



ANDRÉ KENZO YAMAO GUIOTOKU

**SALUD – FRESH AND HEALTHY – RESTAURANTE DE
COMIDA SAUDÁVEL**

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

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **SALUD – FRESH AND HEALTHY – RESTAURANTE DE COMIDA SAUDÁVEL**, elaborado por André Kenzo Yamao Guiotoku 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, 25 de Julho de 2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Kenzo Yamao Guiotoku, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/06/2016 a 08/04/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado SALUD – FRESH AND HEALTHY – RESTAURANTE DE COMIDA SAUDÁVEL é autêntico e original.

Curitiba, 25 de Julho de 2018

ANDRÉ KENZO YAMAOK GUIOTOKU

Este trabalho foi realizado inspirado na certeza de que o empreendedorismo é o melhor caminho para a liberdade financeira. Dedico aos meus avós maternos e paternos que empreenderam em uma época de desigualdades, sem incentivos, e venceram formando duas lindas famílias.

LISTA DE FIGURAS

GRAFICO 1 – PIRÂMIDES ESTÁRIOS NO BAIRRO BIGORRILHO	19
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE RENDA DOMICILIAR PER CAPITA, EM SALÁRIOS MÍNIMOS, NO BAIRRO BIGORRILHO	19
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS INVESTIMENTOS	34
GRÁFICO 4 – FONTES DE RECURSOS	34
GRÁFICO 5 – PROJEÇÃO DE RECEITAS – PRIMEIRO ANO	36
GRÁFICO 6 – ESTIMATIVA DE CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO – PRIMEIROS 12 MESES	39
GRÁFICO 7 – PROJEÇÃO DE CUSTOS FIXOS NOS PRIMEIROS 12 MESES	43
GRÁFICO 8 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS – PRIMEIRO ANO	44
FIGURA 1 – MARCA SALUD – FRESH AND HEALTHY	13
FIGURA 2 – GASTO MÉDIO ANUAL DOS HABITANTES DE CADA PAÍS COM ALIMENTOS SAUDÁVEIS EM 2016	17

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CRITÉRIO RENDA FAMILIAR TOTAL	18
TABELA 2 – CONCORRENTES DIRETOS	20
TABELA 3 – MATRIZ SWOT	25
TABELA 4 – DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES	27
TABELA 5 – INVESTIMENTOS FIXOS – MÁQUINAS	28
TABELA 6 – INVESTIMENTOS FIXOS – MÓVEIS E UTENSÍLIOS	28
TABELA 7 – INVESTIMENTOS FIXOS – COMPUTADORES	29
TABELA 8 – ESTOQUE INICIAL	29
TABELA 9 – CONTAS A RECEBER – CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE VENDAS	30
TABELA 10 – FORNECEDORES – CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	31
TABELA 11 – ESTOQUE – CÁLCULO DE NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUE	31
TABELA 12 – CÁLCULO DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS	31
TABELA 13 – CAIXA MINIMO.....	32
TABELA 14 – CAPITAL DE GIRO	32
TABELA 15 – DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	33
TABELA 16 – INVESTIMENTO TOTAL	33
TABELA 17 – FONTE DE RECURSOS	34
TABELA 18 – ESTIMATIVA FATURAMENTO MENSAL	35
TABELA 19 – CUSTO UNITÁRIO SALADA EM COPO	36
TABELA 20 – CUSTO UNITÁRIO SALADA EM POTE	37
TABELA 21 – CUSTO UNITÁRIO SUCO NATURAL	37
TABELA 22 – CUSTO UNITÁRIO WRAP	37
TABELA 23 – CUSTO UNITÁRIO SALADA DE FRUTAS	38

TABELA 25 – CUSTO UNITÁRIO ÁGUA DE COCO	38
TABELA 26 – CUSTO UNITÁRIO ENERGÉTICO	39
TABELA 27 – CUSTO COMERCIALIZAÇÃO	39
TABELA 28 – PROJEÇÃO CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO	39
TABELA 29 – CUSTO COM MÃO DE OBRA	41
TABELA 30 – CUSTO COM DEPRECIAÇÃO	42
TABELA 31 – CUSTOS FIXOS	42
TABELA 32 – PROJEÇÃO DE CUSTOS FIXOS NOS PRIMEIROS 12 MESES	44
TABELA 33 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO ANUAL	44
TABELA 34 – PROJEÇÃO DE RESULTADO NOS PRIMEIROS 12 MESES	45
TABELA 35 – CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	46

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1.1 Dados dos empreendedores	10
1.2 Dados do empreendimento	10
1.3 Setor de atividade	10
1.4 Forma jurídica	11
1.5 Enquadramento tributário	11
1.6 Fontes de recurso e retorno	11
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
2.1 Identificações do negócio	12
2.2 Visão	13
2.3 Missão	13
2.4 Valores	13
2.5 Marca	13
3. ANÁLISE DE MERCADO	14
3.1 Análise Setorial	16
3.1.1 Barreiras de entrada	17
3.1.2 Barreiras de saída	17
3.2 Análise da demanda	18
3.2.1 Perfil do cliente	18
3.2.2 Mercado potencial	18
3.2.3 Mercado disponível	19
3.2.4 Mercado alvo	20
3.3 Análise da concorrência	20
3.3.1 Identificação dos concorrentes	20
4. OFERTA DA EMPRESA	22
4.1 Posicionamento	20
4.2 Preço	23

4.3	Produto	23
4.4	Praça	24
4.5	Promoção	24
4.6	Análise SWOT	25
5.	PLANO OPERACIONAL	26
5.1	Infraestrutura	26
5.2	Layout	26
5.3	Logística	26
5.4	Fornecedores	26
5.5	Recursos humanos	27
6.	PLANO FINANCEIRO	28
6.1	Investimentos fixos	28
6.2	Estoque inicial	29
6.3	Capital de giro	29
6.3.1	Prazo médio das contas a receber	29
6.3.2	Prazo médio pagamento fornecedores	29
6.3.3	Estoque	31
6.3.5	Estimativa de caixa mínimo e capital de giro	31
6.4	Despesas pré-operacionais	33
6.5	Investimento total	33
6.6	Fonte de recursos	34
6.7	Estimativa de faturamento mensal e projeção de receitas	35
6.8	Custo unitário / matéria prima	36
6.8.1	Salada em copo	37
6.8.2	Salada em pote	37
6.8.3	Suco natural	37
6.8.4	Wrap	38
6.8.5	Salada de frutas	38

6.8.6	Água de coco	38
6.8.7	Energético	39
6.9	Custo de comercialização	39
6.10	Custo com mão de obra	40
6.11	Custo com depreciação	41
6.12	Custos fixos	41
6.13	Demonstrativo de resultados	43
6.14	Análise de viabilidade	45
6.14.1	Ponto de equilíbrio	45
6.14.2	Lucratividade	45
6.14.3	Rentabilidade	45
6.14.4	Prazo de retorno do investimento	45
6.15	Construção de cenário	46
7.	CONCLUSÃO	48
8.	REFERÊNCIAS	49

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de plano de negócio tem objetivo de analisar a viabilidade econômico-financeira do restaurante de comida saudável Salud – Fresh & Healthy, que possui como atividade principal a comercialização de refeições saudáveis e funcionais.

Esta proposta de oferecer comidas saudáveis é proveniente de uma mudança no hábito de consumo que vem através da era da informação, consumidores estão mais preocupados com a origem dos alimentos e conscientes que a boa alimentação é necessária para a manutenção de uma boa saúde. A falta de tempo decorrente de uma rotina acelerada converge para que a população se alimente rapidamente, diante das opções tradicionais de refeições rápidas há uma carência de opções saudáveis na cidade de Curitiba.

O negócio da Salud será oferecer refeições nutricionalmente balanceadas, práticas de serem consumidas em qualquer local e rápidas para serem produzidas e entregues. Seu atendimento abrangerá principalmente as duas principais refeições diárias de acordo com a dieta alimentar brasileira, ou seja, almoço e jantar. O funcionamento do estabelecimento será das 10:00 horas às 22:00 horas.

1.1 Dados do empreendedores

André Kenzo Yamao Guiotoku – Bacharel em Relações Internacionais pela UNICURITIBA – Centro Universitário Curitiba, pós-graduando em MBA Gestão Estratégica de Empresas pela ISAE-FGV.

1.2 Dados do empreendimento

Salud – Fresh and Healthy Ltda.

1.3 Setor de atividade

Comércio gastronômico e delivery

1.4 Forma jurídica

A Salud será composta por um sócio administrador e um sócios investidor, na forma de empresa de responsabilidade limitada.

1.5 Enquadramento tributário

Inicialmente a empresa será optante pelo sistema do Simples Nacional, visto que este modelo apresenta a menor carga tributária. Poderá permanecer neste enquadramento tributário até superar o faturamento anual de

1.6 Fontes de recurso e retorno

O investimento total para abertura do empreendimento será de R\$108.680,61, os recursos serão aportados 30% pelo sócio administrador e 70% pelo sócio investidor. O capital social da empresa será dividido em duas partes iguais, ficando 50% para o sócio administrador e os outros 50% para o sócio investidor.

Diante da demonstração de viabilidade do negócio a Salud buscará por investidores que estejam interessados em aplicar seu capital em um negócio que possui uma rentabilidade de 50,71% ao ano e um payback de 24 meses.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

A seguir é evidenciado o empreendimento, SALUD – FRESH AND HEALTHY, que tem o objetivo de atuar no ramo de alimentação saudável na cidade de Curitiba, sua visão, missão e valores, quais os objetivos principais da empresa e quais os propósitos da implementação do negócio.

2.1 Identificações do negócio

Esta empresa tem o objetivo de atender a demanda por comida saudável e balanceada nutricionalmente, de maneira rápida e prática na entrega e produção. A localização ideal para implementar este projeto é em região de grande circulação de pessoas a pé ou de carro, com academias próximas, prédios corporativos e que seja caminho das residências.

Os produtos servidos são naturais, frescos, de boa aparência e nutricionalmente balanceados, são consumidos no local ou para viagem. Os produtos oferecidos no estabelecimento são:

- 1) Saladas no copo ou no pote
- 2) Iogurte natural com frutas e cereais
- 3) Sucos naturais funcionais
- 4) Wraps
- 5) Salada de frutas
- 6) Água mineral
- 7) Água de coco
- 8) Bebidas energéticas

2.2 Visão

Para Oliveira (2001) “a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, é uma abordagem mais ampla”. Desta maneira a visão da SALUD é ser o restaurante saudável mais bem quisto pela comunidade curitibana e ser um empreendimento justo para todos.

2.3 Missão

Tendo como função estabelecer a razão de ser da empresa bem como seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2001), a missão da SALUD é: Ser seu aliado na sua alimentação diária, transformamos alimentos em amor e praticidade. Trazer mais facilidade e felicidade para uma vida consciente e natural é nosso objetivo.

2.4 Valores

A consciência de que todos somos iguais e juntos somos mais felizes; desempenhar o melhor para si e para todos; queremos e fazemos o Mundo um lugar melhor; corpo são, mente sã.

2.5 Marca

Kotler (2011) afirma que a marca tem um propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-lo de um concorrente, podendo ser um nome, sinal, símbolo, termo ou a combinação dos mesmos. A marca da SALUD é ilustrada conforme figura 1 abaixo.

Figura 1: Marca Salud – Fresh and Healthy



3. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é o processo de obtenção de informações relacionadas ao mercado de atuação de uma empresa, e que podem impactar no sucesso ou fracasso deste empreendimento. Ela engloba tanto dados sobre o segmento e o contexto em que a organização vai atuar, seu potencial público-alvo consumidor, a relação do seu produto com seus fornecedores, e ainda o posicionamento da concorrência. Esta análise favorece para o entendimento dos caminhos necessários para o empreendimento crescer de maneira saudável ao longo do tempo.

A relevância do setor de produtos naturais como mercado consumidor tem suas origens no movimento mundial da sociedade de busca e aspiração por uma qualidade de vida maior e melhor, e relacionado a dois grandes temas: saúde e o meio ambiente.

Segundo Karan (2018), a década de 1970 representou um marco nesse contexto, pois a partir daí são cada vez mais frequentes e visíveis as consequências danosas do atual modelo alimentar e de seu processo de produção para a vida humana e do ambiente, o que alavancou a busca por um tipo de alimentação saudável, produzida sem insumos químicos danosos. Nesse cenário é que se insere a busca por alimentos naturais e orgânicos, considerados “limpos e saudáveis”

O consumo de alimentos saudáveis tem origem na conscientização da população proporcionada por mais informação sobre os produtos e o aumento global de doenças cardiovasculares e de obesidade também influenciou a busca de alimentos mais saudáveis que ajudassem a contribuir para uma vida melhor. Como relata a matéria da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios:

“A atual preocupação com alimentação saudável tem suas raízes algumas décadas atrás, quando surgiram os alimentos diet. Dênis Ribeiro, diretor de economia da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), conta que a difusão de informações nutricionais, cadernos de saúde e relacionamento direto entre alimentação e bem-estar fizeram surgir essa preocupação. “Os alimentos diet, inicialmente, eram direcionados a diabéticos e não tinham açúcar.

Depois, evoluíram para um sentido de prevenção, a fim de evitar problemas de saúde no futuro”.

A partir daí vieram os alimentos light, com menos calorias; os fortificados, com mais vitaminas, ferro, ômega-3 etc.; e os funcionais, que contribuem para a manutenção da saúde de diversas maneiras, reduzem colesterol, ativam funções intestinais e outros benefícios. “Só que para fazer uma alegação dessas publicamente, você precisa prová-la cientificamente perante a Anvisa, o que leva mais de ano”, afirma Ribeiro. Livia Barbosa, diretora do Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (CAEPM-ESPM), acrescenta dois outros fatores que contribuíram para aumentar a preocupação com alimentação saudável. “Há um aumento global de doenças cardiovasculares e de obesidade, sejam ligadas ao sedentarismo ou à alimentação, e o envelhecimento da população; cada vez mais interessa às pessoas viver melhor”, afirma. Ela ressalta a centralidade que os temas saúde e comida assumiram na sociedade contemporânea. (REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, 2018)

A tendência do consumo de produtos mais saudáveis, funcionais e naturais despertou a atenção de empresas que para responder a esta crescente demanda desenvolvem produtos, setores e marcas em seus empreendimentos. A responsabilidade com o meio ambiente também é um tema que essas empresas devem ficar atentas, afinal o consumo de alimentos que não prejudiquem o meio ambiente e façam parte de uma cadeia sustentável de produção é e será um diferencial para suas marcas. Como relata o Gomes (2018), atualmente, pode-se afirmar, sem medo dos equívocos das generalizações, que o mundo está aberto a produtos mais saudáveis, mais seguros e mais respeitadores do meio ambiente. Dessa forma, no clima dos negócios de uma economia globalizada, e para responder a um consumidor cada vez mais esclarecido e exigente, que busca por produtos saudáveis, as empresas passam a oferecer não só os produtos, mas entendem que devem assumir cada vez mais a responsabilidade pelo meio ambiente e estabelecem “políticas verdes” como forma de vantagem competitiva.

O hábito de consumir produtos que tenham uma origem sustentável, compostos por ingredientes e nutrientes saudáveis deixa de ser apenas uma tendência ou um nicho e se estabelece como um importante segmento de mercado no Brasil. Como destaca Gomes (2018), pode-se afirmar que o mercado está entrando em uma fase de “círculo virtuoso”, pois com a

expansão vem o crescimento da oferta, a facilidade de acesso a uma maior variedade, os preços em declínio, e com isso o mercado tende cada vez mais a atender o público em geral.

3.1 Análise setorial

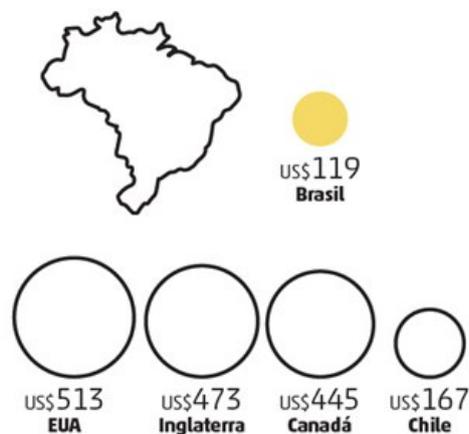
Desde o ano passado, o setor de alimentação fora do lar tem registrado uma recuperação. O crescimento real (sem a inflação), em 2017, foi de 1,5%. Faturamento de R\$ 166 bilhões no Brasil, de acordo com dados da Abrasel. “Em 2016 e 2015, estávamos mais pessimistas e tivemos melhorias nos dados macroeconômicos, como do IPCA fora do lar, que teve redução de 46,95%.” Eventos como festivais gastronômicos também trazem boas perspectivas, mas longe de ter uma virada de jogo definitiva para o setor a curto prazo. (ABRASEL, 2018)

O mercado de alimentação fora de casa tendência para a recuperação econômica e mostra sinais de crescimento, conforme destaca em matéria do Jornal Folha de São Paulo (2018): o faturamento das redes de alimentação fora de casa cresceu 2,9% no mês de fevereiro em comparação com janeiro, segundo o IFB (Instituto Foodservice Brasil), que reúne as empresas de grande porte. Os restaurantes e bares representam 45,10% dos serviços prestados às famílias brasileiras dentro da Pesquisa Mensal de Serviços, apurada pelo IBGE. O subsetor de alojamento e alimentação fechou o ano de 2017 com ligeiro recuo de 0,3% no volume de serviços prestados, em relação a um ano antes. Mas a trajetória é de recuperação, segundo o analista da Coordenação de Serviços e Comércio do IBGE, Rodrigo Lobo.

O crescimento do comércio de alimentos naturais impressiona no Brasil. Nos últimos cinco anos, as vendas avançaram a uma taxa média de 12,3% ao ano, enquanto no resto do mundo o percentual ficou em torno de 8%. A previsão é que o mercado brasileiro de produtos saudáveis cresça anualmente 4,4% até 2021 – números que comprovam que a crise passa longe deste setor. (AGÊNCIA RBS, 2017)

Por mais que esteja em crescimento acelerado o mercado brasileiro de produtos naturais ainda é pequeno se comparado com outros países, revelando um potencial grande ainda a ser explorado. Abaixo a Figura 2, divulgada pela Euromonitor Internacional em 2017, evidencia o gasto médio anual dos habitantes de cada país com alimentos saudáveis no ano de 2016:

Figura 2: gasto médio anual dos habitantes de cada país com alimentos saudáveis em 2016



Fonte: Pesquisa da Euromonitor Internacional de fevereiro 2017

De acordo com o relatório “Brasil 17 tendências de consumo 2017”, da agência de pesquisas Mintel, 34% dos consumidores alegam que o estilo de vida moderno torna difícil ser saudável, enquanto 20% acha difícil encontrar produtos saudáveis que sejam saborosos. O mercado está propício para oportunidades, já que metade, (47%), dos consumidores brasileiros alegam estar interessados em testar serviços que entreguem refeições saudáveis em suas casas. (MINTEL, 2017)

3.1.1 Barreiras de entrada

Barreiras de entrada são restrições ou impedimentos que dificultam a entrada de novas empresas para concorrer em determinado mercado ou setor. Para a empresa em questão são barreiras de entrada a gestão de fornecedores e estoque a fim de garantir produtos sempre frescos e com custo acessível, treinamento e qualificação de pessoas para administrar e operar

o restaurante, o tempo para abertura e regularização diante dos órgãos fiscalizadores responsáveis.

3.1.2 Barreiras de saída

As barreiras de saída são os fatores que impedem ou dificultam a empresa de sair do mercado ou setor. Diante de um possível encerramento de operações as principais barreiras de saídas encontradas são: o pagamento dos empréstimos realizados e os bens alienados, o carência do imóvel locado, a depreciação dos bens adquiridos para instalação do restaurante e seu baixo valor no mercado de revenda e, por fim, a barreira emocional de preservação da imagem dos sócios.

3.2. Análise da demanda

3.2.1 Perfil do cliente

O perfil do cliente do restaurante abrangerá consumidores da faixa de renda familiar A, B e C, portanto a renda familiar total mensal do público alvo será a partir de R\$1.819, conforme ilustrado na tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Critério renda familiar total

Critério renda familiar total	
Classe A	R\$ 11.001 ou mais
Classe B	De R\$ 7.278 a R\$ 11.001
Classe C	De R\$ 1.819 a R\$ 7.278
Classe D	De R\$ 1.100 a R\$ 1.819
Classe E	Até R\$ 1.100

Fonte: Bradesco

Quanto a faixa etária o estabelecimento está mais voltado para o público jovem e adultos, abrangendo principalmente a idade de 16 a 50 anos.

No primeiro turno são atingidos principalmente trabalhadores da região, moradores, esportistas e passantes que buscam por uma alimentação prática, balanceada e saudável. No

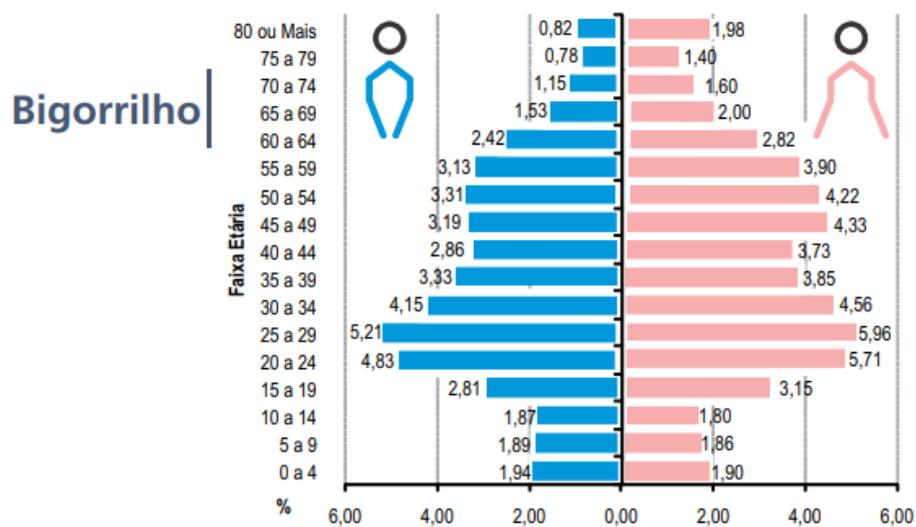
segundo turno o local é frequentado principalmente por moradores ou frequentadores da região praticantes de esportes e clientes das academias de ginástica da região

3.2.2 Mercado potencial

Diante do perfil do cliente traçado, considerando que a empresa será instalada no Bairro Bigorriho e que o mercado potencial é o conjunto de clientes que demonstram um nível de interesse para a oferta dos produtos, para a definição do mercado potencial foi utilizada o relatório divulgado pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC (2015).

De acordo com o IPPUC a população total do bairro Bigorriho é de 28.336, e como podemos observar no gráfico 1 abaixo, o percentual de homens dentro da faixa etária estipulada como alvo é de 26,5% totalizando 7.509 homens, a população feminina dentro da faixa etária ideal representa 35,51% da população do bairro totalizando 10.062 mulheres.

Gráfico 1: Pirâmides etárias no bairro Bigorriho

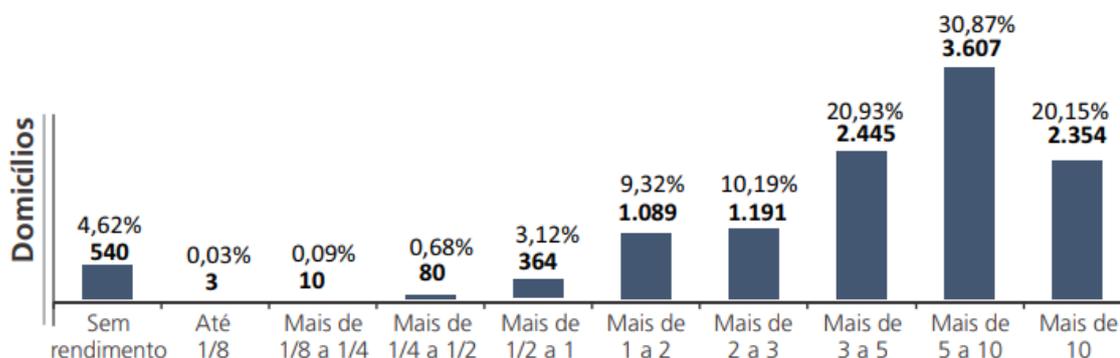


Fonte: IPPUC (2015)

3.2.3 Mercado disponível

O mercado disponível é considerado o conjunto de consumidores que possuem interesse, acesso, e renda, para uma determinada oferta. O empreendimento tem como objetivo atingir principalmente famílias com renda total a partir de dois salários mínimos mensais, portanto, conforme demonstrado no gráfico 2, o mercado disponível representa 82,14% dos domicílios do bairro Bigorriho e totaliza 9.597 domicílios.

Gráfico 2: Distribuição percentual de renda domiciliar per capita, em salários mínimos, no Bairro Bigorriho



Fonte: IPPUC (2015)

3.2.3 Mercado alvo

Segundo relatório do IPPUC (2015) a densidade domiciliar do bairro é de 2,07 habitantes por domicílio, sendo assim número total de habitantes dentro da faixa de renda alvo é de 20.197. Considerando que 62,1% da população do bairro está dentro da faixa etária e que o mercado alvo é considerado a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar, conclui-se que o mercado alvo para o restaurante é composto por 12.542 habitantes. É importante frisar que neste estudo considera-se apenas a população que mora no bairro Bigorriho e exclui-se a população que trabalha e frequenta a região.

3.3. Análise da concorrência

3.3.1 Identificação dos concorrentes

São considerados concorrentes restaurante que estão dentro de um raio de 400 metros da região de implementação do restaurante. Na região existem poucos estabelecimentos que oferecem refeições saudáveis e nenhum com este foco principal. Os principais concorrentes da SALUD estão listados na tabela 2

Tabela 2: Concorrentes diretos

Empresa	Qualidade	Preço da refeição	Atendimento	Serviços aos clientes	Localização
Subway	média	de R\$8 a R\$30	Segunda a Sábado 11:00 às 14:30	Fast food - Sanduíches rápidos	R. Padre Anchieta, 2339 - Bigorriho,
Restaurante e Café Colonial Cacau	média	de R\$15 a R\$40	Almoço 11:30 as 14:30 Jantar 17:00 as 21:00	Restaurante e café	R. Padre Anchieta, 2224 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Cafe do monge	média-alta	de R\$20 a R\$40	Segunda a Sábado 10:00 às 21:00	Pratos prontos e cervejas	R. Padre Anchieta, 2001 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Amais Cafe e Restaurante	média-alta	de R\$20 a R\$35	Segunda a Sábado 11:00 às 14:30	Restaurante por quilo e café. Realizam entrega e oferecem sucos Detox, sanduíches naturais, poucas opções de sanduíches quentes, não é o foco a comida funcional	R. Padre Anchieta, 2050 - Lj 03 - Mercês, Curitiba - PR, 80730-000
Restaurante Hora do Almoço	média	de R\$15 a R\$30	Segunda a Sábado 11:00 às 15:00	Pratos quentes e frios em buffet por quilo	R. Padre Anchieta, 1972 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Ponto Quilo Grill - Restaurante por Quilo	alta	de R\$20 a R\$40	Almoço 11:20 as 14:45 Jantar 18:00 as 22:30	Comida caseira, restaurante por quilo e comida japonesa	R. Padre Anchieta, 1747 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Saint Germain Pães e Doces	alta	de R\$25 a R\$50	Segunda a Domingo 06:00 às 22:00	Panificação, lanches, bebidas, confeitarias	R. Padre Anchieta, 2075 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Restaurante e Café Colonial Cacau	média	de R\$15 a R\$40	Almoço 11:30 as 14:30 Jantar 17:00 as 21:00	Restaurante e café	R. Padre Anchieta, 2224 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Cafe do monge	média-alta	de R\$20 a R\$40	Segunda a Sábado 10:00 às 21:00	Pratos prontos e cervejas	R. Padre Anchieta, 2001 - Bigorriho, Curitiba - PR,
Amais Cafe e Restaurante	média-alta	de R\$20 a R\$35	Segunda a Sábado 11:00 às 14:30	Restaurante por quilo e café. Realizam entrega e oferecem sucos Detox, sanduíches naturais, poucas opções de sanduíches quentes, não é o foco a comida funcional	R. Padre Anchieta, 2050 - Lj 03 - Mercês, Curitiba - PR, 80730-000

4. OFERTA DA EMPRESA

4.1 Posicionamento

A estratégia de posicionamento competitivo baseia-se em determinar um lugar diferenciado no mercado para uma organização e para suas ofertas de produtos. Um desafio de se estabelecer uma estratégia de posicionamento viável é evitar que se invista demasiadamente em pontos de diferença que possam ser copiados com facilidade. (LOVELOCK, WIRTZ, RENZO, 2011)

Para criar uma estratégia de posicionamento é importante analisar e definir os atributos relevantes ao consumidor alvo. O público alvo é composto por pessoas de 18 a 50 anos, de ambos sexos, que possuem um nível de informação alto, são preocupadas com questões relacionadas a boa alimentação e saúde corporal, possuem ou não o hábito de se exercitar e buscam na alimentação oferecida pelo empreendimento uma forma de melhorar ou equilibrar sua dieta alimentar.

O foco do estabelecimento será a venda de saladas oferecidas em copos descartáveis plásticos de fácil manuseio, sendo práticos para o consumidor realizar suas refeições em qualquer local, podendo inclusive se alimentar em pé.

A estratégia de posicionamento é oferecer produtos sempre práticos para o consumo, rápidos para sua produção ou pode estar finalizado nos expositores para o cliente levar, a fim de diminuir o tempo de permanência do cliente no estabelecimento. A facilidade de se comprar, consumir e se alimentar é um dos principais diferenciais, para isso a linha de montagem dos produtos será pensada de uma maneira que o fluxo entre os funcionários do preparo esteja sempre em uma linha de produção contínua e eficiente.

A gestão do estoque é o que garante o frescor dos alimentos, portanto as entregas são recebidas diariamente para as folhas e pães, já as frutas e verduras são recebidos a cada dois dias.

A marca posiciona-se de maneira que o cliente acredite estar consumindo algo moderno, jovial e vivo. As saladas virão em copos de boa qualidade com frases de impacto impressas e que refletem o frescor dos insumos, aliadas a cor dos sucos funcionais trarão vida para as fotos que serão compartilhadas pelos clientes. Os produtos virão sempre em embalagens bonitas que influenciem as pessoas a desejarem compartilhar consumo em suas redes sociais.

O sentimento do cliente ao consumir os produtos é de estar consumindo algo natural, saboroso, bem pensado e fresco. O bem-estar sentido é proveniente também da sensação de se consumir produtos saudáveis e bem apresentados.

4.2 Preço

A percepção de valor dos consumidores, ou seja, os custos não monetários, é um fator chave para determinar corretamente o preço. O preço será estabelecido de acordo com o custo de produção de cada produto, somado ao custo fixo do empreendimento, margem de lucro esperada pelos investidores, sendo este cálculo equalizado com a percepção de valor do cliente diante de cada produto.

São realizadas pesquisas constantes nos concorrentes para que a correta percepção de valor e estabelecimento do preço seja atingido. É importante salientar que o estabelecimento tem saladas acessíveis e tem o objetivo de ter o preço justo, focado em oferecer um valor abaixo do valor percebido pelo cliente a fim de manter o estabelecimento sempre com grande volume de circulação para garantir a rotatividade de seu estoque.

Os preços serão revisados com a periodicidade mensal e ajustados quando os valores de mercadorias e de operação aumentarem significativamente.

4.3 Produto

Os produtos oferecidos pela Salud são: saladas em copo ou pote, iogurtes naturais com frutas e cereais, salada de frutas, sucos naturais funcionais, wraps prontos para levar que podem ser aquecidos, água de côco, água mineral e bebidas energéticas.

Não serão vendidos produtos industrializados de gigantes players no estabelecimento, serão priorizados produtos naturais ou produzidos de maneira mais artesanal e humana. No estabelecimento é valorizado mais do que a lucratividade do produto a qualidade e a origem de cada produto oferecido, sendo assim o cliente também percebe que sempre está consumido algo benéfico para ele e seu meio-ambiente.

4.4 Praça

A localização é estratégica, o estabelecimento situa-se na Avenida Padre Anchieta, considera-se o raio de atuação principal a região que está até trezentos metros do estabelecimento. Dentro deste perímetro estão contabilizados quarenta edifícios residenciais, sete edifícios comerciais, oito clínicas de pilates e três academias. Além disso, a região conta com estações tubos de transporte público e comércio de rua que funciona em grande maioria de segunda-feira a sábado.

4.5 Promoção

A estratégia promocional é desenvolvida pensando sempre no custo e no retorno de cada ação, concentra-se em ações como: distribuição de folhetos nas entradas e saídas de prédios comerciais, instituições de ensino, prédios residenciais; campanhas nas redes sociais com a finalidade de compartilhamento de imagem dos produtos em troca de brindes ou refeições; promoção de abertura para as cem primeiras saladas que serão oferecidas ao custo de R\$1; cartões fidelidade nos primeiros seis meses de operação, a cada dez saladas ganhe uma; estabelecer relacionamento com portais gastronômicos levando receitas de saladas práticas de fazer em casa; firmar parcerias com empresas regionais fornecendo benefício para seus funcionários na primeira refeição realizada no estabelecimento; postagens diárias na rede social Instagram.

4.6. Análise SWOT

É um instrumento que permite identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos sócios e do mercado. O ambiente interno consiste nas forças e fraquezas do negócio, já o ambiente externo consiste nas oportunidades e ameaças do mercado para o negócio. Esta matriz tem o objetivo de tornar o empreendimento mais eficiente e competitivo a partir da análise de seus pontos fortes e fracos. Na tabela 3 abaixo é evidenciada a matriz SWOT da SALUD.

Tabela 3: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Alimento saudável e prático para consumir	Falta de padronização na qualidade dos alimentos produzidos
Localização estratégica próxima a prédios comerciais, academias e edifícios residenciais	Inexperiência no ramo alimentício
Atendimento personalizado em ambiente moderno	Produtos altamente perecíveis
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescente interesse da população em uma alimentação balanceada	Novos entrantes no mercado
Poucos concorrentes na cidade de Curitiba	Fiscalização sanitária e legislação rigorosa
Mídia a favor da conscientização alimentar	Clima frio da cidade diminui a atratividade do consumo de comidas frias

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 Infraestrutura

O cliente entrará na loja e terá a sua disposição estações refrigeradas para poder escolher sua bebida, lanche e sobremesa. Através de papeletas o cliente que desejar seu produto personalizado poderá completá-la antes de realizar o pedido e entregar ao funcionário do caixa.

O mesmo colaborador que cobra os pedidos é o que entrega os pedidos em mãos aos clientes. No local serão disponibilizadas bancadas de alimentação com capacidade de atender até 10 pessoas sentadas no local.

5.2 Layout

A experiência do cliente no estabelecimento é pensada para que seja fluída e lógica, como o estabelecimento possui uma área pequena, seu layout foi pensado de maneira funcional, para aproveitar todos os espaços, sem deixar o ambiente poluído e com dificuldade em transitar pelo ambiente. O local é composto por cores vivas, de aparência clean e moderna, traz a ideia de um ambiente limpo, jovem e feliz.

5.3 Logística

A demanda pelos produtos é recebida presencialmente na loja física, via aplicativos de entrega de comida, telefone e aplicativo de mensagens instantâneas. As entregas são feitas no balcão da loja ou via entregadores de bicicleta que cobram seu serviço de entrega individualmente adicionado ao valor de cada produto.

O recebimento de mercadorias é feito a cada dois dias, visto que os alimentos são altamente perecíveis e que a SALUD se preocupa com o frescor dos alimentos. Bebidas são compradas semanalmente, todavia o estoque supre 10 dias de operação.

5.4 Fornecedores

Os alimentos utilizados para produção dos produtos do restaurante são encontrados em estabelecimentos como supermercados, sacolões, feiras, portanto não há necessidade de fornecedores exclusivos. Todavia, os fornecedores principais são produtores que já entregam seus produtos prontos para usar higienizados e picados, facilitando e agilizando a produção.

Os principais fornecedores da SALUD são Produtores rurais especializados em produção de alfaces, tomate e rúcula, Ceasa, Supermercado Makro e Supermercado Condor.

As embalagens dos produtos são compradas de um fornecedor parceiro que importa as embalagens da China barateando seu custo, como alternativa a este fornecimento temos as casas de embalagens na cidade.

Provedores de internet e telefonia são escolhidos mediante análise do melhor plano de minutos e velocidade.

5.5 Recursos humanos

A equipe do estabelecimento é enxuta, inicialmente ficam três funcionários por turno, um dos sócios investidor atua como Gerente do estabelecimento e junto a ele atuam dois auxiliares do cozinha para preparar os alimentos e manter o estabelecimento organizado. No contraturno do gerente é contratado um caixa para receber os pedidos, cobrar e entregá-los aos clientes. As responsabilidades e descrição de cargo é demonstrada na tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Descrição de cargos e funções

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Montar cardápio - Gerenciar estoque - Contabilidade - Definir as estratégias de marketing - Recursos humanos
2	Caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Receber os pedidos e pagamentos - Entregar os pedidos do balcão
3	Auxiliar de cozinha	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar saladas, refeições - Lavar saladas, frutas e legumes

		<ul style="list-style-type: none"> - Repor alimentos no corner de salada - Preparar iogurtes e sobremesas - Organizar e limpar bancada e estabelecimento
--	--	---

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 Investimentos fixos

Os investimentos fixos do empreendimento são distribuídos em três tipos, sendo eles máquinas, móveis e utensílios e computadores. As três categorias, demonstradas na tabela 5, tabela 6 e tabela 7, totalizam um investimento fixo de R\$42.400.

Tabela 5: Investimentos fixos – máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Fogão industrial	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
2	Refrigerador expositor	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
3	Balcão refrigerado inox - 3 portas	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
4	Mesa inox com 2 pias	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
5	Extrator de suco	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
6	Ar condicionado 24.000 BTUS	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
7	Condimentadora	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
TOTAL A: R\$ 31.500,00				

Tabela 6: Investimentos fixos – móveis e utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Balcão caixa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
2	Prateleiras	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
3	Bancada com 6 cadeiras altas	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
4	Ventilador de teto	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00

TOTAL B: R\$ 8.900,00

Tabela 7: Investimentos fixos – computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador caixa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
TOTAL C: R\$ 2.000,00				

6.2 Estoque inicial

O estabelecimento tem o objetivo de oferecer produtos naturais e frescos para seus clientes, portanto o estoque de saladas e frutas sempre será projetado para no máximo sete dias de operação. As bebidas como água são repostas a cada dez dias e as embalagens são adquiridas mensalmente. O estoque inicial previsto totaliza o valor de R\$11.712,00 conforme demonstrado na tabela 8 abaixo.

Tabela 8: Estoque inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Água mineral	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
2	Água de coco	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
3	Material de limpeza	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
4	Embalagens	5000	R\$ 2,00	R\$ 10.000,00
5	Saladas	60	R\$ 10,00	R\$ 600,00
6	Frutas	30	R\$ 7,00	R\$ 210,00
7	Energético	24	R\$ 5,00	R\$ 120,00
8	Secos - grãos e queijos	5	R\$ 30,00	R\$ 150,00

9	Proteínas - carne e frango	20	R\$ 18,00	R\$ 360,00
TOTAL (A): R\$ 11.712,00				

6.3 Capital de giro

Para determinar o capital de giro necessário para a operação começar com segurança é preciso determinar o prazo médio de vendas, prazo médio das compras, necessidade média de estoque, necessidade líquida de capital de giro em dias e o caixa mínimo.

6.3.1 Prazo médio das contas a receber

A estimativa é que 30% dos recebimentos serão vendidos a prazo via cartão de débito, 35% a prazo via cartão de crédito, 25% a prazo via cartão vale-refeição e 10% das vendas serão recebidas em dinheiro. Portanto, o prazo médio total é de 19 dias, conforme evidenciado na tabela 9.

Tabela 9: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Venda a prazo - cartão de débito	30,00	2	0,60
Venda a prazo - cartão de crédito	35,00	30	10,50
Vendas a prazo - cartão refeição	25,00	30	7,50
Vendas à vista	10,00	1	0,10
Prazo médio total			19

6.3.2 Prazo médio pagamento a fornecedores

Tendo em vista que os fornecedores são empresas locais e o volume de compra é semanal, as compras são faturadas, sendo as bebidas para 30 dias, as saladas para 14 dias,

embalagens para 30 dias, frutas, secos e grãos para 7 dias. O prazo médio total de pagamento fica em 20 dias, conforme tabela 10 abaixo.

Tabela 10: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
Bebidas	20,00	30	6,00
Saladas	35,00	14	4,90
Embalagens	25,00	30	7,50
Frutas	15,00	7	1,05
Secos e grãos	5,00	7	0,35
Prazo médio total			20

6.3.4 Estoque

O estoque é baixo necessário apenas para 7 dias, tendo em vista o frescor e sabor dos alimentos, fazendo que seja necessário até 6 dias para capital líquido, conforme evidencia tabela 12 abaixo.

Tabela 11: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	
Número de dias	7

Tabela 12: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
---------------------------------------	----------------

1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	19
2. Estoques – necessidade média de estoques	7
Subtotal Recursos fora do caixa	26
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	20
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	20
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	6

6.3.5 Estimativa de caixa mínimo e capital de giro

A tabela 13 abaixo informa a necessidade de caixa mínimo que o empreendimento precisa para cobrir os 6 dias de necessidade de capital de giro.

Tabela 13: Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 15.570,54
2. Custo variável mensal	R\$ 22.272,50
3. Custo total da empresa	R\$ 37.843,04
4. Custo total diário	R\$ 1.261,43
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	6
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 7.568,61

O total de capital de giro que a SALUD necessita é de **R\$ 19.280,61**, conforme exemplificado na tabela 14 abaixo.

Tabela 14: Capital de giro (Resumo)

Descrição	Valor
-----------	-------

A – Estoque Inicial	R\$ 11.712,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 7.568,61
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 19.280,61

6.4 Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais englobam a regularização da SALUD, obras e reformas do imóvel, gastos com marketing de lançamento e a instalação de placas e letreiros da empresa. Estes gastos totalizam R\$47.000, conforme demonstrado na tabela 15 abaixo.

Tabela 15: Despesas pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 2.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 40.000,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 2.000,00
Outras despesas	R\$ 500,00
Placas e letreiros	R\$ 2.500,00
TOTAL	R\$ 47.000,00

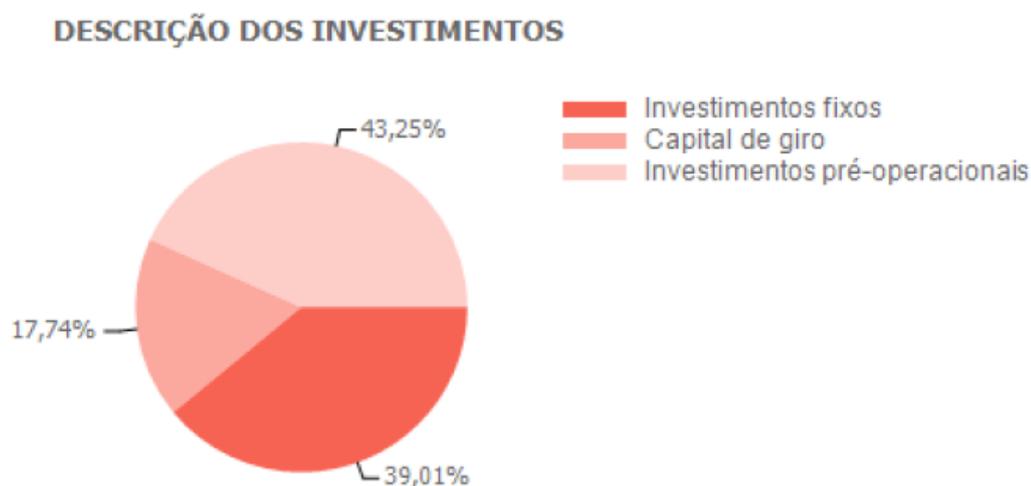
6.5 Investimento total

Para início das atividades da SALUD é necessário um investimento total valor de R\$108.680,61. Para chegar nesta quantia foram considerados investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais conforme demonstrado na tabela 16 abaixo.

Tabela 16: Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Item 6.1	R\$ 42.400,00	39,01
Capital de Giro – Item 6.3	R\$ 19.280,61	17,74
Investimentos Pré-Operacionais – Item 6.4	R\$ 47.000,00	43,25
TOTAL	R\$ 108.680,61	100,00

Gráfico 3: Distribuição percentual dos investimentos



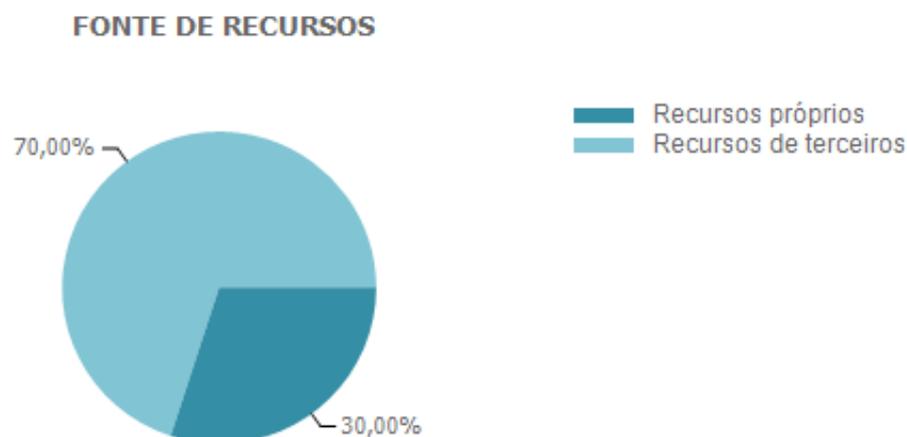
6.6 Fontes de recursos

Os recursos da SALUD são compostos por recursos próprios, que representam 30% do montante global, e a outra parte, representada por 70% do investimento total, é proveniente de investidores.

Tabela 17: Fonte de recursos

Fontes de recursos	Valor	%
Recursos próprios	R\$ 32.604,18	30
Recursos de terceiros	R\$ 76.076,43	70
TOTAL	R\$108.680,61	100

Gráfico 4: Fonte de recursos



6.7 Estimativa de faturamento mensal e projeção de receitas

Para o cálculo da estimativa de faturamento mensal, considera-se que o empreendimento irá operar 20 dias ao mês. A expectativa é que sejam vendidas diariamente em dois turnos de operação 100 saladas, 75 sucos naturais, 12 wraps, 2 águas minerais, 6 saladas de frutas, 1 água de coco e 1 energético. Totalizando um faturamento de R\$41.952,00 conforme demonstra a tabela 18 abaixo.

Tabela 18: Estimativa de faturamento mensal

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Salada em copo	1200	R\$ 10,00	R\$ 12.000,00
2	Salada em pote	800	R\$ 15,90	R\$ 12.720,00
3	Suco natural	1500	R\$ 8,00	R\$ 12.000,00
4	Wrap	240	R\$ 8,00	R\$ 1.920,00
5	Água mineral	40	R\$ 3,50	R\$ 140,00
6	Salada de frutas	120	R\$ 7,50	R\$ 900,00

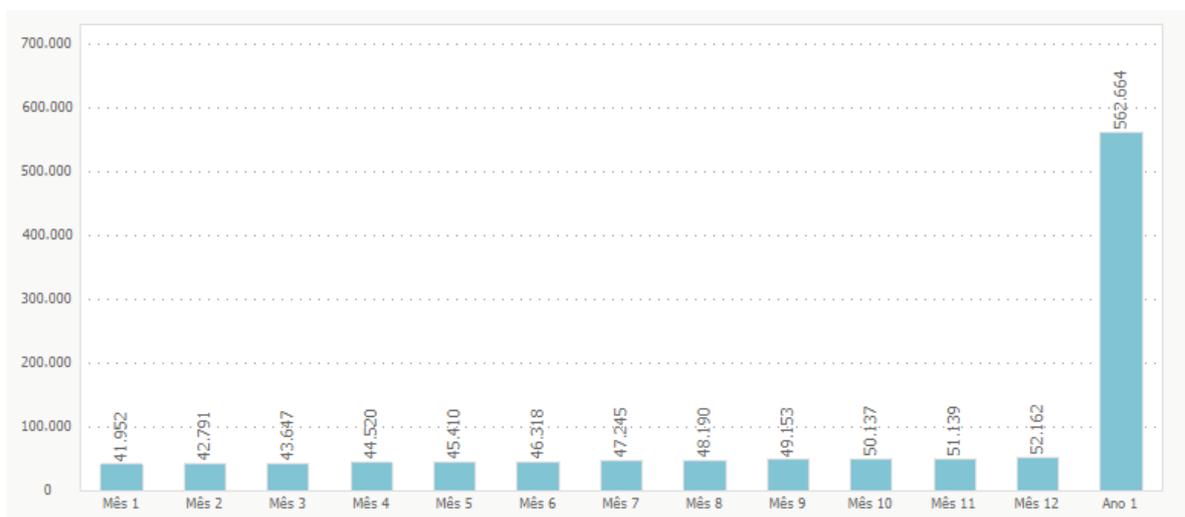
7	Água de coco	24	R\$ 8,00	R\$ 192,00
8	Iogurte natural	240	R\$ 8,00	R\$ 1.920,00
9	Energético	20	R\$ 8,00	R\$ 160,00
TOTAL				R\$ 41.952,00

Na projeção de receitas considera-se um crescimento de 2% ao mês nos 12 primeiros meses. Portanto, conforme demonstrado na tabela 19 abaixo, no total dos doze primeiros meses de operação a projeção de receita para o período é de R\$562.663,99.

Tabela 19: Projeção de receitas –crescimento de 2% ao mês

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$41.952,00
Mês 2	R\$42.791,04
Mês 3	R\$43.646,86
Mês 4	R\$44.519,80
Mês 5	R\$45.410,19
Mês 6	R\$46.318,40
Mês 7	R\$47.244,77
Mês 8	R\$48.189,66
Mês 9	R\$49.153,45
Mês 10	R\$50.136,52
Mês 11	R\$51.139,25
Mês 12	R\$52.162,04
Ano 1	R\$562.663,99

Gráfico 5: Projeção de receitas – primeiro ano



6.8 Custo unitário / matéria prima

A estimativa do custo unitário é composta pelos ingredientes alimentares de cada produto e sua respectiva embalagem. Neste cálculo inicial não foi incluído os gastos com energia elétrica, mão de obra e custos fixos mensais do empreendimento.

6.8.1 Salada em Copo

A estimativa de custo da salada em copo é de R\$5,45, conforme tabela 20 abaixo.

Tabela 20: Custo unitário salada em copo

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Embalagem	1	R\$2,50	R\$2,50
Proteína	0,05	R\$18,00	R\$0,90
Molho	0,05	R\$5,00	R\$0,25
Secos	0,01	R\$30,00	R\$0,30
Salada	0,15	R\$10,00	R\$1,50
TOTAL			R\$5,45

6.8.2 Salada em pote

A estimativa de custo da salada em pote é de R\$7,54, conforme tabela 21 abaixo.

Tabela 21: Custo unitário salada em pote

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Salada	0,25	R\$10,00	R\$2,50
Secos	0,02	R\$30,00	R\$0,60
Proteína	0,08	R\$18,00	R\$1,44
Embalagem	1	R\$2,50	R\$2,50
Molho	0,1	R\$5,00	R\$0,50
TOTAL			R\$7,54

6.8.3 Suco natural

A estimativa de custo do suco natural é de R\$1,80, conforme tabela 22 abaixo.

Tabela 22: Custo unitário suco natural

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Fruta	1	R\$1,00	R\$1,00
Embalagem	1	R\$0,30	R\$0,30
Água mineral	0,05	R\$10,00	R\$0,50
TOTAL			R\$1,80

6.8.4 Wrap

A estimativa de custo do wrap é de R\$2,90, conforme tabela 23 abaixo.

Tabela 23: Custo unitário wrap

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	0,05	R\$10,00	R\$0,50
Proteína	0,1	R\$18,00	R\$1,80
Salada	0,05	R\$5,00	R\$0,25
Molho	0,05	R\$5,00	R\$0,25
Embalagem	1	R\$0,10	R\$0,10

TOTAL	R\$2,90
-------	---------

6.8.5 Salada de frutas

A estimativa de custo da salada de frutas é de R\$1,80, conforme tabela 24 abaixo.

Tabela 24: Custo unitário salada de frutas

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Fruta	1	R\$1,00	R\$1,00
Embalagem	1	R\$0,30	R\$0,30
Água mineral	0,05	R\$10,00	R\$0,50
TOTAL			R\$1,80

6.8.6 Água de coco

A estimativa de custo da água de coco é de R\$2,00, conforme tabela 25 abaixo.

Tabela 25: Custo unitário água de coco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Água de coco - 200ml	1	R\$2,00	R\$2,00
TOTAL			R\$2,00

6.8.7 Energético

A estimativa de custo do energético é de R\$5,00, conforme tabela 26 abaixo.

Tabela 26: Custo unitário energético

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Energético	1	R\$5,00	R\$5,00
TOTAL			R\$5,00

6.9 Custo de comercialização

De acordo com o faturamento estimado podemos calcular os gastos variáveis de comercialização, conforme explicitado abaixo na tabela 27.

Tabela 27: Custo de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	9,5	R\$41.952,00	R\$3.985,44
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	4,05	R\$41.952,00	R\$1.699,06
Total Geral (Impostos + Gastos com vendas)			R\$5.684,50

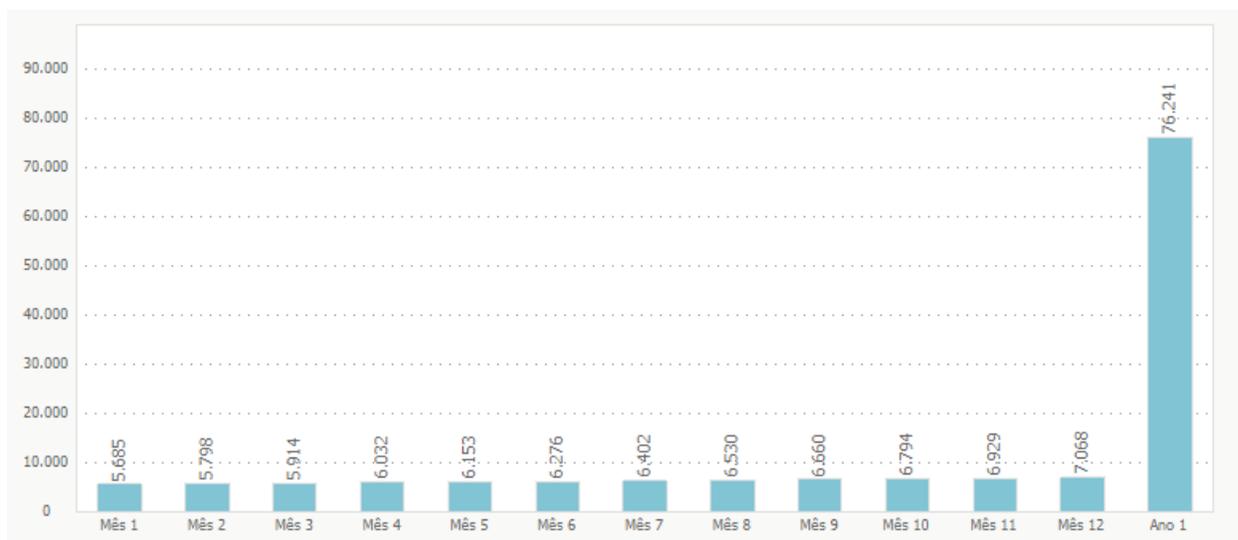
Para a projeção dos gastos de comercialização foi considerada, assim como na projeção de vendas, um crescimento de 2% mensal nos 12 primeiros meses.

Tabela 28: Projeção do custo de comercialização

Período	Custo Total
Mês 1	R\$5.684,50
Mês 2	R\$5.798,19
Mês 3	R\$5.914,15
Mês 4	R\$6.032,44
Mês 5	R\$6.153,09
Mês 6	R\$6.276,15
Mês 7	R\$6.401,67
Mês 8	R\$6.529,70
Mês 9	R\$6.660,30
Mês 10	R\$6.793,50
Mês 11	R\$6.929,37
Mês 12	R\$7.067,96

Ano 1	R\$76.241,02
-------	--------------

Gráfico 6: Estimativa de custo de comercialização – primeiros 12 meses



6.10 Custo com mão de obra

A composição do quadro de funcionários e suas respectivas folhas de pagamento é apresentada na tabela 29. A SALUD é opta pelo simples nacional, portanto a alíquota a ser paga é de 8% de FGTS.

Tabela 29: Custo com mão de obra

Função	Qtde.	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Auxiliar de cozinha	3	R\$1.500,00	R\$4.500,00	8	R\$360,00	R\$4.860,00
Caixa	2	R\$1.200,00	R\$2.400,00	8	R\$192,00	R\$2.592,00
Gerente	1	R\$1.000,00	R\$1.000,00	8	R\$80,00	R\$1.080,00
TOTAL	6		7.900,00		R\$632,00	R\$8.532,00

6.11 Custo com depreciação

Na tabela 30 são listados os itens que sofrem depreciação ao longo do tempo. A depreciação é calculada conforme a vida útil de cada item e calculada anualmente e mensalmente.

Tabela 30: Custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$31.500,00	10	R\$3.150,00	R\$262,50
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$8.900,00	8	R\$1.112,50	R\$92,71
COMPUTADORES	R\$2.000,00	5	R\$400,00	R\$33,33
Total			R\$4.662,50	R\$388,54

6.12 Custos fixos

A SALUD tem um custo fixo mensal estimado no valor de R\$16.137,56, conforme tabela 31 abaixo.

Tabela 31: Custos fixos

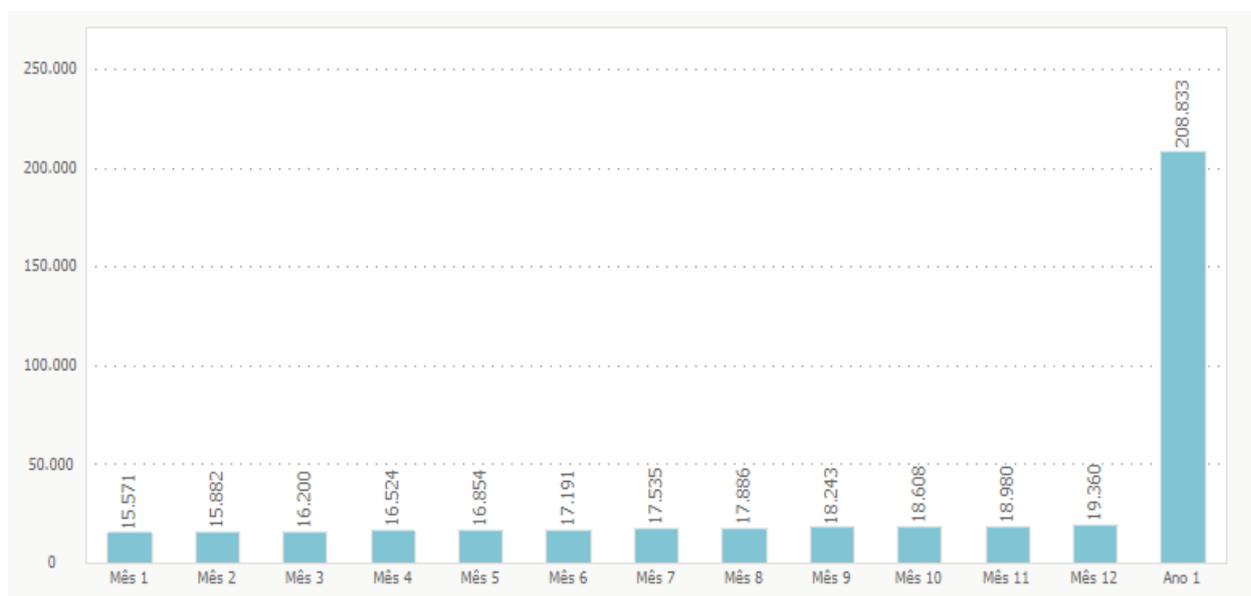
Descrição	Custo
Aluguel	R\$3.000,00
IPTU	R\$150,00
Energia elétrica	R\$300,00
Telefone + internet	R\$150,00
Honorários do contador	R\$500,00
Pró-labore	R\$2.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$350,00
Salários + encargos	R\$8.532,00
Material de limpeza	R\$150,00
Material de escritório	R\$50,00
Depreciação	R\$388,54
TOTAL	R\$15.570,54

Para a projeção dos primeiros 12 meses de operação considera-se crescimento do custo fixo de 2% ao mês, totalizando um custo total no primeiro ano de operação de R\$208.833,48, conforme tabela 32 abaixo.

Tabela 32: Projeção de custos fixos nos primeiros 12 meses

Período	Custo Total
Mês 1	R\$15.570,54
Mês 2	R\$15.881,95
Mês 3	R\$16.199,59
Mês 4	R\$16.523,58
Mês 5	R\$16.854,05
Mês 6	R\$17.191,13
Mês 7	R\$17.534,96
Mês 8	R\$17.885,66
Mês 9	R\$18.243,37
Mês 10	R\$18.608,24
Mês 11	R\$18.980,40
Mês 12	R\$19.360,01
Ano 1	R\$208.833,48

Gráfico 7: Projeção de custos fixos nos primeiros 12 meses



6.13 Demonstrativo de resultados

A DRE para o primeiro ano, de acordo com as premissas apresentadas, é ilustrada na tabela 33 abaixo.

Tabela 33: Demonstrativo de resultado anual

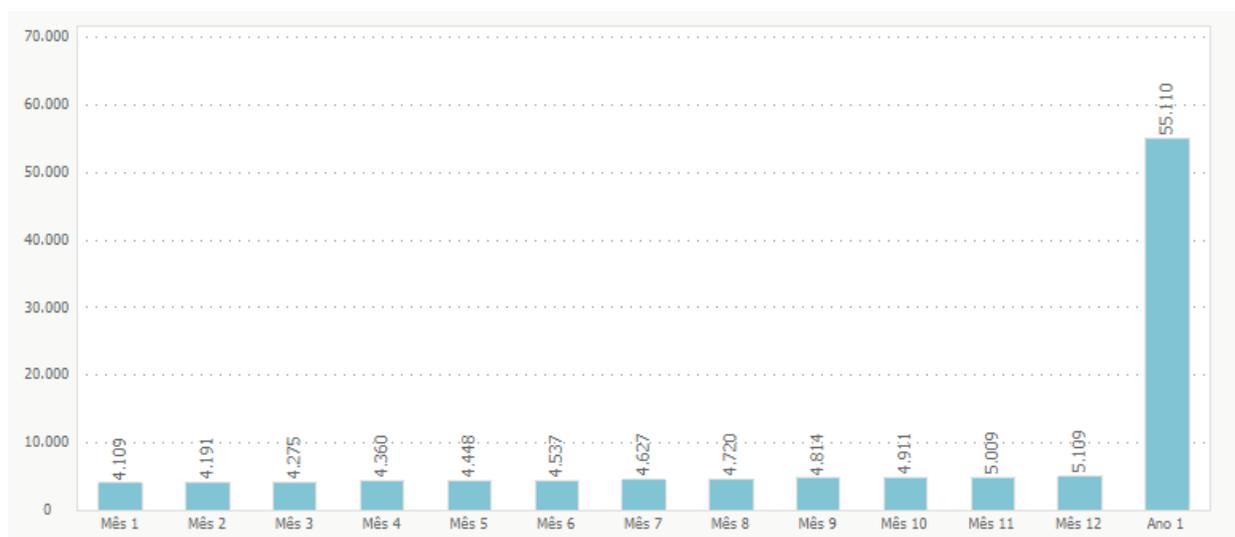
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$41.952,00	R\$562.663,98	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$16.588,00	R\$222.479,75	39,54
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$3.985,44	R\$53.453,08	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$1.699,06	R\$22.787,94	4,05
Total de custos Variáveis	R\$22.272,50	R\$298.720,77	53,09
3. Margem de Contribuição	R\$19.679,50	R\$263.943,21	46,91
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$15.570,54	R\$208.833,48	37,12
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$4.108,96	R\$55.109,74	9,79

Para a projeção de resultado do primeiro ano de exercício considera-se um crescimento de 2% ao mês.

Tabela 34: Projeção de resultado nos primeiros 12 meses

Período	Resultado
Mês 1	R\$4.108,96
Mês 2	R\$4.191,14
Mês 3	R\$4.274,96
Mês 4	R\$4.360,46
Mês 5	R\$4.447,67
Mês 6	R\$4.536,62
Mês 7	R\$4.627,36
Mês 8	R\$4.719,90
Mês 9	R\$4.814,30
Mês 10	R\$4.910,59
Mês 11	R\$5.008,80
Mês 12	R\$5.108,98

Gráfico 8: Demonstrativo de resultados - primeiro ano



6.14 Análise de viabilidade

6.14.1 Ponto de equilíbrio

Representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar seus custos em um determinado período. O ponto de equilíbrio da Salud é o faturamento de R\$445.183,17.

6.14.2 Lucratividade

Lucratividade é um indicador de competitividade, visto que se a empresa possui uma boa lucratividade é capaz de investir em marketing, tecnologia, diversificação de produtos, equipamentos, entre outros. A Salud possui uma lucratividade de 9,79%.

6.14.3 Rentabilidade

A rentabilidade mede o retorno do capital investido, ou seja, é um indicador de atratividade do negócio. A rentabilidade da Salud é 50,71% ao ano.

6.14.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento indica quanto tempo é necessário para que o investidor recupere o capital investido. O investidor da Salud possui um prazo de retorno de investimento de 24 meses.

6.15 Construção de cenário

Para construir cenários é utilizada uma taxa crescimento de 10% para o cenário otimista e a mesma proporção é utilizada para construção do cenário pessimista, ou seja, uma redução de 10%. Mesmo com uma redução na demanda mensal o resultado operacional é positivo, conforme ilustra a tabela 35 abaixo.

Tabela 35: Construção de cenários

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$41.952,00	100	R\$37.756,80	100	R\$46.147,20	100
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$16.588,00	39,54	R\$14.929,20	39,54	R\$18.246,80	39,54
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$3.985,44	9,5	R\$3.586,90	9,5	R\$4.383,98	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$1.699,06	4,05	R\$1.529,15	4,05	R\$1.868,97	4,05
Total de Custos Variáveis	R\$22.272,50	53,09	R\$20.045,25	53,09	R\$24.499,75	53,09
3. Margem de contribuição	R\$19.679,50	46,91	R\$17.711,55	46,91	R\$21.647,45	46,91
4. (-) Custos fixos totais	R\$15.570,54	37,12	R\$15.570,54	41,24	R\$15.570,54	33,74
Resultado Operacional	R\$4.108,96	9,79	R\$2.141,01	5,67	R\$6.076,91	13,17

7. CONCLUSÃO

O presente plano de negócios teve o objetivo de analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura do restaurante de comidas saudáveis focado em saladas e refeições rápidas nutricionalmente balanceadas. Para elaboração do estudo foram realizadas pesquisas sobre o mercado de alimentação saudável, a concorrência, o posicionamento da marca e as estratégias de marketing.

Na avaliação de mercado ficou evidente que o nicho de alimentação saudável, aliado a necessidade de o consumidor ter refeições rápidas e práticas para o consumo por conta de sua rotina acelerada, apresenta uma oportunidade para implementação do negócio. Contatou-se que a concorrência existente são principalmente restaurantes ou cafés, todavia não há nenhum estabelecimento focado em servir refeições saudáveis no perímetro de quatro quadras do ponto de implementação.

Por meio do planejamento das estratégias de marketing ficou definida a localização do estabelecimento, as promoções que serão realizadas, produtos que serão comercializados, a marca, o perfil do cliente e dos funcionários.

Por fim, foi realizado o planejamento financeiro para a abertura do restaurante, foi realizado a estruturação de custos fixos, pré-operacionais, depreciação, recursos humanos, projeção de receitas, construção de cenários e outros e outras informações que compõe o estudo de viabilidade.

Para abertura de empresa será necessário a busca de um sócio investidor disposto a investir 70% do recurso financeiro, projetado em R\$ 76.076,43, e a possuir 50% do capital social da empresa.

Diante deste estudo concluiu-se que é viável constituir o restaurante que possui o foco em refeições práticas, rápidas e saudáveis. Os indicadores apresentados são atrativos com um payback de 24 meses, uma rentabilidade de 50,71% e uma lucratividade de 9,71%.

8. Referências Bibliográficas

ABRASEL. Setor de alimentação fora do lar já se prepara para a Copa do Mundo. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/6087-08052018-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-ja-se-prepara-para-a-copa-do-mundo-.html> Acesso em 08 de mai. de 2018

AGENCIA RBS. Mercado de alimentação saudável deve crescer 4,41% ao ano até 2021. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/04/mercado-de-alimentacao-saudavel-deve-crescer-4-41-ao-ano-ate-2021-9775279.html> Acesso em 08 de mai. de 2018

FOLHA DE SÃO PAULO. Alimentação fora de casa tem melhora tímida em fevereiro. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2018/03/setor-de-alimentacao-fora-de-casa-tem-crescimento-baixo-diz-entidade.shtml> Acesso em 04 de abr. de 2018

GOMES, Angela Nelly. O novo consumidor de produtos naturais: Consumindo conceitos muito mais do que produtos. Disponível em: http://www2.espm.br/sites/default/files/o_novo_consumidor_de_produtos_naturais.pdf Acesso em 04 de abr. de 2018

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. Nosso Bairro: Bigorriho. Disponível em: <http://www.ippuc.org.br/nossobairro/anexos/11-Bigorriho.pdf> Acesso em 04 de abr. de 2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial e vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2001.

KARAN, Karen Follador. O consumo de alimentos saudáveis: a experiência da Associação de Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná – ACOPA. Disponível em: <http://www.planetaorganico.com.br/TrabKaren2.htm>. Acesso em: 03 de fev. de 2018.

KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Atlas, 2011.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. Pearson, 2011.

MINTEL. Brasil 17 tendencias de consumo 2017. Disponível em: <http://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/tendencias-globais-em-alimentos-e-bebidas-2017-o-que-se-passou> Acesso em: 08 de mai. de 2018

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Cresce a preocupação com alimentação saudável e com ela os negócios do setor. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI133820-17164,00-CRESCE+A+PREOCUPACAO+COM+ALIMENTACAO+SAUDAVEL+E+COM+ELA+O+S+NEGOCIOS+DO+SETO.html> Acesso em: 04 de abr. de 2018.