



JAILSON BLUM

FAST FOOD – PÃO COM BIFE

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

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**, elaborado por Jailson Blum 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

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jailson Blum, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE – 2/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de fevereiro de 2015 a fevereiro de 2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ***Fast Food PÃO COM BIFE***, é autêntico e original.

Curitiba 31 de janeiro de 2017.

Jailson Blum

Aos meus filhos, Luiz Felipe, Vitor Eduardo e Julia Rocha, que em todos os finais de semana que este estudo foi realizado, me deram apoio e estímulo para continuar.

Agradecimentos aos meus colegas de classe, professores e orientadores,
pelo apoio, ajuda e paciência despendidos no decorrer de 2 anos de trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inauguração do Shopping Neoville Center Mall.....	16
Figura 2 - Lançamento Imobiliário na região.....	17
Figura 3 - Distribuição da população da CIC.....	20
Figura 4 - Quantificação do público potencial da região da CIC.	21
Figura 5 - possível aparecia do produto.....	25
Figura 6 - Estratégias Genéricas.....	26
Figura 7 - Os 4 Ps do Marketing Mix	27
Figura 8 - Imagem aérea da região do Neoville.....	29
Figura 9 - Analise SWOT.....	30
Figura 10 - Espaço disponível para locação na região.....	32
Figura 11 - Exemplo de estrutura para o espaço.....	32
Figura 12 - Organograma.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa de faturamento inicial.....	23
Tabela 2- Identificação dos concorrentes diretos.....	24
Tabela 3 - Remuneração, benefícios e jornada de trabalho.....	37
Tabela 4 - Investimento inicial.....	38
Tabela 5 - Faturamento estimado 1º ano.....	39
Tabela 6 - Faturamento estimado para 1º ano.....	40
Tabela 7 - Faturamento total projetado para 5 anos.....	40
Tabela 8 - Custo dos ingredientes.....	41
Tabela 9 - Custo unitário dos produtos.....	42
Tabela 10 - Depreciação.....	42
Tabela 11 - Custos fixos.....	43
Tabela 12 - Mão-de-obra estimada.....	44
Tabela 13 - DRE Projetado 5 anos.....	45
Tabela 14 - Fluxo de caixa projetado 12 meses.....	46
Tabela 15 - Fluxo de caixa projetado para 5 anos.....	47
Tabela 16 - Pay back simples.....	47
Tabela 17 - TMA.....	48
Tabela 18 - Pay back descontado.....	49
Tabela 19 - VPL e TIR.....	50
Tabela 20 - DRE cenário pessimista.....	52
Tabela 21 - Fluxo de caixa projetado pessimista.....	53
Tabela 22 - Pay back simples no cenário provável.....	54
Tabela 23 - DRE cenário provável.....	54
Tabela 24 - VPL e TIR cenário provável.....	55

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
2	A EMPRESA.....	13
2.1	OPORTUNIDADES.....	13
2.2	IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO.....	13
2.3	VISÃO DA OPORTUNIDADE PÃO COM BIFE.....	14
2.4	MISSÃO.....	14
2.5	VALORES.....	14
2.6	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	14
3	ANÁLISE DO MERCADO.....	15
4	ANÁLISE SETORIAL.....	18
5	ANÁLISE DA DEMANDA.....	19
6	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	22
6.1.1	CONCORRENTES.....	22
6.1.2	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DOS CONCORRENTES.....	23
6.1.3	ANÁLISE DO MERCADO ALVO.....	24
7	OFERTA DA EMPRESA.....	24
7.1	PÃO COM BIFE.....	24
7.2	POSICIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	26
7.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	27
7.3.1	PRODUTO.....	27
7.3.2	PREÇO.....	28
7.3.3	PROMOÇÃO.....	28
7.3.4	PRAÇA.....	29

7.4 FORÇAS E FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	30
8 PLANO OPERACIONAL.....	31
8.1 INFRAESTRUTURA.....	32
8.2 PREPARO.....	33
8.3 ATENDIMENTO.....	33
8.3.1 OPÇÃO PADRÃO DO PÃO COM BIFE.....	34
8.3.2 VARIAÇÕES.....	34
8.4 FORNECEDORES.....	34
8.5 ORGANIZAÇÃO.....	35
8.6 ORGANOGRAMA.....	35
8.7 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E JORNADA DE TRABALHO.....	36
8.8 CURRÍCULO DO EMPREENDEDOR.....	37
9 PLANO FINANCEIRO.....	37
9.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	37
9.2 FONTE DE RECURSOS.....	38
9.3 ESTIMATIVAS.....	38
9.3.1 FATURAMENTO.....	38
9.3.2 CUSTO INGREDIENTES.....	40
9.3.3 DEPRECIAÇÃO.....	42
9.3.4 CUSTOS FIXOS.....	43
9.3.5 MÃO-DE-OBRA.....	44
9.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	45
9.5 FLUXO DE CAIXA	46
9.5.1 FLUXO DE CAIXA PROJETADO 12 MESES	46
9.6 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS.....	47
9.7 ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	47
9.7.1 PAY BACK SIMPLES.....	47
9.7.2 PAY BACK DESCONTADO.....	48
9.8 VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO E TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR.....	49
9.9 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	50

9.9.1 VOLUME DE VENDAS.....	50
9.9.2 PREÇOS UNITÁRIOS E INGREDIENTES.....	51
9.10 CENÁRIOS.....	51
9.10.1 CENÁRIO OTIMISTA.....	51
9.10.2 CENÁRIO PESSIMISTA.....	52
9.10.3 CENÁRIO PROVÁVEL.....	53
10 CONCLUSÃO.....	56

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Todos sabemos que o segmento de alimentação fora de casa sempre cresce mesmo independente do cenário econômico, apresentou crescimento no ano de 2016 foi acima de 10%.. Investir nessa indústria é sempre uma boa oportunidade de ganhos acima da média do mercado.

A região do bairro Cidade Industrial de Curitiba está em constante desenvolvimento, tanto na infraestrutura, quanto nos empreendimentos imobiliários, a região possui um grande volume de pessoas que têm pouquíssimas opções de alimentação rápida e de boa qualidade.

Esse estudo tem o objetivo de demonstrar que um produto simples denominado a princípio de *fast food* **Pão com Bife**, com ingredientes adicionais como ovo e queijo, no conceito simples de *fast food*, têm condições de oferecer uma oportunidade de negócio rentável e sustentável. Esta análise tentará demonstrar como é possível ganhar dinheiro, vendendo um produto simples, barato e de fácil preparo.

Neste plano de negócios, faremos um estudo do setor de alimentação na região, suas deficiências, concorrentes, oportunidades e ameaças, demonstraremos o crescimento da população e os investimentos que a região recebeu e continua recebendo. Iremos tentar demonstrar em 3 cenários (otimista, provável e pessimista), com é possível com um investimento inicial de **R\$ 50.000,00** alcançar um **VPL**(valor presente líquido) de mais de **R\$ 285.000,00**, os DREs e fluxos de caixa projetados para 5 anos irão demonstrar como é possível atingir uma taxa interna de retorno (**TIR**) de **167% ao ano**, considerando uma **TMA** (taxa mínima de atratividade) de **18% ao ano**.

Como todo negócio, o *fast food* **Pão com Bife** apresenta riscos, veremos que o projeto é viável e que o volume de vendas é essencial para o sucesso, veremos que vale a pena investir nessa ideia rentável, simples e saborosa.

2 A Empresa

2.1 Oportunidades

O bairro Cidade Industrial de Curitiba na divisa com o bairro Capão Raso, na cidade de Curitiba/PR, nas imediações da Rua Pedro Gusso e Av. Das indústrias é uma região em desenvolvimento, tanto em infraestrutura quanto nos empreendimentos imobiliários, com a construção de grandes condomínios de apartamentos. A região contou em outubro de 2016 com a inauguração do 23º Batalhão de Polícia Militar do Paraná, a confirmação da instalação do Campus da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e investimentos particular na construção de escola de educação infantil, fundamental e médio, sendo realizados pelo Grupo Educacional Amplação.

O grande volume de pessoas que transitam na região em direção as inúmeras indústrias do bairro CIC, os novos moradores demandam novas oportunidades nas mais variadas áreas.

2.2 Identificação do Negócio

A região conta com pouquíssimos negócios do segmento de lanches rápidos, sendo em sua maioria portas comerciais e vendedores ambulantes que oferecem lanches do tipo *cheese* saladas e cachorro quente.

A ideia do **Fast Food Pão com Bife** é desenvolver um produto relativamente barato, com poucos ingredientes, de preparo rápido e descomplicado, de fácil aceitação, tanto pelo quesito preço quanto pela questão tempo de preparo, considerando a simplicidade, qualidade dos ingredientes e aparência final do produto, como vantagens competitivas em relação aos concorrentes tradicionais da região.

2.3 Visão da Oportunidade Pão com Bife

Ser uma marca de alimento feito com carinho, de qualidade perceptível, que apresente boa rentabilidade em curtíssimo prazo para o investidor ou empreendedor.

2.4 Missão

Proporcionar experiência de alimentação rápida e nutritiva

2.5 Valores

Simplicidade e rapidez

Foco na satisfação do cliente

Ética e responsabilidade

Alegria e reconhecimento

2.6 Vantagens Competitivas

Observando as opções de alimentação e lanches da região é fácil perceber a precariedade dos negócios existentes, a falta de qualidade e a demora no atendimento/preparo dos lanches. Essa demora é notória e motivo de reclamação dos clientes que buscam opção rápida e barata na vizinhança, esta deficiência é observada principalmente nos finais de semana a noite, período de maior movimento.

A aposta do Pão com Bife é oferecer um produto com um bom tempero (no caso do bife de carne nobre) com preço competitivo, de preparo rápido e fácil, com poucos ingredientes (Pão francês, Bife de carne nobre, queijo mozzarella e ovo) preparado e montado

na chapa quente de acordo com a escolha do cliente, que poderá escolher todos as opções ou apenas os de sua preferência.

Os poucos ingredientes e a facilidade de escolha dos clientes tendem a agilizar o processo de preparo, facilitar o armazenamento dos produtos, isso garante que todos os ingredientes sejam sempre frescos, garantindo assim a qualidade, sabor e aparência do produto.

A simplicidade dos ingredientes proporciona sua compra imediata em qualquer açougue, no caso do bife de carne nobre, os demais ingredientes como o pão, queijo e ovos, podem ser adquiridos em qualquer supermercado, a ideia é fazer várias compras durante a semana, respeitando a demanda e mantendo em estoque ingredientes suficientes para no máximo 3 dias de atendimento.

3 Análise do Mercado

Em março de 2016 o jornal Gazeta do Povo publicou em seu site no caderno imóveis a chamada para a inauguração do shopping Neville Center Mall na Região da Rua Pedro Gusso no bairro cidade industrial do Curitiba, conforme divulgado em seu site:

Localizado em uma das quadras mais nobres da região – na Rua Pedro Gusso, 2.001 –, o empreendimento será inaugurado com 90% dos seus espaços locados e um mix de lojas que responde à demanda do dia a dia do público, com empório de frutas e verduras, farmácia, pet shop, panificadora e lotérica. Entre as marcas confirmadas estão a Farma Total, Salão Marly e CVC Turismo.

O projeto arquitetônico do centro comercial é caracterizado por uma arquitetura limpa e atemporal e contempla um estacionamento subterrâneo com 158 vagas. O projeto tem 35 lojas e 14 salas comerciais.



Figura 1- Inauguração do Shopping Neville Center Mall

Fonte: Disponível em <http://www.neoville.com.br/>

O desenvolvimento da região continua com a inauguração no mês de Julho/2016 do 23º Batalhão de Polícia Militar, conforme publicado pela jornalista Márcia Santos em 07/07/2016 no site da Polícia Militar do Paraná <http://www.pmpr.gov.br> relatou:

“Com cerca de 200 mil moradores, a CIC concentra a maior parte da atividade econômica da Capital, e numa área de aproximadamente 43,4 milhões de m² (10% da extensão da cidade), é um dos pólos industriais mais importantes do Paraná. Dezenas de vilas se formaram na região ao longo dos últimos anos e fizeram do bairro o mais populoso de Curitiba”. (...)

“Os cidadãos dos bairros Cidade Industrial de Curitiba (CIC) e Fazendinha passam a contar com uma melhor estrutura de segurança pública no bairro: a instalação da nova sede do 23º Batalhão de Polícia Militar (23º BPM), pertencente ao 1º Comando Regional da PM (1º CRPM). Maior, mais moderna e com capacidade de ampliar as atividades ostensivas, a unidade poderá aperfeiçoar o atendimento à comunidade com mais eficiência”. (...)

Em setembro de 2016 a Canet Junior Desenvolvimento Imobiliário S/A, uma das principais incorporadoras atuantes na região, fez mais um lançamento imobiliário na região conforme podemos verificar no seu site <http://www.neoville.com.br/empreendimento.php?u=plaza-valverde>.



Figura 2 - Lançamento Imobiliário na região

Fonte: Disponível no site <http://www.neoville.com.br/empreendimento.php>

Para o ano de 2017 já está em fase final de construção o empreendimento do Grupo Educacional Amplação, para educação infantil, fundamental e médio.

No ano de 2016, apesar da crise financeira e recessão econômica do país, o desenvolvimento da região é contínua, os grandes investimentos já remontam de anos anteriores, como por exemplo a instalação do novo Campus Neoville da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) em funcionamento desde 2014.

Com o crescimento e desenvolvimento da região, a necessidade de novos investimentos no setor de alimentação rápida de qualidade é consequência, pois a demanda por esse tipo de alimentação tende a aumentar, tanto em quantidade quanto em qualidade em função do aumento de fluxo de pessoas, sejam eles novos moradores, alunos e trabalhadores que hoje praticamente não tem uma boa opção rápida de alimentação nas proximidades.

A criação/preparo de um produto simples, de preparado rápido com preço justo vem ao encontro da necessidade da região, que hoje tem o básico como pizzas e carrinhos de cachorro quente.

4 Análise Setorial

O setor da alimentação fora de casa cresce na contração da crise no Brasil, pesquisa realizada pela FIESP indica que o setor teve crescimento 35% nos últimos anos até 2015. Em 2016 segundo SEBRAE, o crescimento ficou em torno de 10%. Ainda segundo o SEBRAE, o ramo de alimentação fora de casa apesar de parecer simples, na verdade é complexo e exige busca constante pela qualidade dos produtos e serviços, exige planejamento desde o investimento inicial até o cumprimento das regras estabelecidas por órgãos municipais e federais. A falta desse planejamento e constante atualização resulta em elevada mortalidade desse tipo de negócio. De acordo com a ABRASEL 35% dos bares e restaurantes fecham as portas nos primeiros dois anos.

Outra característica desse setor é a fragmentação, onde cerca de 80% dos estabelecimentos são independentes, de pequeno porte, essencialmente empresas familiares com faturamento em torno ou abaixo de R\$ 50 mil /mês.

Sobre o comportamento do consumidor, pesquisas realizadas pelo Instituto *Foodservice* Brasil, o brasileiro aloca um terço do orçamento para consumo de alimentos fora de casa, no entanto, isso ainda é muito aquém do comportamento americano e europeu.

O setor de alimentação apresenta como principal entrave do crescimento o preço da refeição, que por aqui custa proporcionalmente, considerando o poder de compra e renda, em torno de 20% a mais do que um americano médio paga por uma refeição fora de casa. O reflexo do preço faz com que o brasileiro aponte entre o povo que menos se alimente fora de casa.

Atualmente mais de 34% das refeições realizadas fora de casa correspondem ao almoço, mas o lanche da tarde já aparece como o segundo momento mais importante de

consumo do dia. Os motivos que levam cada vez mais pessoas a fazerem sua refeição fora de casa, em primeiro lugar aparece o relacionamento e a conveniência, em segundo lugar o principal motivo é o preço e a qualidade.

5 Análise da Demanda

Cerca de 46% dos curitibanos concordam que comer fora é possível de se fazer frequentemente, não é sem razão que Curitiba é apontada em pesquisas (Mudanças nos Hábitos Alimentares Brasil - 2015) de hábitos alimentares como um dos lugares mais promissores para o mercado de alimentação fora de casa, a cidade possui muitos pontos positivos para o crescimento de um negócio, como a facilidade de deslocamento entre os bairros, o poder aquisitivo da população e o seu alto nível de exigência. Além do que comer fora é algo especial, motivo pra sair da rotina, além é claro de matar a fome sem contar a conveniência.

De acordo com pesquisa realizada pela GFK, quarta maior empresa de pesquisa de mercado do País e do mundo, para 51% dos brasileiros comer fora é algo comum. Deste universo, 12% da população comem fora tanto nos dias de semana quanto nos finais de semana. 24% da população se alimenta fora somente nos fins de semana, 16% apenas durante a semana.

Segundo o censo de 2010, a população do bairro Cidade Industrial de Curitiba (CIC) é de mais de 172 mil pessoas, sendo mais de 83 mil homens e quase 89 mil mulheres. A figura 3 abaixo demonstra a faixa etária, em grupos de 0 a 4 anos, 0 a 14 anos, 15 a 64 anos e 65 anos e +:

Cidade Industrial de Curitiba: Faixa etária

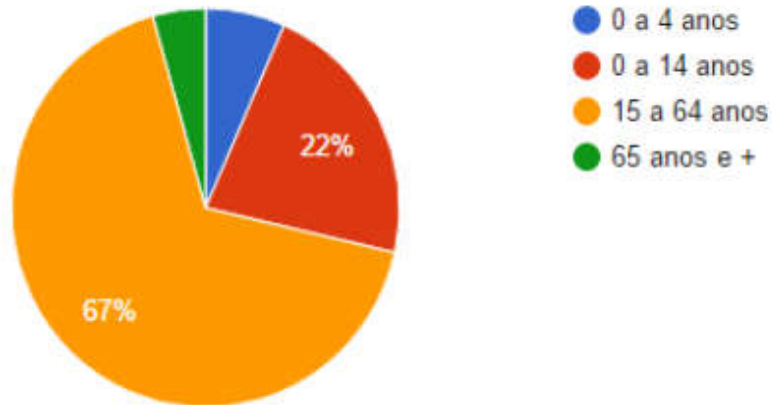


Figura 3 - Distribuição da população da CIC.

Fonte: Disponível no site www.população.net.br

A figura 4, apresenta o número aproximado do público com potencial de consumo para o produto *fast food* **Pão com Bife**, de acordo com o censo de 2010:

Faixa Etária	População	Porcentagem
0 a 4 anos	12259	7.1%
0 a 14 anos	40577	23.5%
15 a 64 anos	123804	71.7%
65 anos e +	8115	4.7%

Figura 4 - Quantificação do público potencial da região da CIC.

Fonte: Disponível no site www.população.net.br

Ainda segundo a empresa GFK, os gastos com refeições fora aumentou para a maior parte da população 58%. Em geral as pessoas que se alimentam fora gastam na média R\$ 76,77 por semana, em se tratando de apenas almoço a média cai para R\$ 67,13.

Um pequeno negócio a princípio enquadrado com empresa de pequeno porte, o produto com um preço médio em torno de R\$ 10,00, a estimativa de faturamento inicial para o final dos primeiros 12 meses é de aproximadamente R\$ 61 mil por mês, com os lanches, o que significa vendas em torno de 6.000 unidades por mês. Com sucos a estimativa de faturamento para o final do primeiro período de 12 meses é em torno de R\$ 12 mil por mês, ou seja, mais ou menos 2.990 sucos servidos por mês, levando em conta 26 dias de trabalho por mês. Veja resumidamente na Tabela 1 abaixo:

Tipo de Produto	Quantidade em unidades	dias de trabalho por mês	Preço Médio	Estimativa Faturamento
Pão com Bife	235	26	R\$ 10,00	R\$ 61.100,00
Sucos	115	26	R\$ 4,00	R\$ 11.960,00
			Total	R\$ 73.060,00

Tabela 1 - Estimativa de faturamento inicial

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 Análise da Concorrência

6.1.1 Concorrentes

Observando os estabelecimentos da região, existem em torno de 10 pequenos espaços ou lanchonetes que oferecem *cheese* salada e cachorro quente principalmente à noite e finais de semana, praticando preços entre R\$ 5,00 e R\$15,00. Não existe na região nenhuma lanchonete ou *fast food* que ofereça exatamente o mesmo produto objeto deste estudo, que é essencialmente pão, bife, queijo e ovo.

No entendo, existem alguns concorrentes com boa estrutura e que oferecem refeições, lanches alternativos ou substitutos como o almoço, sanduíches, hambúrgueres, pizzas, calzones e porções diversas, com preços que variam de R\$ 10,00 até R\$ 60,00, conforme demonstrado na tabela 2 abaixo:

Nome do Concorrente	Produtos Alternativos	Faixa de preço R\$	Abre de	<i>Fast food</i>	Horário de Atendimento	Tipo de Atendimento
Subway	Sanduíches e porções	10 a 20	Seg a Dom	Sim	10h as 21h	consumo no local
Neobeer Bar	Hamburgers, almoço PF	20 a 35	Ter a Dom	Não	11h as 23h	consumo no local
Banana's Rest	Almoço Buffet Livre/kg	17 a 60	Seg a Dom	Não	11h as 15h	consumo no local
Boca da Pizza	Pizzas e Calzones	19 a 60	Ter a Dom	Não	18h as 00h	Balcao e delivery
Dom Capone Bar	Pizzas e porções	15 a 60	Seg a Dom	Não	11h as 23h	Local e delivery

Tabela 2– Identificação dos concorrentes diretos

Fonte – Elaborado pelo autor.

6.1.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos dos Concorrentes

Para as pessoas que buscam satisfazer a fome rapidamente, todos os concorrentes apresentam praticamente os mesmos pontos francos ou deficiências, que vão desde problemas com infraestrutura até a demora no atendimento/preparo, devido a quantidade de ingredientes e opções disponíveis, que na minha visão é um dos principais responsáveis pela demora no

atendimento ao cliente. Vale enfatizar exceto pelo concorrente *fast food* Subway, todos os demais concorrentes citados e muitos outros pequenos não citados, não possuem nenhum tipo de diferenciação em seus produtos, seja no modo de preparo ou de ingredientes.

O *fast food* Subway, tem como ponto forte a agilidade no atendimento e na montagem do sanduíche, porém o grande número de ingredientes tende a gerar filas nos horários de picos, pois as pessoas demoram na escolha de como querem seus lanches. Vejo isso como um ponto fraco em relação ao quesito atendimento, no entendo, é sabido que esta rede possui notório sucesso no modelo de negócio que operam e por essa razão vejo como sendo o principal concorrente do Pão com Bife.

6.1.3 Análise do Mercado Alvo

O censo de 2010 apontou mais de 173 mil pessoas entre 14 e 65 anos. Este é o tamanho do mercado potencial, segundo a prefeitura do Curitiba, o bairro já conta com mais de 200 mil habitantes, proporcionalmente até o final de 2017 podemos ter cerca de 190 mil pessoas que fazem parte do principal grupo de potencial consumidor, considerando os percentuais já apresentados acima, cerca de 51% de consumidores potenciais dentro da faixa etária de 14 a 65 anos, homens e mulheres, temos no mínimo um mercado total de **88 mil pessoas** que circulam na região com hábito e disponibilidade para consumir o produto **Pão com Bife**.

7 Oferta da Empresa

7.1 Pão com Bife

O produto é simples e ao mesmo tempo feito com alimentos de qualidade, composto pelos ingredientes:

- Pão francês normal, com o peso entre 60g e 70g
- Bife bovino de corte nobre (pode ser colchão mole, alcatra, picanha ou file mignon, com peso de 150g a 180g, temperado e preparado na chapa quente
- 1 fatia de queijo mozzarella, aproximadamente 10g
- **1 ovo normal feito na chapa quente**



Figura 5 - possível aparência do produto

Fonte: Autor

Estes ingredientes podem variar na quantidade, no caso do ovo e do queijo, ou o cliente pode escolher se quer mais um fatia de queijo ou ainda escolher variações dentre os ingredientes e montar seu lanche de acordo com sua preferência.

7.2 Posicionamento e vantagem competitiva

A oferta do Pão com Bife, se baseia e se adapta ao modelo de estratégias genéricas de Porter (1986), figura 5, O modelo de Porter consiste em três estratégias genéricas intensamente consistentes que possibilitam à empresa criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em. Ao lidar com as cinco forças competitivas, uma empresa pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

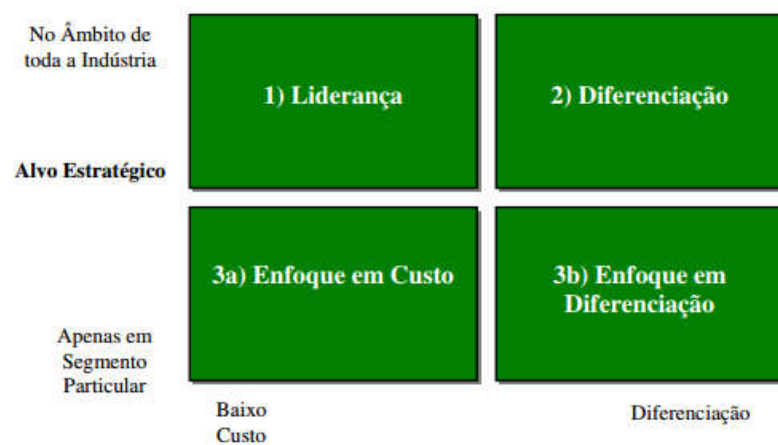


Figura 6 - Estratégias Genéricas

Fonte- Porter (1986) - Adaptado pelo autor

O que mais se adapta ao produto Pão com Bife com seu conceito de simplicidade e diante do segmento em irá atuar, a estratégia mais adequada é o enfoque onde iremos atuar em um ambiente competitivo estreito, para atender clientes que buscam praticidade e agilidade quando a questão for o que comer rapidamente sem gastar muito, por exemplo. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque, no entanto iremos trabalhar nos dois aspectos dessa estratégia, oferecendo ao mesmo um produto de baixo custo e com a diferenciação em relação tipo de alimento que é oferecido pela concorrência na região.

7.3 Estratégia de Marketing

Baseado no modelo dos 4ps de Kotler (2003), sobre o mix de marketing (produto, preço, promoção e praça, a estratégia de marketing do fast food Pão com Bife apresenta:

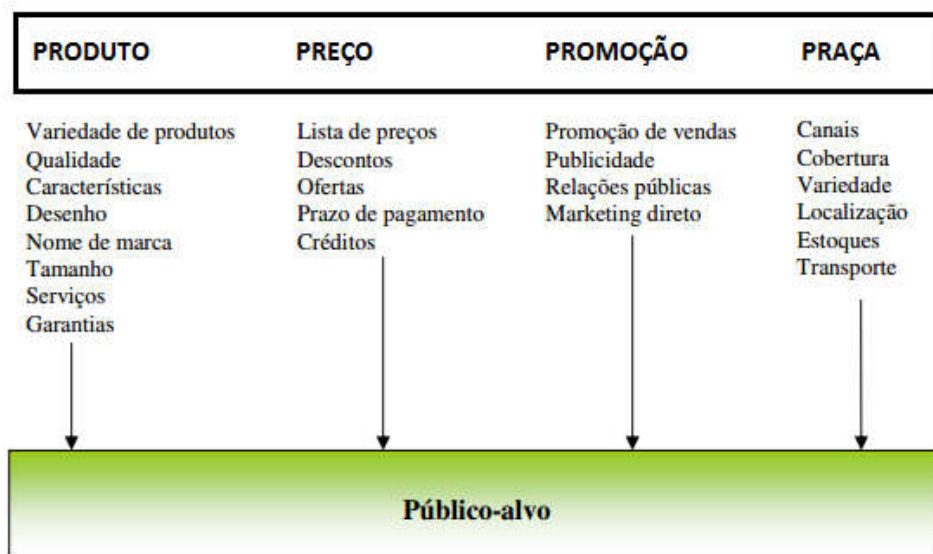


Figura 7 - Os 4 Ps do Marketing Mix

(Fonte- Kotler (2003)) - Adaptado pelo autor.

7.3.1 Produto

O *fast food* Pão com Bife é uma opção com apenas um produto, o pão com bife, que será acompanhado pelos complementos queijo e ovo, todos preparados na chama quente.

Para o consumo imediato, será oferecido condimentos mais comuns e de boa qualidade como mostarda, ketchup e maionese. O cliente poderá escolher se todas as combinações possíveis com esses 3 ingredientes (bife de carne nobre, queijo e ovo).

Este produto apesar de simples, não é oferecido isoladamente pela concorrência situada na região. Também pode ser oferecido como complemento os sucos naturais de laranja ou limão. O tempo de prepara deve ficar em no máximo 5 minutos.

7.3.2 Preço

A política de preço não estará muito fora do padrão do adotado pela concorrência, obviamente que deverá estar alinhando com a estrutura de custos, mas a estimativa é os pedidos fiquem entre no mínimo R\$ 5,00 e no máximo R\$15,00, visto que o cliente poderá pedir apenas um pão com queijo quente, ou todo conjunto com adicional de bife extra, queijo ou ovo. Este preço deverá ser visto como justo pela qualidade esperado do produto e será de fácil aceitação pois poderá ser consumido por todas as classes sócias da região de vão das classes de B em até a classe C.

7.3.3 Promoção

Divulgar não será tarefa fácil, para poder respeitar o baixo investimento do negócio, para contornar o baixo orçamento vamos utilizar faixas, panfletos, carro de som, jornais da região, divulgação nos diversos condomínios residenciais, empresas, sem contar que existem um hospital uma unidade de saúde. E, é claro utilizar as mídias sociais, principalmente Facebook, através da criação de pagina nesta plataforma, poderemos acessar todo público da região, com anúncios patrocinados e promoções. O Google Ad Words também é uma opção barata e sem dúvida nenhuma funciona com baixo investimento. A medida que o negócio for se consolidando com uma opção boa e barata de alimentação rápida, outra mídia poderá ser levada em conta, por exemplo a divulgação em estação de rádio.

7.3.4 Praça

O objetivo se instalar nas proximidades da Rua Pedro, que é um importante corredor de acesso de ida e de volta para dos bairros cidade industrial, capão raso, pinheiro e também um caminho alternativo para a região metropolitana da cidade de Curitiba sentido a cidade de Araucária. O local mais adequada é nas imediações no novo empreendimento imobiliário Neville, onde já possui shopping, escolas, hospital, unidade de saúde, a nova sede da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, o 23º Batalhão de Polícia Militar do PR, indústrias como a Positivo Informática, Kibon Sorvetes, Escola Técnica do SENAI, entre outras.



Figura 8 - Imagem aérea da região do Neville

Fonte Facebook da Associação de moradores da região

7.4 Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Analisando a matriz SWOT, podemos ver que as forças internas demonstram o potencial do produto **Pão com Bife**, características importantes como a fácil aceitação, pois o consumo dos ingredientes é normal, ou seja, não tem nenhuma novidade em relação ao produto, a conquista do consumidor apela pela simplicidade e ao paladar, pois traz uma sensação de alimento que podemos facilmente fazer em casa. O preço acessível e a rapidez do preparo também corroboram para compor um produto com forte potencial de consumo.

Forças	Fraquezas
Produto de fácil aceitação Preço acessível Localização, bairro em franca expansão Preparo rápido	Espaço físico pequeno Estacionamento Mão-de-obra
Oportunidades	Ameaças
Abrir opção para delivery Ampliar a oferta de bebidas ex. chopp Possibilidade de abrir outras lojas	Facil imitação pela concorrência Produtos similares ou substitutos

Figura 9 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor.

Limitação do espaço físico, pouco espaço para estacionar na rua e até o a falta de algum tipo de cuidado com a higiene no preparo, neste último item, relacionado à mão-de-obra, se constitui uma fraqueza, que pode ser minimizada com treinamento e constante observação das regras. Sobre o espaço físico, podemos posicionar mesas externas pra desafogar em momentos de forte demanda. Já o estacionamento, pode ser resolvido caso a loja seja instalada no comercial Neville Center Mall, neste espaço existe um grande número de vagas, no entanto, estão vagas são compartilhadas como todos os comerciantes do local.

Quando olhamos para as oportunidades, podemos ver que de acordo com o desenvolvimento do negócio, a questão do *delivery* é uma opção para aumentar o faturamento, conforme o produto se solidifica, receber pedidos pelo telefone com retirada no balcão, é o primeiro para ampliar a demanda. No mesmo sentido, oferecer outras bebidas do

que as pensadas inicialmente (suco natural de limão ou laranja preparados na hora), com por exemplo, passar a disponibilizar o Chopp. É importante pensar que caso da opção do Chopp for implementada, a restrição do espaço físico caracterizada pelo pequeno número de mesas e cadeiras tende a ser um problema a ser resolvido, caso a demanda pelo Chopp justifique qualquer outro investimento. Ainda pensando nas oportunidades, com a consolidação do modelo de negócio, pensar em abrir outros pontos na região é fundamental para expansão, há possibilidade de lojas próprias ou expandir como uma franquia.

O último item desta análise, trata das possíveis ameaças, tais como: fácil imitação do produto pela concorrência e os diversos produtos similares ou substitutos, que em se tratando de alimentação fora de casa, afeta todos os competidores. Neste caso, presar pelo carinho no prepara, desenvolver um tempero saboroso (o caso do prepara do bife de carne nobre), atendimento cordial e ágil, tendem a fidelizar o cliente, mesmo assim sabemos por mais que o cliente aprecie o produto, o consumo não será diário, sabemos que ninguém come a mesma coisa todo dia, principalmente que tem o hábito ou a necessidade de fazer refeições fora de casa. A questão aqui é zelar para que a opção **Pão com Bife** faça parte sempre das opções do consumidor.

8 Plano Operacional

8.1 Infraestrutura

O espaço mínimo para o trabalho de atendimento e preparo do lanche é de aproximadamente 30m², este espaço deve ser suficiente para a abordagem *fast food*, que possibilite o consumo rápido no local ou a simples retirada do pedido no balcão. Neste espaço, na cozinha, estarão todos os equipamento necessários para o preparo (chapa freezer, geladeira, cesto de pães, exaustor, liquidificador, utensílios, pratos, copos, talheres, etc.)

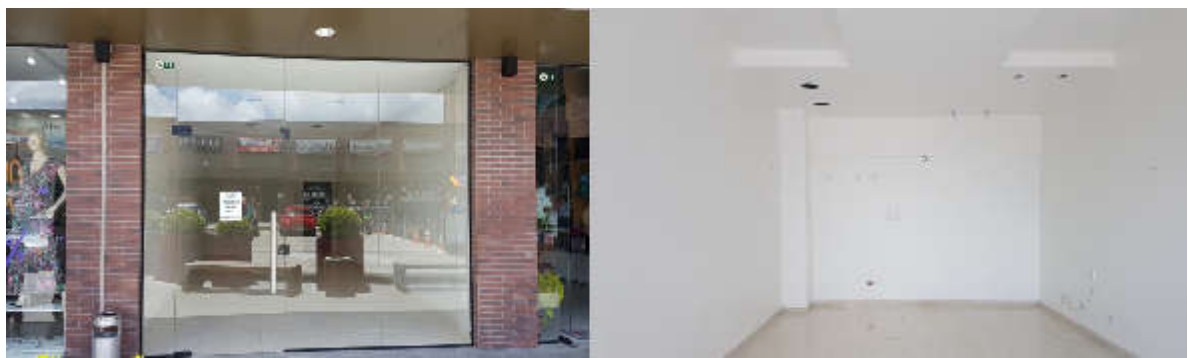


Figura 10 - Espaço disponível para locação na região

Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 11 - Exemplo de estrutura para o espaço

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.2 Preparo

Não há segredo, a não ser na questão do tempero das carnes (bifes), a cozinheira deverá temperar e fazer um pré-cozimento, separar por tipo de carne (colchão mole, contra filé, picanha e alcatra) este procedimento deve agilizar o prepara deste ingrediente, visto que este é o item que deve levar mais tempo. Os demais ingredientes como o queijo e o ovo são feitos rapidamente na chapa.

8.3 Atendimento

Deve ser rápido, o cliente faz a escolha direto no caixa, decide por alguma variação nos ingredientes e o preparo já é iniciado ou se for necessidade aguarda na fila. O cliente poderá ainda escolher uma das duas opções das bebidas disponíveis, sendo suco de laranja ou suco de limão natural, de 300ml ou 500ml.

8.3.1 Opção Padrão do Pão com Bife

Pão francês de aproximadamente 60g, escolhe o bife de aproximadamente 160g, que a princípio deverá ser colchão mole, alcatra, contra filé ou picanha) acompanha 1 ovo e uma fatia de queijo de mais ou menos 10g

8.3.2 Variações

Pão com bife padrão com opção de adicionais, bife duplo, adicional de ovo ou queijo, à escolha do cliente

Pão com bife padrão sem algum ingrediente, no caso, sem ovo ou sem queijo. Outras variações mais simples podem ocorrer, como pão com ovo e queijo quente, pão com ovo e queijo frio, pão somente com ovo e por fim, apenas pão com queijo, que pode ser quente ou frio.

8.4 Fornecedores

Devido a simplicidade dos ingredientes, todos podem ser comprados em qualquer supermercado, sem nenhuma restrição. A compra dos ingredientes precisa ser contínua, não há necessidade de grandes armazenamentos, somente suficiente para atender a demanda de até dois dias, máximo 3 dias. Produtos com validade mais estendida poderão ser comprados em maior quantidade, como por exemplo o ovos e o queijo.

Certamente dependendo da demanda, parcerias com padarias e açougues serão estabelecidas, neste caso o fornecimento seria atendido de acordo com a demanda.

8.5 Organização

Na condição de um pequeno negócio, não há necessidade de nenhuma estrutura complexa para organizar o trabalho, no entanto as funções precisam ser bem definidas e é composta por no máximo 4 pessoas.

Uma pessoa responsável pela cozinha, principal função de temperar as carnes e zelar pela qualidade e conservação de todos o ingredientes, além de manter a higiene e a organização da cozinha/local de preparo.

Uma pessoa para desempenhar a função de auxiliar de cozinha ou chapeiro para o preparo/montagem do produto, o cuidado na manipulação dos ingredientes e a higiene e a organização da cozinha/local de preparo também é responsabilidade deste profissional.

Uma pessoa para recepcionar os pedidos e trabalhar no caixa, este colaborador fica responsável em ajudar na organização geral do ambiente como balcão, mesas, ou seja no que for preciso para manter o local agradável e limpo.

A estrutura fica completa com uma pessoa desempenhando as funções da gerencia, que caso seja necessário, vai auxiliar em todas as outras funções, além de ser responsável por toda infraestrutura e organização, reposição dos ingredientes, compra e/ou relacionamento com fornecedores e outras funções administrativas como registro de vendas, contas a pagar e enviar relatórios financeiros para o escritório de contabilidade responsável.

8.6 Organograma

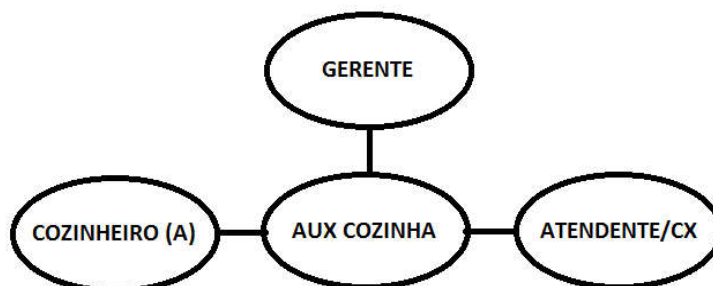


Figura 12 - Organograma

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.7 Remuneração, Benefícios e Jornada de Trabalho

As questões salariais são de acordo com cargo e funções e foram estimadas de acordo com a média nacional, podem ocorrer variações de acordo com a oferta e demanda desses profissionais, conforme demonstrado na tabela 4.

Os benefícios também acompanham o que é praticado normalmente no mercado, sendo basicamente vale transporte e refeição. A jornada de trabalho será de 10 horas, os intervalos serão negociados e organizados pelo gerente.

Gargo	Remuneração	Benefícios	Horário de Trabalho
Gerente	R\$ 1.600,00	VT + Refeição	11h às 24h
Cozinheiro (a)	R\$ 1.250,00	VT + Refeição	11h às 24h
Aux Chapeiro	R\$ 1.050,00	VT + Refeição	11h às 24h
Atendente	R\$ 950,00	VT + Refeição	11h às 24h

Tabela 3 - Remuneração, benefícios e jornada de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.8 Currículo do Empreendedor

Jailson Blum, 39 anos, administrador de empresas, pós graduando em gestão estratégica de empresas pelo ISAE/FGV, 19 anos de experiência na área comercial e financeira, atuou como auditor e consultor de negócios em empresas em diversas seguimentos, tais como: Industria do pescado congelado, comércio de *commodities*, (grãos em geral), indústria metalúrgica, têxtil, móveis e elétrica.

9 Plano Financeiro

9.1 Investimento Inicial

Baseados em preços médios, os investimentos iniciais foram orçados para contemplar a compra de máquinas e equipamentos, utensílios, obras e reformas, móveis, instalações, T.I, treinamentos e outros que se façam necessários conforme demonstrado na planilha 4:

Tipo de investimento	Valor	Descrição
Máquinas e equipamentos	R\$ 8.500,00	chapa, liquidificadores, freezer, geladeira, exautor, coifa, etc
Instalações	R\$ 7.000,00	aparelho de ar condicionado, Alarme, reformas e pintura
Móveis e utensílios	R\$ 7.000,00	mesas e cadeiras, móveis da cozinha e balcão
T.I	R\$ 6.000,00	computadores, monitores, comunicação
Despesas pré-operacionais	R\$ 3.000,00	aluguel adiantado, seguro e outras despesas pré-operacionais
Treinamentos	R\$ 1.000,00	treinamento da equipe
Capital de giro	R\$ 10.000,00	atendente, chapeiro, aux de cozinha
		recurso destinado para as compras iniciais para inauguração
TOTAL	R\$ 42.500,00	

Tabela 4 - Investimento inicial

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.2 Fonte de Recursos

A fonte de recursos necessários ao projeto tem origem no sócio empreendedor e em demais sócios investidores interessados. Outra fonte de parte dos recursos é a Fomento Paraná, que empresta até R\$ 15.000,00 para compra de máquinas e equipamentos parcelados em até 24 vezes, com juros 13% ao ano, subsidiados pelo Governo do Estado do Paraná.

9.3 Estimativas

9.3.1 Faturamento

Obedecendo as características do negócio, principalmente em relação ao tamanho e ao crescimento esperado, faz mais sentido estimar o faturamento inicial para os próximos 12 meses, no entanto, um faturamento projetado anual também será apresentado a seguir:

Faturamento projetado para os primeiros 12 meses – Lanches				
Mês	Dias	Preço	Unidades	Estimativa
	trabalhados	Médio	por mês	Faturamento
1	26	R\$ 10,00	650	R\$ 6.500,00
2	26	R\$ 10,00	1300	R\$ 13.000,00
3	26	R\$ 10,00	1950	R\$ 19.500,00
4	26	R\$ 10,00	2600	R\$ 26.000,00
5	26	R\$ 10,00	3250	R\$ 32.500,00
6	26	R\$ 10,00	3900	R\$ 39.000,00
7	26	R\$ 10,00	4550	R\$ 45.500,00
8	26	R\$ 10,00	5200	R\$ 52.000,00
9	26	R\$ 10,00	5850	R\$ 58.500,00
10	26	R\$ 10,00	6500	R\$ 65.000,00
11	26	R\$ 10,00	7150	R\$ 71.500,00
12	26	R\$ 10,00	7800	R\$ 78.000,00
TOTAL				R\$ 507.000,00

Tabela 5 - Faturamento estimado 1º ano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste projeção anual o objetivo é vender no primeiro mês 25 lanches por dia e terminar o ano vendendo cerca de 300 lanches por dia.

Para os sucos, o objetivo no primeiro mês é vender cerca de 12 sucos por dia e terminar o ano vendendo cerca de 150 copos de suco.

Faturamento projetado para os primeiros 12 meses – Sucos				
Mês	Dias trabalhados	Preço Médio	Unidades por mês	Estimativa Faturamento
1	26	R\$ 4,00	338	R\$ 1.352,00
2	26	R\$ 4,00	650	R\$ 2.600,00
3	26	R\$ 4,00	962	R\$ 3.848,00
4	26	R\$ 4,00	1300	R\$ 5.200,00
5	26	R\$ 4,00	1560	R\$ 6.240,00
6	26	R\$ 4,00	1950	R\$ 7.800,00
7	26	R\$ 4,00	2080	R\$ 8.320,00
8	26	R\$ 4,00	2470	R\$ 9.880,00
9	26	R\$ 4,00	2600	R\$ 10.400,00
10	26	R\$ 4,00	2730	R\$ 10.920,00
11	26	R\$ 4,00	2860	R\$ 11.440,00
12	26	R\$ 4,00	2990	R\$ 11.960,00
			TOTAL	R\$ 89.960,00

Tabela 6 - Faturamento estimado para 1º ano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Faturamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pão com Bife	R\$ 507.000,00	R\$ 585.585,00	R\$ 670.752,00	R\$ 762.983,00	R\$ 862.764,00
Quantidades	50700	53235	55896	58691	61626
Preço Médio	R\$ 10,00	R\$ 11,00	R\$ 12,00	R\$ 13,00	R\$ 14,00
Sucos	R\$ 89.960,00	R\$ 119.776,50	R\$ 139.740,00	R\$ 161.397,50	R\$ 184.878,00
Quantidades	22490	26617	27948	29345	30813
	R\$ 4,00	R\$ 4,50	R\$ 5,00	R\$ 5,50	R\$ 6,00
Total	R\$ 596.960,00	R\$ 705.361,50	R\$ 810.492,00	R\$ 924.380,50	R\$ 1.047.642,00

Tabela 7 - Faturamento total projetado para 5 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta projeção de 5 anos, o ajuste nos preços médios é de 10% a.a., suficiente para suportar a inflação prevista de 5% a.a. O incremento das vendas a partir do segundo ano também foi estimado em 5% para cada ano.

9.3.2 Custo ingredientes

Os custos dos produtos prontos na tabela 7, já contemplam individualmente cada ingrediente necessário à sua preparação, ou seja, os valores apresentados por produto já não finais com todos os ingredientes embutidos. Nestas projeções de custo de 5 anos, a inflação considerada foi de 5% a.a.

Custo unitário de ingredientes						
	Preço	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pão francês	R\$ 8,00	R\$ 0,40	R\$ 0,42	R\$ 0,44	R\$ 0,46	R\$ 0,49
Queijo kg	R\$ 20,99	R\$ 0,42	R\$ 0,44	R\$ 0,46	R\$ 0,49	R\$ 0,51
Ovo unidade	R\$ 0,30	R\$ 0,30	R\$ 0,32	R\$ 0,33	R\$ 0,35	R\$ 0,36
Tempero kg	R\$ 2,00	R\$ 0,20	R\$ 0,21	R\$ 0,22	R\$ 0,23	R\$ 0,24
Coxão mole kg	R\$ 16,00	R\$ 2,67	R\$ 2,80	R\$ 2,94	R\$ 3,09	R\$ 3,25
Alcatra kg	R\$ 29,00	R\$ 4,83	R\$ 5,07	R\$ 5,33	R\$ 5,59	R\$ 5,87
Contra filé kg	R\$ 17,89	R\$ 2,98	R\$ 3,13	R\$ 3,29	R\$ 3,45	R\$ 3,62
Picanha kg	R\$ 49,00	R\$ 8,17	R\$ 8,58	R\$ 9,01	R\$ 9,46	R\$ 9,93
Sucos – Ingredientes para 300ml						
Limão kg	R\$ 1,99	R\$ 0,22	R\$ 0,23	R\$ 0,24	R\$ 0,25	R\$ 0,27
Laranja kg	R\$ 1,99	R\$ 1,14	R\$ 1,20	R\$ 1,26	R\$ 1,32	R\$ 1,39
Contra filé kg	R\$ 2,99	R\$ 0,18	R\$ 0,19	R\$ 0,20	R\$ 0,21	R\$ 0,22

Tabela 8 - Custo dos ingredientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Projeção do Custo Unitário					
Produto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pão com bife de coxão mole	R\$ 3,99	R\$ 4,19	R\$ 4,40	R\$ 4,62	R\$ 4,85
Pão com bife de alcatra	R\$ 6,15	R\$ 6,46	R\$ 6,78	R\$ 7,12	R\$ 7,48
Pão com bife de contra filé	R\$ 4,30	R\$ 4,52	R\$ 4,74	R\$ 4,98	R\$ 5,23
Pão com bife de picanha	R\$ 9,49	R\$ 9,96	R\$ 10,46	R\$ 10,99	R\$ 11,54
Suco de limão 300ml	R\$ 0,40	R\$ 0,42	R\$ 0,44	R\$ 0,46	R\$ 0,49
Suco de laranja 300ml	R\$ 1,32	R\$ 1,39	R\$ 1,46	R\$ 1,53	R\$ 1,60

Tabela 9 - Custo unitário dos produtos

9.3.3 Depreciação

Depreciação Anual					
Investimento		Depreciação		Manutenção	
		Taxa	Valor	Taxa	Valor
Máq/Equip.	R\$ 8.500,00	10%	R\$ 850,00	10%	R\$ 850,00
Móveis/Utensil	R\$ 7.000,00	10%	R\$ 700,00	5%	R\$ 350,00
Instalações	R\$ 7.000,00	10%	R\$ 700,00	5%	R\$ 350,00
T.I	R\$ 6.000,00	10%	R\$ 600,00	5%	R\$ 300,00
Total	R\$ 28.500,00		R\$ 2.850,00		R\$ 1.850,00

Tabela 10 - Depreciação

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.3.4 Custos Fixos

Custo Fixos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos					
Pró-Labore					
INSS s/ pró-labore					
Pessoal	9.442	12.154	14.959	15.707	18.279
Aluguel e condominio	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Contador	300	315	331	347	365
Tefone/internet	250	263	276	289	304
Material de expediente	150	158	165	174	182
Material de limpeza	150	158	165	174	182
Energia	500	525	551	579	608
Agua	150	158	165	174	182
Gás	300	315	331	347	365
Despesas c/ mkt	910	956	1.003	1.053	1.106
Despesas financeiras	200				
Manutenção	154	162	170	178	187
TOTAL DO MÊS	14.506	17.261	20.321	21.338	24.191
TOTAL DO ANO	174.074	207.134	243.858	256.050	290.295

Ta

bela 11 - Custos fixos

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.3.5 Mão-de-obra

Função	Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
Gerente	1	1.600	1.600	1	1.680	1.680	1	1.764	1.764	1	1.852	1.852	1	1.945	1.945
Cozinheiro (a)	1	1.250	1.250	1	1.313	1.313	1	1.378	1.378	1	1.447	1.447	1	1.519	1.519
Aux Chapeiro	1	1.050	1.050	2	1.103	2.205	2	1.158	2.315	2	1.216	2.431	3	1.276	3.829
Atendente	1	950	950	1	998	998	2	1.047	2.095	2	1.100	2.199	2	1.155	2.309
Total			4.850			6.195			7.552			7.930			9.602
Encargos sociais		0	1.940		0	2.478		0	3.021		0	3.172		0	3.841
Benefícios			2.652			3.481			4.386			4.605			4.835
Total mês			9.442			12.154			14.959			15.707			18.279
Total ano			113.304			145.845			179.505			188.480			219.345

Tabela 12 - Mão-de-obra estimada

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.4 Demonstrativo de Resultados

DRE	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%	Ano 4	%	Ano 5
Faturamento bruto	596.960	100,0%	705.362	100,0%	810.492	100,0%	924.381	100,0%	1.047.642
Pão com bife	507.000	84,9%	585.585	83,0%	670.752	82,8%	762.983	82,5%	862.764
Sucos	89.960	15,1%	119.777	17,0%	139.740	17,2%	161.398	17,5%	184.878
(-) Impostos sobre faturamento Simples Nacional	45.011	7,5%	53.184	7,5%	61.597	7,6%	76.539	8,3%	86.745
(=) Receita Líquida	551.949	92,5%	652.177	109,2%	748.895	125,5%	847.842	142,0%	960.897
(-) Ingredientes pão com bife	303.313	50,8%	334.402	56,0%	368.674	61,8%	406.464	68,1%	448.130
(-) Ingredientes suco	19.341	3,2%	24.035	4,0%	26.499	4,4%	29.215	4,9%	32.210
(=) Margem de Contribuição Bruta	229.295	38,4%	293.740	49,2%	353.722	59,3%	412.163	69,0%	480.557
(-) Mão de Obra	113.304	19,0%	145.845	24,4%	179.505	30,1%	188.480	31,6%	219.345
(=) Margem de Contribuição Líquida	115.991	19,4%	147.895	24,8%	174.217	29,2%	223.683	37,5%	261.212
(-) Custo Indireto de produção/preparo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-
(=) Lucro Bruto	115.991	19,4%	147.895	24,8%	174.217	29,2%	223.683	37,5%	261.212
(-) Despesas com Marketing e Vendas	10.920	1,8%	11.466	1,9%	12.039	2,0%	12.641	2,1%	13.273
(-) Despesas Administrativas	34.200	5,7%	35.910	6,0%	37.706	6,3%	39.591	6,6%	41.570
(-) Despesas Manutenção	1.850	0,3%	1.943	0,3%	2.040	0,3%	2.142	0,4%	2.249
(-) Outras Desp. Operacionais	11.400	1,9%	11.970	2,0%	12.569	2,1%	13.197	2,2%	13.857
(=) Lucro Operacional	57.621	9,7%	86.606	14,5%	109.865	18,4%	156.113	26,2%	190.263
(-) Despesas Financeiras	2.400	0,4%	2.520	0,4%	2.646	0,4%	2.778	0,5%	2.917
(+) Receitas Financeiras	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-
(-) Depreciação e Amortização	2.850	0,5%	2.850	0,5%	2.850	0,5%	2.850	0,5%	2.850
(=) Lucro Líquido	52.371	8,8%	81.236	13,6%	104.369	17,5%	150.484	25,2%	184.496
(+) Depreciação e Amortização	2.850		2.850		2.850		2.850		2.850
(=) Fluxo Caixa Operacional	55.221		84.086		107.219		153.334		187.346
(-) Investimentos	-		-		-		-		-
(=) Fluxo de Caixa Operac. Livre	55.221		84.086		107.219		153.334		187.346

Tabela 13 - DRE Projetado 5 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.5 Fluxo de caixa

9.5.1 Fluxo de caixa projetado 12 meses

FLUXO DE CAIXA PROJETADO														
Descrição	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Investimento Inicial	-42.500													
(+) Receitas de vendas		7.852	15.600	23.348	31.200	38.740	46.800	53.820	61.880	68.900	75.920	82.940	89.960	596.960
Pão com bife		6.500	13.000	19.500	26.000	32.500	39.000	45.500	52.000	58.500	65.000	71.500	78.000	507.000
Sucos naturais		1.352	2.600	3.848	5.200	6.240	7.800	8.320	9.880	10.400	10.920	11.440	11.960	89.960
(-) Impostos s/ faturamento		-592	-1.176	-1.760	-2.352	-2.921	-3.529	-4.058	-4.666	-5.195	-5.724	-6.254	-6.783	-45.011
(=) Receita líquida		7.260	14.424	21.588	28.848	35.819	43.271	49.762	57.214	63.705	70.196	76.686	83.177	551.949
(-) Custo produtos vendidos		-4.179	-8.336	-12.493	-16.673	-20.785	-25.009	-29.009	-33.233	-37.234	-41.234	-45.234	-49.235	-322.654
Custo pão com bife		-3.889	-7.777	-11.666	-15.555	-19.443	-23.332	-27.220	-31.109	-34.998	-38.886	-42.775	-46.664	-303.313
Custo sucos		-291	-559	-827	-1.118	-1.342	-1.677	-1.789	-2.124	-2.236	-2.348	-2.460	-2.571	-19.341
(-) Desp adm e comerciais		-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-14.506	-174.074
(-) Depreciações		-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-238	-2.850
(=) Lucro Operacional		-11.663	-8.656	-5.649	-2.569	291	3.519	6.009	9.237	11.728	14.218	16.708	19.198	52.371
(+) Depreciações		238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	2.850
(=) Fluxo de caixa operacional		-11.426	-8.419	-5.412	-2.331	528	3.756	6.247	9.475	11.965	14.455	16.946	19.436	55.221
Fluxo de caixa líquido	-42.500													
Fluxo de caixa líquido acumulado	-42.500	-53.926	-62.344	-67.756	-70.087	-69.559	-65.803	-59.556	-50.081	-38.116	-23.661	-6.715	12.721	

Tabela 14 - Fluxo de caixa projetado 12 meses

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.6 Fluxo de Caixa Projetado para 5 anos

FLUXO DE CAIXA ANUAL PROJETADO						
Descrição	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Investimento Inicial	-42.500					
Receitas de vendas		596.960	705.362	810.492	924.381	1.047.642
(-)Impostos s/ faturamento		45.011	53.184	61.597	76.539	86.745
(-)Custo produtos vendidos		322.654	358.437	395.172	435.679	480.340
(-) Desp adm e comerciais		171.674	207.134	243.858	256.050	290.295
Lucro Operacional		57.621	86.606	109.865	156.113	190.263
(-) Despesas financeiras		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
(=) Fluxo de caixa operacional livre		55.221	84.086	107.219	153.334	187.346
Fluxo de caixa líquido acumulado	-42.500	97.721	181.807	289.026	442.360	629.706

Tabela 15 - Fluxo de caixa projetado para 5 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.7 Análise de Viabilidade

9.7.1 Pay back Simples

O método *pay back* simples é uma forma fácil e direta que estima o tempo necessário de retorno do investimento inicial realizado, este método não contempla o custo de capital. O *pay back* simples é um dos indicadores que podem ser utilizados para tomada de decisão de investimento. Acompanhando todo cenário e projeções descritos até agora temos:

Pay back Simples		
Ano	Fluxo de caixa	Saldo do investimento
0	-R\$ 42.500	-R\$ 42.500
1	R\$ 55.221	R\$ 12.721
2	R\$ 81.236	R\$ 93.957
3	R\$ 104.369	R\$ 198.326
4	R\$ 150.484	R\$ 348.810
5	R\$ 184.496	R\$ 533.306

Tabela 16 - Pay back simples.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos verificar que neste cenário, com o método de *pay back* simples o investimento já retorna no final do primeiro ano, apresentado um saldo positivo de R\$ 12.721, como pode ser visto no fluxo de caixa projetado para 12 meses já demonstrado.

9.7.2 *Pay back* Descontado

O *pay back* descontado utiliza taxa de juros denominada taxa mínima de atratividade (TMA), que representa o mínimo que investidor deseja ganhar em um investimento ou o máximo que um tomador de recurso se propõe a pagar ao fazer um financiamento.

Este projeto tem como fonte de recursos o empreendedor, investidores e empréstimos em banco que compõe o custo do capital. Para remunerar o capital próprio consideramos taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia) para títulos federais de 13,75% + 5% com expectativa de ganho adicional com sendo o custo do capital próprio. Os recursos captados no banco do empreendedor (Fomento Paraná), através do programa de incentivo do governo do Estado do Paraná tem custo fixado em 18,26% ao ano.

Para compor a TMA, o método WACC inglês *weighted average cost of capital* ou CMPC (custo médio ponderado de capital). O WACC é calculado ponderando-se o custo de capital próprio e o custo de dívida da empresa. Então temos:

Taxa mínima de atratividade				
Fonte de capital	Valor		Custo Anual	WACC
Próprio / Investidor	R\$ 32.500	76,47%	18,75%	14,34%
Terceiros (Fomento Paraná)	R\$ 10.000	23,53%	18,26%	4,30%
	R\$ 42.500	100,00%	TMA	18,63%

Tabela 17 - TMA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Calculo do *pay back* descontado com base no TMA encontrado de 18,63% ao ano. A fórmula para cálculo do valor presente será:

$VP = FV / (1+K)^N$ sendo Valor Presente = Valor futuro (Fluxo de caixa final apresentado no final de cada período, dividido por $(1+0,1863)^N$)

Então temos:

<i>Pay back</i> descontado			
Ano	Fluxo de caixa	Valor presente do Fluxo de caixa	Saldo do investimento a valor presente
0	-R\$ 42.500	-R\$ 42.500	-R\$ 42.500
1	R\$ 55.221	R\$ 46.549	R\$ 4.049
2	R\$ 84.086	R\$ 59.755	R\$ 63.803
3	R\$ 107.219	R\$ 64.223	R\$ 128.026
4	R\$ 153.334	R\$ 77.421	R\$ 205.447
5	R\$ 187.346	R\$ 79.739	R\$ 285.187

Tabela 18 - *Pay back* descontado

Fonte: Elaborado pelo autor.

No método de *pay back* descontado, o investimento também retorna no primeiro ano, apresentado um saldo positivo de **R\$ 4,049**, como demonstrado na tabela acima, lembrado que está sendo considerado uma TMA de 18,63% ao ano. Neste cenário o *pay back* é de exatamente de **1,1 ano e um mês**.

9.8 VPL - Valor presente líquido e Taxa interna de retorno - TIR

O valor presente líquido deste projeto neste cenário é **R\$ 282,181,58** e a taxa interna de retorno apresenta foi de **167%** ao ano, para o período de 5 anos, conforme cálculo demonstrado abaixo.

VPL e TIR NA HP 12C		
Valores	TECLAS	Resultado
-R\$ 42.500,00	CHS g Cfo	
R\$ 55.221,03	g Cfj	
R\$ 84.086,24	g Cfj	
R\$ 107.218,51	g Cfj	
R\$ 153.334,34	g Cfj	
R\$ 187.345,70	g Cfj	
VPL= 18,63i F NPV	VPL= 18,63i F NPV	R\$ 285.182
TIR = F IRR	TIR = F IRR	167%

Tabela 19 - VPL e TIR

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.9 Análise de sensibilidade

Os indicadores financeiros é possível verificar a viabilidade deste projeto, no entendo é importante verificar algumas variáveis críticas para sucesso:

9.9.1 Volume de vendas

As vendas no primeiro ano precisam crescer de 650 lanches por mês para 7800 unidades no final do período, isso dá cerca de 300 lanches por dia, esse número não é absurdo, apesar de representar um crescimento enorme, para os demais anos projetados, a demanda foi estimada em apenas 5% ao ano.

Caso as vendas no primeiro momento não fiquem dentro do esperado ou não cresça dentro dos percentuais projetados, o crescimento do negócio será mais lento e poderá ter sua viabilidade comprometida.

9.9.2 Preços Unitários e ingredientes

O preço médio do produto foi estipulado em R\$ 10,00 unitário para o primeiro ano, para os demais períodos, o ajuste ficou em 10% para cada ano. As estimativas de custo dos ingredientes e os preços médios praticados pela concorrência na região estão dentro deste patamar e não prejudica a viabilidade do projeto, no entanto, existe uma variável nos ingredientes que precisa ser acompanhada, que é o preço das carnes nobres. Aumentos acima da inflação projetada, que foi de 5% ao ano, pode comprometer as margens, este ingrediente é fundamental para o sucesso do projeto, por isso precisa ser acompanhado com cautela.

Os custos relacionados aos sucos, demonstram que as margens são muito grandes e conseguem absorver sem problemas variações muito bruscas dos preços do limão e da laranja, sem prejudicar o preço médio final do produto.

9.10 Cenários

9.10.1 Cenário Otimista

Considero tudo que foi apresentado até o momento, sendo realista e honesto com o projeto, em relação as expectativas, principalmente das vendas do primeiro ano, como sendo o cenário mais otimista possível. Este cenário sinalizou um **VPL** (valor presente líquido) de mais de **R\$ 285.000** para a projeção de 5 anos, com uma **TIR** (taxa interna de retorno) de **167%** ao ano, muito superior à taxa mínima de atratividade de 8,63%. Neste caso, não há dúvidas sobre a viabilidade do projeto, menos sobre o aspecto financeiro.

9.10.2 Cenário Pessimista

Como tudo depende das vendas, neste cenário é simulado uma projeção de vendas bem mais lenta para o primeiro ano de operação, mas sem deixar de ser progressiva. Contratações só para o quarto e quinto ano. O volume de vendas no primeiro ano estipulado em apenas um terço do que foi previsto no cenário otimista. A estrutura de custos fixos é a mesma, também não se altera o custo dos ingredientes, depreciação, investimento inicial. Neste cenário o incremento das vendas anuais também foi mantido devido ao histórico de crescimento da indústria da alimentação fora de casa. Neste cenário a operação é inviável pois apresenta prejuízo acentuado do primeiro ao 5 ano, como demonstrado no DRE e no fluxo de caixa projetado abaixo:

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento bruto	197.496	239.782	288.551	344.676	409.140
Pão com bife	167.960	203.232	243.878	290.621	344.274
Sucos	29.536	36.551	44.673	54.055	64.865
(-) Impostos sobre faturamento Simples Nacional	14.891	18.080	21.930	28.539	33.877
(=) Receita Líquida	182.605	221.703	266.621	316.137	375.263
(-) Ingredientes pão com bife	100.482	116.057	134.046	154.823	178.820
(-) Ingredientes suco	6.350	7.335	8.471	9.784	11.301
(=) Margem de Contribuição Bruta	75.772	98.311	124.104	151.530	185.142
(-) Mão de Obra	113.304	127.323	142.461	170.004	197.904
(=) Margem de Contribuição Líquida	(37.532)	(29.012)	(18.356)	(18.475)	(12.762)
(-) Custo Indireto de produção/preparo	-	-	-	-	-
(=) Lucro Bruto	(37.532)	(29.012)	(18.356)	(18.475)	(12.762)
(-) Despesas com Marketing e Vendas	10.920	11.466	12.039	12.641	13.273
(-) Despesas Administrativas	34.200	35.910	37.706	39.591	41.570
(-) Despesas Manutenção	1.850	1.943	2.040	2.142	2.249
(-) Outras Desp. Operacionais	11.400	11.970	12.569	13.197	13.857
(=) Lucro Operacional	(95.902)	(90.300)	(82.709)	(86.045)	(83.711)
(-) Despesas Financeiras	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
(-) Depreciação e Amortização	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
(=) Lucro Líquido	(101.152)	(95.670)	(88.205)	(91.674)	(89.478)
(+) Depreciação e Amortização	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
(=) Fluxo Caixa Operacional	(98.302)	(92.820)	(85.355)	(88.824)	(86.628)
(-) Investimentos	-	-	-	-	-
(=) Fluxo de Caixa Operac. Livre	(98.302)	(92.820)	(85.355)	(88.824)	(86.628)

Tabela 20 - DRE cenário pessimista

Fonte: Elaborado pelo autor.

FLUXO DE CAIXA ANUAL PROJETADO						
Descrição	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Investimento Inicial	-42.500					
Receitas de vendas		197.496	239.782	288.551	344.676	409.140
(-)Impostos s/ faturamento		14.891	18.080	21.930	28.539	33.877
(-)Custo produtos vendidos		106.832	123.391	142.517	164.607	190.121
(-) Desp adm e comerciais		171.674	188.612	206.814	237.575	268.853
Lucro Operacional		-95.902	-90.300	-82.709	-86.045	-83.711
(-) Despesas financeiras		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
(=) Fluxo de caixa operacional livre		-R\$ 98.302	-R\$ 92.820	-R\$ 85.355	-R\$ 88.824	-R\$ 86.628
Fluxo de caixa líquido acumulado	-R\$ 42.500	-R\$ 140.802	-R\$ 233.622	-R\$ 318.977	-R\$ 407.801	-R\$ 494.429

Tabela 21 - Fluxo de caixa projetado pessimista

Fonte: Elaborado pelo autor.

9.10.3 Cenário Provável

Para o cenário provável é simulado uma projeção de vendas moderada no primeiro ano, mas sem deixar de ser progressiva. Contratações apenas no terceiro ano, sem contrações para o quarto e quinto ano. O volume de vendas no primeiro ano estipulado em dois terços do previsto no cenário otimista. A estrutura de custos fixos é a mesma, também não se alteram o custo dos ingredientes, depreciação, investimento inicial. Neste cenário o incremento das vendas anuais também foi mantido devido ao histórico de crescimento da indústria da alimentação fora de casa.

Neste cenário o projeto apresenta lucro líquido a partir do terceiro ano, mas só se torna viável com *pay back* simples, somente no quinto ano, no entanto o *pay back descontado ultrapassa os 5 anos projetado*. Isso se deve a necessidade de capital de giro apresentada desde o primeiro ano, que fica em torno de R\$ 70.000,00.

A análise do **VPL** do período retornou um valor menor do o investimento inicial estimado, mas a taxa interna de retorno de 25% supera a **TMA** para o projeto.

Pay back Simples		
Ano	Fluxo de caixa	Saldo do investimento
0	-R\$ 42.500	-R\$ 42.500
1	-R\$ 27.268	-R\$ 69.768
2	-R\$ 196	-R\$ 69.965
3	R\$ 12.495	-R\$ 57.469
4	R\$ 54.562	-R\$ 2.908
5	R\$ 108.231	R\$ 105.324

Tabela 22 - Pay back simples no cenário provável

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento bruto	398.424	483.297	581.161	693.764	823.076
Pão com bife	354.640	429.114	514.937	613.634	726.920
Sucos	43.784	54.183	66.223	80.130	96.156
(-) Impostos sobre faturamento Simples Nacional	30.041	36.441	44.168	57.444	68.151
(=) Receita Líquida	368.383	446.856	536.992	636.320	754.925
(-) Ingredientes pão com bife	212.163	245.049	283.031	326.901	377.571
(-) Ingredientes suco	9.414	10.873	12.558	14.504	16.753
(=) Margem de Contribuição Bruta	146.806	190.935	241.403	294.915	360.602
(-) Mão de Obra	113.304	127.323	161.909	170.004	178.504
(=) Margem de Contribuição Líquida	33.502	63.612	79.494	124.910	182.098
(-) Custo Indireto de produção/preparo	-	-	-	-	-
(=) Lucro Bruto	33.502	63.612	79.494	124.910	182.098
(-) Despesas com Marketing e Vendas	10.920	11.466	12.039	12.641	13.273
(-) Despesas Administrativas	34.200	35.910	37.706	39.591	41.570
(-) Despesas Manutenção	1.850	1.943	2.040	2.142	2.249
(-) Outras Desp. Operacionais	11.400	11.970	12.569	13.197	13.857
(=) Lucro Operacional	(24.868)	2.324	15.141	57.340	111.148
(-) Despesas Financeiras	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
(-) Depreciação e Amortização	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
(=) Lucro Líquido	(30.118)	(3.046)	9.645	51.712	105.381
(+) Depreciação e Amortização	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
(=) Fluxo Caixa Operacional	(27.268)	(196)	12.495	54.562	108.231
(-) Investimentos	-	-	-	-	-

Tabela 23 - DRE cenário provável

Fonte: Elaborado pelo autor.

VPL e TIR NA HP 12C		
Valores	TECLAS	Resultado
-R\$ 42.500,00	CHS g Cfo	
-R\$ 27.268,15	g Cfj	
-R\$ 196,41	g Cfj	
R\$ 12.495,49	g Cfj	
R\$ 54.561,55	g Cfj	
R\$ 108.231,23	g Cfj	
VPL= 18,63i F NPV	VPL= 18,63i F NPV	R\$ 15.474
TIR = F IRR	TIR = F IRR	25%

Tabela 24 - VPL e TIR cenário provável

Fonte: Elaborado pelo autor.

10 Conclusão

Diante do que foi analisado, principalmente depois de ter revisado as projeções que consideraram os cenários otimista, pessimista e provável. Ficou claro que a dependência de um volume de vendas que aumente rapidamente no primeiro ano de operação de uma nova empresa, gera incertezas, principalmente na questão da aceitação do produto. Na questão da demanda existente, não há dúvidas, que existe e está, ano após ano, em crescimento.

No cenário provável, é evidente que o empreendedor/investidor terá que ser arrojado para assumir o risco do projeto com *pay back* superior a 5 anos. Caso o cenário otimista aconteça, o resultado já é colhido no primeiro ano e o prêmio pelo risco assumido, sem dúvida vale a pena.

No decorrer do projeto, as análises demonstraram através da estimativa dos custos fixos e da previsão de vendas, que os custos com a mão-de-obra pesam no resultado caso as vendas não sejam tão promissoras quanto o esperado. Em consequência, o capital de giro necessário para saúde financeira pode ser alto demais para um pequeno negócio, mas não o torna inviável, como já demonstrado, tudo depende do volume de vendas e isso equilibra rapidamente as finanças.

Em face da rentabilidade apresentada no cenário otimista ser muito interessante, mesmo demandando necessidade de capital de giro num primeiro período, vale a pena investigar mais profundamente a demanda e a aceitação do produto Pão com Bife, investimento em divulgação prévia, escolhendo uma boa localização dentro da região que garanta visibilidade e facilidade de acesso. Esses cuidados vão com certeza ajudar na tomada de decisão da implantação do fast food Pão com Bife.

Referências Bibliográficas

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil ;; Addison Wesley, 2004.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira** . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

Sites pesquisados

JORNAL GAZETA DO POVO

<http://www.gazetadopovo.com.br/imoveis>

ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO NEOVILLE

www.neoville.com.br

POLICIA MILITAR DO PARANÁ

www.pmpr.gov.br

ABRASEL

<http://pr.abrasel.com.br/>

SEBRAE

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

GFK PESQUISAS

<http://www.gfk.com/pt-br/>

SABOR E GASTRONOMIA

<http://www.saborosagastronomia.com.br/>

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

<http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/assessorias/ascom/noticias/acervo/escritura>

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL

<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>

INFOOD

<http://infood.com.br/>

MIXIRICA ALIMENTAÇÃO EQUILIBRADA

<http://www.smzto.com.br/mixirica/mercado.html>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES DIFERENCIADOS.

www.abredi.org.br

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

www.ibge.gov.br

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

www.sebrae.com.br