumário

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
2.1. MISSÃO, VALORES, VISÃO E OBJETIVOS	15
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	16
3.1. ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE	16
3.2. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DO AMBIENTE SETORIAL	17
3.3. BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA	20
3.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES	20
3.5. ANÁLISE DA DEMANDA.....	21
3.6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	22
4. OFERTA DA EMPRESA	26
4.1. POSICIONAMENTO DA EMPRESA	26
4.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	28
5. PLANO OPERACIONAL	30
5.1. ADEQUAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA.....	30
5.2. GESTÃO DE ESTOQUE.....	32
5.2. PREPARO E ABASTECIMENTO DO BUFFET	32
5.3. ATENDIMENTO NO SALÃO	33

5.4. RECURSOS HUMANOS.....	34
5.5. GERÊNCIA DO RESTAURANTE	36
6. PLANO FINANCEIRO.....	36
6.1. INVESTIMENTO INICIAL	36
6.2. PLANO MENSAL DE PRODUÇÃO	37
6.3. ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO.....	37
6.4. ORÇAMENTO DE VENDAS E ATENDIMENTO AO CLIENTE	40
6.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO	41
6.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADO	42
6.6. BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO	42
6.7. ANÁLISE DE VIABILIDADE	43
6.8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	44
7. CONCLUSÃO	46
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A iniciativa empreendedora, originada por uma ideia, necessita ser apoiada por um plano de negócios detalhado e imparcial. Talvez esse último o mais difícil. O empreendedor muitas vezes superestima as possibilidades de ganho e subestima os riscos envolvidos em um empreendimento. O viés positivo causado pela paixão empreendedora influencia os julgamentos e tomadas de decisão. O problema é que o empreendedor, quando faz um plano de negócios (se o faz) está completamente dominado pelo viés positivo. É razoável. Pois ele considera que acaba de encontrar uma oportunidade única de explorar um campo sem concorrentes ou com concorrentes ineficientes em oferecer uma solução completa e inovadora aos clientes. Não é raro ouvirmos que em alguns casos o plano de negócios simplesmente não foi feito. A certeza do sucesso foi suficiente para iniciar um processo empreendedor.

Não é certo que negócios iniciados com planos de negócio impecáveis tenham sucesso. Assim como não se pode afirmar que a falta do plano de negócios seja a causa do fracasso de algumas empresas. De fato, há vários casos de sucesso que não contaram com um bom plano de negócios.

Sem ignorar o benefício da paixão empreendedora, este plano de negócios pretende analisar de forma imparcial a viabilidade econômica e financeira da instalação de um restaurante e serviço de entregas de refeição em uma das regiões mais movimentadas da cidade de Curitiba. O público alvo é formado por profissionais que se dedicam a trabalhar nas concessionárias de veículos do bairro Parolin. São 1165 pessoas que todos os dias fazem refeições fora do lar. É um mercado de R\$2.870.340,00 por ano que oferece oportunidades para empresas que procurem dar maior comodidade e oferece preços competitivos.

Existe uma diferença significativa entre o preço de venda e o recurso que o público alvo dispõe para realizar suas refeições. O preço médio de venda da refeição na região é de R\$12,90 e o ticket-refeição que as empresas oferecem aos seus funcionários tem valor médio de R\$9,33 sendo que 70% das pessoas tem o benefício de R\$8,50.

Para esse público realizar suas refeições nos restaurantes da região, é necessário um desembolso diário além do Ticket-refeição. Acredita-se que ao oferecer uma refeição de qualidade ao valor exato de R\$8,50, um restaurante possa obter lucros acima da média e tornar-se a principal opção para refeições fora do lar na região onde atua.

No desenvolvimento deste plano de negócios serão apresentadas as análises do macro ambiente e os efeitos da atual situação econômica nas decisões de investimento. Vamos observar o nível da taxa Selic que servirá de base para definição da taxa mínima de retorno. A previsão de inflação e a cotação do Dólar que oferecem riscos ao controle do custo de produção.

A análise do microambiente buscará entender as forças que atuam no mercado como a ameaça de novos entrantes, o risco dos produtos substitutos, a força dos fornecedores, o poder do consumidor, e os riscos de retaliação dos competidores.

Será aprofundado o estudo do orçamento de produção e administração da empresa.

Serão apresentados o fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados e o balanço patrimonial e finalmente apresentaremos os cálculos dos indicadores da tomada de decisão.

Os resultados obtidos com este plano de negócios:

- a) *Pay Back* do investimento: 2 anos e 7 meses;
- b) Valor Presente Líquido: 156.686,89
- c) Taxa Interna de Retorno: 43,59%

Todos indicadores favoráveis a decisão de investimento. No entanto a recomendação será de recusar o investimento. A análise de sensibilidade do negócio aponta risco elevado para uma variação de 25% em vendas. Nesse nível, não é possível ter retorno do investimento.

Ao final, recomenda-se a continuidade do estudo para identificar produtos complementares que possam equilibrar a variação de vendas.

2. A Empresa – Descrição Geral

Segundo dados do IFB - Instituto de *Foodservice* Brasil (2015), o brasileiro vem alocando cada vez mais recurso para alimentação sendo quase 1/3 do orçamento com alimentos consumidos fora do lar. Outro dado importante é que mais de 70% das refeições fora do lar são realizadas nos dias de semana principalmente durante o almoço.

Um estudo realizado pelo IFB – Instituto de *Foodservice* Brasil (2015), levantou que 61% dos operadores atuam nos seguimentos de serviço nas dependências *on premise* e levar embora *take away*. O mesmo estudo aponta oportunidade no *Web Delivery* onde somente 5% dos operadores oferecem o serviço que responde a 11% de seu faturamento médio.

O crescimento da alimentação fora do lar pode ser relacionado a fatores como tipo de serviço oferecido, despesas com alimentação, qualidade do serviço, segurança alimentar e consequente aumento da oferta deste tipo de serviço (LEAL; 2010).

Neste plano de negócios, busca-se identificar um nicho específico de mercado que apresenta um elevado potencial de consumo de refeições. Um nicho promissor é o de funcionários de grandes concessionárias de veículos. Essas empresas reúnem número elevado de pessoas. Seus funcionários trabalham geralmente das 08h:00min às 18h:00min, residem longe do local de trabalho e tem no máximo uma hora de intervalo para realizar suas refeições.

Um dos maiores *clusters* automotivos da cidade de Curitiba está localizado no bairro Parolin. Neste bairro estão instaladas grandes concessionárias de veículos e ampla rede de serviços ligados a atividade de venda e manutenção de automóveis.

Buscando atender as necessidades de alimentação das pessoas que ali trabalham ou que estão de passagem pela região, se propõe a instalação de um restaurante *self-service* onde os clientes podem realizar suas alimentações. E para aumentar a cobertura e o faturamento do restaurante, será oferecido o serviço de entregas que poderá ser acessado por telefone.

Em um levantamento realizado com as maiores concessionárias da região, obteve-se informações importantes para a determinar o dimensionamento do restaurante. Juntas, as empresas pesquisadas possuem 1.165 funcionários em suas folhas de pagamentos.

Outra informação levantada é que o benefício do Ticket-refeição, oferecido a todos os seus funcionários, tem valor médio ponderado de R\$9,33. O valor mínimo é de R\$8,50 que é

também o valor recebido para 70% da amostra pesquisada. A tabela 1 apresenta o resultado do levantamento realizado.

Tabela 1: Número de funcionários e valor do Ticket-refeição que recebem

Concessionária	Funcionários	Ticket Refeição	
Alfa	300	R\$	8,50
Beta	60	R\$	15,00
Gama	315	R\$	8,50
Delta	200	R\$	8,50
Epsilon	290	R\$	10,50
Média Ponderada		R\$	9,33

Atualmente, essas pessoas são atendidas por nove restaurantes instalados na região. Esses restaurantes oferecem serviços nas dependências de buffet e prato feito. Eles também oferecem o serviço de marmitex mas apenas para retirada no local. O serviço de entrega não é oferecido por esses restaurantes. A tabela 2 apresenta o levantamento dos restaurantes instalados na região.

Tabela 2: Lista de restaurantes, serviço e preços

Restaurante	Endereço	Serviço	Preço
Coffferri Restaurante	R. Prof Leonidas Ferreira da Costa, 10-100	buffet-3 carnes	R\$ 14,90
Cantinho da Gula	R. Prof Porthos Velozo, 168	buffet-2 carnes	R\$ 12,00
Auto Roda Grill	Av. Mal Floriano Peixoto, 3780	buffet-3 carnes	R\$ 12,90
Oficina do Bife	Av. Mal Floriano Peixoto, 3780	buffet-3 carnes	R\$ 12,90
Adonai	Av. Mal Floriano Peixoto, 3774	prato feito	R\$ 10,00
Sievollo Restaurante	R. Eugenio Parolin, 112	prato feito	R\$ 12,90
Lanchonete e Restaurante Beltrão	R. Alfêres Poli, 2651	buffet	R\$ 14,00
Sudoeste	R. João Parolin, 365	nao atendeu	R\$ 14,90
Laertes Antonio Pereira	R. Des. Westphalen, 2940	nao atendeu	R\$ 14,90

Nota-se uma diferença entre o valor do Ticket-refeição que é oferecido pelas empresas e o preço de venda das opções de refeição nos restaurantes da região. O preço médio da refeição é de R\$12,90 e o Ticket-refeição médio é de R\$9,33 com mínimo de R\$8,50 para 70% das pessoas que recebem esse benefício.

Os dados levantados mostram que os funcionários das concessionárias que optam por realizar suas refeições fora de casa nos restaurantes da região, utilizam recursos financeiros

adicionais ao Ticket-refeição. É possível também que algumas dessas pessoas prefiram trazer suas refeições de casa ou realiza-las em seu lar para evitar o gasto adicional com alimentação.

A solução encontrada para esse nicho de mercado é oferecer uma refeição fora do lar a um preço equivalente ao Ticket-refeição da região. Desta forma, o cliente obtém uma vantagem financeira somada a comodidade de realizar suas refeições em um restaurante ou em seu próprio local de trabalho se optar por fazer o pedido de entregas.

Para levar esta solução aos potenciais clientes, será necessário estabelecer a estrutura de um restaurante na região para atender aos clientes nas dependências e que tenha capacidade produtiva para preparar e embalar as refeições para entrega. O ponto para o atendimento nas dependências facilita a divulgação dos serviços possibilitando aos clientes conhecer e estabelecer uma relação com a empresa e sua proposta de valor. A entrega de refeições por outro lado, beneficia o negócio aumentando a cobertura e faturamento com o maior volume produzido e comercializado.

O serviço oferecido nas dependências do restaurante será o buffet *self-service*. Esta opção de serviço reduz o número de funcionários dedicados ao atendimento ao cliente uma vez que é o próprio cliente que faz o seu prato escolhendo entre uma variedade de alimentos aqueles que são de sua preferência. O buffet *self-service* também reduz o tempo de permanência do cliente no estabelecimento aumentando o giro de mesas possibilitando atender mais clientes.

O pedido para o serviço de entrega é realizado por telefone. O cliente liga para o restaurante e faz o pedido de sua refeição que é entregue em horários conveniente para o cliente preservando o processo de preparo e abastecimento do buffet do restaurante. Os pedidos que podem ser diários, semanais ou mensais, são encerrados as 10h:00min o que garante o tempo de resposta da produção, embalagem e logística.

O preparo dos alimentos será realizado no estabelecimento por profissionais capacitados atendendo aos requisitos legais e de segurança alimentar.

A matéria prima será fornecida por atacado ou atacarejo, sempre o que oferecer melhor preço dentro do nível de qualidade exigido pelos clientes.

2.1. MISSÃO, VALORES, VISÃO E OBJETIVOS

A missão da empresa é: Oferecer aos clientes a comodidade de realizar suas refeições em um ambiente seguro e saudável buscando a melhor relação entre custo e qualidade dos serviços.

Os valores da empresa são:

- a) Transparência. Este é o valor fundamental da empresa. O objetivo é estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente.
- b) Segurança alimentar. O comprometimento em utilizar os métodos de segurança alimenta estabelecidos pelas normas da atividade.
- c) Limpeza e Organização. Apresentar sempre um ambiente limpo, bem iluminado e organizado nos comprometendo a manter as instalações abertas à visitação.
- d) Qualidade. Utilizar matéria prima de qualidade adequada e garantir a manutenção dos padrões de produção.
- e) Pontualidade. Estar sempre pronto para atender ao cliente no horário. Jamais atrasar uma entrega.
- f) Preço. Nos comprometemos em ter sempre o melhor preço da região.

A visão da empresa é: Ter o processo de produção e distribuição mais efetivo entre os restaurantes de *self-service* e *delivery* na região em que atua.

Objetivos:

- a) Obter 25% de participação do mercado de *self-service* na região do Parolin Curitiba.
- b) Rentabilidade sobre o investimento de 25%.
- c) Tempo máximo de retorno do investimento de 2 anos.

3. Análise de Mercado

Conforme apresentado acima, o *cluster* de concessionárias do bairro Parolin oferece uma oportunidade de instalação de um restaurante *self-service* e de entregas devido ao elevado número de pessoas que ali trabalham e pela baixa oferta deste serviço. Observa-se uma diferença entre o Ticket-refeição médio e o preço praticado pelas empresas que neste momento atendem a região.

Sobre o preço observa-se que para 70% dos trabalhadores da região é necessário adicionar R\$4,40 além do Ticket-refeição para obter uma refeição no preço médio de R\$12,90. Isso gera um custo adicional mensal de R\$96,80 e anual de R\$1.161,60. A Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016 entre o sindicato dos empregados do comércio de Curitiba e os sindicatos patronais, estabelece o salário mínimo da categoria em R\$1.071,00. Por tanto, um cliente que opte por realizar sua alimentação no almoço a um custo de R\$8,50, exatamente o valor do Ticket-refeição, terá economizado ao final de um ano um valor maior que um salário mínimo da categoria.

Obviamente, não se espera um raciocínio econômico e visão de longo prazo homogêneo. Por outro lado, o efeito do desembolso diário de recursos pode pesar na decisão de escolha do cliente. Ao oferecer uma refeição a um custo equivalente ao benefício que o trabalhador recebe de sua empresa, oferecemos uma solução para o problema do desembolso adicional. E ainda, é esperado atrair a parcela de pessoas que opta por trazer seus alimentos de casa pela inviabilidade econômica de realizar suas refeições fora de casa.

Complementar ao buffet, o serviço de entregas oferece a possibilidade para o cliente realizar suas refeições na própria empresa economizando tempo.

3.1. ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE

As condições macroeconômicas atuais impõem desafios ao empreendedor. A desaceleração da economia no Brasil observada nos últimos 4 anos, os índices de inflação e a estimativa de mercado futuro dificultam a decisão entre abrir um novo negócio ou aplicar os recursos com rentabilidade atrativa esperando o reaquecimento da economia.

De acordo com o Boletim Focus do Banco Central do Brasil divulgado em dezembro de 2015, a expectativa de mercado é de retração de 2,95% do Produto Interno Bruto (PIB) em

2016. No mesmo boletim, o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), usado pelo Banco Central para medir a inflação, apresenta redução de 10,72% em 2015 para 6,87% em 2016. Mesmo com essa redução, a expectativa de inflação em 2016 está fora da meta de 4,5% e um pouco acima do intervalo de tolerância de 2 pontos percentuais fixados pela Resolução Nº 4.345 de 25 de julho de 2014.

O Banco Central, por meio do Comitê de Política Monetária (Copom), busca atingir a meta de inflação, ajustando a taxa de juros Selic. A Selic por sua vez, financia os títulos do governo nela custodiados e representa o custo de oportunidade primário. Para que um projeto produtivo seja atrativo, este deve oferecer rentabilidade superior a Selic (MATESCO et al; 2011).

Considerando a expectativa de mercado para a Selic média em 2016, a atratividade deste projeto está condicionada a uma rentabilidade anual superior a 15,38% do capital investido.

Outro indicador importante é a Taxa de Câmbio ou o preço em Reais (R\$) de uma unidade de Dólar (US\$). Um aumento da taxa de câmbio significa que serão necessários mais recursos em Reais (R\$) para compra da mesma unidade de Dólar (US\$). A conversão de moeda local em dólar é necessária para a compra de produtos ou matéria prima importada. Uma elevação da taxa de câmbio, pode causar aumento do custo total de produção uma vez que com a economia globalizada, *commodities* são negociadas em Dólar.

3.2. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DO AMBIENTE SETORIAL

A estrutura que um determinado mercado pode assumir depende basicamente de três fatores: número de empresas que participam do mercado, tipo do produto que ofertam e existência de barreiras no mercado (ROCHLIN, 2015). As possibilidades de estruturas são as seguintes:

- a) Concorrência pura ou perfeita: grande número de empresas, oferta pulverizada e sem diferenciação;
- b) Monopólio: apenas uma empresa, ausência de competição, ausência de produto substituto-próximo;
- c) Oligopólio: poucas empresas detêm parcela expressiva de mercado, economia de escala;

- d) Concorrência monopolística: grande número de empresas, oferta pulverizada e com diferenciação.

Considerando o elevado número de empresas no segmento de serviço de alimentação em Curitiba e a diversidade de produtos ofertados por essas empresas, e ainda, a barreira de entrada de novos concorrentes, a empresa proposta neste plano de negócios está inserida numa concorrência monopolística. Desta forma, a diferenciação do produto e o preço serão fatores fundamentais no sucesso do empreendimento.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia com seu meio ambiente (POTER; 2004).

O modelo das cinco forças de Porter na figura 1 amplia a arena da competição, auxilia no entendimento das interações do setor e ajuda na formulação da estratégia competitiva (LEMOS et al; 2012). As cinco forças são a ameaça de novos entrantes, o poder dos clientes, a ameaça de substitutos, o poder dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

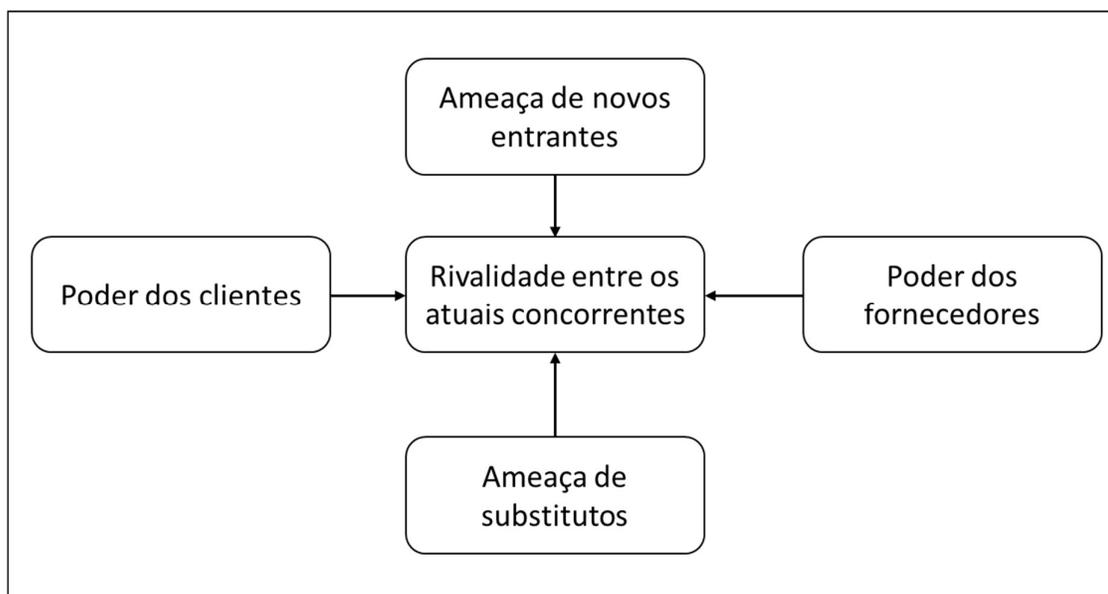


Figura 1 O Modelo das Cinco Forças de Porter

Poder dos fornecedores

Um pequeno restaurante tem pouca importância para grandes fornecedores como é o caso dos atacadistas e grandes atacarejos. Por esse motivo, os fornecedores representam grande

ameaça para o negócio pois podem reajustar preços que não poderão ser repassados aos clientes. A reação ao aumento de preço é limitada uma vez que as quantidades demandadas pelo restaurante não representam força de negociação direta com produtores ou grande atacadistas.

Poder dos clientes

Os clientes desse mercado são poderosos pois podem escolher entre uma variedade de opções de restaurantes que oferecem serviços muito semelhante a custos razoáveis. Também podem optar por substitutos como trazer sua refeição de casa ou optar por grandes redes de *fast food*.

Ameaças de novos entrantes

Em uma estrutura de mercado de concorrência monopolística as barreiras de mercado basicamente se limitam as políticas governamentais e regulatórias. Para esse mercado e modelo de negócios, não há custo elevado para os clientes trocarem de fornecedores. A matéria prima está disponível em igualdade de condições para todas as empresas e não há uma necessidade de elevado capital para iniciar o negócio.

Ameaça de substitutos

Como o valor percebido do serviço de refeições não é elevado para o cliente, produtos substitutos oferecem risco. Os clientes podem optar por lanches rápidos ou grandes redes de *fast food* bem como trazer suas refeições de casa para evitar o gasto com refeições fora do lar.

Rivalidade entre os atuais concorrentes

Das cinco forças, a rivalidade entre os atuais concorrentes parece ser a mais importante e demanda análise cuidados para garantir o diferencial competitivo da empresa. As seguintes condições do setor tornam esta força muito intensa:

- a) O crescimento do mercado específico é lento. Não há abertura de novas concessionárias na região e os quadros de funcionários são estáveis.

- b) Os competidores instalados na região têm iguais condições de recursos e capacidade de produção.
- c) Os custos fixos da operação são elevados.
- d) Os custos de mudança dos fornecedores para os clientes são baixos.
- e) Os produtos têm pouca diferenciação

3.3. BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA

Considera-se como a principal barreira de entrada a possibilidade de retaliação das empresas já constituídas que podem reagir rapidamente com guerra de preços ou promoções para neutralizar a vantagem competitiva do novo entrante.

3.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A decisão de compra do varejista está diretamente ligada as necessidades de seus clientes (SALOMON, 2002). Por outro lado, estas decisões consideram também a sobrevivência do negócio (SETH et al, 2001).

O empreendimento proposto neste trabalho, busca obter o menor custo de compras somada a qualidade dos produtos. Duas opções de fornecimento serão utilizadas: compras no atacado e no atacarejo.

A função do atacadista é comprar as mercadorias em grande quantidade do produtor, fracionar e revender ao varejista assegurando a quantidade e disponibilidade do produto no tempo adequado a produção e venda (Huang et al, 2011). Ainda segundo o autor, o atacarejo é uma mistura de atacado e varejo pois faz a venda de produtos para os pequenos negócios e para os clientes finais. Makro e Maxxi Atacado são exemplos desse modelo de negócio.

Para obter o melhor custo de matéria prima, o gestor do restaurante terá como atividade a pesquisa diária de preços da matéria prima. O resultado desta pesquisa será a base de decisão para a compra.

Os fornecedores de atacado atendem o restaurante no próprio endereço se encarregando de tirar pedidos, receber pagamentos e providenciar a logística. Os custos logísticos são incorporados no preço final de fornecimento.

Os fornecedores de atacarejo estão instalados em regiões próximas ao restaurante. Fica o restaurante responsável por listar os materiais a serem comprados e ir até as instalações do atacarejo para realizar a compra. Toda a logística de produtos comprados no atacarejo são funções do restaurante.

3.5. ANÁLISE DA DEMANDA

Perfil Cliente

O mercado potencial do negócio reúne todas as pessoas que trabalham na região e que a visitam para obter produtos e serviços em sua maioria relacionados a veículos. Há inúmeras empresas que prestam serviço de reparos, lava-car, venda de peças e acessórios e bancos.

Considerando que a região não é conhecida como um centro gastronômico, e que o modelo de negócio não oferece um atrativo para os visitantes da região, limitamos o mercado disponível que corresponde apenas as pessoas que trabalham na região.

O mercado alvo deste projeto será composto por funcionários das principais concessionárias de veículos da região. Para estes clientes, a ação de “comer fora de casa” é motivada por três fatores: comodidade, benefício do Ticket-restaurante e a ausência de refeitório nas empresas que atuam.

A contagem realizada nas ruas da região identificou cinco grandes concessionárias de veículos dentro da área de cobertura do restaurante. Cada uma das concessionárias foi contatada para identificar o número de funcionários e o valor do ticket-refeição oferecido a seus funcionários. Como observado anteriormente, há 1.165 funcionários diretos nas principais concessionárias da região que recebem um Ticket-refeição médio de R\$9,33 e mínimo de R\$8,50 para 70% deles.

Este mercado tem um valor total mensal disponível de R\$239.195,00 e anual de R\$2.870.340,00.

Tabela 3 Dimensionamento do mercado alvo

Concessionária	Funcionários	Ticket Refeição	Total Mensal Mercado	Total Anual Mercado
Alfa	300	R\$ 8,50	R\$ 56.100,00	R\$ 673.200,00
Beta	60	R\$ 15,00	R\$ 19.800,00	R\$ 237.600,00
Gama	315	R\$ 8,50	R\$ 58.905,00	R\$ 706.860,00
Delta	200	R\$ 8,50	R\$ 37.400,00	R\$ 448.800,00
Epsilon	290	R\$ 10,50	R\$ 66.990,00	R\$ 803.880,00
Total			R\$ 239.195,00	R\$ 2.870.340,00

O objetivo da empresa é conquistar uma participação de mercado de 25% com o serviço no restaurante e as entregas. O preço de venda definido é de R\$8,50. A receita projetada mensal é de R\$54.604,00 e anual de R\$655.248,00.

Não foram identificadas na região alterações significativas que alterem as tendências de mercado, como por exemplo, a construção de shopping centers, instalação de grandes redes de fast-food ou supermercados. A região é uma área comercial com poucas residências e de ligação entre o bairro Hauer e o Centro da cidade.

Neste contexto, o mercado alvo deve permanecer estável, sem tendência a alterações significativas. Em função das condições macroeconômicas, pode haver uma redução do mercado alvo no ano de 2016. Essas condições tornam o diferencial em preço o principal fator de atração dos clientes.

3.6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise de concorrência foi realizada por meio de visitas aos estabelecimentos em funcionamento na região onde se pretende iniciar o negócio proposto neste plano de negócios. Os dados apresentados neste material são de domínio público obtidos pela experiência de consumir os produtos que cada competidor oferece. Pode haver, no entanto, alteração de preços ou mesmo dos serviços. É necessário esclarecer que avaliações subjetivas como localização e identificação visual do negócio podem variar dependendo do observador. Neste contexto, os

dados a seguir são apenas referências para elaboração de uma estratégia competitiva no momento da produção deste plano de negócios.

Passaremos a verificar cada competidor em detalhe buscando suas vantagens e desvantagens.

Coferri Restaurante

O Coferrri Restaurante está instalado na Rua Prof. Leonidas Ferreira da Costa 10-100. É o restaurante mais distante entre os competidores, porém conta com estacionamento próprio em rua calma e um salão que comporta 200 pessoas confortavelmente. Oferece o serviço de buffet com opção de 3 tipos de carnes e preço de R\$14,00. Aceita cartões de crédito e débito e Ticket-refeições. Suas vantagens são o estacionamento, o espaço do salão e a variedade de pratos no buffet. Suas desvantagem é ter o preço mais alto da região.

Cantinho da Gula

O Cantinho da Gula instalado na rua Prof. Porthos Velozo, 168 oferece buffet com opção de 2 carnes e preço de venda de R\$12,00. Tem menos opções no buffet se comparado ao Coferrri, porém sua localização é melhor. Suas desvantagens são a fachada que torna muito difícil reconhecer o negócio e o tamanho do salão principal que comporta no máximo 50 pessoas. Não possui estacionamento próprio, mas essa desvantagem é compensada pela rua tranquila e possibilidade de estacionar próximo ao restaurante.

Auto Roda Grill

O Auto Roda Grill tem uma localização excelente na Av. Marechal Floriano Peixoto, 3780. Tem um buffet completo com mais de 20 opções de guarnições e 3 tipos de carnes. O preço de venda é de R\$12,90. Tem um salão para 150 pessoas. Não possui estacionamento, mas é acessado facilmente pelas pessoas que trabalham na região e se deslocam caminhando. Suas vantagens são a variedade de seu cardápio, um website que apresenta o cardápio semanal do restaurante, contato por telefone para pedidos de marmitex ou reservas de mesas para pequenos eventos. A apresentação dos pratos é excelente.

Oficina do Bife

A Oficina do Bife é um pequeno restaurante instalado ao lado do Auto Roda Grill que apesar de praticar o mesmo preço de venda tem como principal ponto de atração a estrutura menor e mais intimista. Pessoas que preferem locais mais calmo vão optar pela Oficina do Bife.

Adonai

Adonai é um restaurante bem localizado na Av. Marechal Floriano Peixoto, 3774. Tem um salão para 30 pessoas. Oferece o serviço de prato feito a um preço de venda de R\$10,00. Suas desvantagens são a fachada que torna difícil reconhecer o restaurante e a dimensão do salão. Suas vantagens são o preço de venda e a rapidez no atendimento.

Sievollo Restaurante

O Sievollo Restaurante na Eugênio Parolin, 112 é um restaurante com temática rústica, muito bem decorado e com apresentação impecável do buffet. Oferece o serviço de buffet a quilo com preço médio de refeição em R\$12,90. Sua localização é privilegiada, muito próximo as principais concessionárias da região, acesso fácil para quem vai caminhando e possibilidade de estacionar na própria rua do restaurante. O atendimento é muito bom e rápido. Seu salão comporta até 150 pessoas confortavelmente.

Lanchonete e Restaurante Beltrão

A Lanchonete e Restaurante Beltrão, localizada na Rua Alferes Poli, 2651 está afastada da região de grande fluxo do mercado alvo. No entanto, é uma opção para as pessoas que buscam variar sua alimentação. O preço de venda é de R\$14,00 no buffet. Não tem estacionamento e o salão comporta apenas 50 pessoas.

Sudoeste

O Restaurante Sudoeste está bem localizado na esquina da Av. Marechal Floriano Peixoto com a Rua João Parolin. Em função da sua localização atende não apenas aos funcionários das concessionárias, mas também aos funcionários do Tribunal Regional Eleitoral e do SEBRAE. É um dos restaurantes mais tradicionais da região com mais de 20 anos no local.

Oferece serviço de buffet livre a um preço de venda de R\$14,90. É possível estacionar na Rua João Parolin, porém o acesso mais fácil e caminhando. Pode atender até no máximo 30 pessoas.

Restaurante Laertes Antonio Pereira

O Restaurante Laertes Antonio Pereira é um pequeno restaurante na Rua Desembargador Westphalen, 2940. Atende no máximo 30 pessoas no buffet livre a um preço de venda de R\$14,90. Não possui estacionamento e está distante da área de fluxo.

Abaixo é apresentado um resumo da avaliação dos concorrentes. Cada concorrente foi avaliado em cinco categorias: localização, estacionamento fácil, capacidade de atendimento, variedade de opções e preço.

Para cada categoria foi atribuída uma nota de 0 a 3 sendo: 0 – Abaixo da média, 1 – Na média, 2 – Acima da média e 3 – Entre os melhores. As notas foram atribuídas a partir das observações realizadas nas visitas a cada competidor. A média simples das notas posiciona o competidor em relação aos seus concorrentes.

Tabela 4 Avaliação da concorrência

Restaurante	Localização	Estacionamento Fácil	Capacidade de Atendimento	Variedades e Opções	Preço	Ranking
Sievollo Restaurante	3	2	3	3	2	3
Auto Roda Grill	3	0	3	3	1	2
Coffèrri Restaurante	0	2	3	2	0	1
Cantinho da Gula	1	2	1	1	1	1
Adonai	1	1	1	0	3	1
Oficina do Bife	3	0	0	1	1	1
Sudoeste	3	1	0	1	0	1
Lanchonete e Restaurante Beltrão	0	0	0	1	0	0
Laertes Antonio Pereira	0	1	0	0	0	0

O restaurante Sievollo se destaca como melhor opção da região seguido pelo Auto Roda Grill. São restaurantes com propostas bem diferentes que parece atrair uma grande quantidade de clientes. Pela sua capacidade de atendimento, são líderes de mercado. Além do preço,

destaca-se a apresentação impecável do buffet e a velocidade no atendimento. Outro fator fundamental é a localização que para o cliente alvo é importante por terem apenas uma hora de intervalo para realizar suas refeições.

Pela avaliação dos concorrentes pode se concluir que os seguintes critérios são a exigência mínima de entrada neste mercado:

- a) Localização
- b) Variedade de opções
- c) Apresentação impecável do buffet
- d) Atendimento rápido

Ter liderança em preço pode atrair os clientes em um primeiro momento, mas se as exigências mínimas não forem atendidas esse cliente pode não retornar.

4. Oferta da Empresa

4.1. POSICIONAMENTO DA EMPRESA

Segundo Lemos et al (2012 apud PORTER, 1980, 1985), para a definição de uma estratégia competitiva é necessário:

- a) Entender a estrutura do setor que se compete e as razões que o tornam dessa forma;
- b) Dar atenção a força mais relevante que pode, por exemplo, ser as barreiras de entrada;
- c) Estar atento as mudanças da indústria.

O passo seguinte seria traçar uma estratégia de competição que levaria a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Lemos et al (2012 apud PORTER, 1989) “uma organização pode desenvolver vantagem competitiva de duas formas: diferenciação ou liderança em custos”. Caso não se posicione de forma clara, a organização pode ter desempenho inferior devido a um problema de imagem com seus clientes e problemas com alocação de seus recursos ou gestão de suas atividades.

“A liderança em custo deixa a organização numa posição muito confortável em relação aos compradores, que ficam sem referência para solicitar concessões, tais como desconto ou condições especiais de pagamento” (LEMOS et al, 2012).

Segundo Lemos et al (2012 apud PORTER, 1989), uma organização conquistará a liderança em custo se puder realizar suas atividades gastando menos que seus concorrentes. Para reduzir seu custo, a organização pode controlar os condutores de custo ou reconfigurar sua cadeia de valor.

Esta estratégia só será sustentada com vigilância nos custos da organização e na utilização de meios menos onerosos para publicidade e vendas.

A estratégia de diferenciação busca produzir produtos e serviços únicos de qualidade elevada ou outra característica de diferenciação reconhecida pelos clientes. O custo de desenvolvimento é dispendioso levando a custos elevados o que posiciona o produto num segmento seletivo que preza pela exclusividade (LEMOS et al, 2012).

Segundo Lemos et al (2012), ao adotar a estratégia de diferenciação, a organização precisa comprovar por meio de pesquisas de mercado, que o nível de diferenciação de seu produto é reconhecido pelo cliente que por sua vez aceita pagar o preço-prêmio pela diferenciação. A estratégia de diferenciação só será sustentada se o preço-prêmio for maior que o custo da diferenciação.

A estratégia de enfoque é a opção para ambientes competitivos estreitos. Pode adotar duas denominações: enfoque em custo quando a organização busca vantagem em custo no seguimento que atua e enfoque em diferenciação quando a vantagem perseguida é a diferenciação (LEMOS et al, 2012).

A dificuldade dessa estratégia é identificar um segmento diferente dos segmentos existentes. Segundo Lemos et al (2012), “Os recursos, habilidades e requisitos organizacionais desejáveis para a implantação de uma das estratégias de enfoque são os mesmos das estratégias de escopo amplo”.

Lemos et al (2012 apud PORTER, 1989) “a organização deveria fazer uma opção consistente e exclusiva, que levasse em consideração a capacidade requerida, porque a falta de

definição entre as estratégias genéricas apresentadas levaria a um desempenho abaixo da média do setor”.

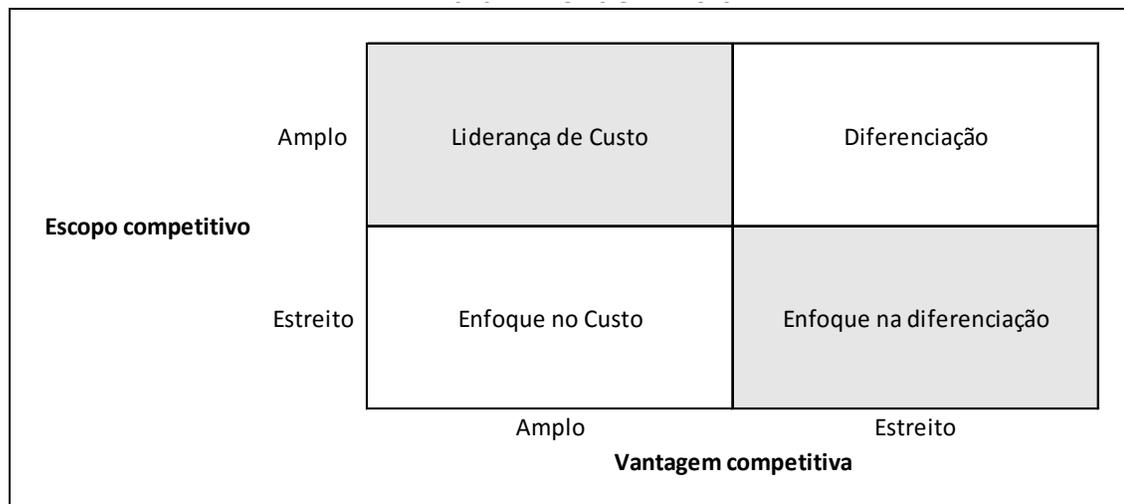


Figura 2 Estratégias genéricas de competição

A decisão de estratégia competitiva e posicionamento da empresa para este plano de negócios é de liderança em custo. Para tanto, o controle dos custos de produção e venda bem como as oportunidades de padronização de preparos e redução e a otimização dos processos serão prioridades na gestão do negócio.

4.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

“Uma vez definida a estratégia de posicionamento a partir da análise das oportunidades de mercado, a organização deve elaborar o mix de marketing. [...], trata-se do conjunto de instrumentos de marketing que a organização utilizara para atingir seus objetivos” (LIMA et al, 2007).

Segundo Lima et al (2007 apud MCCARTHY, 1977) a forma mais conhecida de classificar os instrumentos de marketing é denominada 4 Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade” Lima et al (2007 apud KOTLER, 2000).

Os produtos e serviços podem ser divididos em duas classes baseadas nos tipos de consumidores: produtos de consumo e produtos organizacionais. Produtos de consumo recebem classificações adicionais conforme o modo como os consumidores os compram: produtos de conveniência, produtos de compra comparada, produtos de especialidade e produtos não procurados. Esses produtos diferem na maneira como são comercializados (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A alimentação fora do lar se enquadra na categoria de produtos de conveniência. “Produtos de conveniência são produtos e serviços de consumo que os clientes geralmente compram com frequência, rapidez e o mínimo de comparação e esforço” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

As considerações de marketing apresentadas para produtos de conveniência são: preço baixo, distribuição ampla em locais convenientes e promoção em massa feita pelo fabricante (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

O serviço oferecido pela empresa que se pretende constituir com este plano de negócios é a refeição fora do lar, servida no intervalo de almoço dos clientes entre 11h:00min e 14h:30min. Este serviço contará com uma variedade de opções para seleção de seus clientes disponibilizados em um buffet acomodado no salão principal do restaurante. O cardápio será atualizado diariamente sempre considerando uma nutrição balanceada e de qualidade.

Os cardápios serão montados considerando a distribuição de alimentos apresentados na tabela 5:

Tabela 5 Composição do cardápio

Composição do cardápio do buffet	Opções para montagem
6 Opções de entradas	Folhas diversas, legumes crus ou cozidos, grão, quiches, tortas e bruschettas.
3 Opções de carnes	Carnes vermelhas, suíno, peixes, aves e embutidos
4 Opções de guarnições	Arroz e suas variações, feijão, batatas, legumes, farofa, massas
3 Opções de sobremesa	Frutas, gelatinas, cangica
2 Opções de bebidas	Sucos, água

“As empresas apontam três fatores essenciais para o sucesso no varejo: localização, localização e localização” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, P.425). Oferecer serviços em

locais de grande circulação, com acesso fácil e cômodo pode aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

As estratégias de praça e forma de distribuição foram definidas com foco na conveniência para o mercado alvo. A localização escolhida é privilegiada. Está no centro da região onde o público alvo trabalha.

A empresa proposta neste plano de negócios presta serviço de alimentação e está focada em atender um público específico que trabalha próximo ao ponto de venda. Geograficamente será instalada na Av. Marechal Floriano Peixoto, 3534 entre as ruas Chanceler Lauro Müller e Eugênio Parolin. A área de cobertura do negócio se limita a 1,5km², estendendo-se da Rua João Viana Seiler à Rua Professor Porthos Veloso e da Av. Marechal Floriano Peixoto à Rua Brigadeiro Franco.

A promoção do restaurante será inicialmente feita por panfletagem na região. No entanto, a intenção é migrar para a propaganda boca a boca para reduzir os custos com vendas. Haverá uma verba limitada para cartões e panfletos que se possível será reduzida ou eliminada.

5. Plano Operacional

5.1. ADEQUAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

O imóvel selecionado para a instalação do restaurante precisa de adequações na cozinha e no salão de atendimento. As adequações serão realizadas seguindo as normas específicas para restaurantes.

O sistema de ventilação para a cozinha será desenvolvido atendendo a norma ABNT NBR 14518:2000. “Essa norma estabelece os princípios gerais para projeto, instalação, operação e manutenção de sistemas de ventilação para cozinhas profissionais, com ênfase na segurança contra incêndio e no controle ambiental” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000).

A instalação do forno industrial será realizada seguindo a norma ABNT NBR 14171:1998. “Esta Norma estabelece requisitos para a operação, com segurança, de fornos empregados na indústria alimentícia, que utilizam gás como combustível” (Id., 1998).

A rede de distribuição de gás deve atender a norma ABNT NBR 15526:2012. “Esta Norma estabelece os requisitos mínimos exigíveis para o projeto e a execução de redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais que não excedam a pressão de operação de 150 kPa (1,53 kgf/cm²) e que possam ser abastecidas tanto por canalização de rua (conforme ABNT NBR 12712 e ABNT NBR 14461) como por uma central de gás (conforme ABNT NBR 13523 ou outra norma aplicável), sendo o gás conduzido até os pontos de utilização através de um sistema de tubulações” (Id., 2012)

A iluminação da cozinha e do salão de refeições necessita ser adequada segundo a norma ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013. “Esta Norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho” (Id., 2013).

A acessibilidade ao salão deve ser assegurada seguindo a norma ABNT NBR 9050:2015. “Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quanto ao projeto, construção, instalação e adaptação do meio urbano e rural, e de edificações às condições de acessibilidade” (Id., 2015).

Existe ainda a necessidade de atender regras de boas práticas na produção e comercialização de alimentos. Antes de definir qualquer processo para um restaurante, é preciso tomar conhecimento da legislação vigente a fim de atender aos requisitos mínimos para obtenção de alvará para funcionamento do restaurante.

Observa-se a necessidade de seguir a Resolução RDC n.º 216 de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA que “dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação”.

A Portaria n.º 1428/93 do Ministério da Saúde estabelece as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos".

5.2. GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão do estoque de matéria prima é parte fundamental da estratégia de liderança em custo do restaurante. Idealmente, o estoque deve ser o mínimo para garantir a produção diária. No entanto, devem ser evitadas rupturas na produção que forcem compras emergenciais com custo mais elevado. O ajuste das quantidades compradas será realizado diariamente a fim de manter caixa livre para eventuais promoções agressivas de preço oferecidas pelos fornecedores.

A definição do fornecedor será obtida pelo resultado de pesquisa de preços a ser realizada diariamente pela gestão do restaurante. Duas possibilidades de fornecimento são consideradas: atacado e atacarejo. Há vantagem para o atacarejo que eventualmente faz promoções e redução de preço. O atacadista muitas vezes não consegue velocidade de resposta e a quantidade demandada pelo restaurante não oferece força de negociação em preço.

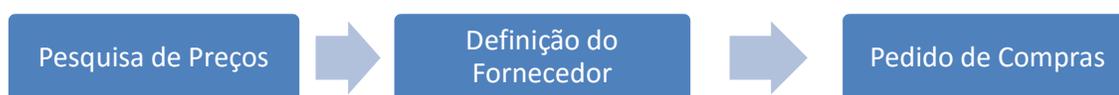


Figura 3 Fluxo de compras

A logística do fornecedor até o depósito do restaurante será realizada, no caso do atacadista, pela estrutura de entregas do atacadista e no caso de compras no atacarejo, pelo próprio restaurante.

A armazenagem será realizada em local próprio em armários e refrigeradores a fim de não haver degradação da matéria prima e perdas.

5.2. PREPARO E ABASTECIMENTO DO BUFFET

O preparo dos alimentos seguirá a ordem de tempo de preparo. Por exemplo, alimentos cozidos demoram mais que alimentos fritos. Alimentos que são servidos crus, podem ser preparados em tempo próximo ao serviço e mesmo durante o serviço. Após a preparação, cada alimento deverá ser disposto em cuba no buffet do restaurante. A preparação do buffet deve ser concluída antes do início do período de atendimento que será das 11h:00min às 12h:00min.

As quantidades preparadas buscarão atender ao plano de vendas de 300 refeições por dia. No entanto, essas quantidades devem ser ajustadas a real demanda do restaurante.

Durante a operação no horário do almoço, o buffet será reabastecido. A cozinha está localizada estrategicamente para proporcionar acesso rápido ao buffet. Os funcionários da cozinha podem acompanhar o consumo do buffet através de uma janela na porta da cozinha.

5.3. ATENDIMENTO NO SALÃO

O *lay out* do salão proporciona um fluxo simples de *self-service* permitindo a operação com número reduzido de funcionários. O conceito é que o cliente ao entrar encontra o buffet, podendo servir-se dos alimentos dispostos nas cubas, em seguida se preferir, dirige-se ao balcão de bebidas e senta-se em uma das mesas de sua escolha. Após terminar a refeição, o cliente vai até o caixa efetuar o pagamento concluindo o atendimento. O salão será atendido por um garçom e uma assistente responsáveis por retirar os pratos e atender a pedidos especiais dos clientes.

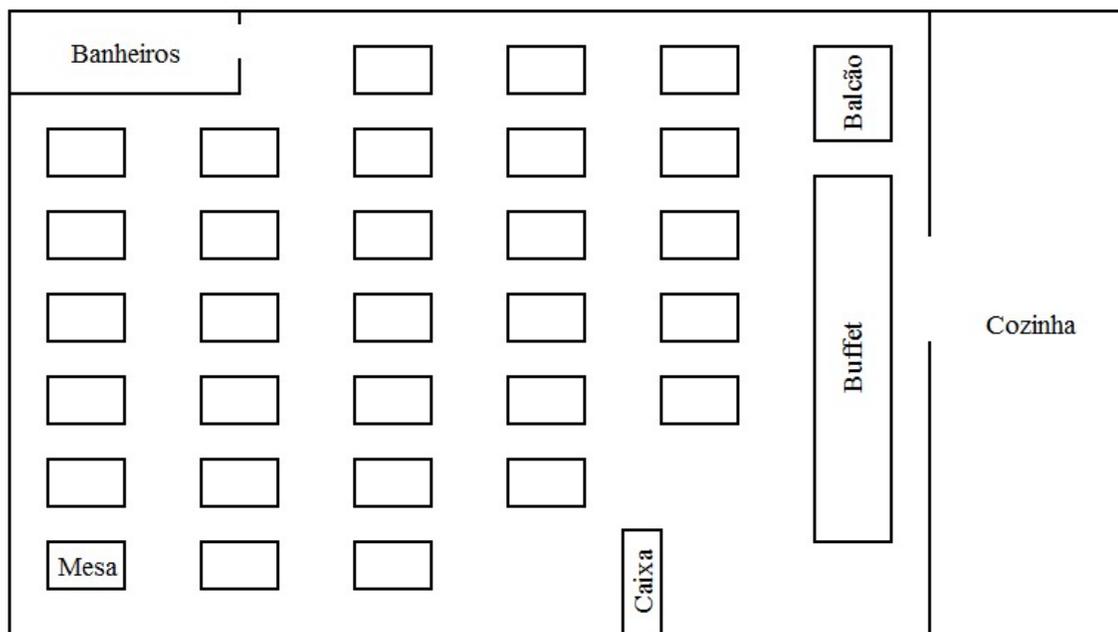


Figura 4 *Lay Out* do restaurante

5.4. RECURSOS HUMANOS

O modelo de self-service permite trabalhar com uma estrutura de recursos humanos reduzida uma vez que o próprio cliente faz boa parte do atendimento. No entanto, é importante que haja pessoas suficientes para garantir o bom atendimento e evitar falta de alimentos no buffet. Para isso, serão empregados cinco funcionários com cargos e funções distintas que se dividirão basicamente entre a produção e o atendimento ao cliente.

A organização do restaurante é apresentada na figura 5:

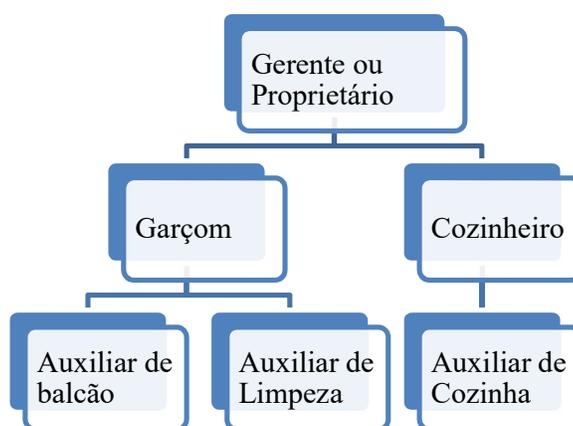


Figura 5 Organização

A política de salários seguirá a Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016 celebrada entre o SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO, MEIOS DE HOSPEDAGEM E GASTRONOMIA DE CURITIBA E REGIAO, CNPJ n. 76.690.353/0001-22, e SINDICATO DE HOTEIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE CURITIBA, CNPJ n. 75.157.529/0001-12 que em sua cláusula terceira estabelece o piso salarial para a categoria de R\$1.030,00 a partir de 1º de maio de 2015.

Além do salário, os funcionários do restaurante receberão o benefício do vale transporte de R\$83,00 por mês. As refeições dos funcionários serão realizadas no próprio restaurante.

Sendo a empresa optante pelo Simples Nacional, os encargos que incidem sobre o salário são férias, 13º salário, FGTS e multa de rescisão.

O cozinheiro e o garçom terão salários diferenciados pois o serviço que esses profissionais entregam tem maior especialização e está diretamente relacionado com o nível de qualidade do serviço oferecido pelo restaurante. Assim temos a seguinte política de salários:

- a) Auxiliar, atendente e serviços gerais: R\$1.030,00 e custo total para a empresa de R\$1.375,03.
- b) Cozinheiro e Garçon: R\$1.500,00 e custo total para a empresa de R\$ 1.964,60.

O cálculo total de salários é apresentado nas tabelas 6 e 7:

Tabela 6 Salários e encargos para auxiliar, atendente e serviços gerais

Auxiliar / Atendente / Serviços Gerais	Valor
Salário	R\$ 1.300,00
Vale Transporte	R\$ 83,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	
Férias	R\$ 114,43
13o. Salário	R\$ 85,80
FGTS	R\$ 82,00
Multa Rescisão	R\$ 41,00
INSS	R\$ -
Entidades	R\$ -
Salário Educação	R\$ -
Seguro	R\$ -
DESCONTOS	
Desconto INSS	R\$ -
Desconto VT	R\$ 61,80
Desconto Vale Refeição	R\$ -
SALÁRIO LIQUIDO (recebido pelo funcionário)	R\$ 928,20
+ Vale Transporte + Vale Refeição	
Custo Total para a empresa por mês	R\$ 1.375,03

Tabela 7 Salários e encargos para cozinheiro e garçom

Cozinheiro / Garçom	Valor
Salário	R\$ 1.500,00
Vale Transporte	R\$ 83,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	
Férias	R\$ 165,65
13o. Salário	R\$ 124,95
FGTS	R\$ 120,00
Multa Rescisão	R\$ 60,00
INSS	R\$ -
Entidades	R\$ -
Salário Educação	R\$ -
Seguro	R\$ -
DESCONTOS	
Desconto INSS	R\$ -
Desconto VT	R\$ 90,00
Desconto Vale Refeição	R\$ -
SALÁRIO LIQUIDO (recebido pelo funcionário)	R\$ 1.410,00
+ Vale Transporte + Vale Refeição	
Custo Total para a empresa por mês	R\$ 1.964,60

5.5. GERÊNCIA DO RESTAURANTE

A gestão do restaurante será realizada pelo proprietário que possui experiência em gestão de pequenas empresas ligadas a área de alimentação. Tem formação acadêmica em administração de empresas com pós-graduação em gestão estratégica de negócios. Trabalha a mais de dez anos na gestão de pessoas e obteve êxito em empreendimentos anteriores. Tem competência na gestão de custos e desenvolvimento de processos produtivos. Larga experiência em satisfação total do cliente e desenvolvimento de soluções para o cliente.

6. Plano Financeiro

6.1. INVESTIMENTO INICIAL

O restaurante será instalado em local de 200m² e terá capacidade para atender 150 clientes por dia no salão e 150 marmitex para entregas. O capital investido para iniciar a

atividade será de R\$132.891,00. Este valor será necessário para realizar as reformas no imóvel, instalar equipamentos de ar condicionado, compra do mobiliário para o salão principal do restaurante, compra de equipamentos, utensílios para a cozinha e balcão de atendimento ao cliente. Para o capital de giro do restaurante será reservado o valor de R\$20.000,00. A fonte vem do empreendedor e por tanto não haverá financiamento para este projeto. A tabela 8 apresenta um resumo da distribuição dos investimentos iniciais:

Tabela 8 Detalhamento do investimento inicial

Destinação		Valor
Reforma e adaptação do imóvel	R\$	30.000,00
Sistema de exaustão e ar condicionado	R\$	15.000,00
Registro da empresa e honorários	R\$	3.500,00
Móveis, equipamentos e utensílios	R\$	64.391,00
Capital de giro	R\$	20.000,00
Total	R\$	132.891,00

6.2. PLANO MENSAL DE PRODUÇÃO

O restaurante operando em 100% de sua capacidade, produz 300 refeições diárias. A produção mensal estimada é de 6600 refeições considerando 22 dias úteis no mês com exceção de fevereiro com 20 dias úteis e produção de 6000 refeições. A estimativa de produção para 6 meses é apresentada na tabela 9:

Tabela 9 Plano de produção do semestre

Plano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produção Mensal de Refeições	6600	6000	6600	6600	6600	6600

6.3. ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO

Considerando o plano de produção mensal, é possível definir o planejamento orçamentário do restaurante. Inicialmente é preciso orçar os recursos necessários para cumprir o plano de produção mensal.

Um estudo realizado pelo SEBRAE, estima que o peso médio de uma refeição para o modelo *self-service* é de 500g assim divididos: 65g de saladas, 85g de arroz, 100g de feijão,

150g de carnes e 100g de suflês e outras guarnições. A demanda de matéria prima para produção de 6600 refeições e obtida pela multiplicação do peso de uma refeição individual pela quantidade a ser produzida conforme tabela 10:

Tabela 10 Demanda mensal de matéria prima

Linha	Consumo Médio por Refeição (kg)	Consumo 6600 refeições (kg)
Saladas	0,065	429
Arroz	0,085	561
Feijão	0,100	660
Carnes	0,150	990
Tortas, suflês, e outras guarnições	0,100	660
Total	0,500	3.300

Por meio de pesquisa nos principais atacarejos da cidade de Curitiba, obteve-se o custo médio por kilograma dessas categorias de alimentos.

Tabela 11 Custo médio unitário da matéria prima

Linha	Custo Médio por kg
Saladas	R\$ 5,00
Arroz	R\$ 2,90
Feijão	R\$ 4,90
Carnes	R\$ 17,20
Tortas, suflês, e outras guarnições	R\$ 3,75
Total	R\$ 33,75

Conhecendo a demanda de matéria prima e o custo, obteve-se o custo mensal da matéria prima de R\$26.508,90 para atender ao plano de produção.

Tabela 12 Custo mensal de matéria prima

Custo Fixo Indireto (Produção)		Custo
Aluguel	R\$	2.000,00
Condomínio	R\$	300,00
IPTU	R\$	85,00
Água	R\$	400,00
Energia Elétrica	R\$	750,00
Material de limpeza	R\$	300,00
Manutenção e equipamentos	R\$	50,00
Total Custo Fixo	R\$	3.885,00

Os custos da mão de obra, já somados os encargos trabalhistas, dos funcionários ligados diretamente a produção das refeições totalizam R\$3.339,63 conforme tabela 13:

Tabela 13 Custo da mão de obra direta

Pessoal Direto		Salários e encargos
Cozinheiro	R\$	1.964,60
Auxiliar de cozinheiro	R\$	1.375,03
Total	R\$	3.339,63

Soma-se ao custo de produção o custo fixo indireto relacionado as instalações de produção.

O orçamento da produção mensal de 6600 refeições totaliza R\$33.733,53 distribuídos conforme tabela 14.

Tabela 14 Orçamento mensal da produção

Descrição		Custo Mensal
Custo Variável Direto (Matéria Prima)	R\$	26.508,90
Custo Fixo Direto (Mão de Obra)	R\$	3.339,63
Custo Fixo Indireto	R\$	3.885,00
Custo Mercadoria Vendida	R\$	33.733,53

6.4. ORÇAMENTO DE VENDAS E ATENDIMENTO AO CLIENTE

Os custos da mão de obra indireta para atendimento ao cliente totalizam R\$ 4.714,66. As funções e salários são apresentados na tabela 15:

Tabela 15 Custo da mão de obra indireta

Pessoal Indireto	Salários e encargos	
Atendente ou auxiliar de balcão	R\$	1.375,03
Serviços gerais - limpeza	R\$	1.375,03
Garçom	R\$	1.964,60
Total	R\$	4.714,66

As despesas administrativas e de vendas são apresentadas na tabela abaixo e totalizam R\$1.716,00 mensais.

Tabela 16 Despesas administrativas e de vendas

Despesas Administrativas e de Vendas	Custo	
Telefone	R\$	110,00
Internet	R\$	70,00
Software	R\$	300,00
Aluguel de máquinas de cartão de crédito	R\$	300,00
Tarifa bancária	R\$	36,00
Outras despesas	R\$	500,00
Publicidade e marketing	R\$	400,00
Total Custo Fixo	R\$	1.716,00

O orçamento mensal de administração e vendas totaliza R\$6.430,66 distribuídos conforme tabela 17.

Tabela 17 Orçamento administrativo e de vendas

Despesas Adm.& Vendas	Custo	
Pessoal Indireto	R\$	4.714,66
Despesas Administrativas e de Vendas	R\$	1.716,00
Total	R\$	6.430,66

6.5. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Com a definição do orçamento da empresa, é possível projetar o fluxo de caixa.

O fluxo de caixa projetado para os 6 primeiros meses de operação do restaurante apresenta um saldo de caixa de R\$73.841,33 no sexto mês.

Tabela 18 Fluxo de caixa projetado

Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Entradas						
Integralização de Capital	R\$ 132.891,00	R\$ -				
Vendas à vista	R\$ 56.100,00	R\$ 51.000,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00
Vendas a prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Entradas	R\$ 188.991,00	R\$ 51.000,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00
Saídas						
Compras à vista	R\$ 26.508,90	R\$ 24.099,00	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90
Compras a prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pessoal e encargos	R\$ 8.054,29	R\$ 8.054,29	R\$ 8.054,29	R\$ 8.054,29	R\$ 8.054,29	R\$ 8.054,29
Desp. Aluguel, Cond, IPTU, Dep	R\$ 7.024,18	R\$ 7.024,18	R\$ 7.024,18	R\$ 7.024,18	R\$ 7.024,18	R\$ 7.024,18
Desp. Administrativas e Comerciais	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Pagamento Imposto Simples Nacional	R\$ 4.762,89	R\$ 4.329,90	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89
Aquisições	R\$ 109.391,00	R\$ -				
Outros (Abertura da empresa + Hon.)	R\$ 3.500,00	R\$ -				
Total de Saídas	R\$ 159.641,26	R\$ 43.907,37	R\$ 46.750,26	R\$ 46.750,26	R\$ 46.750,26	R\$ 46.750,26
Acréscimo / Decréscimo	R\$ 9.349,74	R\$ 7.092,63	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74
SALDO INICIAL	R\$ 20.000,00	R\$ 29.349,74	R\$ 36.442,37	R\$ 45.792,11	R\$ 55.141,85	R\$ 64.491,59
SALDO FINAL	R\$ 29.349,74	R\$ 36.442,37	R\$ 45.792,11	R\$ 55.141,85	R\$ 64.491,59	R\$ 73.841,33

6.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADO

O demonstrativo de resultados semestral aponta um lucro líquido de R\$51.431,41.

Tabela 19 Demonstrativo de resultados projetado

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total Jan - Jun
Vendas	R\$ 56.100,00	R\$ 51.000,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 331.500,00
(-) C.M.V.	R\$ 33.733,53	R\$ 202.401,18					
Margem de Contribuição	R\$ 22.366,47	R\$ 17.266,47	R\$ 22.366,47	R\$ 22.366,47	R\$ 22.366,47	R\$ 22.366,47	R\$ 533.901,18
(-) Despesas Operacionais							
(-) Administração	R\$ 6.030,66	R\$ 36.183,96					
(-)Comercial	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00					
(-)Depreciação	R\$ 1.823,18	R\$ 10.939,10					
Lucro Operacional	R\$ 14.112,63	R\$ 9.012,63	R\$ 14.112,63	R\$ 14.112,63	R\$ 14.112,63	R\$ 14.112,63	R\$ 79.575,76
Provisão Simples Nacional	R\$ 4.762,89	R\$ 4.329,90	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 28.144,35
Lucro Líquido	R\$ 9.349,74	R\$ 4.682,73	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 51.431,41

Considerando o capital investido de R\$132.891,00 obtemos um retorno sobre o investimento de 38,7% em um período de 6 meses. Esse resultado é obtido pela fórmula Lucro Líquido / Capital investido. Se considerarmos a manutenção da performance pelos próximos 6 meses, teremos um lucro líquido acumulado de R\$107.529,85. O retorno sobre o investimento em um ano será de 80,92%.

6.6. BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

O balanço patrimonial apresenta um resumo dos ativos e passivos do restaurante. Apresentado de um lado todos os bens e direitos da empresa e de outro suas obrigações. O equilíbrio de ativos e passivos mostra que todos os elementos foram considerados no relatório.

Tabela 20 Balanço patrimonial projetado

Ativo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Circulante	R\$ -					
Caixa	R\$ 21.676,82	R\$ 19.266,91	R\$ 21.676,82	R\$ 21.676,82	R\$ 21.676,82	R\$ 21.676,82
Clientes	R\$ 56.100,00	R\$ 51.000,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00	R\$ 56.100,00
Estoques	R\$ -					
Não circulante	R\$ -					
Imobilizado	R\$ 30.000,00	R\$ 29.500,00	R\$ 29.000,00	R\$ 28.500,00	R\$ 28.000,00	R\$ 27.500,00
Ativo Fixo	R\$ 79.391,00	R\$ 78.067,82	R\$ 76.744,63	R\$ 75.421,45	R\$ 74.098,27	R\$ 72.775,08
Depreciação acumulada	R\$ 1.823,18	R\$ 3.646,37	R\$ 5.469,55	R\$ 7.292,73	R\$ 9.115,92	R\$ 10.939,10
TOTAL DO ATIVO	R\$ 188.991,00	R\$ 181.481,10	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00
Passivo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Circulante	R\$ -					
Fornecedores	R\$ 26.508,90	R\$ 24.099,00	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90	R\$ 26.508,90
Contas a pagar	R\$ 15.478,47					
Imposto a pagar	R\$ 4.762,89	R\$ 4.329,90	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89	R\$ 4.762,89
Dívidas a pagar	R\$ -					
Patrimônio líquido	R\$ -					
Capital	R\$ 132.891,00					
Reserva de lucros	R\$ 9.349,74	R\$ 4.682,73	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74	R\$ 9.349,74
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 188.991,00	R\$ 181.481,10	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00	R\$ 188.991,00

6.7. ANÁLISE DE VIABILIDADE

“Pay Back consiste na análise do tempo necessário para que o somatório dos benefícios de caixa se iguale ao somatório dos dispêndios de caixa” (CUNHA, 2013). Não deve ser o único indicador avaliado na avaliação de um negócio. No entanto, somado a outros indicadores, fornece avaliação valiosa para tomada de decisão.

O Pay Back descontado do negócio proposto neste plano de negócios é de 2 anos e 7 meses. A taxa média anual (TMA) de desconto é de 15,38% equivalente a taxa Selic. O cálculo é apresentado a seguir:

Tabela 21 Pay Back descontado

Ano	FC's	VP do FC's	Saldo do Investimento
0	-R\$ 132.891,00	-R\$ 132.891,00	-R\$ 132.891,00
1	R\$ 107.529,85	R\$ 90.991,75	-R\$ 41.899,25
2	R\$ 107.529,85	R\$ 74.453,67	R\$ 32.554,42
3	R\$ 107.529,85	R\$ 57.915,58	R\$ 90.470,00
4	R\$ 107.529,85	R\$ 41.377,49	R\$ 131.847,49
5	R\$ 107.529,85	R\$ 24.839,40	R\$ 156.686,89

O valor presente líquido (VPL) obtido pela subtração do investimento inicial do projeto do valor presente das entradas de caixa descontado o custo de capital, neste caso a taxa Selic, permite avaliar se o projeto deverá ser aceito ou rejeitado.

O critério de aceitação do projeto é:

VPL > 0	Aceita
VPL = 0	Aceita
VPL < 0	Rejeita

Tabela 22 Valor Presente Líquido

Ano	FC's	VP do FC's
0	-R\$ 132.891,00	-R\$ 132.891,00
1	R\$ 107.529,85	R\$ 90.991,75
2	R\$ 107.529,85	R\$ 74.453,67
3	R\$ 107.529,85	R\$ 57.915,58
4	R\$ 107.529,85	R\$ 41.377,49
5	R\$ 107.529,85	R\$ 24.839,40
		R\$ 156.686,89

O tempo de vida do investimento é de 5 anos. O somatório dos fluxos de caixa resulta em $VPL > 0$. Por tanto, o projeto deve ser aceito.

“A taxa interna de retorno do investimento (TIR) é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero” (CUNHA, 2013). O critério de aceitação do projeto será:

- Se TIR maior que Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o projeto deve ser aceito;
- Se TIR menor que Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o projeto não deve ser aceito.

A TMA deste projeto é igual a taxa Selic de 15,38.

A TIR deste projeto é de 43,59%. Neste caso, $TIR > TMA$, o projeto deve ser aceito.

6.8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A sensibilidade do negócio foi medida alterando-se a TMA e o volume de vendas.

Não foram identificadas variações significativas em *Pay Back* e VPL alterando a TMA. Um aumento da TMA para 25% reduz o *Pay Back* descontado para 2 anos e 5 meses. O VPL se mantém acima de 0.

Tabela 23 Análise de sensibilidade por variação da TMA

TMA	Pay Back	VPL	Cenário
5%	2,9	> 0	Otimista
15%	2,7	> 0	Provável
25%	2,5	> 0	Pessimista

O teste de sensibilidade foi realizado para redução no volume de vendas. Quatro cenários foram considerados no estudo: muito pessimista – vendas atingem 25% da capacidade máxima de produção, pessimista – vendas atingem 50% da capacidade máxima de produção, provável – vendas atingem 75% da capacidade máxima de produção e otimista – vendas atingem 100% da capacidade de produção. Notamos que uma 75% de volume de vendas não há retorno do investimento e o VPL é menor que zero. Conclui-se que o negócio é sensível a variação em vendas.

Tabela 24 Análise de sensibilidade por variação em vendas

Vendas	Pay Back	VPL	Cenário
25%	-	< 0	Muito Pessimista
50%	-	< 0	Pessimista
75%	-	< 0	Provável
100%	2,9	> 0	Otimista

7. Conclusão

Este plano de negócios buscou analisar a viabilidade econômico financeira de atender a um nicho específico de mercado. A proposta de valor foi desenvolvida com foco em atrair o cliente alvo pelo preço de venda e pela comodidade oferecida pela localização do empreendimento e pelo serviço diferenciado de entregas.

Foram revisados os requisitos mínimos de entrada, o potencial econômico do mercado e os atrativos para a decisão de compra. Foi apresentada a análise da concorrência, suas vantagens e desvantagens. Por fim, foram desenvolvidos o orçamento da empresa, seu fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial.

Inicialmente, o negócio se mostrou atrativo pois os indicadores financeiros e econômicos para uma ocupação de 100% da capacidade produtiva e de vendas apresentaram resultados positivos. *Pay Back* em dois anos e sete meses, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno atendendo aos critérios de aprovação do projeto.

No entanto, a sensibilidade do projeto é elevada quando há uma redução nas vendas. No cenário provável, com vendas a um nível de 75% da capacidade total do negócio, não é possível obter retorno do investimento. Neste cenário, o negócio passa a consumir recursos do caixa para o pagamento dos custos fixos.

É importante também ressaltar que as condições macroeconômicas pressionam as decisões de investimentos em projetos de risco. Não há visibilidade para a retomada de crescimento econômico do país. A taxa obtida em investimentos livre de risco oferece proteção para o capital contra os efeitos da inflação. Neste contexto, o prêmio exigido pelo investidor em um projeto de risco é extremamente alto.

Nossa recomendação é continuar o estudo para identificar possibilidade de equilibrar o efeito da redução das vendas com lucro obtido com produtos complementares como sobremesas e bebidas que podem ser comercializados com as refeições.

A decisão proposta com os resultados obtidos neste plano de negócios é recusar o projeto pois consideramos um investimento de alto risco com sensibilidade elevada a variações de vendas e inviabilidade de operação no cenário provável.

A 75% da capacidade não há *payback* e $VPL < 0$.

8. Referências Bibliográficas

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Portaria nº 1.428. Brasília, 1993.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução RDC n.º 216. Brasília, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14171: Forno industrial a gás - Requisitos de segurança. Rio de Janeiro, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14518: Sistemas de ventilação para cozinhas profissionais. Rio de Janeiro, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15526: Redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais - Projeto e execução. Rio de Janeiro, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/CIE 8995-1: Iluminação de ambientes de trabalho Parte 1. Rio de Janeiro, 2013.
- CALVO, I. et al. Orçamento Empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- CUNHA, M. A. N. Finanças Corporativas e Matemática Financeira. Curitiba: [s.n.], 2013.
- <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20151231.pdf> acessado em 01/01/2016 as 16h:00min.
- <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/> acessado em 15/01/2016 as 13h:15min.
- <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-restaurante-self%E2%80%93service> acessado em 20/01/2016 as 20h:30min.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- LEAL, D. Segurança Alimentar e Nutricional. Campinas, 2010. 10p.
- LEMOS, P. et al. Gestão Estratégica de Empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

- LIMA, M. et al. Gestão de Marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- LOPES, S. B. B. Contabilidade, Custos e Orçamento Empresarial. Curitiba: [s.n.], 2013.
- MAGALHÃES, E. et al. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- MATESCO, V. et al. Economia Aplicada: empresas e negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- MENDONÇA, L. et al. Matemática Financeira. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- ROCHLIN, M. Análise em Ambiente Macroeconômico. Curitiba: [s.n.], 2013.
- ROSA, C. A. Como Elaborar um Plano de Negócios. Brasília: [s.n.], 2013.
- SINDICATO DOS TRABALHADORES NO COMERCIO HOTELEIRO, MEIOS DE HOSPEDAGEM E GASTRONOMIA DE CURITIBA E REGIAO. Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016. Curitiba, 2015.