



CARLOS ROBERTO DEVES

PLANO DE NEGÓCIO PARA PIZZARIA DELIVERY NO BAIRRO ALTO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio 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

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**, elaborado por CARLOS ROBERTO DEVES 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.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 maio 2017

Jose Carlos Franco de Abreu
Filho

Coordenador Acadêmico
Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Carlos Roberto Deves, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE BRASIL, no período de 19/06/15 a 11/05/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **PLANO DE NEGÓCIO PARA PIZZARIA DELIVERY NO BAIRRO ALTO**, é autêntico e original.

Curitiba, 11 maio de 2017

Carlos Roberto Deves

À minha Esposa Roseneide

Agradecimentos

A todos os professores que tiveram a paciência e boa vontade de nos passar um pouco do seu conhecimento. Aos colegas pela amizade que criamos durante os dois anos de convívio. À minha esposa pela compreensão e apoio em todos os fins de semana que estive ausente de casa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Analise SWOT	24
Figura 2 Layout da Pizzaria	25
Figura 3 Diagrama organizacional	28
Figura 4 Gráfico de retorno financeiro.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Preço médio das pizzas nas principais Pizzarias do Bairro Alto	17
Tabela 2 Cardápio inicial da pizzaria.....	20
Tabela 3 Tamanhos de pizzas.....	21
Tabela 4 Cardápio pizzas doces.....	21
Tabela 5 Cardápio de calzones.....	21
Tabela 6 Investimento inicial para cozinha.....	26
Tabela 7 Investimento inicial para balcão de atendimento	27
Tabela 8 investimento inicial	29
Tabela 9 Média diária de venda de pizzas no primeiro ano	30
Tabela 10 Custo Médio das Pizza	30
Tabela 11 Custo da mão de obra.....	31
Tabela 12 Custos fixos.....	32
Tabela 13 Demonstrativos de resultados	32
Tabela 14 Fluxo de caixa.....	33
Tabela 15 Apuração do lucro ou prejuízo	34
Tabela 16 Valor presente líquido (VPL).....	35
Tabela 17 Ponto de equilíbrio no 1º mês	36
Tabela 18 Investimento inicial para marketing.....	40
Tabela 19 Cálculo dos salários.....	40
Tabela 20 Custos fixos e variáveis.....	41
Tabela 21 Previsão de receitas mensais.....	42

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2	A EMPRESA - DESCRIÇÃO GERAL	10
2.1	A SOLUÇÃO ENCONTRADA	10
2.2	IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO	10
2.2.1	<i>MISSÃO DA EMPRESA</i>	10
2.2.2	<i>VISÃO DA EMPRESA</i>	10
2.2.3	<i>VALORES DA EMPRESA</i>	10
2.3	OBJETIVO DA EMPRESA.....	11
2.4	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	11
2.5	TECNOLOGIA	11
2.6	MARCA.....	11
2.7	MERCADOS	12
2.7.1	<i>FORNECEDORES</i>	12
2.7.2	<i>CONSUMIDORES</i>	12
3	ANÁLISE DE MERCADO	13
3.1	APRESENTAÇÃO DAS PESQUISAS REALIZADAS.....	13
3.2	ANÁLISES E RACIOCÍNIOS DECORRENTES	13
3.3	SOLUÇÕES / MODELOS ADOTADOS	13
3.3.1	<i>QUE PROBLEMA SERÁ RESOLVIDO?</i>	14
3.4	ANÁLISE SETORIAL	14
3.4.1	<i>SETOR QUE ESTÁ INSERIDO</i>	14

3.4.2	ASPECTOS GERAIS	14
3.4.3	FORNECEDORES	14
3.4.4	CLIENTES	15
3.5	AMEAÇAS	15
3.6	BARREIRAS (ENTRADA E SAÍDA)	15
3.7	MACRO AMBIENTE	16
3.8	OPORTUNIDADES	16
3.9	AMEAÇAS	16
3.10	ANÁLISE DA DEMANDA	16
3.10.1	PERFIL CLIENTE	16
3.10.2	PREÇO	17
3.10.3	MERCADO POTENCIAL	18
3.10.4	MERCADO DISPONÍVEL	18
3.10.5	MERCADO ALVO	18
3.11	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	18
3.11.1	IDENTIFICAÇÃO COMPLETA DOS CONCORRENTES	18
3.11.2	MERCADO ALVO	19
3.11.3	PONTOS FORTES / FRACOS	19
4	OFERTA DA EMPRESA	20
4.1	DESCRIÇÃO DETALHADA	20
4.2	POSICIONAMENTO / VANTAGEM COMPETITIVA	22
4.3	ESTRATÉGIA MKT	23
4.4	ANÁLISE SWOT	24

5 PLANO OPERACIONAL.....	25
5.1 INFRAESTRUTURA	25
5.2 TECNOLOGIA ADOTADA	27
5.3 LOGÍSTICA	27
5.4 FORNECEDORES	27
5.5 ORGANIZAÇÃO / RECURSOS HUMANOS	28
5.6 GERÊNCIA	28
6 PLANO FINANCEIRO.....	29
6.1 INVESTIMENTOS	29
6.2 FATURAMENTO	29
6.3 CUSTO UNITÁRIO/ MATÉRIA PRIMA.....	30
6.4 CUSTO DE MÃO DE OBRA ANUAL	31
6.5 DEPRECIAÇÃO	31
6.6 CUSTOS FIXOS	31
6.7 DRE (DEMONSTRATIVO DE RESULTADO)	32
6.8 FONTE DE RECURSOS	32
6.9 FLUXO DE CAIXA.....	32
6.10 ANÁLISE DE VIABILIDADE	34
<i>INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO.....</i>	<i>34</i>
6.10.1 <i>A TABELA 15 APRESENTA UM RESUMO COM OS RESULTADOS DA APURAÇÃO DO LUCRO / PREJUÍZO.....</i>	<i>34</i>
6.10.2 <i>PAYBACK.....</i>	<i>34</i>
6.10.3 <i>VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO (EM \$)</i>	<i>35</i>
6.10.4 <i>TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO (EM %)</i>	<i>36</i>

6.10.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	36
7 CONCLUSÃO	37
7.1 PREMISSAS ASSUMIDAS	37
7.2 CENÁRIOS / PROJEÇÕES	37
7.3 NECESSIDADE DE CAPITAL	37
7.4 RECOMENDAÇÃO / TOMADA DE DECISÃO	38
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
9 ANEXOS	40

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira de uma Pizzaria Delivery no Bairro Alto.

O principal objetivo desse plano de negócio é ver a viabilidade financeira de implantar uma pizzaria delivery em bairros considerados menos “nobres”. Dessa forma é possível ver a possibilidade de ser instalado no futuro em outros bairros. Analisando a região do Bairro Alto, verificou-se a necessidade de implantar nesse referido bairro, uma pizzaria voltada somente para tele entrega, diferente das pizzarias do bairro onde atendem à la carte e até rodízio. Essa modalidade facilita o início do empreendimento, pois diminui os valores de investimento e número de funcionários. Consequentemente, diminui o risco do negócio. Com um investimento de R\$ 67.000,00 mais capital de giro de R\$ 20.000,00 é possível iniciar o empreendimento.

O retorno do investimento se dá no final do primeiro ano de funcionamento. O faturamento mensal estimado a partir do 9º mês de R\$ 73.000,00 com um lucro anual de 17% se torna atrativo. Foi calculado tudo apenas sobre a venda de pizzas. Deve-se lembrar que, para facilidade de cálculo, não está sendo considerada a venda de bebidas o que trará uma maior receita.

Esse modelo é de fácil implantação, custo baixo e possibilidade de treinamento de equipe muito rapidamente. A possibilidade de torná-lo escalar ou mesmo modelo de franquia é bastante simples.

A análise das planilhas demonstram ser um negócio lucrativo e possível de ser implantado por qualquer pessoa com um pouco de empreendedorismo.

2 A EMPRESA - DESCRIÇÃO GERAL

2.1 A solução encontrada

A solução encontrada para atuar no Bairro Alto com um diferencial é fornecer pizzas de massa fina com ingredientes de alta qualidade. O combustível dos fornos será o gás em substituição aos fornos à lenha ajudando na preservação do meio ambiente.

2.2 Identificação do negócio

O objetivo da pizzaria delivery é atuar no Bairro Alto e em seu entorno, em um espaço físico suficiente para o bom funcionamento da pizzaria, tendo apenas um balcão para venda direta aos clientes que preferem buscar sua pizza, focando na tele entrega. Observando o crescimento da população da referida região, cabe um novo empreendimento valorizando a exigência do povo Curitibano. Utilizando produtos de qualidade e tendo como diferencial uma massa de pizza de espessura mais fina do que a encontrada atualmente, logo, tem –se um produto com valor agregado.

2.2.1 Missão da empresa

A missão da empresa é proporcionar aos seus clientes a praticidade de receber em sua casa uma das melhores pizzas delivery da região do Bairro Alto.

2.2.2 Visão da empresa

Ser reconhecida como uma das melhores pizzarias delivery pela sua qualidade e rapidez no atendimento.

2.2.3 Valores da empresa

- Transparência na negociação;
- Qualidade dos produtos;
- Rapidez na entrega;
- Higiene no ambiente de trabalho.

2.3 Objetivo da empresa

- Conquistar 15 % do mercado de pizzas delivery em um raio de 5 km no entorno do Bairro Alto;
- Ter uma lucratividade de 20% sobre o faturamento;
- Abrir uma nova unidade a cada 3 anos.

2.4 Vantagens competitivas

A principal vantagem competitiva será a espessura de massa e o baixo custo de implementação. Todas as pizzas vendidas nessa região são produzidas com massa grossa. Pesquisando em Curitiba, foi percebido que as pizzarias mais famosas produzem pizzas com massa fina. Juntando esse fato com a experiência do proprietário de 8 anos nesse segmento acredita-se que poderá fazer a diferença.

2.5 Tecnologia

Observando o mercado, constatou-se que os fornos das pizzarias da região são à lenha ou a gás. Na busca pela preservação do meio ambiente, está cada vez mais difícil trabalhar com fornos que consomem lenha. Além da poluição, o custo do m² da mesma está cada vez mais caro. A licença ambiental para trabalhar com esses fornos e conseguir lenha certificada é outro empecilho. Quanto aos fornos industriais a gás, seu rendimento e eficácia não são os mesmos do forno a lenha por que seu formato não favorece. Pesquisando soluções, encontrou-se em São Paulo o forno Jet. Tem o mesmo formato compacto e eficiência do forno à lenha, porém seu funcionamento é a gás tornando um consumo menor com igual qualidade.

2.6 Marca

No presente momento, a marca Kratu's Pizzaria não é reconhecida pois ainda não foi inaugurada. Terá que ser feito todo um trabalho de posicionamento da marca.

2.7 Mercados

Segundo pesquisa do site www.bemparaná.com.br de 09 de abril de 2015 em Curitiba se consumia 25.000 pizzas por dia. A pizza é um dos alimentos mais apreciados pelas pessoas em todas as faixas etárias. Com uma população de 1.879.355 pessoas, tem-se o consumo médio de 1 pizza para cada 75 pessoas por dia. Sendo que a dificuldade de deslocamento e a busca pela comodidade de ser servido sem sair de casa está aumentando, também o aumento da tele entrega tende a aumentar.

2.7.1 Fornecedores

No início do funcionamento da pizzaria, a compra dos produtos será pelo atacado, varejo e os conhecidos como atacarejos. Tudo irá depender do volume e da quantidade dos insumos. No próprio Bairro Alto, funciona um mercado de frutas e verduras estilo franquia. É o mercado popular, onde vendem quase todas as frutas e legumes pelo mesmo preço de R\$ 1,99 o quilo. O produto vem direto da CEASA todos os dias, o que garante qualidade.

2.7.2 Consumidores

O perfil dos consumidores é a população com renda familiar acima de 3 salários mínimos, independentemente da idade, que gosta de praticidade e comodidade. Como o objetivo é manter um preço acessível, é possível considerar a maior parte da população o bairro como potencial cliente.

3 ANÁLISE DE MERCADO

3.1 Apresentação das Pesquisas Realizadas

A ideia de implantar uma pizzaria delivery no Bairro Alto é perceber se em bairros ditos menos nobres é possível fazer um pequeno negócio dar retorno financeiro. Segundo pesquisas do IPPUC de 2015 a área do bairro é de 7,2 km² representando 1.66% do território de Curitiba. Sua população é de 46.106 habitantes. Como o raio em que a pizzaria pretende atuar é de 5 km é possível atender os bairros limítrofes. A população desses bairros é: Atuba 15.935, Tingui 12.319, Bacacheri 23.734, Tarumã 8.072, Jardim Social 5.698. Somando a população de todos os possíveis bairros que podem ser atendidos temos um total aproximado de 100 mil pessoas. A mesma pesquisa aponta crescimento populacional de 0,99 % ao ano. Dessa forma temos uma população de 107.000 habitantes em 2017.

3.2 Análises e raciocínios decorrentes

O foco principal do público serão os clientes dos bairros citados que buscam qualidade com preço justo. São clientes com renda a partir de três salários mínimos. Poderão ter em suas residências a pizza com a qualidade que encontrariam nas melhores pizzarias da cidade com a vantagem da comodidade de estarem no conforto do lar sem custo de deslocamento.

3.3 Soluções / Modelos adotados

Sempre que se pensa em começar um negócio, o maior impasse é o capital investido e o risco do investimento. Nesse modelo de negócio é possível iniciar com baixo custo operacional e pouca infraestrutura. O custo de mão de obra com forneiro especializado em forno a lenha não é necessário. O tipo de forno utilizado pode ser manuseado por qualquer pessoa com o mínimo de treinamento minimizando assim os custos e não correndo o risco de ficar sem forneiro quando este faltar ou sair da empresa.

3.3.1 *Que problema será resolvido?*

Pesquisando as pizzarias, observou-se que os ingredientes utilizados nas pizzas são de baixa qualidade implicando no sabor e aspecto da mesma. Vejo como um ponto positivo, pois ao trabalhar a qualidade do produto com baixo custo de produção é possível fornecer aos clientes sabores que somente conseguem ao comprarem pizzas com valor muito acima da média do bairro, ou somente ao se deslocarem para bairros mais nobres. Este deslocamento implica em custos elevados. Sendo assim, resolve-se o problema de falta de qualidade e ainda proporciona a comodidade de não terem que se deslocar de suas residências.

3.4 **Análise setorial**

3.4.1 *Setor que está inserido*

O setor de pizzaria delivery é conhecido por ser um segmento de baixo investimento de implantação com payback de curto prazo. Atende as classes A, B, C. Exige um relativo conhecimento do mercado, contudo, não é necessário ter grandes conhecimentos tecnológicos para atuar no ramo.

3.4.2 *Aspectos gerais*

Como principais aspectos desse setor podemos destacar:

- Custos baixos de investimentos: Investimento de alto risco.
- Fornecedores: Ampla oferta de produtos de variados preços.

Grande concorrência e fácil aquisição de insumos.

- Equipe: Mão de obra não necessita especialização. Rápido aprendizado com pouca instrução.

3.4.3 *Fornecedores*

Os fornecedores desse tipo de empreendimento são os mais variados, porém, concentra-se nos atacados e algumas vezes nos ditos atacarejos. Esse setor, por não necessitar de um produto exclusivo, não enfrenta pressão de um

determinado setor varejista. Pode-se pesquisar preços em vários fornecedores, inclusive, deve ser esta prática utilizada diariamente devido a constante variações de preços.

3.4.4 Clientes

Em um primeiro momento, todas as pessoas da região, independentemente da idade, são potenciais clientes. O produto pizza, agrada desde crianças aos mais idosos.

Para reforçar isso segue entrevista pela Revista PEGN;

“O consultor João Baptista da Silva, da JB&S Consultoria Empresarial, alerta: 'O produto tem alta procura, mas o ramo é extremamente competitivo'. Uma coisa importante: pizza, para os especialistas em varejo, é refeição; portanto, a compra não é por impulso. Ou seja, o cliente para, pensa e avalia, e vai até a pizzaria ou pede por telefone o produto de sua preferência. 'Por isso, é fundamental o trabalho para fidelizar clientes, o que exige tempo e dinheiro. É um ramo de risco alto e de retorno alto também', conclui Silva. “

3.5 Ameaças

As ameaças que o setor enfrenta são:

- Novos entrantes com muita frequência, pois o investimento é relativamente baixo;
- Oferta de pizzas congeladas e refrigeradas em vários mercados;
- Maior exigência dos clientes devido à grande concorrência.

3.6 Barreiras (entrada e saída)

Não são grandes as barreiras de entrada e saída desse setor. O baixo investimento para começar o negócio não cria dificuldade para entrar. Os fornecedores dos insumos não são exclusivos o que dificulta impedir novos entrantes controlando o fornecimento desses. Da mesma forma, a saída não é dificultada, pois os equipamentos poderão ser vendidos, minimizando o prejuízo obtido no fracasso do negócio.

3.7 Macro ambiente

O setor de pizza delivery, mesmo em época de crise não teve sua demanda afetada. Segundo pesquisa, a cada ano esse segmento cresce em média 6% a 8%. São Paulo é referência nesse setor consumindo aproximadamente 1 milhão de pizzas por dia. Seguido por outras cidades, Curitiba é a 4º cidade que mais consome pizza no Brasil.

Um estudo feito pela “PedidosJá” fala o seguinte:

“...guarda alguns pedaços para o café da manhã do dia seguinte. Essa mesma pesquisa aponta um cons“O estudo do PedidosJá também aponta que 45% dos homens costumam pedir pizza de 2 a 5 vezes por mês, geralmente com o par romântico. Já as mulheres (43%) consomem o prato entre 1 e 2 vezes no período, na companhia da família. A pesquisa revela também que 91% das pessoas preferem pedir a pizza durante o jantar, sendo que a maioria mundial de 5 bilhões de pizza que são consumidas por ano, sendo 350 mil pedaços delas por segundo. Só no Brasil 1,5 milhões de pizzas são comercializadas por dia.”

3.8 Oportunidades

As principais oportunidades visualizadas são:

- Mercado delivery em crescimento;
- Clientes buscando qualidade, fato que facilita a captação de clientes dos concorrentes;
- Não tem marcas fortes nas proximidades na concorrência direta.

3.9 Ameaças

As principais ameaças encontradas são:

- Possibilidade de novos entrantes;
- Grande quantidade de produtos substitutos;
- Muita instabilidade nos preços dos insumos.

3.10 Análise da demanda

3.10.1 Perfil Cliente

Tomando como base de pesquisa os dados colhidos pelo IBGE de 2010 sobre a população, tem-se uma base de cálculo. Foi usado o Bairro Alto como parâmetro. Com esses dados é possível, através de média, estender para os demais bairros que serão atendidos na tele –entrega os mesmos valores.

O número de residências no referido bairro é de 16.043 unidades, sendo 90,08% casas, 3,435 % casas em condomínio e 6,49 % apartamentos. A população se divide em 47,82 de homens e 52,18 % de mulheres. O percentual de pessoas entre 15 e 64 anos, chamada de idade ativa é de 72,9%. A população do bairro é de 46.106 habitantes. Como foi constatado um crescimento anual de 0,99 % na população entre o ano de 2000 e 2010, estima-se que a população atual é de 49.301 habitantes.

3.10.2 Preço

O preço de venda será de R\$ 45,00. Este valor é referente ao preço da pizza grande, incluso o valor da entrega. Abaixo está o valor médio cobrado pelas pizzarias da região.

Valores esses extraídos do site correspondente a cada pizzaria.

Tabela 1 Preço médio das pizzas nas principais Pizzarias do Bairro Alto

Tamanhos	Dom Castro	Giovanella	Trevo	Dallagrana	Valor médio
Broto	R\$ 24,00	R\$ 25,00	R\$ 20,00	R\$ 26,00	R\$ 23,75
Grande	R\$ 37,00	R\$ 40,00	R\$ 35,00	R\$ 38,00	R\$ 37,50
Big	R\$ 55,90	R\$ 45,00	R\$ 43,00	R\$ 50,00	R\$ 48,48

- Quantidade x Preço = Receita

Estima-se uma venda de 14.454 pizzas com valor médio de R\$ 45,00 no primeiro ano. Considerando que não haverá aumento nos valores no decorrer do ano, tem-se um faturamento de R\$ 650.864,00.

- Tendências / Perspectivas

Para fins de facilidade de cálculo, não foi levado em conta a venda de bebidas e outros produtos como calzones e lasanhas. Também não foi contemplada a venda à la carte.

Observando as pizzarias da região, observa-se uma tendência de atendimento de clientes que consomem no local. Dessa forma, são grandes as possibilidades de ampliar o negócio e o faturamento em pouco tempo.

3.10.3 Mercado Potencial

O mercado de pizza delivery cresce 8% ao ano. A grande vantagem da pizza é ser aceita por todas as classes sociais, sem distinção de raça, credo, idade. Com um custo relativamente acessível por todos, se torna um produto de grande aceitação quando a mesma é oferecida com ótima relação de custo benefício.

3.10.4 Mercado Disponível

Famílias com renda em média de três salários mínimos são clientes disponíveis.

A exigência pela qualidade cresce cada vez mais devido à grande opção de oferta de produto similar. Segundo pesquisas, percebendo um preço justo, o cliente prefere qualidade à preço baixo.

3.10.5 Mercado Alvo

O objetivo é atingir pelo menos 15% dos clientes de cada pizzaria da região e conquistar boa fatia de clientes descrentes da qualidade de uma boa pizza na região do Bairro Alto e bairros limítrofes.

3.11 Análise da concorrência

3.11.1 Identificação completa dos concorrentes

Pesquisando em sites, foram apontados 11 estabelecimentos denominados pizzarias. Todas com tele-entrega no Bairro Alto e bairros limítrofes.

São elas: Brasão, Giovanella, Don Victório, Dallagrana, DoMáscara, Allinoro, Salvatore, Trevo, Dom Castro, Nuova Itália, Provare. Sendo quatro delas na avenida principal e as demais espalhadas por todo o bairro. O preço

praticado por todas se mantém dentro de uma média. Nenhuma se destaca por qualidade ou valor agregado.

3.11.2 Mercado alvo

População em geral com renda familiar acima de 3 salários mínimos que busca custo benefício e comodidade nas noites de Curitiba.

3.11.3 Pontos fortes / fracos

- Os pontos fortes:
 - Proprietário conhece o setor de pizzas;
 - Clima curitibano propício a ficar em casa e pedir delivery;
 - Setor em crescimento;
 - Produto com grande aceitação.

- Os pontos fracos:
 - Grande risco de acidentes na entrega do produto;
 - Grandes distâncias a percorrer para atender os clientes;
 - Grande concorrência.

4 OFERTA DA EMPRESA

4.1 Descrição detalhada

Nesse plano de negócio está sendo calculado apenas a venda de pizzas.

No futuro, será possível acrescentar venda de calzones e lasanhas, bem como venda de bebidas. Como o objetivo é ver a viabilidade de lucro com o mínimo de produtos, as planilhas de cálculo focam apenas as pizzas.

Tabela 2 Cardápio inicial da pizzaria

CARDÁPIO	
PIZZAS SALGADAS	
Alicce	alicce, cebola, azeitonas
Atum	atum ao óleo, cebola
Bacon	bacon frito, azeitonas pretas
Baiana	carne seca, pimenta, pimentão
Bolonhesa	carne moída, ovos fatiados, azeitonas
Calabresa	calabresa, tomate seco
Canadense	lombo, champignon
Carne Seca	carne seca, cebola, pimentão
Champignon	cogumelos frescos, tomates
Crocante	presunto, batata palha
Filé	filé mignon
Frango	frango
Italiana	salame italiano, pimentão, cebola fatiada
Marguerita	manjeriço fresco, fatias de tomate
Milho	milho, tomate picado
Mussarela	mussarela
Napolitana	parmesão, fatias de tomate
Palmito	palito grelhado, tomate seco
Paulista	palmito, milho, ervilha
Portuguesa	presunto, ovos, cebola, azeitonas
Presunto	presunto fatiado
Quatro Queijos	provolone, gorgonzola, parmesão, mussarela
Strognoff de Frango	frango em cubos com creme de leite
Tomate Seco c/ Rúcula	tomate seco, rúcula fresca
OBS: Todas as pizzas salgadas tem mussarela e orégano.	
Pizzas ofertadas em tamanhos pequeno, médio e grande.	

Tabela 3 Tamanhos de pizzas

Tamanhos	Dimensionamento
Pequeno	20 cm
Médio	30 cm
Grande	40 cm

Tabela 4 Cardápio pizzas doces

CARDÁPIO	
PIZZAS DOCES	
Côco	côco em calda
Chocolate	ganache de chocolate
Banana	banana em calda
Califórnia	mussarela, pêssego, cereja, abacaxi
Dois Amores	chocolate preto, chocolate branco, mussarela
Romeu e Julieta	goiabada, mussarela, leite condensado
Havaiana	lombo, abacaxi, mussarela
Beijinho	côco ralado, chocolate branco, mussarela
Pizzas ofertadas em tamanhos pequeno, médio e grande.	

Tabela 5 Cardápio de calzones

CALZONES	
Frango	frango desfiado, mussarela, parmesão, orégano
Filé	filé mignon, mussarela, orégano
Romeu e Julieta	goiabada, mussarela, leite condensado
Palmito	palmito ao molho branco, mussarela, orégano
Bolonhesa	carne moída, pimentão, mussarela, orégano
Calzones ofertados em tamanhos pequeno, médio e grande.	

4.2 Posicionamento / vantagem competitiva

As 5 Forças de Porter:

- Rivalidade entre os concorrentes:

Essa é uma das principais forças que deve ser tratada. A busca por um diferencial entre a concorrência é sempre um fator determinante para atrair novos clientes e fidelizar os existentes. A disputa é pelos mesmos clientes, pois não tem um nicho específico deles na região.

- Poder de negociação dos Fornecedores:

Por ser um empreendimento pequeno, não tem força para impedir o aumento de preços pelos fornecedores. Fica refém de alta de preços a qualquer momento. Muitas vezes não é possível repassar os preços no mesmo momento, ocasionando uma redução no lucro.

- Poder de Negociação dos clientes:

Tem esses todo o poder de escolha pois a concorrência é grande e os produtos se assemelham. Sendo o preço dentro da média, não tem muita margem de negociação.

- Ameaça de Novos Entrantes:

Por ser um empreendimento de baixo investimento e relativo conhecimento do setor, se torna fácil a entrada de novos concorrentes. Para os clientes não há custo mudar de fornecedor facilitando assim o surgimento de outros concorrentes buscando boa fatia de mercado.

- Ameaça de Produtos Substitutos:

Como os clientes buscam diversidade, é comum deixarem de pedir uma pizza e comprar outros alimentos como lanches, carnes ou até mesmo comprar no mercado e preparar em casa.

4.3 Estratégia mkt

- Produto

O cliente espera que o produto que chegar em sua residência tenha ingredientes de qualidade, boa aparência e acima de tudo tenha sabor. É trabalhando nesse conceito que a Kratu's Pizzaria desprenderá todos seus esforços.

- Praça

O principal meio dos clientes encontrarem a pizzaria será através do aplicativo de celular. Site, facebook e panfletagem na região também fazem parte da estratégia de marketing. O empreendimento será instalado próximo dos principais concorrentes, criando assim um polo de pizzarias delivery na região.

- Preço

O preço aplicado será o valor cobrado pela pizzaria mais cara. O objetivo não é fazer guerra de preços, mas sim, trabalhar a qualidade, agregando valor ao produto com o passar do tempo. A ideia é ser visto como a pizzaria com a melhor qualidade e não o menor preço.

- Promoção

Os mesmos meios de propaganda acima citados, trarão como diferencial, um brinde oferecido junto com a pizza. Existem vários produtos que podem ser utilizados com esse intuito. Inicialmente acompanhará a pizza uma porção de crostata. É um aperitivo muito apreciado para ser servido antes do prato principal. De baixo valor de fabricação e grande aceitação. Já está sendo

contabilizada no valor dos insumos da pizza apresentado na planilha “Formação do preço da pizza”.

A tele-entrega também não será cobrada. O valor da entrega está sendo calculado em forma de rateio. O custo de entrega está na planilha “Previsão de despesas mensais.

4.4 Análise swot

A figura 1 destaca o mapeamento feito conforme a análise SWOT.

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">- Preços competitivos- Conhecimento do mercado- Qualidade do produto	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">- Riscos na entrega- Posicionamento da marca
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Setor em crescimento- Clima da cidade	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">- Concorrência- Novos entrantes

Figura 1 Analise SWOT

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Infraestrutura

Uma das características desse modelo de negócio é justamente não necessitar de um grande espaço físico para atuar. Não tem necessidade de estar em um dos melhores pontos do bairro pois não atende clientes no local. Essa é uma vantagem que faz reduzir o valor do aluguel. Sua propaganda será mais focada em sites, facebook e panfletagem.

Por não utilizar lenha ou outros combustíveis poluentes, não necessita licença ambiental. Qualquer espaço comercial com aproximadamente 50m² atende à necessidade. Basta fazer apenas alguns ajustes já contabilizados na planilha de Marketing. A figura 2 destaca o layout da pizzaria.

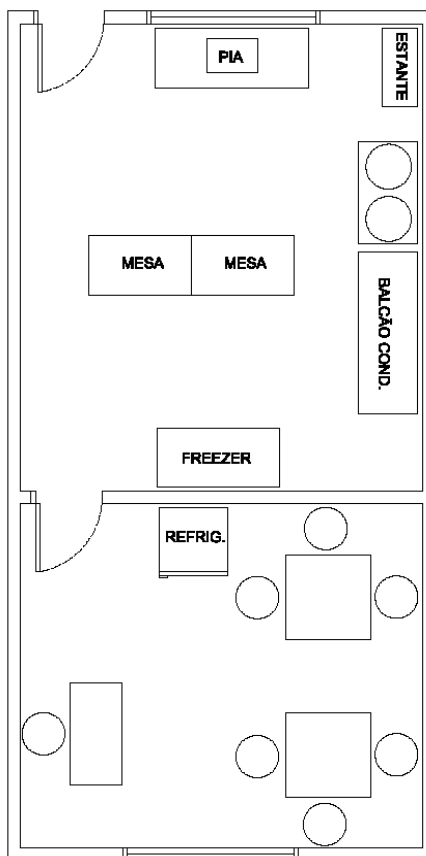


Figura 2 Layout da Pizzaria

Tabela 6 Investimento inicial para cozinha

Descrição	Dimensão (C x L x H) - cm	Quant.	Preço unit.	Preço Total
Forno Jet	56x56x50	3	R\$ 6.200,00	R\$ 18.600,00
Freezer	143x69x84	1	R\$ 1.665,00	R\$ 1.665,00
Balcão de condimentos	190x70x130	1	R\$ 5.476,00	R\$ 5.476,00
Pia de inox	180x70x85	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Mesa de inox	120x70x75	2	R\$ 489,00	R\$ 978,00
Porta papel toalha	-	1	R\$ 26,00	R\$ 26,00
Suporte para alcool gel	-	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Liquidificador industrial	67x48x39	1	R\$ 1.340,00	R\$ 1.340,00
Cesto de lixo grande	-	2	R\$ 25,00	R\$ 50,00
Cesto de lixo pequeno	-	1	R\$ 13,00	R\$ 13,00
Exaustor	-	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Estante de inox	92x42x197	2	R\$ 246,00	R\$ 492,00
Frigideira grande	-	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Frigideira pequena	-	1	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Rolo de pizza	-	3	R\$ 73,00	R\$ 219,00
Masseira	56x38x46	1	R\$ 2.199,00	R\$ 2.199,00
Formas	-	15	R\$ 6,90	R\$ 103,50
Coador industrial	-	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Facas grandes	-	4	R\$ 35,00	R\$ 140,00
Processador de legumes	44x32x56	1	R\$ 2.469,00	R\$ 2.469,00
Conjunto de potes p/ produtos	-	1	R\$ 95,00	R\$ 95,00
Balança para produtos	35x23x11	1	R\$ 129,00	R\$ 129,00
Luva térmica	-	2	R\$ 6,70	R\$ 13,40
Panela de pressão elétrica	-	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00
Tábua de nylon	-	3	R\$ 43,00	R\$ 129,00
Pirulito	-	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
Cilindro elétrico	50x30x45	1	R\$ 1.190,00	R\$ 1.190,00
Avental + touca	-	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Cortador de pizza	-	2	R\$ 43,00	R\$ 86,00
Panelas	-	4	R\$ 35,00	R\$ 140,00
Investimento Inicial - Cozinha				R\$ 38.124,90

Tabela 7 Investimento inicial para balcão de atendimento

BALCÃO DE ATENDIMENTO (PREÇO MÉDIO DAS DESPESAS)				
Descrição	Dimensão (C x L x H) - cm	Quant.	Preço unit.	Preço Total
Computador	-	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Telefone	-	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Refrigerador	80x80x180	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Máquina de cartão	-	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Balcão de atendimento	120x60x85	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Mesas de espera	100x100x80	2	R\$ 230,00	R\$ 460,00
Software de gestão	-	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Impressora de nota fiscal	-	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Cadeira para atendimento	-	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Cadeira de espera	-	8	R\$ 60,00	R\$ 480,00
Investimento Inicial - Balcão de Atendimento				R\$ 11.600,00

5.2 Tecnologia adotada

A tecnologia é de livre concorrência. O equipamento com maior tecnologia é o forno, porém, já existem várias marcas de fabricantes. Nenhum dos demais equipamentos são de exclusividade de um determinado fabricante.

5.3 Logística

A logística de distribuição das pizzas será por moto, com entregador registrado na empresa e também com possibilidade de venda direta no balcão. Não depende de terceirizados. A compra dos insumos e atendimento de vendedores será durante o dia e será feita pelo proprietário.

5.4 Fornecedores

Os fornecedores não são exclusivos. Serão buscados no mercado aqueles que fornecem com preço justo e mercadoria de qualidade. No geral, serão os mesmos que fornecem para a concorrência.

Também será feita as compras pelo atacado e varejo nos hipermercados e mercados tradicionais, sempre atento as promoções.

5.5 Organização / recursos humanos

A mão de obra será toda registrada pela CLT. No início não está sendo utilizado recompensas ou percentual sobre as vendas para acrescentar no salário dos funcionários. Estes receberão somente os encargos trabalhistas exigidos por lei. A seleção e contratação dos candidatos será feita pelo gerente. Não será terceirizado.

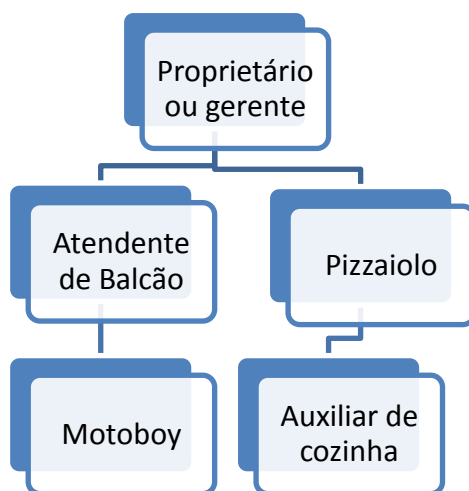


Figura 3 Diagrama organizacional

5.6 Gerência

Em um primeiro momento, até organizar toda a estrutura e fazer o empreendimento andar certinho, o proprietário ficará na gerência. Sua formação acadêmica é em engenharia elétrica e no momento está concluindo o curso de Gestão Estratégica de Empresas pelo ISAE FGV de Curitiba. Já tem 8 anos de experiência nesse segmento. A experiência citada lhe dá base para dar um melhor direcionamento ao empreendimento logo no início. Esse modelo de negócio, depois de ajustado e tendo criado todas as planilhas de controle, pode ser gerenciado por qualquer pessoa com uma pequena orientação dos processos de compra dos insumos, preparação das pizzas e entrega dos pedidos

6 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da empresa em estudo considera desde os investimentos iniciais até a projeção futura do ano seguir projetados.

6.1 Investimentos

Para dar início as atividades serão necessárias realizar os seguintes investimentos descritos na tabela 8 abaixo que totaliza no valor de R\$ 66.879,90. O detalhamento dos itens de mobiliário, infraestrutura da cozinha industrial e das ações de marketing podem ser vistas nas tabelas encontradas nas tabelas 6, 7 e 18.

Tabela 8 investimento inicial

Investimento Inicial	
	Valores
Cozinha	R\$ 38.124,90
Balcão de Atendimento	R\$ 11.600,00
Marketing	R\$ 14.880,00
Abertura da empresa	R\$ 935,00
Certificado Digital	R\$ 240,00
Projeto e Vistoria Prefeitura	R\$ 1.100,00
Total	R\$ 66.879,90

6.2 Faturamento

O faturamento estimado para o primeiro ano é da ordem de R\$ 650.450,00. Previsto uma venda de 14.450 unidades de pizzas no decorrer do ano no valor médio unitário de R\$ 45,00, abaixo tabela;

Tabela 9 Média diária de venda de pizzas no primeiro ano

VENDA MÉDIA DE PIZZA POR DIA AO LONGO DOS MESES				
Dia	1 mês	2-4 meses	5-8 meses	9-12 meses
Ter	20	24,0	28,8	50,0
Qua	20	24,0	28,8	50,0
Qui	20	24,0	28,8	50,0
Sex	45	54,0	64,8	85,0
Sab	50	60,0	72	95,0
Dom	30	36,0	43,2	60,0
Total semanal	185,0	222,0	266,4	390,0
Média diária	30,8	37,0	44,4	65,0

6.3 Custo unitário/ matéria prima

São bastante variados os tipos de pizza. Cada um tem uma pequena diferença no valor da matéria prima. Para facilidade de compreensão e didática de planilha, foi utilizado cálculo da média de valores. Utilizou-se para tanto a pizza de calabresa para efeito de cálculo. Essa é a pizza de maior circulação e maior preço de insumos. Para entender o cálculo segue abaixo Tabela 10 - Custo Médio das Pizzas onde se observa que o custo da matéria prima mais os impostos gira em torno de 40 %.

Tabela 10 Custo Médio das Pizza

Ingrediente	Quantidade	Unid.	Preço Unid.	Preço Total
Farinha	0,3	kg	R\$ 1,70	R\$ 0,51
Calabresa	0,35	kg	R\$ 9,80	R\$ 3,43
Molho	0,1	kg	R\$ 3,50	R\$ 0,35
Caixa de pizza	1	Cx	R\$ 1,30	R\$ 1,30
Fermento	0,02	kg	R\$ 22,00	R\$ 0,44
Queijo	0,35	kg	R\$ 16,00	R\$ 5,60
Requeijão	0,07	kg	R\$ 20,00	R\$ 1,40
Azeite Oliva	0,01	L	R\$ 32,00	R\$ 0,32
Outros	1	Unid.	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Crostata (brinde)	1	Porção	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Despesa com a pizza				R\$ 16,35
Imposto (3,61%)				R\$ 1,62
Valor cobrado				R\$ 45,00
Receita líquida média por pizza				R\$ 27,03

Margem bruta média por pizza	60,06%
-------------------------------------	---------------

6.4 Custo de mão de obra anual

Na tabela 11 abaixo é possível visualizar os custos com a mão de obra durante todo o primeiro ano. Pode-se observar que o número de entregadores aumenta de acordo com a demanda. Quanto aos demais funcionários, não é preciso aumentar, pois, conseguem dar conta com essa demanda. O proprietário também auxiliará inclusive substituindo as folgas dos funcionários.

Tabela 11 Custo da mão de obra

Descrição	Custos da Mão de Obra												Total	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Pizzaiolo - salário médio c/ im	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 33.024,00
Aux. de cozinha - salário méd	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 27.519,96
Atendente - salário médio c/ li	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 27.519,96
Entregador I - salário médio c	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 27.519,96
Entregador II - salário médio c	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 20.639,97
Entregador III - salário médio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 9.173,32
Aluguel de moto	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 18.900,00
Total	R\$ 10.531,99	R\$ 10.531,99	R\$ 10.531,99	R\$ 13.725,32	R\$ 13.725,32	R\$ 13.725,32	R\$ 13.725,32	R\$ 13.725,32	R\$ 16.018,65	R\$ 16.018,65	R\$ 16.018,65	R\$ 16.018,65	R\$ 16.018,65	R\$ 164.297,17

6.5 Depreciação

A depreciação anual está sendo contabilizada como 10% do valor dos equipamentos adquiridos no momento da abertura da empresa. A soma total dos valores contabilizados no ano são de R\$ 4.800,00.

6.6 Custos fixos

Os custos fixos de todo o primeiro ano estão expostos na tabela 12 abaixo.

Tabela 12 Custos fixos

Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Total
Aluguel médio com condomínio	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Água	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Luz	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
Gás	R\$ 640,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 13.040,00
Marketing	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 11.000,00
Manutenção do software informática	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Certificado digital / software nf-e	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Contabilidade - Mensal	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Total	R\$ 3.850,00	R\$ 5.010,00	R\$ 5.010,00	R\$ 5.010,00	R\$ 5.210,00	R\$ 5.210,00	R\$ 5.210,00	R\$ 5.210,00	R\$ 5.710,00	R\$ 5.710,00	R\$ 5.710,00	R\$ 5.710,00	R\$ 62.560,00

6.7 DRE (Demonstrativo de Resultado)

Tabela 13 Demonstrativos de resultados

DRE	
Faturamento total	R\$ 650.864,13
Impostos	R\$ 23.496,20
Receita Líquida	R\$ 627.367,93
(-) CPV	R\$ 236.849,46
Lucro Bruto	R\$ 390.518,48
Custo Fixo	R\$ 62.560,00
Mão de Obra	R\$ 164.297,17
Depreciação	R\$ 4.800,00
Lucro Operacional	R\$ 158.861,31
Pró-Labore Sócios	R\$ 48.000,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 110.861,31

6.8 Fonte de recursos

Todo o investimento será através de recursos próprios. Para facilitar os cálculos, foi considerado a aquisição dos equipamentos com pagamento à vista, porém, poderá ser comprado a prazo em até dez parcelas o que facilitaria para não ter que descapitalizar no início.

6.9 Fluxo de caixa

A tabela 14 apresenta os resultados do fluxo de caixa em uma análise trimestral

Tabela 14 Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa da Kratu's Pizzaria				
Itens/Trimestre	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Entradas				
Integralização de Capital	R\$ 86.879,90			
Vendas à vista	R\$ 118.236,56	R\$ 140.757,81	R\$ 172.287,56	R\$ 219.582,18
Total Entradas:	R\$ 205.116,46	R\$ 140.757,81	R\$ 172.287,56	R\$ 219.582,18
Saídas				
Compras à vista	R\$ 43.026,28	R\$ 51.221,77	R\$ 62.695,44	R\$ 79.905,96
Aquisição Ativos Fixos	R\$ 66.879,90			
Pessoal e Encargos	R\$ 43.595,97	R\$ 53.175,96	R\$ 55.469,29	R\$ 60.055,95
Despesas Adm. E Com.	R\$ 13.870,00	R\$ 15.430,00	R\$ 16.130,00	R\$ 17.130,00
Impostos	R\$ 4.268,34	R\$ 5.081,36	R\$ 6.219,58	R\$ 7.926,92
Total Saídas	R\$ 171.640,49	R\$ 124.909,08	R\$ 140.514,31	R\$ 165.018,82
Acrescimo/Decréscimo	R\$ 13.475,97	R\$ 15.848,73	R\$ 31.773,25	R\$ 54.563,36
Saldo inicial	R\$ 20.000,00	R\$ 33.475,97	R\$ 49.324,69	R\$ 81.097,94
Saldo Final	R\$ 33.475,97	R\$ 49.324,69	R\$ 81.097,94	R\$ 135.661,30

6.10 Análise de viabilidade

Indicadores de viabilidade econômico-financeiro

6.10.1 A tabela 15 apresenta um resumo com os resultados da apuração do lucro / prejuízo

Tabela 15 Apuração do lucro ou prejuízo

Apuração do Lucro ou Prejuízo do Produto Anual		
	Valor em R\$	%
Vendas	R\$ 650.450,00	100,0%
Custos de Material c/ impostos	R\$ 259.931,00	39,9%
Margem Bruta	R\$ 390.518,48	60,1%
Custos de venda	R\$ 236.297,17	36,3%
Gastos Gerais	R\$ 73.250,00	11,3%
Lucro ou Prejuízo	R\$ 80.971,83	12,5%

6.10.2 Payback

Verifica-se através do gráfico abaixo que é possível ter-se um retorno financeiro a partir do 12º mês da abertura do empreendimento. A figura 4 apresenta o resultado do payback

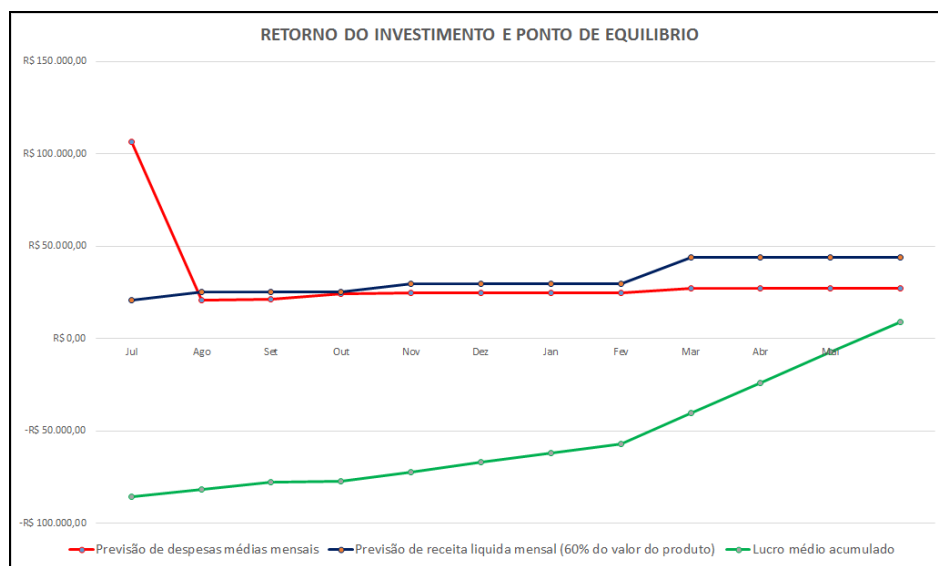


Figura 4 Gráfico de retorno financeiro

6.10.3 VPL - Valor presente líquido (em \$)

A tabela 16 apresenta o valor presente líquido com um resumo trimestral do primeiro ano.

Tabela 16 Valor presente líquido (VPL)

DESCRIÇÃO	TRIMESTRE				
	0	1	2	3	4
Fluxo de Caixa Final	-R\$ 86.879,90	R\$ 33.475,97	R\$ 49.324,69	R\$ 81.097,94	R\$ 135.661,30
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 86.879,90	R\$ 13.475,97	R\$ 15.848,73	R\$ 31.773,25	R\$ 54.563,36
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$ 86.879,90	R\$ 32.688,18	R\$ 47.030,50	R\$ 75.506,21	R\$ 123.335,04
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 86.879,90	-R\$ 54.191,72	-R\$ 7.161,22	R\$ 68.344,99	R\$ 191.680,03
VPL	R\$ 191.680,03			TMA:	2,41% a.trim
TIR	55,37%				

6.10.4 TIR – Taxa interna de retorno (em %)

Com os resultados da tabela 15, podemos obter a TIR, totalizando um percentual de 55,37%.

6.10.5 Análise de sensibilidade

Pela planilha abaixo, observou-se que já no 1º mês é possível atingir o ponto de equilíbrio usando a estimativa de venda visto na planilha 5- Venda diária de Pizza.

Esses números tornam otimista o investidor que planeja entrar nesse ramo de negócio.

Com o marketing certo, um serviço de qualidade do produto e com uma entrega satisfatória, é possível recuperar o investimento no final do primeiro ano de trabalho

Tabela 17 Ponto de equilíbrio no 1º mês

Ponto de Equilíbrio no 1º mês	
	Valor
Custo fixo no mês	R\$ 3.850,00
custo de mão de obra no mês	R\$ 14.531,00
custo variável por pizza	R\$ 18,00
Valor de venda por pizza	R\$ 45,00
Ponto de Equilíbrio semanal (unid. de pizza na semana)	R\$ 7.658,75

7 CONCLUSÃO

7.1 Premissas assumidas

Não foi possível ter o número exato de pizzas vendidas pelos concorrentes, porém, pela experiência do proprietário no ramo alimentício, estimou-se um número de vendas baseado em pesquisa populacional.

7.2 Cenários / projeções

Em vista do crescimento do consumo de pizzas delivery nos últimos anos, foi possível verificar a viabilidade do negócio. Já foi previsto uma diversificação nos produtos a partir dos primeiros meses de abertura do empreendimento.

7.3 Necessidade de capital

O capital necessário para abertura foi calculado em R\$ 66.879,00. Também foi estimado um valor de R\$ 20.000,00 para capital de giro. Com esse valor garantiu-se o pagamento dos custos fixos e salários no primeiro mês.

7.4 Recomendação / tomada de decisão

Em vista dos cálculos apresentados em todas as planilhas de custo e estimativa de venda, concluiu-se que o negócio de pizzaria delivery nos bairros menos populares é viável e dá retorno de investimento no final do primeiro ano de abertura do empreendimento.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IBGE .www.bemparaná.com.br de 09 de abril de 2015 de 2010. Acesso em 23/03/2017.

www.pedidosjá.com.br/pizza-no-brasil. Acesso em 15/02/2017

REVISTA

PEGN.<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA547328-2497-2,00.html>. Acesso em 01/03/2017

LIMA Miguel Ferreira, SAPIRO Arão, VILHENA João Baptista, GANGANA Maurício. **Gestão de Marketing**. 8ª edição revisada atualizada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

BOGGIS George Joseph, em colaboração com MENDONÇA Luis Geraldo, GASPAR Luiz Alfredo Rodrigues, HERINGER Marcos Guilherme. **Matemática Financeira**. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CALVO Ivan Pricoli. Em colaboração com ALMEIDA José Mauro Bacellar, Bispo PEDRO Leão, FERREIRA Washington Luiz. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012

9 ANEXOS

Tabela 18 Investimento inicial para marketing

MATERIAL DE MARKETING (PREÇO MÉDIO DAS DESPESAS)			
Descrição	Quantidade	Preço unit.	Preço Total
Desenvolvimento de site	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Desing do cardápio c/ preço	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Impressão de cardápio c/ preço (A5 - frente e verso)	2000	R\$ 0,20	R\$ 400,00
Avental personalizado	4	R\$ 45,00	R\$ 180,00
Desing da logomarca para caixa da pizza	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Toldo e fachada (valor previsto)	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Reforma e Adequação	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Investimento Inicial - Marketing			R\$ 14.880,00

Tabela 19 Cálculo dos salários

DESPESAS COM ATENDENTE		
Descrição	Referência	Valor
Salário	-	R\$ 1.500,00
Vale transporte	-	R\$ -
Desconto vale transporte	-	R\$ -
Vale refeição	-	R\$ -
Plano de saúde	-	R\$ -
Outros benefícios	-	R\$ -
Provisão 13º salário	-	R\$ 125,00
Provisão Férias	-	R\$ 125,00
Provisão 1/3 Férias	-	R\$ 41,67
FGTS	-	R\$ 120,00
Provisão FGTS (13º e Férias)	-	R\$ 23,33
INSS	20,00%	R\$ 300,00
Provisão INSS (13º e Férias)	-	R\$ 58,33
Custo Funcionário	R\$	2.293,33

Tabela 20 Custos fixos e variáveis

Classificação	Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Investimento	Investimento inicial - Conf	R\$ 38.124,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 38.124,90
Investimento	Investimento inicial - Bal	R\$ 11.600,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 11.600,00
Investimento	Investimento inicial - Mat	R\$ 14.880,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 25.880,00
Capital de giro	Capital de giro	R\$ 20.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00
Despesas fixas	Pizzaiolo - salário médio	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 2.752,00	R\$ 33.024,00
Despesas fixas	Aux. de cozinha - salário	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 27.519,96
Despesas fixas	Atendente - salário méd	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 27.519,96
Despesas fixas	Entregador I - salário mé	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 2.293,33	R\$ 20.639,97
Despesas fixas	Entregador II - salário mé	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.173,32
Despesas fixas	Pro labore do sócio	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
Despesas fixas	Aluguel de moto	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 18.900,00
Despesas fixas	Aluguel médio com cond	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Despesas fixas	Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Despesas fixas	Água	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Despesas fixas	Luz	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
Despesas fixas	Gás	R\$ 640,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 13.040,00
Despesas fixas	Manutenção do software	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Contabilidade	Projeto e vistoria da prefeit	R\$ 1.100,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.100,00
Contabilidade	Contabilidade - Abertura	R\$ 935,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 935,00
Contabilidade	Certificado digital / softw	R\$ 240,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 570,00
Contabilidade	Contabilidade - Mensal	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Diversos	Prod. de limpeza /diarist	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00
Diversos	Utensilios diversos	R\$ 0,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 2.200,00
Diversos	Previsão de manutenção	R\$ 0,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.000,00
Previsão de despesas médias mensais		R\$ 106.031,89	R\$ 20.541,99	R\$ 24.841,99	R\$ 24.035,32	R\$ 24.235,32	R\$ 24.235,32	R\$ 24.235,32	R\$ 24.235,32	R\$ 27.028,65	R\$ 27.028,65	R\$ 27.028,65	R\$ 27.028,65	R\$ 376.507,07

Tabela 21 Previsão de receitas mensais

Classificação	Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Receita 1 mês	Média de 31 pizza/dia (er)	R\$ 20.944,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.944,76
Receita 2-4 meses	Média de 37 pizza/dia (er)	R\$ 0,00	R\$ 24.998,59	R\$ 24.998,59	R\$ 24.998,59	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 74.996,76
Receita 5-8 meses	Média de 44 pizza/dia (er)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 118.912,20
Receita 8-12 meses	Média de 65 pizza/dia (er)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 175.665,75
o de receita líquida mensal (60% do valor do f		R\$ 20.944,76	R\$ 24.998,59	R\$ 24.998,59	R\$ 24.998,59	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 29.728,05	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 43.916,44	R\$ 390.518,48