



SILVIO CORREA MARIZ NETO

Curitiba – PR

2016

SILVIO CORREA MARIZ NETO

**COMÉRCIO DE MASSAS FRESCAS E CONGELADAS: CASE
‘SPAGHETTO MASSAS ARTESANAIS’**

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Comércio de massas frescas e congeladas: Case ‘Spaghetti Massas Artesanais’**, elaborado por Silvio Correa Mariz Neto 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 Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 12/02/2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Restaurante Spaghetto, representada neste documento pelo Sr. João Carlos Buffara, proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Comércio de massas frescas e congeladas: Case ‘Spaghetto Massas Artesanais’**, realizado pelo aluno Silvio Correa Mariz Neto, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 12/02/2016

João Carlos Buffara

Sócio-proprietário

Restaurante Spaghetto

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Silvio Correa Mariz Neto, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 0313 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 10/12/2013 a 12/02/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Comércio de massas frescas e congeladas: Case 'Spaghetti Massas Artesanais'**, é autêntico e original.

Curitiba, 12/ 02 /2016

Silvio Correa Mariz Neto

À minha família pelo apoio, carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha família por toda a ajuda, carinho e oportunidades;

Ao meu amigo Bernardo Buffara pela parceria;

Ao João Carlos Buffara, proprietário do Spaghetti Restaurante pelo auxílio;

E ao meu orientador pelo apoio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – CRESCIMENTO POPULACIONAL CURITIBA.....	18
FIGURA 2 – CASA DAS MASSAS.....	19
FIGURA 3 – CALICETI.....	20
FIGURA 4 – ROSMARINO.....	20
FIGURA 5 – MERCATELLI.....	21
FIGURA 6 – ITÁLICA.....	21
FIGURA 7 – ROMANHA.....	22
FIGURA 8 – SEARA, PERDIGÃO E SADIA.....	22
FIGURA 9 – FORNO DE MINAS.....	23
QUADRO 1 – ANÁLISE SWOT.....	26
FIGURA 10 – POSSÍVEIS PONTOS DE VENDA.....	27
FIGURA 11 – LAYOUT.....	29
FIGURA 12 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
QUADRO 2 – CARDÁPIO E PREÇO MÉDIO.....	30
QUADRO 3 – INVESTIMENTOS FIXOS PREDIAIS.....	31
QUADRO 4 – INVESTIMENTOS FIXOS MÁQUINAS/ EQUIP./UTENSÍLIOS....	31
QUADRO 5 – TOTAL INVESTIMENTOS FIXOS.....	32
QUADRO 6 – PRÓ-OPERACIONAL.....	32
QUADRO 7 – CAPITAL DE GIRO.....	33
QUADRO 8 – INVESTIMENTO INICIAL.....	33
QUADRO 9 – CUSTO DO PRODUTO	33
QUADRO 10 – PESSIMISTA.....	34
QUADRO 11 – NEUTRO.....	35
QUADRO 12 – OTIMISTA.....	35
QUADRO 13 – FATURAMENTO MENSAL.....	36
QUADRO 14 – RECEITA BRUTA ANUAL.....	37
QUADRO 15 – DESPESAS MENSAIS.....	37
QUADRO 16 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS.....	38
QUADRO 17 – ALÍQUOTAS E PARTILHAS DO SIMPLES NACIONAL.....	38
QUADRO 18 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS ANO 1.....	39
QUADRO 19 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS 5 ANOS.....	40

QUADRO 20 – CÁLCULO VPL.....	41
QUADRO 21 – PAYBACK DESCONTADO.....	42

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2	A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	12
3	ANÁLISE DE MERCADO.....	14
3.1	ANÁLISE SETORIAL.....	14
3.2	ANÁLISE DA DEMANDA.....	17
3.3	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	19
4	OFERTA DA EMPRESA.....	24
5	PLANO OPERACIONAL.....	27
6	PLANO FINANCEIRO.....	31
6.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	31
6.2	CUSTO DO PRODUTO.....	33
6.3	PREVISÃO DE RECEITAS.....	33
6.4	DESPESAS.....	37
6.5	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	39
7	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	41
8	CONCLUSÃO.....	43
9	REFERÊNCIAS.....	44
	ANEXOS.....	46

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A cidade de Curitiba é bastante reconhecida pelo autopercepção de crítica de sua população em relação à Gastronomia. Inúmeros restaurantes e outras empresas do setor alimentício utilizam a cidade como um laboratório antes de começar a expandir seus produtos para outras localidades do Brasil.

Identifica-se a oportunidade de adicionar uma oferta de casa de massas, ramo que vem crescendo constantemente em números de empresas nos últimos anos, porém de forma pulverizada e familiar, no entanto, é possível observar certa ausência de técnica e profissionalização em termos de gestão de negócio.

Assim sendo, este plano tem como Core Business a comercialização de massas frescas e congeladas por balcão, atacado e entrega em domicílio, utilizando o marketing obtido através do nome já consolidado de um dos principais restaurantes italianos da cidade, com mais de 25 anos de existência, o Spaghetti, que por oportunidade de negócio pertence à família de um dos sócios do futuro negócio, trazendo facilidades em sua viabilização.

O proprietário do Spaghetti será consultor da empresa pois possui larga experiência no ramo e assim sendo pode orientar na administração geral e financeira.

Busca-se a abertura de uma casa de massas durante este ano de 2016, com uma possível expansão de até três casas após cinco anos, podendo ter seu plano de negócio reescrito a qualquer momento.

O modelo de negócio buscará introduzir responsabilidade social e empresarial agregando valor em bairros classe A e B da região de Curitiba como Batel, Champagnat; Cabral; Água Verde; Hugo Lange e outros.

O modelo de cobrança será por Kg de produto, estima-se uma venda de aproximadamente 50 Kg de massa por dia durante os três primeiros meses, e um faturamento de R\$53.000/mês, buscando um aumento gradativo.

A localização a ser implantada a empresa é um dos pontos principais do empreendimento pois trata-se dos bairros mais nobres de Curitiba, aliado ao fato que são regiões tradicionais na cidade para a instalação de restaurantes e afins. O ambiente disponível para gerir a empresa terá em torno de 180m², que exige a construção de uma cozinha artesanal

para produção de até 100 Kg de massa, 6 mesas com 4 lugares, e 4 bancadas altas com 2 lugares cada. O horário de atendimento será das 10h às 20h de terça a domingo.

Segundo o que está previsto para a empresa, acredita-se que existe a viabilidade econômica de constituição e crescimento da mesma, mesmo diante da situação econômica atual no país, pois considera-se que partindo-se do ponto em que a mesma é criada sob as bases de uma empresa já consolidada no mercado de Curitiba.

Acredita-se que a decisão de investimento consiste principalmente na experiência e tradição do Restaurante Spaghetti que será a base da empresa, aliado à excelente localização e ao grande aumento populacional da cidade de Curitiba, o que traz a necessidade de mais instalações do ramo.

A partir disso, é possível avançar para a apresentação e desenvolvimento das etapas que constituem este plano de negócios, que espera-se que satisfaça as expectativas nele depositadas.

2 A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

O ‘Spaghetti Massas Artesanais’ é uma casa de massas com foco na preparação e venda de massas frescas e congeladas. A empresa está localizada na cidade de Curitiba/PR e leva o nome de uma típica cantina italiana também fundada na cidade de Curitiba em 1988.

Hoje o restaurante Spaghetti é considerado um dos melhores restaurantes italianos da cidade, reconhecido pela sua qualidade e preço acessível, aspecto que traz vantagem competitiva para a nova empresa, pois conta com uma marca forte e consolidada, seguida por um produto de excelente qualidade, bem como os fornecedores que já adaptados ao sistema do Spaghetti também são facilmente acessados pela nova empresa.



Entre os principais objetivos da empresa destacam-se:

- a) Atender as necessidades do cliente com qualidade no atendimento e na execução do serviço e dos produtos (RENTABILIDADE; MISSÃO);
- b) Prestar atendimento domiciliar de pratos de massa prontos para serem consumidos no formato de delivery para toda a região de Curitiba;
- c) Criar ponto de venda para a comercialização de pratos congelados e massas frescas, com a garantia de qualidade já existente no Spaghetti restaurante;
- d) Realizar a venda no atacado para supermercados, panificadores, armazéns, entre outros;
- e) Prestar atendimento para consumo rápido de massas no ponto de venda;
- f) Comercializar massas para o consumo no próprio estabelecimento, assim como a venda de produtos relacionados, vinhos, antepasto, azeites, entre outros;
- g) Contemplar a população das regiões Batel, Cabral, Água Verde, Bigorrião e Ahú, classes A e B;
- h) Ampliar a marca já existente, tornando-a ainda mais forte no mercado.

Os Valores para a empresa incluem:

- a) Trabalho em equipe;

- b) Ética e Qualidade;
- c) Pró-atividade;
- d) Prazer no trabalho.

Já, a Missão da empresa é:

‘Oferecer produtos artesanais e com excelente qualidade, focando no relacionamento e bem-estar dos clientes’.

A Visão elaborada para a empresa consiste em:

Tornar-se referência na venda de massas no estado do Paraná, oferecendo um produto de qualidade superior, preço justo e que satisfaça o consumidor.

O foco principal da empresa é a venda de balcão, atacado e entrega em domicílio de seus produtos para o consumo fora do estabelecimento, focando no público que exige praticidade e rapidez em suas refeições, assim como aqueles que não desfrutam do prazer de cozinhar. O público alvo serão as classes A e B nas regiões dos bairros Batel, Bigorriho, Cabral, Ahú e Água Verde.

Como foco secundário será feita a venda de massas para o consumo no próprio estabelecimento.

O horário de atendimento será das 10hr às 20hr, de terça-feira a domingo, e os sócios participarão de todo o processo, que inclui desde a compra de matéria-prima, a produção artesanal, até a venda do produto pronto no varejo e atacado.

A primeira loja deve ter uma cozinha industrial com um tamanho adequado, que possui capacidade para produzir 200 Kg/dia, para que suporte a produção da primeira loja, e de uma segunda no decorrer do tempo. Assim, a segunda loja poderá ser apenas uma distribuidora, sem focar na fabricação artesanal.

A empresa utiliza-se de elementos tecnológicos que auxiliam no processamento dos produtos como máquinas modernas, embaladoras automáticas e outras, bem como de um sistema de computação que possa otimizar as vendas e os custos da empresa.**ok**

3 ANÁLISE DE MERCADO

3.1 ANÁLISE SETORIAL

A empresa tem seu foco de atuação no comércio de alimentos que inclui a produção e a venda de refeições frescas e congeladas, o que a insere no setor secundário que é o setor econômico que transforma produtos naturais em produtos de consumo, ou seja, a empresa busca a transformação de matéria prima em refeições prontas para o consumo e congeladas.

Nota-se de acordo com Silva e De Paula (2003), que o modelo de consumo de alimentos da população brasileira tem sido alterado no decorrer dos anos, com destaque a partir da década de 1990, momento em que o país passava por diversas transformações sociais e econômicas.

Segundo Lima Filho, Spanhol e Ribeiro (2009), as transformações sociais trouxeram inúmeras consequências no mercado consumidor atual, o que inclui uma maior urbanização, a entrada da mulher no mercado de trabalho, a queda na taxa de natalidade e o significativo aumento da população idosa.

Ao mesmo tempo, a migração da população do campo para a cidade geralmente é ligada a mudanças negativas nos padrões alimentares (BRASIL, 2006).

Com estas mudanças nos hábitos alimentares, conseqüentemente se observa um aumento no consumo de alimentos industrializados e refeições prontas, o que inclui os alimentos congelados, que cada vez mais ganhando espaço no mercado alimentício. De acordo com a pesquisa de Hall (2006), a venda alimentos congelados cresceu 126% no período de 1990 a 1996 que foi a época da transição social citada.

Segundo dados informados pelo Sebrae (2015), o estudo ConsumerWatch Express Shopper realizado pela KantarWorldpanel, cerca de 33% dos consumidores da América Latina são adeptos do consumo de alimentos congelados, enquanto que no Brasil esta é uma opção de 61% dos consumidores.

Observa-se que o consumidor brasileiro busca conveniência e praticidade, principalmente no que se refere às classes sociais AB e C, que de modo geral possuem um

cotidiano agitado, trabalham em tempo integral e dispõem de tempo escasso para atender as necessidades da família e conseqüentemente de sua alimentação.

Por outro lado, a utilização de refeições prontas e congeladas são tão saudáveis quanto a recém-preparada, pois no caso dos alimentos congelados, estes são processados, armazenados e manipulados de forma adequada, apresentam características organolépticas e nutritivas muito semelhantes às que possuíam antes de seu congelamento (ORDÓÑEZ PEREDA, 2005).

Acredita-se que um aspecto bastante relevante para o mercado de refeições prontas e/ou congeladas é o fato da inserção da mulher no mercado de trabalho, além da queda na mão-de-obra doméstica, o que faz com que as famílias busquem alternativas para facilitar o cotidiano e que contribuam em um maior aproveitamento do tempo juntos.

Diante destas transformações nos hábitos de consumo da população mundial, os gestores das organizações vêm tentando encontrar diferenciais competitivos que estejam de acordo com as novas demandas de necessidades do consumidor, e uma destas alternativas são as refeições prontas e congeladas, pois demandam pouco tempo de preparo e contribuem ainda por uma alimentação saudável e de qualidade.

Os produtos congelados vêm crescendo e se modernizando nos últimos anos, o que de certo modo acaba aumentando as expectativas de vendas, inclusive, para fornecedores de equipamentos de infraestrutura para o setor.

De acordo com dados do Sebrae (2016),

O ritmo atribulado do cotidiano e aumento do poder aquisitivo do brasileiro, auxiliado pelas inovações de soluções e variedade de produtos das indústrias do setor, juntamente com o barateamento de equipamentos tecnológicos de aquecimento de alimentos, fez com que o volume da procura por pratos congelados no país aumentasse 78,8% entre 2004 e 2008, conforme pesquisa do Instituto Nielsen publicada no portal da Associação Brasileira de Supermercados em 2010.

De acordo com Quaresma e Amanajás Pena (2014), são os grandes centros urbanos que concentram o mercado de refeições prontas e congeladas, incluindo ainda o fato que em média 80% da demanda depende das classes sociais mais altas. Assim sendo, observa-se que o perfil geral do consumidor deste tipo de produto são indivíduos mais jovens, que trabalham foram e possuem um poder aquisitivo mais alto.

Considerando que o produto será comercializado também no local de preparo, a empresa insere-se no setor terciário da economia, de modo que oferece serviços comerciais a terceiros.

Considerando as **Limitações e Entraves** do setor a que a empresa está inserida acredita-se que uma das principais restrições é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, que tem como missão proteger e promover a saúde da população, garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços. Outra limitação no setor é o fato que este negócio possui alta concorrência na região, principalmente por ser um produto de alto consumo no Paraná, estado que conta com uma alta taxa de imigração italiana.

No que se refere ao **Panorama atual e tendências** do setor, os índices de alimentos congelados no Brasil demonstram grandes progressos tal como descreve o estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas de Alimentos coordenado pela BirdsEye (multinacional do ramo alimentício especializada em congelados), onde cerca de 45% dos nutrientes mais relevantes são perdidos entre a compra e o consumo dos alimentos, complementando ainda o fato que a maioria dos consumidores compram vegetais cerca de duas semanas antes do consumo e em média 80% dos entrevistados acreditam que os vegetais se apresentam a menos de quatro dias nas prateleiras dos supermercados, aspecto que ocorre em menor escala em produtos congelados como vegetais, que são expostos a baixas temperaturas logo após a colheita de modo que conservam melhor seus nutrientes (VEJA, 2010).

Outro aspecto a ser considerado são as embalagens que apresentam grande influência no momento da compra, o que faz com que elementos como clareza nas informações, manuseabilidade e armazenagem após aberta tem sido relevantes na decisão de compra, e no caso de alimentos congelados, estes são grandes consumidores de cartucho de papel cartão, devido ao grande aumento do consumo de congelados no país, descrevem Quaresma e Pena (2014).

Outro fator a ser destacado na análise setorial é o **tamanho e o crescimento do setor** de congelados no Brasil, que tem seguido as tendências dos países mais evoluídos e dão preferência por produtos prontos para o consumo destaca Abreu (2000).

Ao mesmo tempo cabe citar que de acordo com dados do SEBRAE (2016), em pesquisa realizada pela IPC Marketing com dados divulgados por instituições oficiais,

(...) em 2011, o consumo com alimentação no domicílio dos brasileiros foi de R\$ 251,17 bilhões de reais, a segunda categoria mais consumida depois de manutenção

do lar, e R\$ 121,38 bilhões com alimentação fora do domicílio, totalizando o potencial de consumo de R\$ 372,55 bilhões para gastos dos brasileiros com alimentação em geral. Quanto à segmentação do mercado consumidor, dados de mesma fonte apontam que no potencial de consumo no Brasil em 2011 para alimentação no domicílio, destaca-se a participação das classes B e C com a soma de R\$ 203,86 bilhões de reais seguido da classe A com R\$ 24,39 bilhões de reais em gastos com alimentação no domicílio naquele ano. Em gastos com alimentação fora do domicílio aponta-se a classe B como a mais representativa com 46,8% dos gastos com essa categoria no país, seguida da C e A com respectivamente 30,64% e 17,74%.

Com isso, nota-se que o perfil do consumidor para este tipo de produto é geralmente a população das classes A,B e C, variando o perfil de cada empresa.

No que se refere à **segmentação** neste setor econômico, é possível complementar que há cerca de duas a três décadas atrás, oferecer serviços de produtos prontos e praticidade para o consumidor poderia ter o significado de que o cliente era incapaz e desorganizado com suas funções domésticas, no entanto, atualmente, o mercado para produtos prontos para o consumo é altamente significativo, porém exige profissionalismo e eficiência, e para que se possa atender esta demanda é relevante conhecer o cliente e o que procura.

3.2 ANÁLISE DA DEMANDA

O perfil do cliente da empresa é correspondente às classes A, AB e B da população da cidade de Curitiba.

De acordo com o estudo de Santo (2011), o cliente em potencial é aquele que pode se tornar cliente da empresa, assim sendo, sua identificação é fundamental para saber quem são, o que buscam, quais seus gostos, valores e expectativas para que sintam-se satisfeitos.

Com o objetivo de avaliar o perfil dos clientes em potencial, o Restaurante Spaghetti, empresa-base para a empresa de massas prontas e congeladas realizou uma pesquisa com 50 de seus clientes já consolidados no próprio restaurante, onde foram identificadas características para o cliente da nova empresa.

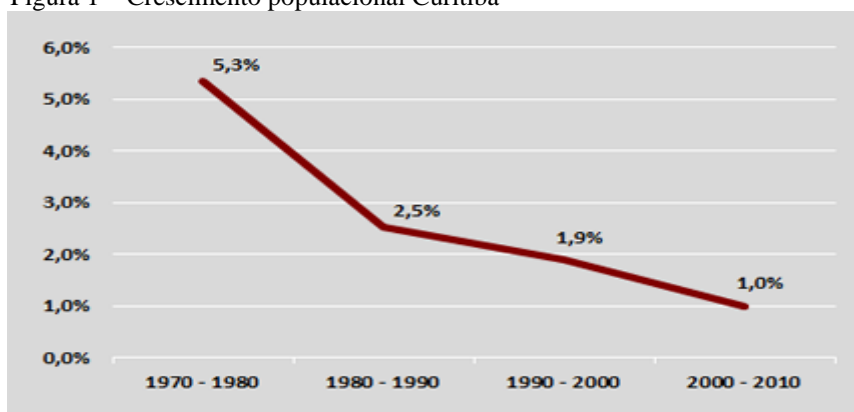
Através da pesquisa observa-se que a maioria adquire seus produtos prontos para consumo em supermercados e casas especializadas de massas por exemplo, sendo que adquirem geralmente pizzas ou massas em geral, com um consumo em torno de R\$41-R\$60, e

uma frequência de 1 a 2 vezes na semana. A faixa etária para este cliente gira em torno dos 26 até mais de 40 anos.

O cliente da empresa possui um estilo de vida que frequenta muitos restaurantes até mesmo os mais sofisticados, mas neste tipo de produto busca praticidade, rapidez e baixo custo; viaja nos feriados e férias e participa de eventos com amigos geralmente uma vez na semana.

No que se referem às tendências, Kotler (2000) observa que o empreendedor possui a capacidade de criar soluções para necessidades que não são atendidas, com base nisso a tendência é um direcionamento, e assim sendo, a empresa busca analisar o ambiente demográfico, populacional e tecnológico da cidade de Curitiba; de modo que conclui que existe um crescimento um tanto desordenado em bairros que supostamente são de baixa renda e possuem condomínios de luxo e outros, ao mesmo tempo em que a população de Curitiba demonstra um crescimento significativo (Figura 1), o que contribui para um mercado mais aquecido para a empresa no futuro ainda considerar a implantação de novas filiais.

Figura 1 – Crescimento populacional Curitiba



Fonte: Agência Curitiba, 2016.

Em se tratando da tecnologia, que atualmente é um elemento fundamental no cotidiano da população em geral, sabe-se que o aumento e a evolução desta pode gerar um grande aumento na demanda. Neste mercado encontra-se a possibilidade de otimizar os processos de produção de alimentos devido à equipamentos modernos, além do fato de

possibilitarem um congelamento adequado¹, fator fundamental para evitar o desperdício, aumentar o prazo de validade dos produtos e manter um padrão de qualidade do negócio.

3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência foi realizada por meio de pesquisa local (Supermercados Festival, Angeloni e Pão de Açúcar), além da visita em algumas casas de massas de Curitiba e consulta em revista de entrega em casa de casas de massa de marca própria (Curitiba delivery).

Os concorrentes em potencial para esse modelo de negócio podem ser divididos em duas categorias, as massas artesanais e as massas industrializadas. Em relação às massas artesanais:

Encontradas em casas de marca própria, serão os principais concorrentes. Todas essas casas já possuem mais de um ponto de venda, cada casa possui uma vantagem competitiva diferente; no caso de venda de balcão podem ser destacadas as seguintes:

a) Casa das massas

Figura 2 – Casa das Massas



Fonte:Gazeta do Povo, 2012.

Localizada em três pontos de Curitiba, comercializa massas frescas e congeladas. As opções disponíveis são já prontas com molhos ou somente a massa para cozimento em casa.

A empresa foca em produtos com preço acessível, um pouco abaixo da média de outras casas de massas. Não possui serviço de entregas em domicílio.

¹ Na tecnologia de congelamento atual não basta somente congelar e sim efetuar um congelamento rápido a fim de manter o sabor e a textura do alimento, além de evitar o acúmulo de água.

b) Família Calicetti:

Figura 3 – Caliceti



Fonte: Caliceti, 2016.

Possui atualmente dois pontos de venda localizados nos bairros Batel e Cabral. Assim como a ideia do Spaghetti Massas Artesanais, a Família Caliceti possui um restaurante tradicional desde 1970, o que contribuiu para a abertura de sua casa de massas na última década.

Tem como foco principal a alta qualidade de seus produtos, porém seu preço é um pouco superior aos demais. Também comercializa massas frescas para preparo em casa e prontas com opções de molhos a escolher. Ao contrário da ‘Casa de massas’, possui serviço de entregas a domicílio.

c) Empório Rosmarino:

Figura 4 - Rosmarino



Fonte: EmporioRosmarino, 2016.

Especializado em massas recheadas congeladas. Possui o mais alto preço do mercado das casas de massas pesquisadas, porém uma excelente qualidade. Suas massas são customizadas com recheios diferenciados, bastante distintos dos tradicionais de Curitiba.

Além da venda por balcão em sua loja própria, seus produtos são distribuídos em freezers com display localizados em padarias e supermercados destinados às classes A,B. Também faz entregas a domicílio e eventos.

d) Mercatelli Massas Especiais:

Figura 5 - Mercatelli



Fonte: Mercatelli, 2016.

Possui quatro pontos de venda, sendo três distribuídos estrategicamente em Curitiba, e um em Joinville-SC; comercializa massas frescas com molhos a escolher, aceitando encomendas. Segue a linha da Casa das Massas, ou seja, possui grande variedade e preço bastante acessível. Não faz entregas a domicílio.

Também como já citado, existe a concorrência através das massas industrializadas, e a grande maioria destas não consistem em massas artesanais ou frescas, portanto o foco principal é o preço, o que difere do Core Business do Spaghetto para seus congelados, onde o foco é qualidade, o que acaba resultando em um preço final acima da média. Assim essas marcas tornam-se concorrência secundária, ainda pelo fato de serem encontradas somente em supermercados e padarias. Entre as principais destacam-se:

a) Itálica:

Figura 6 - Itálica



Fonte: Itálica, 2016.

Empresa fundada em Joinville – SC, no ano de 1993, e destinada a produção e comercialização de massas alimentícias congeladas com e sem recheios e molhos congelados. Surgiu em decorrência natural da evolução empreendedora de um casal de imigrantes italianos desembarcados no Brasil em 1949. Suas massas podem ser encontradas em Curitiba nos supermercados Festival, Angeloni e Pão de Açúcar, por exemplo. Entre os preços disponíveis em janeiro de 2016 podem ser destacados:

- ✓ Trouxinhas de queijo- R\$68,00/Kg
- ✓ Tortelone- R\$68,00/Kg
- ✓ Nhoque- R\$40,00/Kg

b) Romanha:

Figura 7 - Romanha



Fonte: Romanha, 2016.

A empresa fundada em Curitiba na década de 1970, e hoje possui grande capacidade de atendimento ao mercado local. Investe constantemente no aperfeiçoamento de processos de fabricação, distribuição e qualidade. Atua no Paraná e litoral de Santa Catarina.

Possui uma linha de massas prontas como Macarrão, Canelone e Rondele, além de Lasanha congelada, porém foca em outros tipos de massas como pizza, pão de alho e sopas prontas. Seu preço no mercado é bastante acessível à população, e em Curitiba seus produtos podem ser encontrados nos supermercados Festival e Angeloni, por exemplo. A faixa de preços para a Romanha destaca-se a seguir.

- ✓ Canelone- R\$23,00/Kg.
- ✓ Rondele- R\$23,00/Kg

c) Seara, Perdigão e Sadia:

Figura 8 - Seara, Perdigão e Sadia



Fonte: Seara (2016); Perdigão (2016); Sadia (2016).

As três empresas possuem a mesma faixa de preço e o mesmo conceito, produtos com pouca qualidade alimentar, e massas industrializadas, embora muitas tenham buscado aliar a qualidade ao preço baixo com novidades como linha light. São encontradas em todos os mercados da cidade e do país. A média de preços para estas marcas é descrita a seguir;

- ✓ Lasanha- Média de 20,00/Kg
- ✓ Fettucine- Média de 20,00/Kg
- ✓ Nhoque a Bolonhesa- Média de R\$20,00/Kg

d) Forno de Minas:

Figura 9 - Forno de Minas



Fonte: Forno de Minas, 2016.

Apesar de não ser seu foco principal, a empresa possui algumas massas recheadas e destaca-se por sua aceitação como marca consolidada e produtos de qualidade a preços acessíveis. As massas podem encontradas nos supermercados Festival, Angeloni e Pão de Açúcar, por exemplo, entre outros.

4 OFERTA DA EMPRESA

Tal como já descrito a empresa oferece a comercialização de massas prontas e congeladas para venda no balcão, além de completar sua receita com um mini armazém que oferece algumas bebidas, petiscos e complementos para este tipo de refeição.

No que se refere a uma empresa, Kotler (2000) destaca que uma estratégia de posicionamento e diferenciação é dinâmica, de modo que os concorrentes se alteram constantemente; diante disso, cabe às empresas se adaptarem ao ciclo de vida dos produtos, que demonstram o comportamento de venda dos mesmos, passando pela fase de entrada, crescimento, maturidade e declínio.

Já, considerando a busca por uma forma eficiente de posicionamento, Yanaze (2011) observa que o produto deve sempre estar alinhado com as necessidades do cliente para que este fique satisfeito. Para isso, as qualidades são destacadas de modo que se atinja uma diferenciação e um posicionamento privilegiado frente aos concorrentes, aspecto que se obtém através de inúmeras decisões focadas e fundamentadas nas estratégias de marketing para os outputs, também considerados 4P's de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), que possuem influência no comprador em relação às suas opções de compra.

Já, para Kotler (2005) a formação de uma proposta de valor voltada ao mercado, e onde o cliente conhece uma razão focada na compra do produto é resultante do tipo de posicionamento proporcionado pela empresa. Neste caso também se considera a promoção de uma imagem da empresa de modo que ocupe um espaço relevante na mente do consumidor em potencial, tal como é adotado neste planejamento, onde a marca 'Spaghetti' é adotada já nos clientes do próprio restaurante como um 'plus' para a nova empresa.

No caso dos produtos da empresa em questão, que tem como base o restaurante Spaghetti, tradicional na cidade de Curitiba, e que já passou pelas fases do ciclo de vida citadas acima, acredita-se que diante do que já se tem como estimativa de clientes estáveis no restaurante, a empresa pode ter uma margem de cerca de 20-30% de consumidores estáveis que mantêm a fidelidade com o restaurante e conseqüentemente podem vir a adotar a casa de massas como alternativa.

No entanto, Curitiba apresenta uma forte concorrência em culinária italiana - que é o caso deste estudo -, e assim sendo, os sócios têm como planejamento ações de marketing

inicialmente dentro do restaurante com amostras para clientes do mesmo, como por exemplo, oferecer por um período de uma semana de cortesia, uma mini porção congelada para o cliente que jantar ou almoçar no Spaghetto, a fim de que este conheça a nova empresa. Outra ação estudada é a panfletagem distribuída em condomínios e edifícios dos bairros citados no mercado alvo.

Outro aspecto a ser considerado é a vantagem competitiva, oriunda dos estudos de Porter (1980) que destaca que para isso a estratégia é um fator que posiciona a empresa dentro de seu ambiente, e neste caso tem como função proteger a empresa da ação das forças competitivas. Assim sendo, o principal meio de se atingir esta posição protegida é construir barreiras à entrada de outras empresas, a fim de impedir a erosão da margem de lucro, o que exige muitas vezes o estabelecimento de mecanismos de acordo pacífico entre os atores econômicos no ambiente. Através disso, é possível descrever que as empresas tidas como mais atraentes pelos estudiosos da economia, são as situações que se aproximam de monopólios e oligopólios².

No caso da empresa em questão é possível descrever uma situação ainda distante disto, talvez aproximada de oligopólio, pois os fornecedores são escassos, porém fiéis à mesma, mas como já citado, Curitiba, talvez pela grande influência italiana, possui um número significativo de restaurantes e casas de massas com produtos similares, o que faz com que a empresa busque desdobramentos como a criação da linha 'fitness', por exemplo, que possa satisfazer um número maior de clientes e aumentar sua lucratividade.

Em seguida, cabe aqui destacar a aplicação da metodologia SWOT, que pode ser definida como uma ferramenta estrutural utilizada para avaliar o ambiente interno e o cenário externo da empresa. Ao mesmo tempo, busca identificar e analisar as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças externas relacionadas para o delineamento de possíveis estratégias. A análise para a empresa em estudo pode ser observada no quadro 1 a seguir (BICHO, BAPTISTA, 2006).

² Na linguagem econômica, monopólio (do grego "monos", um, e "polein", vender, significando "um para vender"), é a ausência de concorrentes em determinado setor da economia, resultando na existência de apenas um fornecedor, constituindo assim uma forma extrema de concorrência imperfeita. E oligopólio (do grego "oligoi", poucos, e "polein", vender, significando "poucos para vender") são poucos os fornecedores, cada um com uma grande parcela do mercado, mas sensíveis a mudanças de preço no mercado, representando uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita.

Quadro 1-Análise Swot

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto; • Preço Baixo; • Marca consolidada; • Locais estratégicos; • Padronização das receitas; • Atendimento eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência; • Espaço do imóvel; • Capacidade de produção limitada; • Custos elevados.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento no número de lojas; • Aumento da demanda; • Novos produtos (fitness). 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica brasileira 2016; • Impostos; • Ausência de mão-de-obra especializada

Dentro do plano operacional está o cardápio de massas e molhos, com um mix de 14 massas e 14 molhos.

Inicialmente a empresa conta com 04 funcionários, sendo 02 com experiência em cozinha (cozinheiros), além de 01 atendente de balcão e caixa, e 01 Moto Boy. Ainda considerando que os 02 sócios participam dos setores que requerem mais dedicação.

Os fornecedores de matéria prima são os mesmos já utilizados pelo próprio Restaurante Spaghetto, o que beneficiaria a empresa mesmo iniciante em boas margens para negociação.

A produção inicia com uma cozinheira já experiente do restaurante Spaghetto, que é responsável por manter o padrão de qualidade e repassar o processo para as outras cozinheiras a serem contratadas no decorrer do tempo.

A produção de massas é realizada em duas linhas, sendo a primeira a tradicional, onde incluem a maior parte das massas já existentes no restaurante Spaghetto. A segunda é a linha gourmet, onde são produzidas algumas massas com ingredientes customizados e diferentes como, por exemplo, as massas Fit, buscando agradar diferentes tipos de clientes.

Nos primeiros meses a produção prevista é de até 50 Kg de massa/dia. Junto a isso são incluídas mais duas funcionárias destinadas ao resto da produção, como molhos, antepastos, entre outros.

A venda é feita no balcão, onde as massas e molhos ficam dispostas separadas, de modo que os clientes tenham a disponibilidade de escolher exatamente o que desejam. O modelo de cobrança é por Kg, de acordo com a massa e o molho que o cliente escolher.

Os congelados são dispostos em um freezer com visibilidade para o cliente, e no cardápio existe uma relação com todos os que são disponíveis.

A empresa também conta com demais equipamentos de cozinha industrial como panelas e utensílios, máquinas de corte e produção de massas, dois freezers no interior da cozinha de apoio, um carro para compras e possíveis entregas.

A venda por delivery complementa a venda por balcão, e a partir do momento em que o Core Business consiste na venda para o consumo do produto em casa, acreditamos ter um aumento de receita significativo com vendas por delivery, com isso também ofereceremos comodidade aos nossos clientes.

A loja também funciona como um armazém, onde serão disponibilizados outros produtos alimentícios como ingredientes, especiarias, bebidas e temperos, com a intenção de

fazer com que os clientes possam parar para compras rápidas, contribuindo também para uma receita extra da empresa.

Nas figuras a seguir destacam-se tanto o Layout do Processo Operacional da empresa, como a estrutura organizacional, ambos criados pelos sócios a fim de otimizar o fluxo da mesma.

Figura 11 - Layout

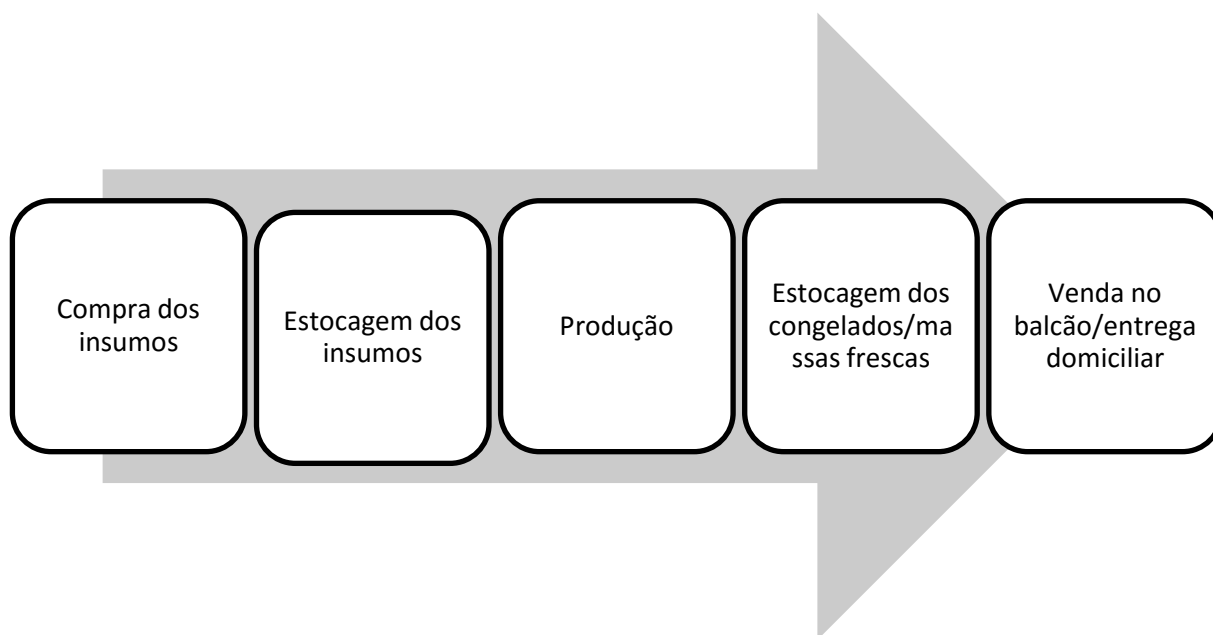
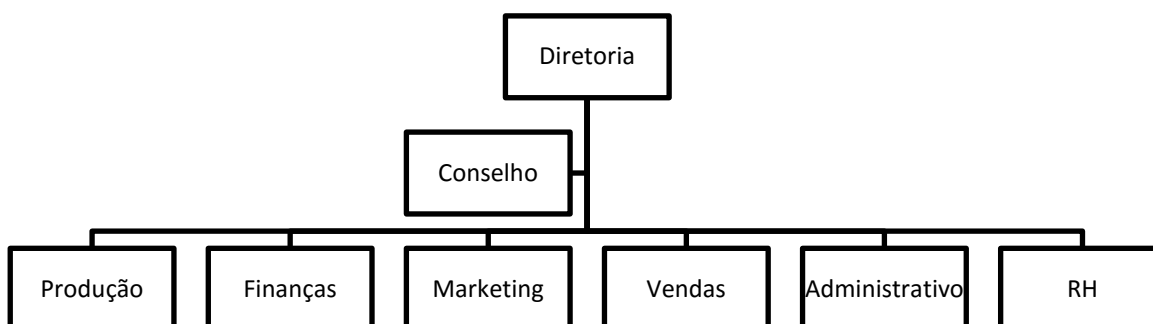


Figura 12 - Estrutura Organizacional



Em relação à estrutura gerencial adota-se a ‘Liderança Executiva’, que é uma estratégia que tem como intuito promover indivíduos dentre todo o corpo seletivo da

organização para atuarem como multiplicadores do processo, servindo como estímulo contínuo para os colaboradores, além de construir um clima organizacional favorável para as mudanças necessárias e metodologias aplicadas, e ainda prover um local de trabalho favorável e confortável para os colaboradores.

O Diretor Executivo da empresa é: Silvio Correa Mariz Neto. Um breve currículo do diretor pode ser visualizado a seguir:

Silvio Correa Mariz Neto

- Bacharel em Engenharia de Produção pela FAE Business School, turma de 2012.
- Trabalhou por três anos como Analista Financeiro de renda variável, e dois anos como Analista Financeiro em projetos de Fusão e Aquisição.
- Hoje cursa o MBA de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV, e exerce o cargo de gerente administrativo-financeiro na Star News BMW Motorrad.

Quadro 2 – Cardápio e preço médio

Massas	Preço/Kg	Molhos	Preço/KG
Spaghetti	38,00	Al Burro	17,00
Taglierini Verdi	38,00	Al Aglio e Olio	28,00
Gnocchi	38,00	Al Pomodoro	28,00
Penne	38,00	Al Ragu	28,00
Tagliatelli	38,00	Alla Panna	28,00
Tortelloni Verdi	38,00	Alla Panna e Champignon	28,00
Raviolli	38,00	Polpetta	28,00
Canelloni Verdi	38,00	4 Formaggi	28,00
Treassaggi di Pasta	38,00	Broccoli all Aglio e Oleo	28,00
Capeletti	38,00	Provençal	28,00
Rondelli Verdi	38,00	Madeira	28,00
Lasagne	42,00	Da Mamma	28,00
Lasagne da Nonna	42,00	Alfredo	28,00
Fettucine	42,00	Primavera	28,00
Média	39,00	Média	27,21

6 PLANO FINANCEIRO

Nesta etapa destaca-se a estimativa do capital inicial necessário, a previsão de vendas e de receita, previsão das despesas, pagamento de impostos, ponto de equilíbrio, demonstração de resultado e viabilidade econômica para a empresa em estudo.

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para estimar o investimento inicial, foram considerados os investimentos fixos, as despesas pré-operacionais e a necessidade de capital de giro, conforme apresentado abaixo:

Quadro 3 – Investimentos fixos prediais

Quadro- Investimentos Fixos Prediais	(em R\$)
Reforma	80.000
Instalação Net	180
Sistema de Luz	2.000
Instalação do Sistema de Segurança	2.200
Instalação do Software	1.800
Total	86.180

Quadro 4 - Investimentos Fixos máquinas/equipamentos/utensílios

Investimentos Fixos em Máquinas/ Equipamentos/Utensílios	(em R\$)
Maquina de massas (Capacidade 130kg/dia)	15.500
Cozinha Industrial	18.000
Equipamentos para cozinha	8.500
Freezers	4.000
Mesas/Cadeiras/Bancadas	12.000
Sacolas e embalagens	4.000
Televisão	2.500
Telefones	300
Computadores	3.000
Ar Condicionado	2.900
Material de Escritório	1.850
Total	72.550

Conforme os dois quadros acima, é possível atingir o total estimado para investimentos fixos tal como observa-se no quadro a seguir:

Quadro 5 - Total investimentos fixos

Investimentos fixos	(em R\$)
Predial	86.180
Máquinas/Equipamentos/Utensílios	72.550
Total	158.730

Em seguida são apresentadas as despesas pré-operacionais.

Quadro 6- Pré-Operacional

Despesas Pré- Operacionais	(em R\$)
Contador para abertura da empresa	800
Aluguel	5.000
Marketing	3.000
Capital de Giro	30.000
Total	38.800

Outro aspecto a ser considerado pela empresa no que se refere ao plano financeiro é o Capital de Giro, e sobre este tema, de acordo com Marion (2007, p.237), ‘na literatura contábil define-se o Ativo Circulante com outra denominação, Capital de Trabalho, é com o Ativo Circulante que o administrativo trabalha para produzir riquezas atendendo o objetivo social da empresa.

Neste caso, o capital de giro consiste nos recursos aplicados no ativo circulante, destinados para a compra de mercadorias, reposição de estoque e despesas administrativas.

Para a empresa, a necessidade de capital de giro (NCG) foi estimada com a necessidade de compra do estoque inicial, e também com o capital para cobrir os primeiros meses de operação da empresa. Assim sendo, tal valor está descrito no quadro a seguir.

Quadro 7 - Capital de Giro

Necessidade de Capital de Giro	(em R\$)
Estoque inicial (insumos)	10.000
Saldo de Caixa Inicial	30.000
Total	40.000

Assim, chega-se ao investimento inicial estimado para o empreendimento, que conforme o quadro abaixo é de R\$237.530,00.

Quadro 8- Investimento inicial

Investimento Inicial Estimado	(em R\$)
Investimentos Fixos	158.730
Despesas Pré Operacionais	38.800
Capital de Giro	40.000
Total	237.530

6.2 CUSTO DO PRODUTO

Para estimar o custo do produto da empresa, foram utilizados dados do próprio restaurante Spaghetti. Chega-se então a um custo total do produto de R\$11,00/Kg que representa 28% do valor da venda.

Quadro 9- Custo do produto

Custo do Produto		
Venda Balcão/Delivery/Atacado		
Custo do Produto/KG	Valor	Margem
Matéria Prima	R\$ 11,00	23%
Embalagem	R\$ 2,00	5%
Custo em %		33%

6.3 PREVISÃO DE RECEITAS

Para a previsão de receitas da nova empresa, foram desenvolvidos três cenários, sendo o otimista, o neutro e o pessimista.

Conforme o quadro 10 chegou-se a um preço médio de venda de massas de R\$39,00e molhos R\$27,45.

Os congelados foram taxados a um preço fixo de R\$45,00. Os cenários foram executados com base nestes preços multiplicados pela quantidade (Kg) vendida. Assim chega-se a venda do mês 1.

Quadro 10 - Pessimista

Cenário Pessimista		
Estimativa de Venda Balcão	Kg/dia	Receita
Massas	8	312,00
Molhos	4	109,80
Congelados	6	270,00
Total	18	691,80
Estimativa de Venda Delivery	Kg/dia	Receita
Massas	5	195,00
Molhos	2	54,90
Congelados	3	135,00
Total	10	384,90
Estimativa de Venda Atacado	Kg/dia	Receita
Congelados	6	270,00
Total	6	270,00
Receita Bruta/dia	Kg	Receita
Total	34	1.346,70
Ticket Médio/Kg	39,61	R\$
Total Receita Mês 1		35.014,20

Já, a seguir é possível analisar um cenário neutro como estimativa para a evolução da empresa. O mesmo está descrito no quadro a seguir.

Quadro 11- Neutro

Cenário Neutro		
Estimativa de Venda Balcão	Kg/dia	Receita
Massas	12	468,00
Molhos	6	164,70
Congelados	7	315,00
Total	25	947,70
Estimativa de Venda Delivery		
	Kg/dia	Receita
Massas	8	312,00
Molhos	4	109,80
Congelados	5	225,00
Total	17	646,80
Estimativa de Venda Atacado		
	Kg/dia	Receita
Congelados	10	450,00
Total	10	450,00
Receita Bruta/dia		
	Kg	Receita
Total	52	2.044,50
Ticket Médio/Kg	39,32	R\$
Total Receita Mês 1		53.157,00

Por último o cenário otimista, com um aumento de 53,35% na receita em relação ao cenário neutro.

Quadro 12- Otimista

Estimativa de Venda Balcão	Kg/dia	Receita/dia
Massas	17	663,00
Molhos	8	219,60
Congelados	10	450,00
Total	35	1.332,60
Estimativa Venda Delivery		
	Kg/dia	Receita/dia
Massas	12	468,00
Molhos	6	164,70
Congelados	8	360,00
Total	26	992,70
Estimativa venda atacado		
	Kg/dia	Receita/dia
Congelados	18	810,00
Total	18	810,00
Receita Bruta/dia		
	Kg	Receita/dia
Total	79	3.135,30
Ticket Médio/kg	39,69	R\$
Total Receita Mês 1		81.517,80

Após chegar ao resultado do primeiro mês da empresa, foi estimado um aumento gradativo nas vendas até o mês 10, sendo:

- a) Pessimista- Aumento de 10%;
- b) Neutro- Aumento de 7,5%;
- c) Otimista- Aumento de 5%.

Com isso, é possível chegar ao faturamento mensal no primeiro ano para cada cenário representado pelo quadro abaixo.

Quadro 13- Faturamento Mensal

Ano 1	Pessimista		Neutro		Otimista	
	Kg/mês	Receita Bruta	Kg/mês	Receita Bruta	Kg/mês	Receita Bruta
mai/16	884	R\$ 35.014	1.352	R\$ 53.157	2.054	R\$ 81.518
jun/16	972	R\$ 38.516	1.453	R\$ 57.144	2.157	R\$ 85.594
jul/16	1.070	R\$ 42.367	1.562	R\$ 61.430	2.265	R\$ 89.873
ago/16	1.177	R\$ 46.604	1.680	R\$ 66.037	2.378	R\$ 94.367
set/16	1.294	R\$ 51.264	1.806	R\$ 70.990	2.497	R\$ 99.085
out/16	1.424	R\$ 56.391	1.941	R\$ 76.314	2.621	R\$ 104.040
nov/16	1.566	R\$ 62.030	2.087	R\$ 82.037	2.753	R\$ 109.242
dez/16	1.723	R\$ 68.233	2.243	R\$ 88.190	2.890	R\$ 114.704
jan/17	1.895	R\$ 75.056	2.411	R\$ 94.804	3.035	R\$ 120.439
fev/17	2.084	R\$ 82.562	2.592	R\$ 101.915	3.186	R\$ 126.461
mar/17	2.080	R\$ 82.562	2.600	R\$ 102.225	3.186	R\$ 126.461
abr/17	2.080	R\$ 82.562	2.600	R\$ 102.225	3.186	R\$ 126.461
TOTAL	18.249	R\$ 723.159	24.327	R\$ 956.467	32.208	R\$ 1.278.244

Após o primeiro ano, foi estimado um crescimento conservador de 5% até o ano 5, para os três cenários, conforme quadro abaixo. Para o cenário otimista, a empresa optou por não aumentar mais que 5% o crescimento, pois acredita-se na possibilidade de atingir a capacidade máxima, assim necessitando viabilizar uma segunda loja.

Quadro 14- Receita Bruta Anual

Receita Bruta Anual			
Ano	Pessimista	Neutro	Otimista
Ano 1	723.159	956.467	1.278.244
Ano 2	759.317	1.004.290	1.342.156
Ano 3	797.283	1.054.505	1.409.264
Ano 4	837.147	1.107.230	1.479.727
Ano 5	879.004	1.162.592	1.553.714

6.4 DESPESAS

No caso da empresa em planejamento, as despesas correntes mensais foram estimadas de acordo com o quadro abaixo, e somam R\$24.920,00.

Quadro 15 - Despesas Mensais

Despesas Correntes Mensais	
Marketing	R\$ 3.000
Internet	R\$ 100
Luz	R\$ 300
Água	R\$ 100
Net(tv)	R\$ 100
Material de Escritório	R\$ 50
IPTU	R\$ 170
Operadoras de cartão	R\$ 200
Limpeza	R\$ 400
Contador	R\$ 300
Manutenção	R\$ 500
Funcionário	R\$ 14.400
Aluguel	R\$ 5.000
Software	R\$ 300
TOTAL	R\$ 24.920

Não haverá aumento nas Despesas mensais, pois esta estrutura possui capacidade para atender até 3.000 Kg/mês.

A folha de pagamento foi estimada conforme quadro abaixo:

Quadro 16 - Funcionários

Quadro de Funcionários	Quantidade	Sálario	Total	13º	Férias	Imposto	Total
Cozinheiros	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 375,00	R\$ 125,00	R\$ 400,00	R\$ 5.400,00
Administrativo	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00	R\$ 41,67	R\$ 133,33	R\$ 1.800,00
Moto Boy	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 83,33	R\$ 27,78	R\$ 88,89	R\$ 1.200,00
Sócios	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.000,00
Total	7		R\$ 13.000,00	R\$ 583,33	R\$ 194,44	R\$ 622,22	R\$ 14.400,00

Para fins de impostos, a empresa se encaixa no Simples Nacional, sendo assim foram utilizadas alíquotas que variam de 6,35% até 8,23% dependendo do ano projetado. As alíquotas e partilha do Simples Nacional encontram-se no quadro abaixo:

Quadro 17- Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000,00	2,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	0,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	3,61%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	0,00%
De 360.000,01 a 540.000,00	5,18%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	0,67%
De 540.000,01 a 720.000,00	6,05%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	1,07%
De 720.000,01 a 900.000,00	6,35%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	1,33%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	6,98%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	1,52%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	7,35%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	1,83%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	7,65%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,07%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	8,23%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	2,27%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	8,44%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	2,42%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,13%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	2,56%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	9,30%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	2,67%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	9,44%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	2,76%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	9,59%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	2,84%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	9,73%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	2,92%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	10,47%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,06%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	10,66%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,19%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	10,84%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,30%

Fonte: Anexo I a Lei Complementar N. 123

6.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Assim, chega-se à Demonstração de Resultados para o ano 1 da empresa, representado pelo quadro 18 a seguir:

Quadro 18 - Resultados Ano 1

DRE (Pessimista)	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	ANO 1
(+) RECEITA BRUTA	-	35.014	38.516	42.367	46.604	51.264	56.391	62.030	68.233	75.056	82.562	82.562	82.562	723.159
(-) CUSTO MERCADORIA VENDIDA	-	- 11.591	- 12.750	- 14.025	- 15.427	- 16.970	- 18.667	- 20.533	- 22.587	- 24.845	- 27.330	- 27.330	- 27.330	- 239.384
(-) DESPESAS	-	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 299.040
(=) EBITDA	-	1.496	846	3.423	6.257	9.375	12.804	16.576	20.726	25.291	30.312	30.312	30.312	184.736
(-) IMPOSTOS	-	- 2.223	- 2.446	- 2.690	- 2.959	- 3.255	- 3.581	- 3.939	- 4.333	- 4.766	- 5.243	- 5.243	- 5.243	- 45.921
(=) LUCRO LIQUIDO	-237.530	1.496	846	3.423	6.257	9.375	12.804	16.576	20.726	25.291	30.312	30.312	30.312	184.736
(=) MARGEM LÍQUIDA		-4,3%	2,2%	8,1%	13,4%	18,3%	22,7%	26,7%	30,4%	33,7%	36,7%	36,7%	36,7%	25,5%
DRE (Neutro)	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	ANO 1
(+) RECEITA BRUTA	-	R\$ 53.157	57.144	61.430	66.037	70.990	76.314	82.037	88.190	94.804	101.915	102.225	102.225	956.467
(-) CUSTO MERCADORIA VENDIDA	-	- 17.596	- 18.916	- 20.335	- 21.860	- 23.499	- 25.262	- 27.156	- 29.193	- 31.383	- 33.736	- 33.839	- 33.839	- 316.614
(-) DESPESAS	-	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 299.040
(=) EBITDA		10.641	13.308	16.175	19.257	22.570	26.132	29.961	34.077	38.502	43.258	43.466	43.466	340.812
(-) IMPOSTOS	-	- 3.710	- 3.989	- 4.288	- 4.609	- 4.955	- 5.327	- 5.726	- 6.156	- 6.617	- 7.114	- 7.135	- 7.135	- 66.761
(=) LUCRO LIQUIDO	-237.530	10.641	13.308	16.175	19.257	22.570	26.132	29.961	34.077	38.502	43.258	43.466	43.466	340.812
(=) MARGEM LÍQUIDA		20,0%	23,3%	26,3%	29,2%	31,8%	34,2%	36,5%	38,6%	40,6%	42,4%	42,5%	42,5%	35,6%
DRE (Otimista)	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	ANO 1
(+) RECEITA BRUTA	-	R\$ 81.518	85.594	89.873	94.367	99.085	104.040	109.242	114.704	120.439	126.461	126.461	126.461	1.278.244
(-) CUSTO MERCADORIA VENDIDA	-	- 26.984	- 28.334	- 29.750	- 31.238	- 32.800	- 34.440	- 36.162	- 37.970	- 39.868	- 41.862	- 41.862	- 41.862	- 423.130
(-) DESPESAS	-	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 24.920	- 299.040
(=) EBITDA		29.613	32.340	35.203	38.209	41.366	44.680	48.160	51.814	55.651	59.679	59.679	59.679	556.073
(-) IMPOSTOS	-	- 6.236	- 6.548	- 6.875	- 7.219	- 7.580	- 7.959	- 8.357	- 8.775	- 9.214	- 9.674	- 9.674	- 9.674	- 97.786
(=) LUCRO LIQUIDO	-237.530	29.613	32.340	35.203	38.209	41.366	44.680	48.160	51.814	55.651	59.679	59.679	59.679	556.073
(=) MARGEM LÍQUIDA		36,3%	37,8%	39,2%	40,5%	41,7%	42,9%	44,1%	45,2%	46,2%	47,2%	47,2%	47,2%	43,5%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Para os primeiros 5 anos de negócio, estimou-se uma Demonstração de Resultados anual conforme quadro abaixo:

Quadro 19 - Resultados 5 anos

DRE (Pessimista)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) RECEITA BRUTA	723.159	759.317	797.283	837.147	879.005
(-) CUSTO MERCADORIA VENDID -	239.384	251.353	263.921	277.117	290.972
(-) DESPESAS	299.040	299.040	299.040	299.040	299.040
(=) EBITDA	184.736	208.925	234.323	260.991	288.992
(-) IMPOSTOS	45.921	48.217	50.627	53.159	55.817
(=) LUCRO LIQUIDO	138.815	160.708	183.695	207.832	233.176
(=) MARGEM LÍQUIDA	19%	21%	23%	25%	27%
DRE (Neutro)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) RECEITA BRUTA	956.467	1.004.290	1.054.505	1.107.230	1.162.591
(-) CUSTO MERCADORIA VENDID -	316.614	332.445	349.067	366.521	384.847
(-) DESPESAS	299.040	299.040	299.040	299.040	299.040
(=) EBITDA	340.812	372.805	406.397	441.669	478.705
(-) IMPOSTOS	66.761	70.099	73.604	77.285	81.149
(=) LUCRO LIQUIDO	274.051	302.706	332.793	364.385	397.556
(=) MARGEM LÍQUIDA	29%	30%	32%	33%	34%
DRE (Otimista)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) RECEITA BRUTA	1.278.244	1.342.156	1.409.264	1.479.727	1.553.713
(-) CUSTO MERCADORIA VENDID -	423.130	444.287	466.501	489.826	514.318
(-) DESPESAS	299.040	299.040	299.040	299.040	299.040
(=) EBITDA	556.073	598.829	643.723	690.861	740.356
(-) IMPOSTOS	97.786	102.675	107.809	113.199	127.871
(=) LUCRO LIQUIDO	458.288	496.154	535.914	577.662	612.485
(=) MARGEM LÍQUIDA	36%	37%	38%	39%	39%

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para fins de análise de viabilidade será utilizado o cenário Neutro, por este ser o mais provável.

Foi utilizada uma taxa mínima de atratividade de 20%, tendo em vista que hoje o tesouro direto, considerada a taxa livre de risco brasileira, paga em média 15% a.a. segundo Fazenda (2016). Sendo assim, um retorno abaixo desse valor não viabilizaria o negócio perante os sócios.

Com relação ao Valor presente líquido (VPL), cabe salientar que sempre que for positivo (maior que o investimento), significa que o empreendimento terá retorno acima do custo de oportunidade da empresa (TMA). Consiste em converter o valor dos investimentos e do fluxo de caixa em valores equivalentes à data atual, através da TMA. O VPL do empreendimento em estudo está demonstrado no quadro 20.

Quadro 20 – Cálculo VPL

ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-R\$ 237.530,00	R\$ 274.051,11	R\$ 302.705,67	R\$ 332.792,95	R\$ 364.384,60	R\$ 397.555,83

$$\text{VPL} = 729.141,08$$

O valor positivo para o VPL comprova que a operação é viável

A Taxa Interna de Retorno (TIR) está relacionada com o Valor Presente Líquido, representando a taxa efetiva de juros que iguala o VPL de um determinado projeto à zero.

$$\text{TIR} = 122,07\%$$

Ao contrário do método Payback Simples que mede o prazo necessário para a recuperação do investimento realizado, o método Payback descontado informa quando se dará a recuperação do capital inicial investido considerando o custo do dinheiro no tempo, ou seja, uma Taxa Mínima de Atratividade, que neste caso é de 20% ao ano. Com esse propósito, o método apresenta, nos primeiros anos, valores negativos, porém, no oitavo ano o valor passa a ser positivo no valor de R\$ 102.479,27 como mostra o quadro 25.

Quadro 21 – Payback descontado

PAYBACK DESCONTADO			
Ano	Fluxo de Caixa Gerado R\$	Valor Presente FC R\$	Payback Descontado R\$
0	-237.530	-237.530	-
1	274.051	228.375	9.155
2	302.706	210.212	201.057
3	332.793	192.588	393.645
4	364.385	175.725	569.370
5	397.556	159.768	729.138

O quadro mostra um retorno do investimento em 1 ano e 1 mês. Podemos considerar este como um retorno de investimento excelente.

8 CONCLUSÃO

Através do estudo realizado foi possível analisar a viabilidade da criação de uma empresa que fabrica e comercializa massas prontas para consumo ou congeladas, fundamentada na estrutura já existente de um restaurante típico italiano na cidade de Curitiba, que já possui sua clientela consolidada devido à anos de experiência e qualidade.

Assim sendo, a nova empresa busca atuar com base em um cardápio adaptado do já existente restaurante, porém acrescentando a opção de um mini armazém que comercializa também produtos complementares para as massas como bebidas, aperitivos, sobremesas e outros, que possam assim agregar valor ao negócio.

Contudo, diante do que foi analisado, existe a viabilidade econômica do negócio, pois os dados do projeto trazem um VPL de 729.141 e uma TIR de 122% muito acima da nossa taxa mínima de atratividade. Um dos pontos cruciais para isso, foi a margem do custo da matéria prima de apenas 33%. Para o cenário neutro, obtivemos uma média de margem líquida (L.L/Receita Bruta) de 31%.

O Payback Descontado, mostrou que o retorno de investimento foi em 1 ano e 1 mês, o que é considerado um retorno excelente.

Por outro lado, os sócios buscam atuar com moderação tanto na concepção do negócio físico, quanto na manutenção do mesmo, sabendo-se do cenário econômico brasileiro de crise em 2016 que afeta todos os setores. No entanto, o setor alimentício, se bem gerido ainda é um dos mais promissores, e considerando a praticidade do dia a dia do trabalhador, as refeições prontas são fundamentais para a vida agitada do consumidor.

Os dados do estudo ainda revelam que os produtos da empresa possuem valores de mercado intermediários, o que consistem em um ponto positivo para a empresa diante da crise.

Por fim, como recomendações sugere-se para estudos futuros a análise da viabilidade de uma futura fábrica de massas caseiras, tal como atua a empresa Itálica, mesmo considerando o cenário crítico da economia nacional.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CURITIBA. **Socioeconomia.** Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=48>. Acesso em: 18 jan. 2016.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio.** 2006. Disponível em: http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf. Acesso em: 21 jan. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Coordenação-Geral da Política de Alimentação e Nutrição. **Guia alimentar para a população brasileira: promovendo a alimentação saudável.** Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

CALICETI. **Caliceti de Bologna.** Disponível em: <http://www.caliceti.com.br/>. Acesso em: 20 jan. 2016.

EMPORIO ROSMARINO. **Emporio Rosmarino.** Disponível em: <http://www.emporiosmarino.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

FAZENDA. **Tesouro Direto.** Disponível em: www.tesouro.fazenda.gov.br/tesouro-direto. Acesso em: 18 jan. 2016.

GAZETA DO POVO. **A fartura e a simpatia da Casa das massas.** 2012. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/guia-da-baixa-gastronomia/a-fartura-e-a-simpatia-da-casa-das-massas/>. Acesso em: 20 jan. 2016.

GOOGLEMAPS. **Curitiba.** 2016. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Curitiba+-+State+of+Paran%C3%A1/@-25.4947754,-49.4274895,11z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x94dce3f5fc090ff1:0x3c7a83b0092bb747?hl=en>. Acesso em: 15 jan. 2016.

HALL, R. J. **Fatores que influenciam o consumo de alimentos diet e light no Brasil.** 2006. 102 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Agronegócios) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

ITALICA. **Itálica.** Disponível em: <http://www.italica.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LIMA FILHO, D.O.; SPANHOL, C. P.; RIBEIRO, A. S. Fontes de informação sobre alimentos: opinião de Consumidores de três supermercados na cidade de campo Grande-ms. In: Sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural. Porto Alegre, 2009. **Anais...** Porto Alegre, Jul. 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/19.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2016.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCATELLI. **Mercatelli Massas**. Disponível em: <http://www.mercatelli.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

PERDIGÃO. **Perdigão**. Disponível em: <http://www.perdigão.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

QUARESMA, N. C.; AMANAJÁS PENA, H. Elementos para elaboração de plano de negócios: um estudo de caso da OZ! agência de serviços para singles LTDA, **Observatorio de la Economía Latino americana**, n. 196, 2014.

SADIA. **Sadia**. Disponível em: <http://www.sadia.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SANTO, A. L. do. **Sabor & Saúde – Alimentos Congelados**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação a Distância (Especialização em Gestão de Varejo) – SENAC/MS, 2011.

SEARA. **Seara**. Disponível em: <http://www.seara.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SEBRAE. **Mercado Consumidor**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-servi%C3%A7o-de-alimentos-congelados#naveCapituloTopo>. Acesso em: 13 jan. 2016.

SILVA, J. M., DE PAULA, N. M. Alterações no padrão de consumo de alimentos no Brasil após o plano real. Evento de iniciação Científica UFPR, XII, 2003, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba, UFPR, 2003. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/19.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2016.

SILVEIRA NETO, R. E AZZONI, C. R. Dissecting convergence: occupation rates, structural changes, and sectoral factor reallocations behind regional growth. **Anais...** European Conference of the Regional Science Association, Zagreb, Croatia, Ago. 2001.

VEJA. **Alimentos congelados podem ser mais nutritivos que os frescos**. 2010. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/saude/alimentos-congelados-podem-ser-mais-nutritivos-frescos>. Acesso em: 18 jan. 2016.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANEXOS

ANEXO 1 – PERFIL DO CLIENTE

- a) **Onde você costuma comprar produtos prontos para consumo e congelados?**
- Supermercados
 - Conveniências
 - Restaurantes
 - Casas especializadas _____
 - Outros _____
- b) **Que tipos de Produtos costumacomprar (marcar quantas forem necessárias)**
- Pizzas
 - Salgados
 - Lasanhas
 - Outras Massas
 - Sobremesas
 - Outros _____
- c) **Quanto costuma gastar com alimentos congelados?**
- até R\$40,00
 - De R\$41,00 à R\$60,00
 - Acima de R\$60,00
- d) **Com que frequência costuma consumiralimentos prontos ou congelados?**
- 1 x por mês
 - 1 a 2x por semana
 - + de 3x por semana
- e) **Faixa Etária**
- De 18 a 25 anos
 - De 26 a 30 anos
 - De 31 a 40 anos
 - Acima de 40 anos
- f) **Renda**
- De R\$800,00 à R\$1500,00
 - De R\$1500,00 à R\$5000,00
 - Mais de R\$5000,00