



SILVIA GRASIELA MARANGONI

**PLANO DE NEGÓCIO COZINHA INDUSTRIAL COMER
BEM REFEIÇÕES**

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

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Cozinha Industrial Comer Bem Refeições**, elaborado por Silvia Grasiela Marangoni 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: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Josefina e Pery que sempre me ensinaram a nunca desistir dos meus sonhos.

Agradeço ao meu esposo Conrado por ser meu maior incentivador em tudo o que eu faço e acreditar sempre nas minhas ideias. Agradeço por todos os momentos em que estive ao meu lado na construção deste trabalho, pela força, dedicação, companheirismo e pela tua ajuda nos momentos difíceis onde você sempre me ouvia e aconselhava, por tudo que fez e faz diariamente por mim.

Agradeço ao professor orientador, Gianfranco Muncinelli pelo auxílio e incentivo na construção deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	23
FIGURA 2 – LAYOUT DA COMER BEM REFEIÇÕES.....	24
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA.....	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANTIDADE DE REFEIÇÕES.....	13
TABELA 2 – ANÁLISE DEMANDA REFEIÇÕES/DIA.....	16
TABELA 3 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	17
TABELA 4 – SUGESTÃO DO CARDÁPIO.....	18
TABELA 5 – COMPARATIVO DE PREÇOS.....	21
TABELA 6 – DESCRIÇÃO DOS CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	26
TABELA 7 – DESPESA MENSAL COLABORADORES.....	29
TABELA 8 – ESTIMATIVA DE INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS.....	33
TABELA 9 – ESTIMATIVA DE CUSTO POR REFEIÇÃO.....	35
TABELA 10 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL.....	37
TABELA 11 – ESTRUTURA GERENCIAL DRE.....	38
TABELA 12 – INDICADORES DE DESEMPENHO.....	40

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	11
2.1 IDENTIFICAÇÃO GERAL DO NEGÓCIO.....	11
2.2 VISÃO.....	11
2.3 MISSÃO.....	11
2.4 OBJETIVOS.....	11
2.5 VALORES.....	11
2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	11
2.7 TECNOLOGIA.....	12
2.8 MARCA.....	12
2.9 MERCADOS.....	12
2.10 FORNECEDORES.....	12
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	13
3.1 ANÁLISE SETORIAL.....	14
3.1.2 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO MERCADO.....	14
3.2 ANÁLISE DA DEMANDA.....	15
3.2.1 TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	16
3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	16
4. OFERTA DA EMPRESA.....	18
4.1 PRODUTO.....	18
4.1.1 QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO.....	19
4.2 PREÇO.....	20
4.3 PRAÇA.....	21
4.4 PROMOÇÃO.....	21

4.5 ANÁLISE SWOT.....	21
4.5.1 FORÇAS.....	22
4.5.2 FRAQUEZAS.....	22
4.5.3 OPORTUNIDADES.....	22
4.5.4 AMEAÇAS.....	22
5. PLANO OPERACIONAL.....	23
5.1 ORGANOGRAMA.....	24
5.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	25
5.2.1 CARGOS DA COMER BEM REFEIÇÕES.....	25
5.2.2 FUNÇÃO TERCEIRIZADA.....	28
5.3 ENCARGOS.....	29
5.4 ESTRUTURA LEGAL E TRIBUTÁRIA.....	29
5.5 SEQUENCIAMENTO DOS PROCESSOS.....	30
6. PLANO FINANCEIRO.....	33
6.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	33
6.2 ESTIMATIVA FATURAMENTO MENSAL.....	34
6.3 DEMOSTRATIVO DE RESULTADOS.....	38
6.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	39
6.1.1 PAYBACK DESCONTADO.....	39
6.1.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO.....	40
6.1.3 TAXA INTERNA DE RETORNO.....	40
7. CONCLUSÃO.....	41

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O setor de serviços é um crescente no que tange a geração de renda na economia, incrementa a competitividade nacional e internacional, fomenta a criação de empregos, o progresso tecnológico. Por estes aspectos, dentre outros, o setor de serviços é de grande importância para as economias desenvolvidas e, principalmente, para as em desenvolvimento, como a brasileira (CNC – Confederação Nacional do Comércio; SEBRAE, 2008).

Conhecer e analisar tanto o setor/ambiente externo em que se pretende atuar quanto a empresa/ambiente interno é de suma importância para crescer e manter a auto-suficiência do empreendimento em questão. Para isto, é necessário que haja um nivelamento das informações/conhecimentos obtidos de ambientes internos e externos, como informações e análises de concorrentes, das relações gestor-colaborador-cliente, dentre outras elencadas como indispensáveis ao empreendimento. Buscar estas informações e analisar o cenário de atuação e de implantação é o foco deste plano de negócios da cozinha industrial Comer Bem Refeições. O local de implantação desta cozinha é o bairro Cidade Industrial de Curitiba (CIC), região que concentra um grande número de empresas clientes ou potenciais clientes, o capital inicial de R\$ 95.705,00, a previsão de faturamento mensal na ordem de R\$ 119.000,00, o payback de 11,2 meses, são algumas das informações que constam neste plano de negócios.

Estas informações indicam que a cozinha industrial Comer Bem Refeições é um negócio viável, cujo investimento inicial é recuperado em 12 meses, e que após 01 ano de operação já auferirá lucros à proprietária. Portanto, é um negócio a ser posto em operação.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

A cozinha industrial Comer Bem Refeições tem por objetivo fornecer refeições, com base em uma proposta nutricional saudável, à trabalhadores de plantas industriais situadas na regional CIC – Cidade Industrial de Curitiba –, composta pelos bairros CIC, Augusta, São Miguel e Riviera, da cidade de Curitiba.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO

Fornecer refeições prontas para plantas industriais da regional CIC, região de grande concentração de indústrias e empresas em Curitiba.

2.2 VISÃO

Ser referência no segmento gastronômico com vista a excelência no atendimento e na satisfação dos clientes. Ser a melhor cozinha industrial de Curitiba e região até 2020.

2.3 MISSÃO

Oferecer serviços na área gastronômica para industriais, e atender com excelência e com a melhor qualidade as demandas dos clientes.

2.4 OBJETIVOS

Analisar a viabilidade financeira para abertura de uma cozinha industrial para fornecer refeições prontas a indústrias localizadas na regional CIC. Esta análise se dará pela montagem de um plano de negócios com o intuito de identificar pontos positivos e negativos no que tange a implantação deste projeto.

2.5 VALORES

Respeito, compromisso, confiança, qualidade, economia e sustentabilidade.

2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS

- Desenvolver fornecedores de produtos e de serviços que prezam pela qualidade.
- Atender com foco na excelência e na satisfação do cliente final.
- Oferecer ao cliente a melhor relação custo-benefício com ênfase na qualidade.
- Elaborar cardápios diversificados com controle alimentar/nutricional que garantem o aporte nutricional adequado às exigências do cliente.

- Qualifica e desenvolver profissionalmente as equipes da Comer Bem Refeições.

2.7 TECNOLOGIA

Com vistas a garantir a produtividade em um crescente, com economia de custos e de tempo no preparo das refeições, a cozinha industrial Comer Bem Refeições utilizará máquinas, equipamentos e utensílios modernos. Dentre estes citam-se fornos programáveis, técnicas de cocção diferenciadas, equipamentos e utensílios específicos que garantem a eficiência, a agilidade e a versatilidade em cozinhas industriais. Também há softwares para gerir estoques, controlar a produção, gerenciar a cadeia produtiva e de distribuição ao cliente. O transporte dos alimentos será feito em veículos preparados especificamente para esta finalidade, com isolamento térmico, e licenciados pela vigilância sanitária. Além do isolamento térmico dos veículos, os alimentos serão acondicionados em caixas térmicas desenvolvidas exclusivamente para transporte de alimentos, chamadas de “hotbox”.

2.8 MARCA

Slogan “*Comer bem refeições, faz bem!*”

2.9 MERCADOS

O mercado de atuação é Curitiba, especificamente na área de abrangência da regional CIC, com foco em plantas industriais de médio e grande porte que buscam melhor qualidade na alimentação de seus colaboradores.

2.10 FORNECEDORES

Os fornecedores serão definidos mediante qualidade e procedência dos alimentos. Além disso, os fornecedores devem ser certificados e registrados junto a órgãos como vigilância sanitária, ministério da agricultura, dentre outros. A equipe de nutricionistas da Comer Bem Refeições também avaliará aspectos qualitativos dos produtos adquiridos. Este controle visa a garantir qualidade no paladar e no valor nutricional da refeição ao seu cliente final.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Conforme a ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), o mercado de *food service*, ou de alimentação fora do lar, tem crescido a taxas de 12% ao ano, contra os 4% do setor alimentício como um todo. Trata-se do ramo de alimentação que mais cresceu depois da implantação do Plano Real. Entre 1993 e 1999, as vendas de comida fora do lar aumentaram 167%, enquanto o varejo alimentício tradicional cresceu 54,8%. Em 2000, o *food service* foi responsável por um quarto do faturamento total da indústria alimentícia, movimentando R\$ 23 bilhões.

De acordo com a ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas) o setor de fornecimento de refeições é muito importante para o desenvolvimento econômico do país. Em 2015, a estimativa é que sejam servidos 12,6 milhões de pratos por dia, enquanto que 7,8 milhões de pratos serão consumidos em restaurantes convencionais e 70 mil pratos serão consumidos por funcionários que almoçam em restaurantes administrados pela própria empresa em que trabalham, conforme tabela 01.

Tabela 01: Quantidade de refeições (em milhões de refeições/dia)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autogestão (Administrada pela Própria Empresa)	0,26	0,22	0,18	0,19	0,15	0,11	0,1	0,08	0,07
Refeições Coletivas (Prestadoras de Serviços)	7,5	8,3	8,5	9,4	10,5	10,9	11,7	12,2	12,6
Refeições Convênio (Tíquetes/Cupons P/rests. comerciais)	4,6	5,2	5	5,3	6	6,4	7	7,4	7,8

Fonte: ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas)

O setor de serviços é um crescente no que tange a geração de renda na economia, incrementa a competitividade nacional e internacional, fomenta a criação de empregos, o progresso tecnológico. Por estes aspectos, dentre outros, o setor de serviços é de grande importância para as economias desenvolvidas e, principalmente, para as em desenvolvimento, como a brasileira (CNC – Confederação Nacional do Comércio; SEBRAE, 2008). Deste setor o ramo de fornecimento de alimentação (restaurantes, cozinha industrial) é o que apresenta taxas de crescimento contínuas ao longo dos últimos 7 anos, conforme registro da ABERC. Com foco neste mercado a “Comer Bem Refeições” tem por objetivo fornecer refeições balanceadas aos colaboradores de plantas industriais e empresas situadas na região de Curitiba.

3.1 ANÁLISE SETORIAL

O conceito de cozinha industrial está diretamente relacionado ao de fornecimento de refeições prontas. O mercado da cozinha industrial faz parte do setor terciário ou de serviços, no ramo da prestação de serviços, com a oferta de refeições prontas para empresas e indústrias.

3.1.2 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO MERCADO

Segundo Porter, qualquer setor, produção de bens ou prestação de serviços, sofre a ação de cinco forças competitivas. A análise do ambiente externo a organização, realizada por meio do modelo das cinco forças (uma interna e as demais externas ao empreendimento) da competitividade, possibilita inferir e avaliar o grau de atratividade do setor da economia em que se deseja atuar. E para garantir o sucesso do empreendimento, o gestor deverá ficar atento à atuação destas forças no mercado escolhido para a empreitada. Isso por que o entendimento destas forças competitivas é de suma importância para desenvolver, implementar, e corrigir quando for o caso, a estratégia de negócio adotada. As cinco forças competitivas são: rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos.

- **Rivalidade entre concorrentes** - no setor de serviços a rivalidade entre concorrentes é ditada pela demanda do mercado. No ramo de alimentação, fornecimento de refeições coletivas esta concorrência é ditada pela qualidade do produto/serviço entregue ao cliente.
- **Barreiras à entrada de concorrentes** - levando-se em consideração àqueles índices de crescimento divulgados pela ABERC este é um mercado não só em expansão como também de muita propensão ao lucro. Isto desperta o interesse de novos entrantes neste setor o que implica em um aumento direto da concorrência. Como barreiras a estes novos entrantes no mercado em questão, citam-se: a diferenciação do produto/serviço, legislação rigorosa, acesso a canais de distribuição.
- **Poder de barganha dos compradores** - público alvo são as indústrias e empresas da região de Curitiba, e suas atividades produtivas são puxadas pelo mercado, pela economia regional e nacional. Por estarem suscetíveis a retrações/crises da economia, é provável que estas organizações concedam férias coletivas ou até mesmo demitam colaboradores, o que acarretaria perda de receita para a Comer bem Refeições quanto ao atendimento destes clientes.

- **Poder de barganha dos fornecedores** - de acordo com a proposta da cozinha industrial há um leque muito grande de opções de fornecedores de alimentos, os quais são parceiros estratégicos para a área de alimentação. Dentre estes fornecedores há os distribuidores atacadistas, atacarejos, a CEASA (Centrais Estaduais de Abastecimento).
- **Ameaças de produtos substitutos** - em se tratando de um ramo na prestação de serviços, o fornecimento de refeições coletivas apresenta concorrentes diretos e indiretos. Os diretos são aquelas empresas que atuam no mesmo nicho de mercado, no caso fornecer refeições prontas a indústrias e empresas. A concorrência indireta do fornecimento de refeições prontas a empresas e indústrias pode ser o restaurante próximo, o ticket ou vale refeição dado ao colaborador, dentre outros.

3.2 ANÁLISE DA DEMANDA

O setor de serviços é um crescente no que tange a geração de renda na economia, incrementa a competitividade nacional e internacional, fomenta a criação de empregos, o progresso tecnológico. Por estes aspectos, dentre outros, o setor de serviços é de grande importância para as economias desenvolvidas e, principalmente, para as em desenvolvimento, como a brasileira (CNC – Confederação Nacional do Comércio; SEBRAE, 2008). Deste setor o ramo de fornecimento de alimentação (restaurantes, cozinha industrial) é o que apresenta taxas de crescimento contínuas ao longo dos últimos 7 anos, conforme registro da ABERC.

O mercado das refeições prontas contempla, basicamente, o fornecimento de refeições no local e a administração de refeitórios coletivos. A Comer Bem Refeições, em um primeiro momento, empreenderá esforços para fornecer refeições prontas, saudáveis e com qualidade aos colaboradores das indústrias contratantes deste serviço, localizadas na regional CIC, em Curitiba. De acordo com dados da Agência Curitiba de Desenvolvimento (2015), somente nesta regional há 2100 estabelecimentos industriais em atividade, o que permite estimar uma capacidade de atendimento inicial da Comer Bem Refeições em 500 refeições/dia, conforme tabela 02. Como vistas a atender com a máxima, próxima a, capacidade de produção, o preço contratado por refeição tende a ser competitivo, a fim de conquistar e manter clientes. Mas o preço não pode, de acordo com os valores da Comer Bem Refeições, ser o determinante na relação cliente-empresa.

Tabela 02: Análise demanda refeições/dia

Concorrentes	Quantidade mínima refeições/dia	Quantidade média de refeições/dia atendidas em Curitiba	Preço unidade/ refeição transportada
Nutriêde refeições	50	5.000	R\$ 13,90
Ruliwi	50	11.000	R\$ 15,00
Ki –bella	20	4.000	R\$ 13,50
Attos	20	4.000	R\$ 12,80
Comer Bem Refeições	15	500	R\$ 11,90

3.2.1 TENDÊNCIAS DE MERCADO

A Comer Bem Refeições considera que é possível alcançar uma carteira de clientes mais abrangente quando comparada ao início de suas atividades. Este crescimento se dará de forma sustentada e planejada, conforme a demanda do mercado em que está instalada. Como tendência pode-se listar a demanda por comida congelada, é cada vez maior o número de pessoas que tendem a optar por este tipo de alimentação quando em seus lares. Com o know-how e a capacidade de produção devidamente instalada e em funcionamento este pode ser um mercado a ser explorado tanto na baixa dos pedidos da indústria quanto no atendimento simultâneo destes.

- Mercado Potencial – fornecer refeições prontas a todas as indústrias instaladas na regional CIC.
- Mercado Disponível – indústrias situadas na área regional CIC, que têm interesse em oferecer as seus colaboradores refeições prontas.
- Mercado Alvo – colaboradores/funcionários das indústrias, situadas na regional CIC, que contrataram o serviço da cozinha industrial Comer Bem Refeições.

3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Ao iniciar a operação do negócio é indispensável ao empreendedor conhecer, e conhecer bem, suas próprias características: produtos que comercializa, porte do negócio, área e mercado em que está instalado, capacidade de atendimento. Feita esta análise, ele se lança a campo para conhecer e se comparar a outras empresas que atuam em seu mesmo nicho de mercado, conforme tabela 03. Ao fazer este levantamento de dados o empreendedor identifica pontos

com os quais pode se diferenciar da concorrência e ser mais competitivo, mais eficaz em relação aos seus concorrentes no atendimento das necessidades dos clientes.

Análise dos principais concorrentes regionais da Comer Bem Refeições:

Tabela 03: Análise da Concorrência

Descrições	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Website	http://www.nutriede.com.br	http://www.ruliwi.com.br	http://www.kibella.com.br	http://www.attos.ind.br
Telefone	041 - 3026-2529	041 - 3094 – 1800	041 - 3333 -9704	041 - 3346-3835
Serviço	Refeições Transportadas (refeições preparadas nas instalações da cozinha Nutriede) e Refeições Administradas (refeições preparadas nas instalações do cliente).	Refeições Transportadas (refeições preparadas nas instalações da cozinha Ruliwi) e Administração da Cozinha (refeições preparadas nas instalações do cliente).	Refeições Transportadas (produzidas nas instalações da Kibella) e Refeições Administradas (preparadas nas instalações do cliente).	Refeições Transportadas (produzidas nas instalações da Attos) e Refeições Administradas (preparadas nas instalações do cliente).
Localização	Bairro Xaxim	Bairro Hauer	Bairro Vila Fanny	Bairro Cidade Industrial
Pontos Fortes	Pelo tempo de mercado, 30 anos, tem <i>know-how</i> estabelecido. Possui equipe de nutricionistas para elaborar cardápios, e acompanhar o preparo dos alimentos.	<i>Know-how</i> estabelecido atua no mercado há 36 anos. Site mais intuitivo na navegação. Maior gama de serviços prestados. Possui equipe de nutricionistas para elaborar cardápios, e acompanhar o preparo dos alimentos.	<i>Know-how</i> estabelecido, 25 anos de atuação no mercado. Site mais intuitivo na navegação. Maior gama de serviços prestados. Disponibiliza cardápios para visualização, o que permite conhecer o produto/serviço ofertado. Disponibilizam quais são seus clientes. Possui equipe de nutricionistas para elaborar cardápios, e acompanhar o preparo dos alimentos.	Site intuitivo para navegação possui botão que permite a emissão de boleto bancário. Localização privilegiada que permite fácil acesso aos clientes situados na região da regional CIC. Possui equipe de nutricionistas para elaborar cardápios, e acompanhar o preparo dos alimentos.
Pontos Fracos	Site não é intuitivo para navegação. A frota para transporte não apresenta baú climatizado. A empresa não possui fácil acesso a região da regional CIC, não disponibiliza cardápios ofertados, e quem são seus clientes.	Instalações distantes dos clientes situados na região da regional CIC, o site não disponibiliza ao cliente como os alimentos são transportados, cardápios ofertados, e quem são seus clientes.	Não possui fácil acesso aos clientes situados na região da regional CIC.	Não informa há quanto tempo atua no mercado. Pouca variedade de serviços ofertados, não menciona se a frota de transporte possui baú climatizado.

4. OFERTA DA EMPRESA

De acordo com McCarthy (1997) uma forma de classificar os instrumentos de marketing são os 4 Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

A seguir estão detalhados cada instrumento de marketing que a Comer Bem Refeições utilizará para atingir seu mercado-alvo.

4.1 PRODUTO

A proposta da cozinha industrial Comer Bem Refeições é fornecer refeições prontas, com cardápio balanceado, com baixos teores de sódio e de gorduras, com vistas a melhor qualidade de vida dos colaboradores das empresas clientes. A qualidade do produto/serviço aliada a um preço justo será o diferencial da Comer Bem Refeições frente a seus concorrentes neste nicho de mercado.

A seguir, tabela 04, apresentam-se duas opções de cardápio, para cada dia da semana, as quais podem ser alteradas conforme indicação do cliente e supervisão da equipe de nutricionistas. Os cardápios referentes aos sábados e domingos serão produzidos conforme necessidade do cliente em ser atendido nestes dias.

Tabela 04: Sugestão do Cardápio

Dia da semana	Opção 01	Opção 02
Segunda -feira	Arroz branco ou integral	Arroz branco ou integral
	Feijão preto	Feijão carioca
	Filé de Frango grelhado	Macarrão ao molho bolonhesa
	Carne moída com legumes	Carne de panela
	Tomate, beterraba e alface	Pepino, cenoura e acelga
	Maçã ou banana	Laranja ou maçã
Terça -feira	Arroz branco ou integral	Arroz branco ou integral
	Feijão carioca	Feijão preto
	Peixe grelhado	Frango assado
	Bife acebolado	Carne moída
	Batata sauté	Legumes cozidos
	Rúcula, alface e pepino	Agrião, almeirão e alface roxa
	Pera ou banana	Porção de manga ou mamão

Dia da semana	Opção 01	Opção 02
Quarta-feira	Arroz branco ou integral	Arroz branco ou integral
	Feijão preto	Feijão carioca
	Frango a parmegiana	Fricassé de frango com batata palha
	Bisteca suína	Lasanha bolonhesa
	Purê mandioquinha	Cenoura sauté
	Beterraba, cenoura e tomate	Tomate, rabanete e chicória
	Porção de abacaxi ou porção de melancia	Laranja ou maçã
Quinta-feira	Arroz branco ou integral	Arroz branco ou integral
	Feijão preto	Feijão preto
	Carne grelhada	Legumes refogados
	File de frango	Costelinha suína
	Batata gratinada	Omelete
	Alface, tomate e cenoura	Brócolis, vagem e couve refogada
	Porção de manga ou mamão	Banana ou laranja
Sexta-feira	Arroz branco ou integral	Arroz branco ou integral
	Feijão carioca	Feijão preto
	Filé de peixe com alcaparras	Linguiça suína assada
	Frango a passarinho	Frango grelhado
	Suflê de espinafre	Quibebe de abóbora
	Salada mista de folhas	Rúcula, alface e tomate
	Porção de abacaxi ou porção de melancia	Porção de abacaxi ou porção de melancia

4.1.1 QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO

Doenças podem ser transmitidas ao ser humano por diversas maneiras, e os alimentos podem, a depender do manuseio, armazenagem, preparo, ser o veículo de transmissão ao ser humano. A fim de evitar estas possíveis transmissões e proporcionar máxima qualidade de seu produto/serviço oferecido, a empresa, por meio de equipe devidamente capacitada, zelar por:

- Condições de higiene do ambiente de estocagem, preparo, envase e transporte dos alimentos, tanto no fornecedor quanto no local de entrega ao cliente;
- Sobre higiene do ambiente, destaca-se limpeza e desinfecção, antes e depois do uso, de pisos, paredes, bancadas, equipamentos, utensílios, recipientes nas dependências da Comer Bem Refeições;

- Condições de asseio pessoal (uniformes limpos, unhas curtas e sem adornos, cabelos presos, utilização de EPIs) e hábitos higiênicos dos colaboradores, principalmente dos que irão manusear direta e indiretamente os alimentos;
- Instalação de telas nas janelas para evitar insetos, controle de pragas e desinfecção de caixas de água periódicos;
- Instalação de sistemas de circulação e refrigeração de ar, por meio de equipamentos de exaustão e ar-condicionado;
- Atuar em conformidade a legislação vigente quantos aos critérios de Sanitaridade estabelecidos por órgãos públicos responsáveis pela fiscalização de estabelecimentos que manipulam e produzam alimentos;
- Utilizar produtos (carnes, legumes, hortaliças, frutas, grãos) de fornecedores certificados e registrados junto a órgãos como vigilância sanitária, ministério da agricultura, dentre outros;
- Lavar legumes e hortaliças em água corrente e desinfetá-los com produtos específicos para este fim;
- Utilizar utensílios diferentes no manuseio de alimentos crus e cozidos, para evitar a contaminação cruzada.

4.2 PREÇO

O preço do serviço será negociado com base nos custos da produção/entrega, parâmetros de preços da concorrência e opções de cardápio definidas pelo cliente-contratante em parceria com a equipe de nutricionistas da Comer Bem Refeições. Após definido o cardápio, a quantidade de refeições entregues/dia, serão negociadas as condições de pagamento, que podem ser a vista ou a prazo, por meio de transferência bancária ou emissão de boletos. O preço a ser praticado pelo Comer Bem Refeições no início de suas operações tende a destoar um pouco dos praticados no mercado, conforme valores apresentados na tabela 05, a fim de formar uma carteira de clientes, bem como fidelizá-los. O preço da unidade da refeição transportada da Comer Bem Refeições será de R\$11,90, podendo ocorrer variações conforme o cardápio escolhido pelo cliente.

Tabela 05: Comparativo de preços

Concorrentes	Preço unidade/ refeição transportada
Nutriêde refeições	R\$ 13,90
Ruliwi	R\$ 15,00
Ki –bela	R\$ 13,50
Attos	R\$ 12,80
Comer Bem Refeições	R\$ 11,90

4.3 PRAÇA

As refeições serão entregues diretamente nas indústrias/empresas que contratarem o serviço da Comer Bem Refeições. A produção e a distribuição das refeições sempre prezarão pela eficácia, eficiência, agilidade e pontualidade nas entregas aos clientes.

4.4 PROMOÇÃO

A Comer Bem Refeições no início de suas atividades optará por campanhas publicitárias adequadas ao orçamento da empresa, e também por visitas do setor comercial a potenciais clientes. Além destas iniciativas, divulgação da empresa em sites e fóruns especializados e da área de RH e alimentação de colaboradores, site próprio, programas de fidelidade, parcerias institucionais.

4.5 ANÁLISE SWOT

Verificar a situação da empresa no mercado em que atua, entender o seu posicionamento de mercado, elencar pontos fracos e fortes para melhorar sua performance, mapear o que é ameaça e o que é oportunidade, são as funções da análise ou matriz SWOT (ALVES *et al*, 2007). O termo Swot representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), conforme Marques(2005) *apud* Dornelas *et al*, (2007). Esta é uma ferramenta gerencial que, além de caracterizar e permitir uma visualização da estrutura competitiva da organização, possibilita avaliar e aferir estrategicamente as vantagens e desvantagens, o que continua e o que deve ser alterado na gestão do negócio. Isto permite realinhar a estratégia da organização as áreas consideradas críticas, e manter fortalecidas as áreas em que se identificam oportunidades.

4.5.1 FORÇAS

Infraestrutura planejada para máximo aproveitamento da área em que a cozinha industrial será instalada, e máxima performance dos equipamentos modernos a serem utilizados. Excelente nível de serviço prestado aos clientes visando à percepção de valores da Comer Bem Refeições. Treinamento constante da equipe para capacitação dos profissionais com foco na qualidade e atendimento de acordo com os valores da Comer Bem Refeições. Elaborar uma política de remuneração de acordo com o mercado de atuação, para propiciar foco na qualidade e baixo custo operacional.

4.5.2 FRAQUEZAS

Empresa com início das atividades no mercado de atuação, contratação de profissionais cujo mercado tem propensão à alta rotatividade de mão-de-obra, segmento de mercado em que há baixa motivação da equipe, ambiente de trabalho não muito dinâmico ou desafiador aos colaboradores, possibilidade de adquirir insumos e equipamentos inadequados para o negócio. Setor apresenta regulamentações com baixas exigências o que favorece empresas sem comprometimento com a qualidade.

4.5.3 OPORTUNIDADES

Setor da economia em constante expansão, possibilidade de expandir o negócio para outros ramos da alimentação e prestação de serviços nesta área. Demanda de mercado crescente, produtos/serviços com valor agregado.

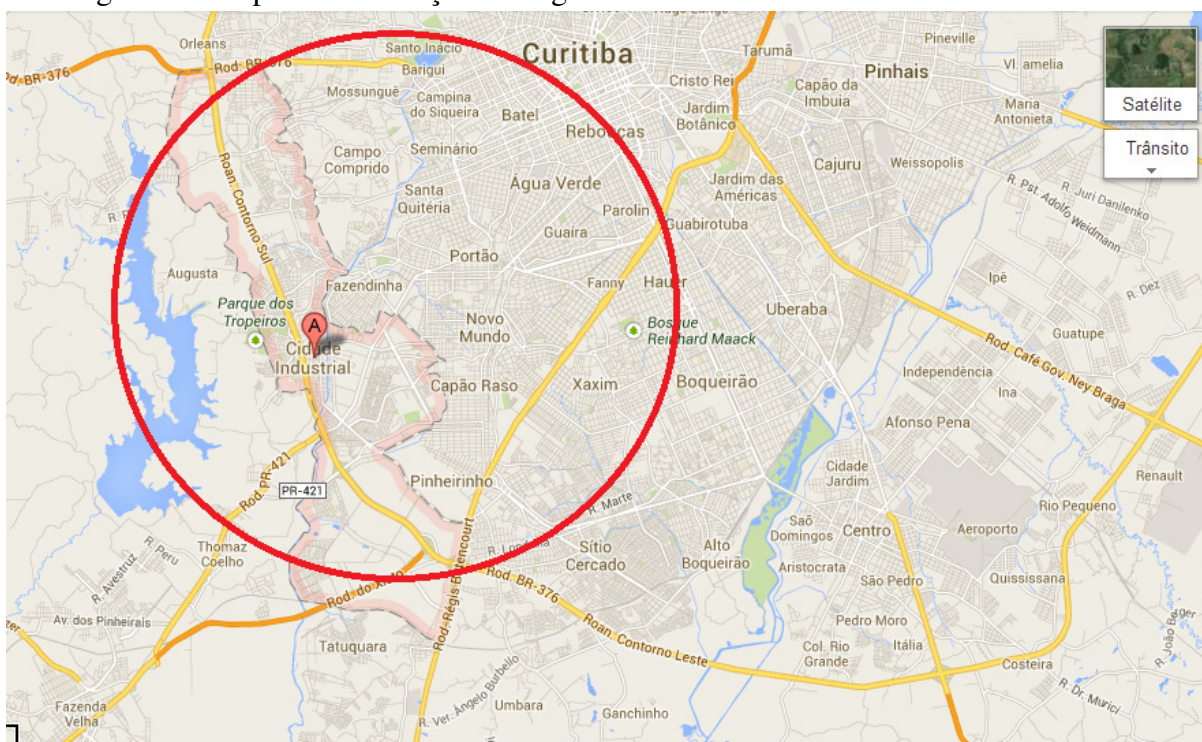
4.5.4 AMEAÇAS

Infestação de insetos na cozinha industrial, vulnerabilidade quanto a oscilações da economia que possam afetar as indústrias/clientes, elaboração de novas regulamentações para o setor, oscilações no preço de insumos (gás, alimentos industrializados, hortifrutigranjeiros, grãos), concorrentes com know-how estabelecido e bem conhecido no mercado, carteira de clientes formada e fidelizada.

5. PLANO OPERACIONAL

A cozinha industrial Comer Bem Refeições será instalada na cidade de Curitiba, na região da regional CIC, mais especificadamente na Avenida Juscelino Kubitschek de Oliveira, nº4661, bairro Cidade Industrial. Este local de implantação foi escolhido por possuir fácil acesso ao polo industrial e indústrias/empresas adjacentes a este da região. Este local, de acordo com a figura 01, conta com vias que facilitam o acesso às duas marginais a rodovia BR-277, corredor de acesso às saídas de Curitiba e onde se localizam os clientes da Comer Bem Refeições, com estes acessos evita-se ou minimiza-se contratempos como congestionamentos, grandes distâncias, dentre outros que interferem nas programações logísticas de entregas.

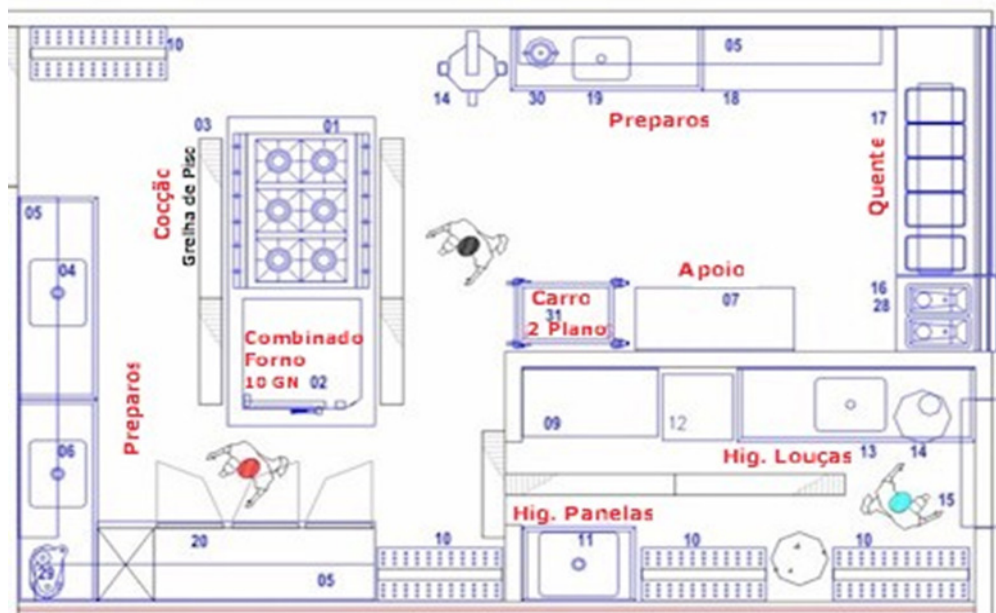
Figura 01: Mapa da localização do negócio



Fonte: Google Maps (2015)

O empreendimento contará com uma estrutura funcional na área de preparo dos alimentos conforme o layout abaixo, figura 02. De acordo com estas disposições de subáreas e equipamentos aproveita-se ao máximo a área da cozinha com o melhor espaço para circulação dos colaboradores.

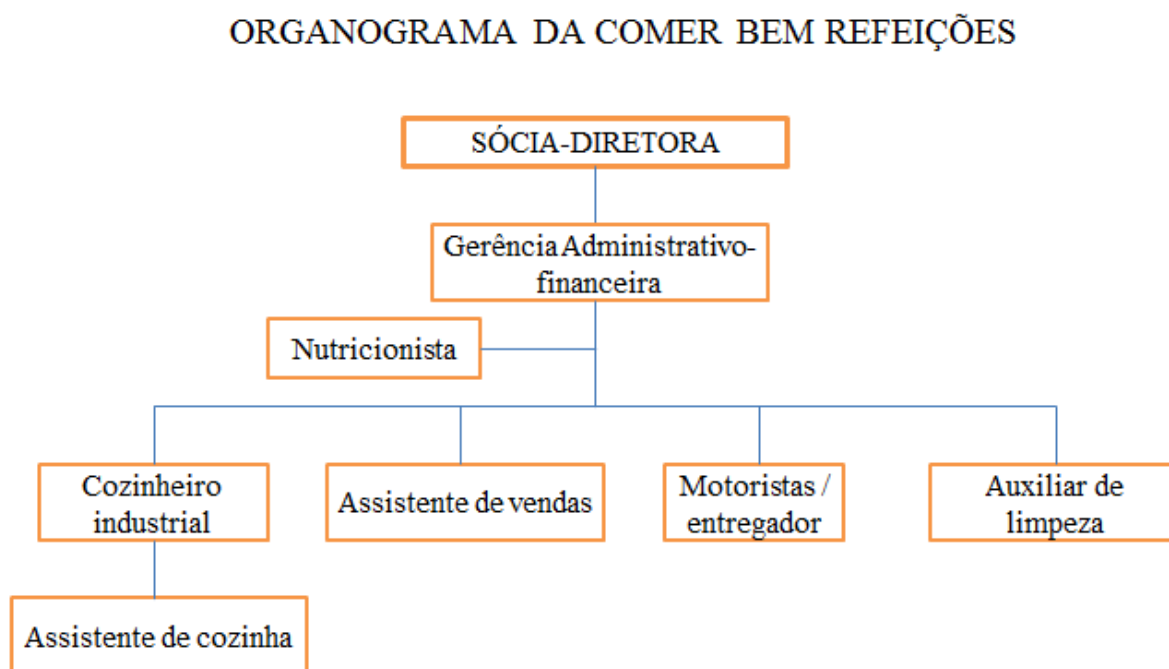
Figura 02: Layout da Comer Bem Refeições



5.1 ORGANOGRAMA

De modo geral, organograma é interpretado como a representação gráfica dos cargos, das relações hierárquicas, das posições ocupadas existentes na organização. O organograma possibilita a representação gráfica da divisão do trabalho, do agrupamento da organização em unidades/departamentos, a autoridade formal instituída, o que torna visíveis os integrantes da estrutura, e também como estes se relacionam entre si. Para um melhor conhecimento do cliente e dos próprios colaboradores acerca da estrutura da empresa, a Comer Bem Refeições desenvolveu o seu organograma, figura 03, no qual apresenta a sua estrutura hierárquica e os cargos que a compõem, conforme figura a seguir.

Figura 3: Organograma



5.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS E REMUNERAÇÃO

5.2.1 CARGOS DA COMER BEM REFEIÇÕES

A remuneração a ser praticada na Comer Bem Refeições terá por base o levantamento realizado pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) para cada uma das ocupações que compõem a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), conforme site <http://www.salarios.org.br/#/salariometro>. A metodologia utilizada pela FIPE leva em consideração o salário médio de admissão dos últimos 6 meses, com base nos dados do CAGED/TEM (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

Com o intuito de motivar seus colaboradores, a Comer Bem Refeições remunerará seus colaboradores com um salário 10% maior que o mencionado no referido site, conforme quadro de colaboradores e salários abaixo, tabela 06.

Tabela 06: Descrição dos cargos e remuneração

Cargo	NR CBO	Descrição Atividades	Escolaridade	Salário Médio Inicial	Salário Comer Bem Refeições
Gerente Administrativo-financeiro	142105	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, dirigir e controlar as atividades de gestão de pessoas da empresa. • Acompanhar acordos e dissídios sindicais. • Representar a empresa nas relações de órgãos oficiais. • Responsável pelo processo produtivo, finanças, controle de estoque, vendas, folha de pagamento, contratação, demissão, supervisão da higiene local. 	Superior Completo	R\$ 3.070,00	R\$ 3.377,00
Assistente de Vendas	354125	<ul style="list-style-type: none"> • Executar pedidos de compra, acompanhar a política de preços praticada no mercado, auxiliar a gerência administrativo-financeira, atualizar dados cadastrais dos clientes. • Analisar dados de pesquisas mercadológicas para potenciais clientes. • Elaborar e preencher planilhas de consumo e custos. • Mensalmente providenciar balancete para conferência do estoque da empresa. • Solicitar orçamentos de insumos. 	Superior Completo	R\$ 1.549,00	R\$ 1.703,90
Assistente de Cozinha	841408	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pela lavagem e manipulação de verduras, legumes, grãos, carnes e frutas, e demais atividades da produção. • Limpeza e organização dos utensílios da cozinha. Dar suporte no preparo e embalagem das refeições prontas. 	2ª grau completo	R\$ 1.013,00	R\$ 1.114,30

Cargo	NR CBO	Descrição Atividades	Escolaridade	Salário Médio Inicial	Salário Comer Bem Refeições
Cozinheiro Industrial	513215	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e supervisionar atividades da equipe de trabalho durante a produção dos alimentos e higiene da cozinha. • Providenciar, supervisionar e controlar as atividades de recebimento e armazenagem de gêneros alimentícios. • Confeccionar em conjunto com nutricionista cardápios, novas receitas e listas de compras. • Avaliar e auxiliar na capacitação dos colaboradores. • Orientar auxiliares no preparo das refeições, supervisionar as tarefas executadas para manter o padrão de qualidade do serviço. • Certificar-se das perfeitas condições das instalações e equipamentos da cozinha industrial, solicitando reparos quando necessários. 	Superior Completo	R\$ 1.775,00	R\$ 1.775,00
Auxiliar de Limpeza	514210	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela limpeza e conservação de todos os ambientes da Comer Bem Refeições. • Coletar o lixo e acondicioná-los de forma conveniente para a coleta pública. • Higienizar equipamentos e utensílios. 	8ª série completa	R\$ 951,00	R\$ 1.046,10
Motorista/Entregador	782310	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo transporte das refeições prontas aos clientes. • Estar devidamente uniformizado para transporte e entrega das refeições. <p>Elaborar rotas de entrega conferencia dos pedidos a serem entregues, zelar pela limpeza e conservação do veículo.</p>	2ª grau completo	R\$ 1.285,00	R\$ 1.413,50

5.2.2 FUNÇÃO TERCEIRIZADA

Com vistas à redução de custos e encargos, contratação de profissionais/empresas com visão ampla do mercado, a Comer Bem Refeições irá terceirizar os serviços de nutricionista. Muito embora estas atividades sejam terceirizadas, a empresa elaborou uma descrição do cargo de nutricionista, enumerando suas atribuições.

- Controlar o consumo de gêneros alimentícios utilizados no restaurante da empresa e elaborar relatórios.
- Planejar e supervisionar a execução da adequação de instalações físicas, a compra e manutenção de equipamentos e utensílios, de acordo com as inovações tecnológicas;
- Elaborar e avaliar os cardápios, adequando-os ao perfil da clientela atendida;
- Coordenar as atividades de seleção de fornecedores, procedência dos alimentos, bem como sua compra, recebimento e armazenamento de alimentos;
- Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias;
- Implantar e coordenar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias, com vistas a estabelecer e implantar procedimentos operacionais padronizados e métodos de controle de qualidade de alimentos, em conformidade com a legislação vigente;
- Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário;
- Planejar, coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores, participar do processo de seleção, contratação, avaliação de desempenho e pesquisa de satisfação dos colaboradores;
- Promover programas de educação alimentar e nutricional para clientes;
- Participar da elaboração dos critérios técnicos que subsidiam a celebração de contratos na área de prestação de serviços de fornecimento de refeições para coletividade.

5.3 ENCARGOS

A equipe Comer Bem Refeições apresenta necessidade de 01 auxiliar limpeza, 02 motoristas/entregadores, 02 assistentes de vendas, 02 assistentes de cozinha, 01 cozinheiro, 01 nutricionista (terceirizado), 01 gerente administrativo-financeiro, perfazendo um total de 10 profissionais. Os encargos mensais sobre os salários destes profissionais são listados a seguir, e constam na tabela 07:

- INSS: contribuição a partir de 8% sobre salário do empregado;
- FGTS: 8% recolhido pela empresa, com base no salário nominal;
- Adicional de férias: 1/3 do salário;
- 13ª salário: pagamento no mês de dezembro;
- Vale-transporte: 6% sobre o salário, descontado em folha;
- Refeição no local para todos os colaboradores;
- Plano de saúde empresarial.

Tabela 07: Despesa mensal colaboradores

Cargo	Qdade	Salário por cargo	Encargos	Vale Transporte	Plano de Saúde	Subtotal por cargo	Despesa Total
Gerente Administrativo	1	R\$ 3.377,00	R\$ 1.298,12	R\$ 0,00	R\$ 109,90	R\$ 4.785,02	R\$ 4.785,02
Cozinheiro Industrial	1	R\$ 1.775,00	R\$ 646,81	R\$ 145,20	R\$ 109,90	R\$ 2.676,91	R\$ 2.676,91
Assistente de Vendas	2	R\$ 1.703,90	R\$ 620,90	R\$ 145,20	R\$ 109,90	R\$ 2.579,90	R\$ 5.159,80
Assistente de Cozinha	2	R\$ 1.114,30	R\$ 394,91	R\$ 145,20	R\$ 109,90	R\$ 1.764,31	R\$ 3.528,62
Auxiliar de Limpeza	1	R\$ 1.046,10	R\$ 370,74	R\$ 145,20	R\$ 109,90	R\$ 1.671,94	R\$ 1.671,94
Motorista/Entregador	2	R\$ 1.413,50	R\$ 500,94	R\$ 145,20	R\$ 109,90	R\$ 2.169,54	R\$ 4.339,08
Total	9	-	-	-	-	-	R\$ 22.161,37

5.4 ESTRUTURA LEGAL E TRIBUTÁRIA

A Comer Bem Refeições se adequará ao regime tributário na definição de microempresa previsto na Lei Complementar n^a 123, de 14 de dezembro de 2006 – conforme registro no site Simples Nacional.

Para funcionamento da empresa é necessário atender todas as exigências legais:

- Registro na Junta Comercial do Estado do Paraná;

- Registro na Secretária da Receita Federal;
- Registro na Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná;
- Registro na Prefeitura de Curitiba;
- Registro de Enquadramento na Entidade Sindical Patronal;
- Cadastramento na Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”
- Aprovação da planta do estabelecimento pelo Corpo de Bombeiros;
- Obtenção do alvará de licença sanitária.

As legislações que devem ser atendidas pelo empreendimento, são:

- Lei nº 6.437/1977 - Configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade da responsabilidade técnica;
- Lei nº 12.389/05 – Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências;
- Resolução RDC nº 91/2001 – Aprova o regulamento técnico: critérios gerais e classificação de materiais para embalagens e equipamentos em contato com alimentos, constantes do anexo desta resolução;
- Resolução RDC nº 216/2004 - Dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação;
- Resolução RDC nº 218/2005 – Dispõe sobre regulamento técnico de procedimentos higiênico – sanitários para manipulação de alimentos e bebidas preparados com vegetais;
- Portaria nº 326/1997 – Regulamento técnico sobre as condições higiênico- sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

5.5 SEQUENCIAMENTO DOS PROCESSOS

A empresa, bem como sua linha de produção, está localizada em um terreno atendido por redes públicas de abastecimento de água, coleta de esgoto, rede elétrica trifásica, galerias de águas pluviais, acessos pavimentados (ruas e calçadas). A empresa também contará com um

gerador de energia elétrica a diesel, para manter câmaras frias, geladeiras e demais equipamentos elétricos em funcionamento, em caso de interrupção do fornecimento de energia pela concessionária.

Esta infraestrutura é necessária para garantir o processo produtivo da Comer Bem Refeições, que pode ser dividido em setores de: recepção, pré-higienização, armazenagem e controle; cozinha – pré-preparo, cocção, higienização de utensílios, gestão de resíduos.

1 - Recepção, pré-higienização, armazenagem e controle:

Área de recepção de produtos - Local de fácil para os fornecedores, possui paleteiras, pallets utilizados na carga e descarga de produtos, materiais e gêneros. Além da carga e descarga, neste local serão efetuadas as operações de recepção, inspeção, pesagem e pré-higienização de gêneros, e limpeza e acondicionamento de caixas/embalagens. Para isso haverá a necessidade de instalação de tanques de higienização, esguichos de pressão e bancadas de apoio.

O armazenamento/estocagem dos insumos será instalado em despensa: com prateleiras de fácil higienização, de cor clara, distantes do piso; como excelentes condições de ventilação e iluminação; piso resistente, lavável e de cor clara. A armazenagem engloba a área das câmaras frias para as carnes congeladas, resfriadas e para frutas, verduras e legumes, cujos projetos e instalações ficarão a cargo da empresa contratada.

O controle será executado na conferência tanto quantitativa quanto qualitativa dos produtos a serem descarregados e carregados, para isso serão utilizadas balanças, leitores térmicos, dentre outros equipamentos.

2. Setor da cozinha – pré-preparo, cocção, higienização de utensílios, gestão de resíduos:

Nesta área ocorrerá o pré-preparo, a higienização e preparação dos hortifrutigranjeiros, a cocção, a higienização de panelas e demais utensílios, montagem e embalagem das refeições.

O pré-preparo envolve preparar o alimento para a elaboração da refeição, é a etapa em que vegetais e carnes são selecionados, cortados, divididos em porção, temperados e sofrem a adição de outros ingredientes.

A cocção é onde o processamento térmico dos alimentos com a finalidade de obter o alimento pronto para ser consumido. Há três tipos de cocção: a seca não utiliza água para transferir calor ao alimento, exemplo: alimentos assados; a úmida utiliza a água para transferir calor ao

alimento, exemplo: alimentos ensopados; mista utiliza a cocção seca e úmida para preparar o alimento, exemplo: alimentos refogados.

A higienização envolve o processo de limpeza, sanitização e desinfecção de equipamentos, utensílios, louças, paredes, pisos, bancadas com produtos sanitizantes específicos ao final do expediente de trabalho. Este processo tem por função garantir o controle higiênico-sanitário em todo o fluxo operacional.

O lixo deve ser armazenado em lixeiras com tampa e acionamento por pedal e de fácil higienização. Estes equipamentos devem estar posicionados próximos aos setores que produzem resíduos, como áreas de pré-preparo, higienização de bandejas, talheres e utensílios. Os sacos de lixos serão substituídos quando atingirem a metade de sua capacidade total, e assim acondicionados em lixeiras externas para posterior coleta pública. O manuseio do lixo deve evitar fluxos cruzados entre as áreas da cozinha. Os custos provenientes para implantação do mobiliário e equipamentos mencionados serão apresentados, pormenorizadamente, na seção relativa aos investimentos e infraestrutura.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial expressa o montante de capital necessário para que a empresa seja criada e inicie suas operações. Estes recursos, além de garantirem instalações físicas, equipamentos, mobiliário, dentre outros itens, também serão utilizados para manter a empresa durante os primeiros meses de atividade. Na Comer Bem Refeições o investimento inicial será de R\$ 95.705,00, será utilizado conforme o disposto no fluxo operacional deste plano de negócios. A estimativa de custos fixos é da ordem de R\$ 36.431,41, o investimento em estoque será de R\$ 30.000,00, isto considerando-se um faturamento mensal de R\$ 119.000,00. O capital social é de R\$ 45.705,00, incorporados a R\$ 280.000,00 financiados, a uma taxa de 3% ao mês, cujas parcelas serão de R\$ 15.000,00. A seguir a tabela 08, apresenta a estimativa de valores de infraestrutura e equipamentos.

Tabela 08: Estimativa de infraestrutura e equipamentos

Itens	Quantidade	Estimativa de Preço Unitário	Custo Total	Depreciação mensal em % por grupo
Infraestrutura			R\$ 55.000,00	4%
Reforma do estabelecimento	1	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	
Instalação Hidráulica	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	
Instalação Elétrica	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	
Máquinas e Equipamentos			R\$ 26.005,00	10%
Fogão industrial com 6 bocas	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	
Geladeira comercial 4 portas inox	1	R\$ 3.650,00	R\$ 3.650,00	
Fritadeira elétrica dupla	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00	
Forno de micro-ondas	1	R\$ 515,00	R\$ 515,00	
Freezer horizontal 2 portas	3	R\$ 1.750,00	R\$ 5.250,00	
Balança industrial digital	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00	
Liquidificador industrial alta rotação inox	2	R\$ 690,00	R\$ 1.380,00	
Chapa a gás	1	R\$ 540,00	R\$ 540,00	
Batedeira planetária industrial	1	R\$ 1.565,20	R\$ 1.565,20	
Purificador de água	1	R\$ 277,80	R\$ 277,80	
Coifa industrial aço Inox	1	R\$ 3.990,00	R\$ 3.990,00	
Extrator de suco industrial	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00	
Amassador de batatas	1	R\$ 117,00	R\$ 117,00	
Cortador de frios	1	R\$ 660,00	R\$ 660,00	
Carro para detritos em aço inox	1	R\$ 540,00	R\$ 540,00	
Multiprocessador de alimentos	1	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00	
Lixeiras seletivas	4	R\$ 60,00	R\$ 240,00	

Ar condicionado 12.000 btu's	2	R\$ 930,00	R\$ 1.860,00	
Computador			R\$ 2.100,00	20%
Computador	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00	
Multifuncional	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00	
Movéis e Utensílios			R\$ 12.600,00	10%
Mesa de aço inox com 02 cubas	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	
Mesa aço inox sem cuba	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	
Materiais de cozinha (talheres, copos, caixas plásticas,etc.)	NA	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	
Total Investimento Fixo			R\$ 95.705,00	540,04

6.2 ESTIMATIVA FATURAMENTO MENSAL

A Comer Bem Refeições terá um custo médio por refeição de R\$ 4,90, segundo tabela 09, e o preço inicial de venda por refeição será de R\$ 11,90 de acordo com as opções de cardápios apresentadas na tabela 10.

Tabela 09: Estimativa de custo por refeição

Dia da semana	Cardápio Opção 01	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	Cardápio Opção 02	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	
Segunda -feira	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	
	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	Filé de Frango	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	Macarrão ao molho bolonhesa	R\$ 5,80	200	R\$ 1,16	
	Carne moída	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	Carne de panela	R\$ 5,50	200	R\$ 1,10	
	Tomate	R\$ 2,99	50	R\$ 0,15	Pepino	R\$ 1,30	50	R\$ 0,07	
	Beterraba	R\$ 1,35	50	R\$ 0,07	Cenoura	R\$ 1,40	50	R\$ 0,07	
	Alface	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	Acelga	R\$ 1,00	50	R\$ 0,05	
	Banana	R\$ 1,99	100	R\$ 0,20	Laranja	R\$ 1,30	100	R\$ 0,13	
Maçã	R\$ 3,90	100	R\$ 0,39	Maçã	R\$ 3,90	100	R\$ 0,39		
Custo total refeição/dia				R\$ 4,56	Custo total refeição/dia				R\$ 4,29
Terça -feira	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	
	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	Filé de Peixe	R\$ 6,15	200	R\$ 1,23	Frango assado	R\$ 5,10	200	R\$ 1,02	
	Bife	R\$ 7,30	200	R\$ 1,46	Carne moída	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	
	Batata	R\$ 1,49	50	R\$ 0,07	Legumes cozidos	R\$ 3,20	50	R\$ 0,16	
	Rúcula	R\$ 1,70	50	R\$ 0,09	Agrião	R\$ 2,50	50	R\$ 0,13	
	Alface	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	Almeirão	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	
	Pepino	R\$ 1,30	50	R\$ 0,07	Alface roxa	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	
	Pera	R\$ 2,90	100	R\$ 0,29	Manga	R\$ 2,65	100	R\$ 0,27	
Banana	R\$ 1,99	100	R\$ 0,20	Mamão	R\$ 1,90	100	R\$ 0,19		
Custo total refeição/dia				R\$ 4,80	Custo total refeição/dia				R\$ 4,41

Dia da semana	Cardápio Opção 01	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	Cardápio Opção 02	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	
Quarta-feira	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	
	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	Filé de Frango	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	Fricassé de frango com batata palha	R\$ 6,90	200	R\$ 1,38	
	Bisteca suína	R\$ 5,10	200	R\$ 1,02	Lasanha bolonhesa	R\$ 6,20	200	R\$ 1,24	
	Mandioquinha	R\$ 2,90	50	R\$ 0,15	Cenoura sauté	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	
	Beterraba	R\$ 1,35	50	R\$ 0,07	Tomate	R\$ 2,99	50	R\$ 0,15	
	Cenoura	R\$ 1,40	50	R\$ 0,07	Rabanete	R\$ 1,30	50	R\$ 0,07	
	Tomate	R\$ 2,99	50	R\$ 0,15	Chicória	R\$ 1,48	50	R\$ 0,07	
	Abacaxi	R\$ 3,00	100	R\$ 0,30	Laranja	R\$ 1,30	100	R\$ 0,13	
	Melancia	R\$ 2,90	100	R\$ 0,29	Maçã	R\$ 3,90	100	R\$ 0,39	
Custo total refeição/dia				R\$ 4,54	Custo total refeição/dia				R\$ 4,82
Quinta-feira	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	
	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	Feijão preto	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	Alcatra	R\$ 7,40	200	R\$ 1,48	Legumes refogados	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	File de frango	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	Costelinha suína	R\$ 7,90	200	R\$ 1,58	
	Batata	R\$ 1,49	50	R\$ 0,07	Omelete	R\$ 4,00	50	R\$ 0,20	
	Alface	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	Brócolis	R\$ 2,50	50	R\$ 0,13	
	Tomate	R\$ 2,99	50	R\$ 0,15	Vagem	R\$ 1,20	50	R\$ 0,06	
	Cenoura	R\$ 1,40	50	R\$ 0,07	Couve Regogada	R\$ 2,80	50	R\$ 0,14	
	Manga	R\$ 2,65	100	R\$ 0,27	Banana	R\$ 1,99	100	R\$ 0,20	
	Mamão	R\$ 1,90	100	R\$ 0,19	Laranja	R\$ 1,30	100	R\$ 0,13	
Custo total refeição/dia				R\$ 4,80	Custo total refeição/dia				R\$ 4,45

Dia da semana	Cardápio Opção 01	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	Cardápio Opção 02	Preço por kilo	Quant. refeição/gramas	Custo na refeição/dia	
Sexta-feira	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	Arroz branco ou integral	R\$ 3,10	200	R\$ 0,62	
	Feijão	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	Feijão preto	R\$ 3,50	200	R\$ 0,70	
	Filé de peixe	R\$ 6,15	200	R\$ 1,23	Linguiça suína assada	R\$ 6,10	200	R\$ 1,22	
	Frango a passarinho	R\$ 5,20	200	R\$ 1,04	Frango grelhado	R\$ 5,90	200	R\$ 1,18	
	Espinagre	R\$ 2,30	50	R\$ 0,12	Quiabebe de abóbora	R\$ 5,10	50	R\$ 0,26	
	Alface	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	Rúcula	R\$ 1,70	50	R\$ 0,09	
	Acelga	R\$ 1,00	50	R\$ 0,05	Alface	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	
	Alface roxa	R\$ 1,50	50	R\$ 0,08	Tomate	R\$ 2,99	50	R\$ 0,15	
	Abacaxi	R\$ 3,00	100	R\$ 0,30	Abacaxi	R\$ 3,00	100	R\$ 0,30	
	Melancia	R\$ 2,90	100	R\$ 0,29	Melancia	R\$ 2,90	100	R\$ 0,29	
Custo total refeição/dia				R\$ 4,50	Custo total refeição/dia				R\$ 4,87

Tabela 10: Estimativa de faturamento mensal

Empresa	Preço unidade refeição	Quantidade venda/dia	Dias/mês	Faturamento/mês
Comer Bem Refeições	R\$ 11,90	500	20	R\$ 119.000,00

6.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A demonstração do resultado do exercício (DRE) mensal da Comer Bem Refeições, tabela 11, apresenta resultado líquido financeiro de R\$ 22.682,59, 19,02% da receita total, e uma lucratividade operacional de 31,62%..

Tabela 11: Estrutura gerencial DRE

DISCRIMINAÇÃO		VALOR R\$	%
1. Receita Total		119.000,00	100,00 %
Vendas (boleto com vencimento a cada 15 dias)		119.000,00	100,00%
2. Custos Variáveis Totais		44.940,00	37,76 %
Previsão Custo Estoque		30.000,00	25,21%
Previsão Custo Embalagens		4.000,00	3,36%
Despesas Regularização e Legalização		1.900,00	1,60%
Impostos Federais (SUPER SIMPLES)	4,50%	5.355,00	4,50%
Previsão de Inadimplência	0,50%	595,00	0,50%
Tarifas Bancárias		90,00	0,08%
Outros Custos Variáveis		3.000,00	2,52%
3. Margem de Contribuição		74.060,00	62,24 %
4. Custos Fixos Totais		36.431,41	30,61 %
Pessoal + Encargos		22.161,37	18,62%
Serviços de Terceiros (Contador/Nutricionista)		2.650,00	2,23%
Energia Elétrica		900,00	0,76%
Telefone/Internet		140,00	0,12%
IPTU		80,00	0,07%
Água		400,00	0,34%
Cilindros gás 190 quilos		900,00	0,76%
Material de Higiene/Limpeza		300,00	0,25%
Aluguel Imóvel		4.500,00	3,78%
Aluguel Frota/carros		2.500,00	2,10%
Despesas Marketing		500,00	0,42%
Depreciação Mensal		540,04	0,45%
Manutenção		150,00	0,13%
Treinamento		600,00	0,50%
Material Administrativo		110,00	0,09%
5. Resultado Operacional		37.628,59	31,62 %
6. Investimentos		15.000,00	12,61 %
Financiamento		15.000,00	12,61%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)		0,00	0,00 %
Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ		0,00	0,00%
Contribuição Social – CS		0,00	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro		22.628,59	19,02 %

6.1. ANÁLISE DE VIABILIDADE

6.1.1 PAYBACK DESCONTADO

O cálculo do payback descontado informa o período de tempo necessário para a recuperação do capital investido, utiliza a TMA (taxa mínima de atratividade) desejada como desconto para atualizar o fluxo de caixa obtido pelo projeto. A utilização da TMA permite a verificação do número exato de períodos, em que o empreendimento recupera o valor inicial investido. Esta taxa de desconto utilizada, a TMA, é determinada pelo próprio investidor como parâmetro para remuneração de seu capital. O payback descontado da Comer Bem Refeições, com uma TMA de 12%, foi de, aproximadamente, 11 meses e duas semanas. A partir do 12º mês de operação a cozinha industrial começa a gerar lucro aos investidores, conforme tabela 12.

6.1.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O VPL (valor presente líquido) é a diferença entre o valor presente da estimativa líquida das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa. O VPL é utilizado como critério de referência para decisões do investimento, quanto ao custo do capital descontados os fluxos de caixa futuros. A viabilidade econômica de um projeto é encontrada quando o VPL dos fluxos de caixa esperados é superior ao valor presente dos custos do investimento. Para este projeto o VPL foi de 157.838,54, como indica a tabela 12, portanto positivo, logo o projeto é muito viável.

6.1.3 TAXA INTERNA DE RETORNO

A TIR (taxa interna de retorno) se caracteriza pela remuneração, rentabilidade interna, de um empreendimento durante um período de tempo e fluxo de caixa pré-estabelecido. A TIR obtida pelo projeto é comparada a TMA desejada e arbitrada como retorno pelo investidor, neste sentido ela é utilizada para comparar alternativas de investimentos em projetos, desde que os períodos sejam equivalentes e os valores não sejam tão distintos. A grosso modo a TIR é utilizada como indicador econômico para análise de projetos, mas ela não deve ser a única opção. Para Comer Bem Refeições a TIR foi maior que a TMA, o resultado foi de 21%, segundo dados da tabela 12. Significa que, embora demore cerca de 11 meses em média para ter retorno sobre o investimento inicial, este projeto é viável.

Tabela 12: Indicadores de desempenho

Indicadores de Desempenho	
Margem de Contribuição	62,24%
Ponto de Equilíbrio	
Equilíbrio Operacional	58.538,18
Equilíbrio Econômico	82.640,26
Lucratividade	
Operacional	31,62%
Resultado Final	19,02%
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	12,00%
TIR - Taxa Interna de Retorno	21,00%
VPL - Valor Presente Líquido	157.838,54

7. CONCLUSÃO

Correr riscos é inerente a atividade humana, e aceitar correr riscos constitui o ato de empreender. Controlar e minimizar os riscos é o que o empreendedor tem de fazer para manter a auto-suficiência e o crescimento sustentado do empreendimento. E isto é alcançado por um plano de negócios elaborado de forma eficaz e eficiente.

O plano de negócios é um planejamento de como será a instituição e a manutenção do empreendimento de forma que este seja viável, financeiramente, principalmente, com o mínimo de risco ao empreendedor. O mínimo de risco deixa claro que o negócio não é 100% garantido, mas o plano de negócios subsidia a tomada de decisão e ajuda o empreendedor a buscar a lucratividade do negócio a ser implantado. Como o plano de negócios contém, em essência, análises e demonstrativos econômico-financeiras, são estas informações que avalizam implantação da cozinha industrial Comer Bem Refeições como viável, lucrativa e rentável. Com um VPL de R\$157.838,64, considerando uma TMA de 12% e TIR de 21%, e o payback da Comer Bem Refeições de 11,2 meses, o empreendimento se apresenta como viável.

Estes dados indicam que, além de ser um negócio viável financeiramente, a implantação da cozinha industrial Comer Bem Refeições poderá gerar lucros. Com uma proposta de alimentação com reduzidos teores de sódio e gorduras nas refeições produzidas, a Comer Bem Refeições se apresenta como um diferencial neste segmento da prestação de serviços e no atendimento das demandas de seus clientes. A expectativa de atendimento ao mercado não se dá sobre somente análises financeiras, mas também por meio das demais ferramentas

gerenciais estudadas e discutidas durante as aulas do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, as quais se mostram indispensáveis à compreensão tanto do investimento em si quanto do mercado a que se pretende adentrar.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. Mercado Real. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>> Acesso em 12 julho 2015.

Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A. Cidade Industrial de Curitiba (CIC). Disponível em:<<http://www.agenciacuritiba.com.br/publico/conteudo.aspx?codigo=13>>
<<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimedia/PDF/00000742.pdf>> Acesso em 14 julho 2015.

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em:
<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/home>> Acesso em 20 de julho 2015.

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em cria e engorda de bovinos de corte. In:Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v. VI, p. 01-18. Goiânia: 2007.

CARGA HORÁRIA NUTRICIONISTA RT E SUAS ATRIBUIÇÕES. Disponível em:<<http://crn3.org.br/carga-horaria-do-nutricionista-rt-e-suas-atribuicoes/>> Acesso em 24 de julho 2015.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENAL, Alberto. A Construção do Plano de Negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil: perspectivas até 2015. Brasília: CNC; SEBRAE, 2008. 120 p.

DORNELAS, J. C. A.;TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. Planos de negócios que dão certo. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2007.

ELIANA, Jeniffer. As Estratégias Genéricas de Michael Porter. Disponível em:
<<https://www.portal-gestao.com/item/6710-as-A9ricas-de-michael-porter.html>> Acesso em 14 julho 2015.

LIMA, Miguel Ferreira. Gestão de Marketing/Miguel Ferreira Lima, Aarão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana. 8^a ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

NORMAS LEGAIS. Simples Nacional. Disponível em:

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>

Acesso em 22 de julho 2015.

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS MBAs 2013,v.12,n 9 – Santo André: Strong Consultoria Educacional Ltda., 2014 – anual.

SALARIÔMETRO. Home Page. Disponível em: <<http://www.salarios.org.br/#/salarimetro>>

Acesso em 24 de julho 2015.

SEBRAE - Ideias de Negócios. Como montar uma fornecedora de refeições em marmita.

Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-fornecedora-de-refeições-em-marmita>>

Acesso em 17 junho. 2015.