

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO
MERCOSUL
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
TURMA GEE 02/2011

DANGELO TAVARES

ESTRUTURAÇÃO DE LINHA DE REFEIÇÃO RÁPIDA E SAUDÁVEL
FOCADA NO MERCADO DELIVERY NA REGIÃO DE CURITIBA – PLANO
DE NEGÓCIOS

CURITIBA

2013

DANGELO TAVARES

ESTRUTURAÇÃO DE LINHA DE REFEIÇÃO RÁPIDA E SAUDÁVEL
FOCADA NO MERCADO DELIVERY NA REGIÃO DE CURITIBA – PLANO
DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA de Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA

2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O trabalho de conclusão de curso “Estruturação de linha de refeição rápida e saudável focada no mercado delivery na região de Curitiba”, elaborado por Dangelo Tavares e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gerenciamento de Projetos, sendo aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 15 de Janeiro de 2013

Antônio André Neto
Coordenador

Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Dangelo Tavares, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 10/03/2011 a 30/10/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Estruturação de linha de refeição rápida e saudável focada no mercado delivery na região de Curitiba”, é autêntico, original e de autoria própria.

Curitiba, 15 de Janeiro de 2013.

Dangelo Tavares

Agradeço á Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Á minha noiva Elaine Angelini Rosa que me apoiou nos momentos de estudos.

Agradecimentos

A todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas Filipe Ferrari, Thiago Slivak, Murilo Jovtei e Saulo Arcaro, por toda a contribuição e apoio na construção deste plano de negócios.

Ao professor Augusto Carlos Dalla Vecchia, por todo o seu conhecimento que nos foi passado e dedicação nas orientações durante suas sessões.

"No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência.
Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois."
(Harold Geneen)

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da abertura de uma linha de refeições rápidas e saudáveis focada exclusivamente no *delivery*. O trabalho explora as definições estratégicas do negócio de acordo com conceitos de Administração Estratégica, bem como apresenta análises de mercado com identificação de ameaças e oportunidades, planejamento operacional e de marketing com objetivo de mitigar riscos e reforçar as vantagens competitivas. Por fim, são definidas premissas e construídas projeções financeiras para validar a proposta do novo negócio.

Palavras-chave: Refeições Rápidas; *Delivery*; Plano de Negócios; Administração Estratégica;

Lista de ilustrações

Figura 1 -	Organograma funcional da empresa – ano 1	14
Figura 2 -	Preços dos sanduíches	28
Figura 3 -	Ingredientes e fornecedores.....	29
Figura 4 -	Concorrente: Subway.....	31
Figura 5 -	Concorrente: Tropical Banana	32
Figura 6 -	Comparativo entre concorrentes	33
Figura 7 -	Localização MySub	39
Figura 8 -	Investimentos Iniciais	44
Figura 9 -	Custos de Remuneração.....	45
Figura 10 -	Custos de Remuneração.....	46
Figura 11 -	Demonstrativo de Resultados 5 anos.....	48
Figura 12 -	Fluxo de Caixa 5 anos.....	48
Figura 13 -	Demonstrativo de resultados 12 meses	49
Figura 14 -	Fluxo de Caixa 12 meses.....	50

Sumário

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
1.1	DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	13
1.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	13
1.3	SETORES DE ATIVIDADE.....	13
1.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	14
1.5	PERFIL DOS SÓCIOS.....	19
1.6	ENQUADRAMENTO JURÍDICO.....	20
1.7	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	21
1.8	CAPITAL SOCIAL.....	21
1.9	FONTE DOS RECURSOS.....	21
2	OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	22
3	ANÁLISE DE MERCADO.....	24
3.1	PRODUTO.....	24
3.2	PREÇO.....	27
3.3	FORNECEDORES.....	29
3.4	CONCORRÊNCIA E DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	30
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
4.1	ANÁLISE S.W.O.T.....	35
4.2	PLANO DE MARKETING.....	36
4.3	SERVIÇOS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	36
5	PLANO OPERACIONAL.....	38
5.1	ESTRUTURA DO NEGÓCIO.....	38
5.2	LOCALIZAÇÃO.....	38
5.3	OPERAÇÃO LOGÍSTICA.....	39
5.4	ASPECTOS LEGAIS.....	41
6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	43
6.1	INVESTIMENTOS.....	43
6.2	CUSTOS E DESPESAS DE FUNCIONAMENTO.....	44
6.3	RECEITA PROJETADA.....	46
6.4	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	47

6.5	RENTABILIDADE.....	50
7	CONCLUSÃO	51
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
9	APÊNDICE A - GESTÃO INTEGRADA DA CADEIA DE SUPRI- MENTOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Mysub é uma empresa que atuará no preparo e venda de sanduíches saudáveis do tipo submarino, tendo como diferencial competitivo oferecer *delivery* e refeições *to go*.

A empresa criada na cidade de Curitiba, sendo a cidade escolhida pela carência de entregas em casa para lanches saudáveis. Também foram identificadas como oportunidades para abertura o crescimento da renda da população local, realização da Copa do Mundo na cidade e crescente busca por produtos de apelo saudável.

Buscaremos oferecer produtos de qualidade com sabor inigualável, treinando os entregadores que terão contato direto com os clientes para que o tratamento seja realizado com atenção diferenciada.

As operações serão divididas em áreas, e cada uma terá uma especificidade diferente. Os ingredientes utilizados serão pré selecionados para facilitar a montagem dos sanduíches, dando maior produtividade aos especialistas de montagem. Os fornecedores são de notória qualidade, sendo a gestão da validade dos produtos um ponto importante na administração do negócio.

A entrega será terceirizada com empresas de motoboys conceituadas no mercado curitibano, tendo contrato de exclusividade e modelo de gestão com indicadores. Isso inibirá concorrentes a utilizarem tais empresas, protegendo nosso diferencial competitivo, bem como dará segurança a qualidade da operação de *delivery*.

O negócio será constituído por dois sócios com participação igualitária, sendo a fonte de capital necessária para a abertura da empresa oriunda de bancos, no valor de R\$ 190.000,00.

A empresa mostrou-se viável financeiramente, tendo uma TIR de 55,2%, *payback* de 1,4 anos e VPL de 257.700,00.

1.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

- Razão Social: MySub comércio de sanduíches naturais Ltda;
- Nome Fantasia: MySub;
- Endereço Proposto: Av. Senador Souza Naves nº 519

Bairro Alto da XV – Curitiba, PR

- Fase do empreendimento: A empresa encontra-se em estágio de planejamento de negócio (estágio embrionário).

1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

- **Missão:** Proporcionar aos seus clientes refeições saudáveis, rápidas, saborosas e nutritivas, servidas no local que lhes for mais conveniente.
- **Visão:** Tornar-se referência em qualidade, liderar o mercado curitibano de *fastfooddelivery*.
- **Valores:** Comprometimento com a satisfação de seus clientes, buscando continuamente a excelência em qualidade de seus produtos e serviços, respeito a seus clientes, funcionários e à sociedade, e ética em todas as relações inerentes ao negócio.

1.3 SETORES DE ATIVIDADE

A empresa proposta nesse plano de negócios consiste em uma unidade de restauração rápida para *delivery*, com venda também no modo *to go*, com cardápio

baseado em sanduíches do tipo submarino, feitos com pão do tipo italiano ou baguete recheados e complementado por bebidas e sobremesas de maneira a oferecer uma refeição completa, gostosa e saudável.

O foco do negócio é a produção e venda da refeição no formato varejo e o serviço de entrega é complementar à proposta. O caráter saudável, saboroso e rápido da refeição oferecida são os atrativos chave do negócio.

1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa será formada por dois sócios e no primeiro ano contará com dez colaboradores divididos em duas equipes de trabalho, sendo que cada uma atenderá um turno de funcionamento, das 10h às 16h e das 18h às 24h, de segunda à sábado. Cada equipe é composta por um líder de unidade e por quatro especialistas, conforme apresentado na Figura 1.

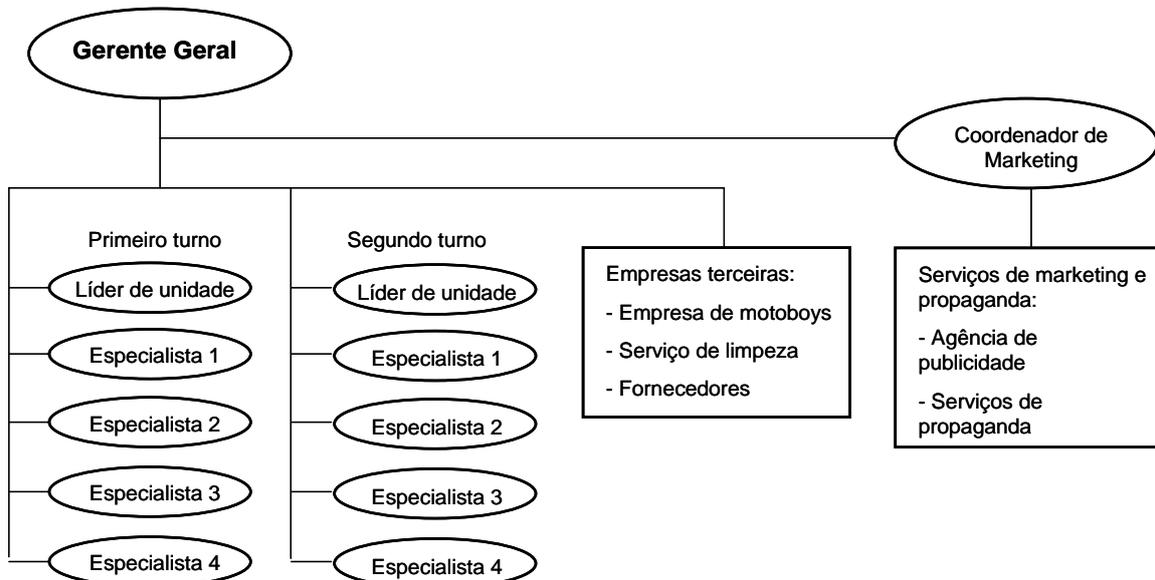


Figura 1 - Organograma funcional da empresa – ano 1

A divisão das atividades dos sócios será baseada no seguinte detalhamento:

Gerente Geral:Sócio responsável direto pelo relacionamento da empresa com corpo societário, fornecedores e funcionários, e pela gestão administrativa e financeira do empreendimento. Suas principais atribuições:

- Fazer a gestão estratégica da empresa, com foco na maximização dos resultados;
- Supervisionar e estipular metas para os Líderes de Unidade;
- Gerenciar as equipes de trabalho de maneira a garantir a qualidade e eficiência da atividade;
- Planejar o crescimento da empresa visando a consolidação do negócio;
- Reportar indicadores da atividade e situação do negócio corpo societário;
- Relacionar-se com os fornecedores de produtos e serviços, sendo responsável pela negociação de preços com os mesmos;
- Aprovar pagamentos, investimentos e planos de remuneração;
- Definir metas e monitorar a saúde financeira da atividade;
- Assegurar a propriedade do trabalho realizado pelo contador.

Coordenador de Marketing:Sócio responsável direto pelo pelas ações táticas de marketing aplicadas na organização.Suas principais atribuições:

- Elaborar e assegurar seguimento do plano de marketing, visando engrandecimento da marca e expansão do negócio;
- Idealizar e programar campanhas publicitárias e promocionais para as vendas dos produtos;
- Indicar preços a serem realizados, através de métodos de precificação e estudos de mercado;
- Garantir a manutenção do website.

Por outro lado, a divisão das atividades da equipe de trabalho será baseado conforme apresentado a seguir:

Líderes de Unidades: Profissional responsável por comandar a equipe funcional da unidade. Entre suas responsabilidades:

- Gerenciar e coordenar as atividades de recebimento de mercadorias, cadastro no estoque e fechamento de caixa;
- Liderar os especialistas e orientá-los na realização de suas atividades;
- Acompanhar fluxo de estoque, definir necessidade de compras e reportar ao coordenador administrativo financeiro;
- Dar suporte nas atividades gargalo em momentos de pico de demanda;
- Reportar as atividades diárias ao gerente geral através de relatório de atividades.

Especialista 1: Profissional da equipe funcional. Serão atividades deste especialista:

- Fazer o recebimento dos pedidos por telefone e no balcão;
- Encaminhar pedidos recebidos por telefone, no balcão e pelo website para a produção;
- Garantir abastecimento de etiquetas para impressão dos dados do pedido para orientação da produção e entrega;
- Preparar pacotes de troco para os pedidos entregues pelos motoboys;
- Receber pedidos montados do especialista quatro e entregá-los aos clientes no balcão ou aos motoboys que realizarão a entrega;
- Fazer recebimento do pagamento dos pedidos feitos no balcão;
- Fazer recebimento do pagamento dos pedidos entregues pelos motoboys;

- Reportar ao gerente geral quaisquer disfunções nos sistemas de recebimento de pedidos e qualquer inconveniente referente à entrega realizada pelos motoboys;
- Manter a organização de seu posto de trabalho;
- Auxiliar na organização do local de trabalho no início e no final do turno de trabalho.

Especialista 2: Profissional da equipe funcional. Serão atividades deste especialista:

- Receber o detalhamento do pedido e organizar a montagem dos sanduíches na devida ordem;
- Iniciar a montagem dos sanduíches: pão, recheio, queijo e molho;
- Gerenciar aquecimento dos sanduíches quentes;
- Entregar os sanduíches pré-montados ao especialista três mantendo a organização do pedido conforme etiqueta;
- Garantir o abastecimento de seu posto de trabalho;
- Manter a organização de seu posto de trabalho;
- Auxiliar na organização do local de trabalho no início e no final do turno de trabalho.

Especialista 3: Profissional da equipe funcional. Serão atividades deste especialista:

- Receber o sanduíche pré-montado do especialista dois e concluir a montagem: saladas e adicionais;
- Embalar os sanduíches individualmente e agrupar os sanduíches em bandejas por pedido, assegurando a conformidade ao pedido;
- Servir as bebidas solicitadas no pedido;

- Selecionar as sobremesas solicitadas no pedido;
- Entregar os sanduíches prontos, as bebidas servidas e as sobremesas organizadas em bandejas por pedido ao especialista quatro;
- Garantir o abastecimento de seu posto de trabalho;
- Manter a organização de seu posto de trabalho;
- Auxiliar na organização do local de trabalho no início e no final do turno de trabalho.

Especialista 4: Profissional da equipe funcional. Serão atividades deste especialista:

- Receber do especialista três os sanduíches prontos, as bebidas servidas e as sobremesas em bandejas organizadas por pedido;
- Conferir o pedido e colocar os itens na embalagem de entrega;
- Entregar pedido embalado e devidamente identificado ao especialista um;
- Gerenciar o abastecimento do forno para cozimento dos pães, garantindo o abastecimento;
- Auxiliar no abastecimento dos postos de trabalho dos especialistas dois e três;
- Manter a organização de seu posto de trabalho;
- Auxiliar na organização do local de trabalho no início e no final do turno de trabalho.

Por fim, ainda podem-se considerar alguns profissionais terceiros para ajudar na administração e logística da operação. São eles:

Contador: Profissional de empresa terceirizada, que presta serviços regulares de contabilidade à empresa. Suas principais atividades consistem em:

- Elaboração de toda parte contábil da empresa, como DRE, Balanço Patrimonial, Fluxos de Caixa;

- Executar a folha salarial da empresa;
- Dar ciência de todas as suas atividades aos sócios e controladores da empresa.

Profissional de limpeza: Profissional contratada de empresa terceirizada para realização da limpeza do local de trabalho no final de cada turno.

Motoboys: Os motoboys responsáveis pelas entregas serão contratados através de empresa terceirizada, que terá responsabilidade sobre a organização, disponibilidade e eficiência destes profissionais. Eles serão uniformizados com roupas identificadas com a marca, fornecidas pela empresa MySub. Será responsabilidade da empresa contratada:

- Gerenciar disponibilidade dos motoboys;
- Garantir a eficiência do serviço de entrega;
- Responder por quaisquer desvios de conduta de seus funcionários;
- Alocar novos funcionários em caso de não atendimento da necessidade da atividade.

1.5 PERFIL DOS SÓCIOS

A equipe de sócios contará com dois membros com qualificações e experiências profissionais diferenciadas, conforme apresentado abaixo.

Nome: Saulo Arcaro

Formação: Engenharia Elétrica / Engenharia Generalista

Experiência: Gestão e desenvolvimentos de contratos e fluxos de supplychain em empresas automobilísticas e petrolíferas de grande porte.

Responsabilidade: Gerente Geral

Nome: Filipe Diego Martins Ferrari

Formação: Administração de Empresas

Experiência: Planejamento de vendas, Gerente de relacionamento de contas e Desenvolvimento de novos canais de vendas

Responsabilidade: Marketing

1.6 ENQUADRAMENTO JURÍDICO

Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado na legislação, respectivamente para microempresa ou para empresa de pequeno porte (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999 Art.2º II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) que se enquadra nas atividades do My Sub.

Feita a comunicação e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP", privativo de empresa de pequeno porte o uso destas expressões.

1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Dada a projeção de faturamento, que será explicitada no decorrer deste trabalho, o empreendimento MySub pode se enquadrar em qualquer um dos três regimes tributários, Simples Nacional, lucro real e lucro presumido.

Devido ao fato do produto ter um alto valor agregado em relação ao custo das matérias primas, torna-se economicamente mais interessante a adoção do regime de tributação Simples Nacional, que define uma taxa única de tributo incidente sobre o montante total faturado e variável conforme o mesmo.

1.8 CAPITAL SOCIAL

O capital social da empresa MySub será igualmente dividido entre os dois sócios do empreendimento, sendo que a cada um será atribuído 50% deste capital, de maneira que ambos terão os mesmos direitos e responsabilidades dentro do negócio dos pontos de vista legal e financeiro.

Do momento da entrada de novos sócios, caso ocorra, a nova divisão do capital social deverá ser revista e redefinida em comum acordo e consenso dos sócios majoritários.

1.9 FONTE DOS RECURSOS

Os recursos necessários para estruturar o negócio e dar início às atividades do MySub serão oriundos de financiamento bancário, a firmar com o banco investidor sob a taxa efetiva máxima de juros definida em 15% ao ano (CET).

A possível negociação deste financiamento junto às demais entidades de crédito e financiamento de empreendimentos fica aqui considerada como oportunidade de melhoria, a ser explorada do momento em que se decida por efetuar a real implantação do negócio.

2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Após um ano de estagnação econômica, em razão da crise financeira mundial, em 2010 a economia brasileira retomou o crescimento. Em 2010 o produto interno bruto brasileiro cresceu 7,5%, batendo o recorde em 25 anos. Em 2011 esse crescimento foi mais moderado, atingindo 2,7%, mas em 2012 a previsão é de que ele retome aceleração e atinja a marca dos 3,2% seguida por uma previsão de 4,3% para o ano de 2013 (BACEN).

Para os anos seguintes, dois eventos que terão uma grande contribuição na aceleração deste crescimento econômico no Brasil são a realização da Copa do Mundo de futebol e a realização das Olimpíadas no país, que acontecerão em 2014 e 2016 respectivamente. Aliados ao seu atual ritmo de crescimento, eles trazem uma visibilidade bastante positiva para o cenário econômico nacional.

Dentro deste cenário de crescimento, um dos setores que tem se mostrado bastante atrativo e em plena ascensão é o de refeições, que tem crescido em um ritmo duas vezes mais acelerado que o PIB.

Segundo pesquisa do IBGE, em 2011 o brasileiro gastou em média 25% de sua renda em alimentação fora de casa e, segundo a Abrasel – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, a expectativa é que em 2012 esse número suba chegue aos 30% e que nos anos seguintes se aproxime dos 50% que vemos hoje nos Estados Unidos.

Uma das linhas de refeições que tem atraído cada vez mais clientes é a de produtos saudáveis, principalmente na restauração rápida. Esta realidade se percebe em todas as grandes capitais brasileiras, onde o ritmo de vida das pessoas é bastante acelerado, fazendo com que o tempo dedicado à alimentação seja bastante limitado, porém permeado por um comprometimento com a saúde.

Em Curitiba, o mercado de refeição rápida e saudável é liderado por duas redes de franquias, uma americana focada em expandir seu raio de alcance tendo hoje cerca de vinte lojas espalhadas pela cidade, e outra local com foco em restauração em shopping centers. Nenhuma destas duas atua hoje no mercado de *delivery*, que dentro da linha *fast* é dominado por pizzarias e casas de lanche, sem que se tenha uma representação da linha saudável neste mercado.

Tendo vista essa realidade, propõe-se neste plano de negócios a estruturação de uma linha de restauração rápida e saudável, em Curitiba, focada exclusivamente no mercado de *delivery*, capaz de explorar este nicho que se mostra muito atrativo. O plano visa detalhar a proposta de negócio, sua estrutura, seu modo de funcionamento e as variáveis financeiras envolvidas.

3 ANÁLISE DE MERCADO

3.1 PRODUTO

NoMySub Delivery os produtos conseguem alcançar todos os níveis de benefícios definidos por teóricos de marketing: benefício central (comida), onde o cliente compra alimentação, benefício central em um produto básico é transformar a ideia da alimentação em um restaurante Subway.

O produto esperado pelos clientes é o sistema *fastfood*, ou mais rápido que um *fastfood*, como será vendido nas campanhas de marketing: rapidez e qualidade ao mesmo tempo. A ampliação do produto são os benefícios de ser um lanche natural com ingredientes saudáveis (que vai de encontro com as necessidades atuais dos clientes que cada vez mais estão se conscientizando para uma alimentação mais saudável), e produto potencial é a forma que a empresa MySub Delivery procura satisfazer seus clientes e diferenciar a oferta é a qualidade dos produtos, rapidez no atendimento e preparo dos lanches, molhos seletos que concedem um sabor especial aos sanduíches, pães assados diariamente (o aroma do pão aumenta as vendas), preparo sob medida (cada lanche é da forma que o cliente deseja).

Por alcançar todos os níveis e obter todos os atributos acima citados, os produtos da MySub Delivery se enquadram em uma estratégia de diferenciação, estratégia essa fundamental no negócio para conquistar o mercado.

O carro chefe do negócio aqui proposto são os sanduíches do tipo submarino, feitos com pão do tipo italiano ou baguete recheados. As duas principais características deste sanduíche são sabor delicioso e baixo teor calórico, que definem a refeição saudável e prazerosa.

A definição do sanduíche é feita através de combinações de pães, molhos, saladas, queijos, recheios e adicionais. Seguem abaixo as opções que serão disponibilizadas.

Pães – opção de 15 e 30 centímetros:

- Branco italiano;
- Baguete três queijos;
- Italiano cereais;
- Italiano integral.

Recheios:

- Presunto;
- Peito de peru;
- Vegetariano (palmito);
- Frango;
- Atum;
- Rosbife;
- Salamito e pepperoni;
- Carne.

Molhos:

- Barbecue;
- Chipotte;
- Picles;
- Azeite;
- Mostarda;
- Maionese;
- Queijo;
- Cebola agri-doce.

Saladas:

- Alface lisa;

- Tomate;
- Rúcula;
- Cebola;
- Pepino.

Queijos:

- Prato;
- Muzzarela;
- Cheddar;

Adicionais:

- Ovo picado;
- Tomate seco;
- Cream cheese.

Dentro do preço tabelado para o sanduíche, que é definido em função do recheio escolhido e tamanho do pão, o cliente tem direito a um tipo de pão, três tipos de molhos, todos os tipos de salada disponíveis, um tipo de queijo e o recheio. Os adicionais são cobrados individualmente como extras.

De forma a complementar a refeição, serão oferecidos bombons de frutas, feitos a partir de pequenas quantidades de chocolate e pedaços de fruta inteira, mantendo-se então a abordagem saudável também na sobremesa. As opções de frutas serão morango, pêra, maçã e uva.

Como bebidas, além de refrigerantes e chás-gelados da linha Coca-Cola®, serão oferecidos sucos naturais feitos de polpa. As opções oferecidas constam listadas abaixo.

Sucos naturais:

- Laranja;
- Limão;
- Mamão;
- Melancia;
- Morango;
- Uva.

Tais sucos serão feitos com água e serão servidos em recipientes de 300 ou 500 ml, tampadas de maneira a possibilitar um transporte seguro, com abertura superior para utilização de canudo.

Com este leque de produtos ofertados faz-se possível para o cliente montar sua refeição completa dentro de uma abordagem *fastfood* e de maneira saudável, nutritiva e extremamente saborosa.

A escolha desses ingredientes para a região de Curitiba não afeta nenhum valor cultural e religioso da cidade.

O mix de produtos é estável, não há inovação, porém existem aperfeiçoamentos dos produtos existentes através de pesquisas de opinião do público. Como a montagem do lanche é flexível, afinal o cliente escolhe o recheio que desejar, então, isto não é um problema para a MySub.

3.2 PREÇO

Levando em consideração a região de Curitiba, serão levados em consideração os custos, despesas, concorrentes e público alvo para com isso atingir as metas de vendas e alcançar os objetivos.

O preço dos sanduíches é definido conforme o recheio escolhido e o tamanho do pão. Os preços são definidos conforme exposto abaixo.

Sanduíche	Pão 15cm	Pão 30cm
Presunto	R\$ 8,00	R\$ 12,50
Peito de Peru	R\$ 8,00	R\$ 12,50
Vegetariano (palmito)	R\$ 8,50	R\$ 13,50
Frango	R\$ 8,50	R\$ 13,50
Atum	R\$ 8,50	R\$ 13,50
Rosbife	R\$ 10,00	R\$ 15,00
Salamito e Pepperoni	R\$ 9,50	R\$ 14,00
Carne	R\$ 9,50	R\$ 14,00

Figura 2 - Preços dos sanduíches

Os adicionais são precificados a parte, sendo que o preço de uma porção, que corresponde ao necessário para um sanduíche de 30 centímetros, iniciará em R\$ 1,00. O sanduíche de 15 centímetros é servido com meia porção, com preço proporcional.

Os preços iniciais dos sucos serão de R\$ 3,00 para o copo de 300ml e de R\$ 4,00 para o copo de 500ml. Os refrigerantes e chás gelados serão vendidos inicialmente a R\$ 2,00 a lata. Os bombons de frutas serão vendidos também a R\$ 2,00 cada.

Dentro da política de promoções será previsto um preço promocional para um tipo de sanduíche a cada dia da semana. A definição do sanduíche pode ser pré-estabelecida ou feita diariamente de acordo com a disponibilidade da matéria prima. Esta decisão deve ser tomada entre o Gerente Geral e o Coordenador de Marketing. Da mesma forma serão oferecidos preços promocionais para os sucos naturais.

A entrega será cobrada por pedido, no valor de R\$ 3,00, conforme acordo com empresa terceirizada e prevista no orçamento e precificação de cada produto.

3.3 FORNECEDORES

A MySub exigirá de seus fornecedores de alimentos qualidade assegurada dos produtos assim como pontualidade de entrega para suas lojas. A empresa procurou somente atuar com fornecedores consolidados que apresentam altos níveis de qualidade.

Abaixo é apresentada uma lista de produtos com seus respectivos fornecedores.

Ingrediente	Fornecedor
Hamburger Bovino	Minerva DawnFarms
Almondega Bovina	Minerva DawnFarms
RoastBeef	Minerva DawnFarms
Peito de Peru	Polifrios
Pães	Genki Alimentos
Presunto Cozido	Polifrios
Queijos	Polifrios
Palmito	Polifrios
Salame	Polifrios
Saladas e Frutas	Ceasa
Molhos	Concorde Food Service

Figura 3 - Ingredientes e fornecedores

A Minerva DawnFarms foi escolhida por ser uma empresa global com tecnologia e experiência para criar, desenvolver e produzir produtos à base de carnes cozidas, assadas e grelhadas. Oferecendo um novo conceito em proteínas processadas, é a única empresa no mercado nacional que oferece soluções direcionadas exclusivamente ao mercado *foodservices*.

Já a Schreiber trouxe para o Brasil seu *know-how* na fabricação de queijos processados com maquinários modernos conseguiu atingir o melhor padrão para produtos *foodservice*. Hoje a unidade é responsável pelo abastecimento do mercado

brasileiro dos seguintes países: Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Colômbia, Venezuela e Angola.

A Polifrios é uma grande distribuidora de frios e laticínios de Curitiba e região trabalhando com os principais fornecedores do setor. Focada no atendimento Food Service de pequeno e médio porte ela foi escolhida pela qualidade e rapidez.

Da mesma forma escolhemos a Concorde Distribuidora e Logística - Curitiba para o fornecimento de molhos para sanduíches. Trabalham com os principais fornecedores de molhos para sanduíches e atendem o mercado Food Service. Genki Alimentos se especializou em pães, confeitaria, congelados e sanduíches para o mercado Food Service. Com atuação logística sob a necessidade do cliente garante pães fresquinhos feitos com qualidade.

3.4 CONCORRÊNCIA E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Por ser um produto com apelo de consumo relacionado a um estilo de vida saudável, a empresa concorrerá com players que oferecem produtos na mesma categoria e outros com produtos similares.

Dentro da mesma categoria de produtos, podemos citar como principal concorrente a rede norte-americana de sanduíches Subway, sendo uma rede bastante consolidada internacionalmente, com 45 anos de atuação, 40 lojas em Curitiba, mais de 600 lojas no país e 33 mil pontos de venda ao redor do mundo.

Essa empresa atua através de um sistema de franquias, onde os franqueados pagam *royalties* e compartilham ações de marketing, propaganda e pontos de vendas. A franqueadora máster do Brasil conta com um posto avançado em Curitiba contando com 2 coordenadores de franquia, 1 auditor, 1 treinador e 1 gerente geral, facilitando as operações para as lojas locais.

Nesse concorrente, o próprio cliente monta seus sanduíches com ingredientes de sua preferência, além de recomendações de sanduíches-padrão. Permitem fazer

composições com chips e cookies, além de oferecerem a possibilidade de se inserir o dobro de recheio.

A empresa oferece promoções em que um de seus produtos chega a custar menos de R\$ 5 reais, os demais sanduíches custam em média R\$10 reais, sendo um posicionamento de preços baixos e alto volume de vendas. Uma limitação visualizada nesse player é não explorar em Curitiba o sistema de *delivery* e atuar com poucos *drive troughs*.

Abaixo se pode ter uma visão geral de lojas na cidade.

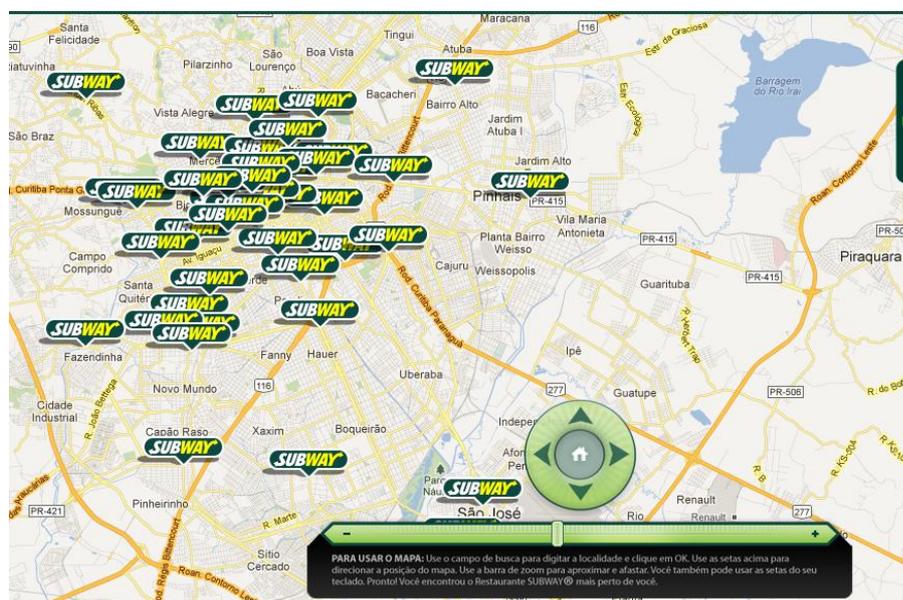


Figura 4 - Concorrente: Subway

O segundo concorrente elencado dentro da mesma categoria de produtos é o The Subs, sendo uma pequena rede com aproximadamente 15 anos de atuação, contando com três lojas, uma delas localizada no bairro Batel, próximo a um *cluster* de restaurantes e lanchonetes, a segunda no Shopping Estação e a terceira no Shopping Paladium.

Além dos Submarines Sandwiches, oferecem no seu cardápio Bagels, Batatas Assadas, Recheadas e Saladas. Exploram o serviço de *delivery*, mas não possuem grande expressão, posicionando seus produtos com preços mais elevados, alta qualidade e menor volume.

Dentro da mesma categoria de produtos ainda há uma empresa chamada Amazon Açaí, oferecendo subs, sucos e saladas, a empresa até pouco tempo possuía duas lojas, uma no bairro Juvevê e outra no Bigorriho, tendo fechado a última há poucos meses.

Foram estudadas algumas outras empresas de refeição, com produtos substitutos, visto que não oferecem os subs, mas possuem produtos com apelo saudável e de qualidade, são elas: JungleJuice e Tropical Banana

O JungleJuice é uma rede de franquias com apelo natural fundada em Curitiba, com aproximadamente 10 anos de atuação no mercado, tendo criado modelo de franquias e expandido lojas para o interior, possuem 2 lojas na cidade.

Dentro de seu cardápio há sanduíches naturais, omeletes, saladas, sopas e sucos. Oferece produto de qualidades e dentro de todos os concorrentes estudados é o que consegue praticar preços mais altos para os produtos oferecidos.

O Tropical Banana é outra rede de franquias fundada na cidade, que conta com lojas no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, oferecem prioritariamente sanduíches naturais, saladas de frutas e sucos, buscando estar sempre localizada em shoppings centers.



Figura 5 - Concorrente: Tropical Banana

Na página que segue, consta o comparativo entre os concorrentes com quantidade de lojas e segmentação entre lojas de rua e shoppings centers.

Player	Shopping	Rua	Total
Subway	8	32	40
Tropical Banana	9	0	9
The Subs	2	1	3
JungleJuice	0	2	2
Amazon	0	1	1
Total	19	36	55

Figura 6 - Comparativo entre concorrentes

Como diferenciais competitivos esperados da empresa temos a junção das características de *fastfood*, alimentação saudável e *delivery*, fazendo com o conjunto produto e serviço atenda um nicho de mercado hoje muito pouco explorado.

O risco de a concorrência iniciar atividades de *delivery* na cidade de Curitiba é médio, visto que o Subway já oferece, com certa timidez, o serviço de entrega em outras cidades do país. Tal risco é visto como médio uma vez que a rede está instalada no país há bastante tempo e, nas principais cidades do país, não há entregas dos sanduíches.

No Paraná houve tentativas de adoção da entrega na cidade de Londrina, não sendo bem sucedida a empreitada. Atualmente o serviço de entrega é oferecido apenas na cidade de Guarapuava, onde há somente uma loja da rede.

Outras redes que não concorrem diretamente com seus produtos, como Mc Donalds, possuem serviço de entrega com terceirização e forte gestão de *delivery*. Seu modelo é baseado em pedidos realizados pela internet e tempo máximo de entrega pré definido, valendo-se da contratação de empresas de motoboy que terceirizam o serviço de entrega.

O MySub Delivery deve seguir esse modelo para tentar reduzir o risco do diferencial competitivo da rede ser copiado pelo concorrente mais forte, sendo assim, buscaremos firmar contratos de prestação de serviços com empresas de motoboys com expressão no mercado local. O racional dessa decisão é baseado na premissa de que, com contratos de exclusividade com os concorrentes com maior presença, dificilmente uma rede maior como o Subway ofereceria esse serviço, visto que, dado

seu tamanho, não faz sentido para eles contratarem motoboys independentes, dessa forma, como as principais empresas de motoboy devem ser trabalhadas no intuito de haver exclusividade, não haveria espaço para o concorrente copiar o diferencial competitivo.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISE S.W.O.T

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) foi utilizada para avaliar e priorizar as oportunidades, ameaças pontos fortes e pontos fracos da empresa MySub. Abaixo a análise completa.

Pontos Fortes:

- Equipe jovem, atenta às tendências do grupo consumidor que é foco da empresa;
- Gerência experiente na implantação, estruturação e administração de empresas;
- Negócio inovador para o mercado, porém baseado em modelo já conhecido e de eficiência reconhecida.

Pontos Fracos:

- Nova marca no mercado, deverá investir para ganhar notoriedade.

Oportunidades:

- Atender e explorar o nicho de mercado não explorado pela concorrência do setor;
- Expandir o negócio para outras cidades cujo perfil consumidor é semelhante.

Ameaças:

- Concorrente de grande porte e consolidado no mercado;
- Possível campanha de retaliação, com entrada dos concorrentes no mercado de *delivery*.

4.2 PLANO DE MARKETING

Os tipos de propagandas usados são: outdoor, panfletos e encartes em revistas e jornais de grande circulação na cidade.

No entanto, para o início de operação o foco será na construção da marca e divulgação ao grande público, ou seja, a veiculação de campanhas publicitárias será feita em materiais de grande circulação e também em vinhetas de rádio.

Também, o restaurante já terá seu início construído em um pilar promocional para gerar um grande impacto inicial e promover os lanches. Assim, espera-se que o público conheça os sanduíches e, mesmo após o término do período promocional, os pedidos sejam feitos com a lembrança da marca e qualidade ofertada.

Algumas estratégias táticas que poderão ser utilizadas:

- Será feita uma promoção para atrair os consumidores, que terão um cartão onde a cada compra ele pode ganhar algo em troca (recheio dobrado, sobremesa, etc.);
- Poderá ser feito um atendimento com algum tipo de desconto para quem tiver destacado um cupom de desconto entregue nos primeiros panfletos entregues.

Mesmo com dois tipos de promoção o objetivo final é o mesmo, aumentar as vendas, obter lucro e atender com toda a qualidade os clientes.

4.3 SERVIÇOS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Em se tratando de serviços, não há nada mais importante que a qualidade de seus produtos e atendimento aos clientes. Sendo um produto diferente (lanche natural), prezaremos pelo sabor e também pela qualidade no relacionamento com os atendentes e entregadores.

O atendimento aos clientes também será diferenciado, os colaboradores terão treinamentos constantes e programas de atualização contínua com investigação dos concorrentes na cidade e parcerias para cursos com o SEBRAE.

Assim a MySub Delivery estará apta a gerir o seu negócio com maior eficiência e qualidade para com os seus clientes.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 ESTRUTURA DO NEGÓCIO

A MySub é determinada em ser uma empresa enxuta com profissionais qualificados e com constante treinamento focando na qualidade dos produtos e no atendimento ao cliente.

As operações serão divididas em áreas, e cada uma terá uma especificidade diferente. Nossa atividade principal é transformar as melhores matérias primas de alimentos em refeições de alto valor agregado. O negócio será dividido em unidades denominadas lojas onde cada uma receberá os ingredientes de forma pré-preparada e então os especialistas (nome da função para os preparadores de alimentos) entrarão em ação.

Os especialistas de sanduíches são liderados pelo gerente de pedidos, que ao mesmo tempo é o gerente da loja.

Continuando com o princípio de ser enxuto, os funcionários são polivalentes, exercendo a sua função específica atendendo a demanda e realizando atividades secundárias quando possível.

5.2 LOCALIZAÇÃO

Foi escolhida a opção da MySub na cidade de Curitiba por ser uma das principais capitais do país, podendo atingir o público da cidade e toda a região. Pesa pela decisão da abertura deste empreendimento nesta cidade pelo fato de não existir – no momento em que este projeto está sendo desenvolvido – nenhuma opção de restaurante delivery priorizando sanduíches saudáveis.

O endereço proposto para o empreendimento é no bairro Cristo Rei, determinado por ser um bairro central na cidade, com fácil acesso às vias rápidas de acesso aos demais bairros, priorizando a facilidade e rapidez das entregas.



Figura 7 - Localização MySub

5.3 OPERAÇÃO LOGÍSTICA

A MySub exigirá pontualidade na entrega através de seus fornecedores, e esta política dita o funcionamento da logística e estocagem. Procuraremos trabalhar com o mínimo possível de matéria prima em estoque. Por dois motivos, primeiro, primando sempre pelo frescor e qualidade os produtos deverão ficar o menor tempo possível estocados antes de serem processados, levando ao nosso cliente sempre alimentos com maior qualidade possível. Segundo, pelo ponto de vista financeiro, evitar disponibilizar dinheiro do capital de giro para comprar insumos que ficarão estocados.

Sabe-se que também o operador logístico tem um papel essencial na garantia de abastecimento e qualidade dos produtos entregues nos restaurantes, compete a ele garantir um padrão de qualidade que abrange todas as etapas da cadeia, através dos procedimentos de recebimento, armazenagem e distribuição dos produtos.

O sistema de *fastfood* do MySub fogue aos tradicionais. No lugar dos hambúrgueres e batatas fritas, a rede oferece ingredientes frescos e saudáveis - frios, saladas, molhos diversos, diferentes tipos de pães, etc. Desta forma, a logística de suprimentos deve ser estruturada para atender a necessidade diária para grande parte dos produtos, portanto as entregas devem ser feitas em janelas no início do dia com as quantidades projetadas para o dia apenas, com uma pequena margem para evitar imprevistos. Janelas extras de recebimento durante o dia podem ser programadas em caso de necessidade.

Os produtos de maior consumo, como carnes, frangos, frios, pães e etc, duram certa de 21 dias (congelados) e 5 dias após seu descongelamento. O consumo reposição. Sua demanda é independente, pois há picos durante semana e períodos. Em horários comerciais, a demanda chega ser alta como no caso do almoço ou ao final da tarde. Finais de semana apresentam uma grande oscilação quanto ao decorrer da semana, pois grande parte da população outros locais como forma de entretenimento, devido ao cinema, lojas, shoppings e praia. Em períodos de férias e feriados, a demanda tende a variar ainda mais que os finais de semana, pois há uma demanda maior para as praias. Nota-se que com a mudança de hábito também da população, muitos buscam uma refeição rápida e que seja saudável, o que favorece as operações do MySub. Como a unidade possui um espaço físico de estoque pequeno, o armazenamento impede grandes quantidades estocadas, que se por um lado evita perdas (prejuízos), por outro oferece risco de falta de insumos, o que pode ser mitigado através de uma boa programação e uma boa relação com os fornecedores.

Com os produtos já em nossa loja, a armazenagem ocorrerá em geladeiras industriais para alimentos que necessitam de refrigeração, e em balcões distanciados do solo para alimentos que não necessitam de refrigeração.

Já na outra extremidade do negócio, no cliente, a forma em que o MySub atende a demanda é através do planejamento “MTO - Make-to-Order”, ou fazer contra pedido, no qual o estabelecimento possui seu estoque e portfólio de elaboração dos produtos e são feitos pedidos individuais para cada cliente. Durante

os processos, o cliente pode acompanhar e decidir em sua montagem o que ele deseja, transformando seu sanduíche em uma refeição personalizada.

5.4 ASPECTOS LEGAIS

Para abertura da empresa na cidade de Curitiba, PR, algumas formalizações são necessárias, conforme passos descritos abaixo.

1º Passo: Consulta comercial

Finalidade: Aprovação do local de funcionamento da empresa através da verificação da conformidade, em termos legais, das atividades a serem desenvolvidas com a área onde a empresa será instalada.

Órgão responsável: Prefeitura Municipal de Curitiba.

2º Passo: Busca de nome e arquivamento do controle do Ato Constitutivo (Contrato Social, Requerimento de Empresário Individual, Ata, Estatuto)

Finalidade: Aprovação do nome empresarial pretendido e arquivamento do ato constitutivo.

Órgãos responsáveis: Junta Comercial do Paraná, OAB (para pessoas jurídicas com atividades de advocacia) e Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas.

3º Passo: Solicitação do CNPJ e do Alvará de Funcionamento

Finalidade: Incluir a empresa no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e obter o licenciamento para desenvolvimento das atividades.

Órgãos responsáveis: Receita Federal e Prefeitura Municipal de Curitiba.

Solicitação CNPJ:

Inscrição no CNPJ diretamente no site da Receita Federal;

Receita Federal disponibilizará um protocolo para consulta;

Receita Federal emitirá confirmação da inscrição, ou seja o DBE (Documento Básico de Entrada).

Entrega dos seguintes documentos na Prefeitura Municipal de Curitiba:

Documento Básico de Entrada (DBE);

Contrato Social ou Atos Constitutivos da empresa;

Quadro de Sócios ou Administradores.

Observação: A inscrição no CNPJ gera simultaneamente matrícula do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) ou a mesma pode ser obtida perante a SRP (Secretaria de Receita Previdenciária).

4º Passo: Inscrição Estadual

A Inscrição Estadual é obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual. Também estão incluídos os serviços de comunicação e energia.

Finalidade: Obter a inscrição no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).

Órgão Responsável: Receita Estadual.

5º Passo: Matrícula no FGTS

Finalidade: Cadastrar a empresa junto ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

Órgão responsável: Agências da Caixa Econômica Federal.

6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTOS

O empreendimento MySub será estruturado fisicamente em sala comercial, equipada de forma a comportar toda a operação. Os principais equipamentos serão:

- Balcão Refrigerado
- Geladeira de Alimentos
- Geladeira de Bebidas
- Forno Super Rápido
- Móveis específicos
- Acessórios para Cozinha
- Chapa a Gás
- Hardwares associados ao sistema informático

Além destes equipamentos, a empresa investirá na aquisição de um veículo utilitário para transporte das matérias primas e demais atividades vinculadas à operação que necessitam deslocamento de até dois funcionários.

O investimento inicial deverá cobrir também as despesas com licenças e alvará para funcionamento, com confecção do site e aquisição dos sistemas informáticos que darão suporte à operação, e as despesas de marketing para lançamento do negócio.

Projetam-se para abertura do negócio e início da atividade os investimentos mostrados na tabela que segue.

Investimento	Despesa
Reforma	R\$ 12.000,00
Equipamentos	R\$ 16.000,00
Móveis e decoração	R\$ 9.000,00
Licenças e alvará	R\$ 3.500,00
Site e sistemas	R\$ 4.500,00
Marketing inicial	R\$ 15.000,00
Veículo da empresa	R\$ 30.000,00
Total	R\$ 90.000,00

Figura 8 - Investimentos Iniciais

O tempo estimado para estruturação do negócio, desde a capitalização do montante necessário para investimento até o início da operação, é de um ano. Neste período os eventos se dariam na seguinte cronologia:

- Mês 1 ao 3 – captação de recursos e planejamento
- Mês 3 ao 9 – início das obras de reforma do local
- Mês 10 a 12 – treinamento dos funcionários e preparação para início da operação
- Mês 11 a 12 – investimento em marketing

Esta cronologia será refletida no demonstrativo de resultados na projeção dos custos e despesas do ano que antecede o início da operação (ano zero).

6.2 CUSTOS E DESPESAS DE FUNCIONAMENTO

Para o início do negócio a formação do time de funcionários das lojas será composta por dois especialistas liderados pelo gerente geral, que é sócio da empresa conforme descrito anteriormente.

Este par será norteado pela premissa onde todos devem saber e ser treinados em funções de acordo com as necessidades e será treinado de forma

intensiva antes do início da atividade. Após os treinamentos eles serão os líderes de unidade, cada um respondendo por um turno, e terão cada um quatro especialistas em sua equipe de trabalho.

O custo mensal por líder de unidade, incluindo provisões de férias, décimo terceiro salário, contribuição previdenciária e fundo de garantia por tempo de serviço, totaliza o montante de R\$ 1.406,60 mensais, 15% acima dos especialistas que terão um custo mensal de R\$ 1.223,13.

O gerente geral e o coordenador de marketing, sendo ambos sócios da empresa, terão sua remuneração fixa sob forma de pró-labore, representando um custo de R\$ 2.000,00 mensais cada.

Segue abaixo quadro resumo de salários e custos com remuneração.

Cargo	Salário base	Custo individual mensal	Custo total anual
Funcionário	R\$ 800,00	R\$ 1.223,13	R\$ 117.420,11
Líder de unidade	R\$ 920,00	R\$ 1.406,60	R\$ 33.758,28
Gerente geral	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Coordenador de Marketing	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Total	-	-	R\$ 199.178,39

Figura 9 - Custos de Remuneração

Os serviços de entrega e limpeza serão terceirizados. A limpeza será terceirizada através da contratação de uma empresa de prestação de serviços denominada PolIService. O custo deste serviço diário de limpeza é projetado em R\$ 1.200 mensais, sendo que o funcionário é de responsabilidade da prestadora de serviços.

Já o serviço de entrega será terceirizado a uma empresa especializada em terceirização de entregas através de motoboys. Este contrato contempla a contratação de cinco motoboys para realizarem este serviço, onde através do monitoramento da demanda este número poderá ser revisado. Este serviço será cobrado por entrega realizada, tendo um custo de R\$ 5,00 por entrega, ficando a

cargo da MySub apenas o fornecimento das embalagens de entrega e os uniformes, enquanto a gestão dos motoboys e das motocicletas fica a cargo da contratada.

Agregando às despesas supracitadas as despesas de marketing, insumos, seguro e IPVA do veículo e outras, obtemos a seguinte projeção de despesas anuais para a atividade.

Despesas	Montante
Aluguel e manutenção	-R\$ 30.000,00
Remuneração	-R\$ 199.178,00
Insumos (água, luz, tel)	-R\$ 6.000,00
Marketing	-R\$ 18.000,00
Serviço de limpeza	-R\$ 14.400,00
Seguroveículo e IPVA	-R\$ 2.500,00
Despesasdiversas	-R\$ 12.000,00
Total	-R\$ 282.078,00

Figura 10 - Custos de Remuneração

6.3 RECEITA PROJETADA

Para cálculo da receita da atividade assumem-se algumas projeções como quantidades de pedidos, ticket médio, etc. Essas projeções são feitas com base principalmente na atividade dos concorrentes e no conhecimento do mercado consumidor.

Tomando por base a demanda de mercados similares de *delivery*, projeta-se uma demanda média diária de 120 pedidos por dia uma vez a atividade estabilizada, sendo que em média cada pedido corresponde a 2,4 refeições.

Com base no perfil do consumidor e nos preços dos produtos ofertados, assume-se como ticket médio da refeição o valor de R\$ 13,00, logo obtém-se um ticket médio por pedido de R\$ 31,00. A entrega também será cobrada, seu valor será

de R\$ 3,00 por entrega. Considerando-se 25 dias trabalhados por mês, obtém-se um faturamento mensal médio de R\$ 102.600,00, totalizando R\$ 1.231.200,00 anuais.

Estes números serão utilizados a seguir no demonstrativo de resultados.

6.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O demonstrativo de resultados e fluxo de caixa baseia-se, além das projeções descritas anteriormente, nas seguintes considerações:

- Custo médio de insumos por refeição: R\$ 5,50 (custo padrão considerando pães, recheios e molhos).

- Custo de embalagem por pedido: R\$ 0,40

- Custo do serviço de entrega por pedido: R\$ 5,00

- A atividade se estabiliza a partir do nono mês de operação

- A atividade se enquadra no regime de tributação Simples Nacional

- O início da atividade é financiado através de empréstimo bancário no total de R\$ 190.000,00, a ser pago em cinco anos com uma taxa de juros afetiva de 15% a.a.

- 50% do lucro da atividade será revertido em proventos para os sócios do empreendimento

Com base nessas considerações e nos investimentos e receitas projetados, obtém-se para o ano de preparação da atividade (ano 0) e os cinco primeiros anos de operação o demonstrativo de resultados mostrado na página que segue.

Demonstrativo de Resultado	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita operacional bruta	0,00	923.400,00	1.231.200,00	1.231.200,00	1.231.200,00	1.231.200,00
Pedidos faturados	0,00	842.400,00	1.123.200,00	1.123.200,00	1.123.200,00	1.123.200,00
Entregas cobradas	0,00	81.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00
Compras produtivas	0,00	-502.200,00	-669.600,00	-669.600,00	-669.600,00	-669.600,00
Compras de ingredientes	0,00	-356.400,00	-475.200,00	-475.200,00	-475.200,00	-475.200,00
Embalagens	0,00	-10.800,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00
Entregas contratadas	0,00	-135.000,00	-180.000,00	-180.000,00	-180.000,00	-180.000,00
Resultado Operacional Bruto	0,00	421.200,00	561.600,00	561.600,00	561.600,00	561.600,00
Despesas de funcionamento	-75.294,60	-235.178,39	-235.178,39	-235.178,39	-235.178,39	-235.178,39
Aluguel e manutenção	-22.500,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00
Remuneração	-49.794,60	-199.178,39	-199.178,39	-199.178,39	-199.178,39	-199.178,39
Insumos e telefonia	-3.000,00	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
Marketing e divulgação	-3.000,00	-27.000,00	-18.000,00	-18.000,00	-18.000,00	-18.000,00
Serviço de limpeza	0,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00
Seguro do veículo e IPVA	-833,33	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00
Despesas diversas	0,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00
Juros e amortizações	0,00	-60.800,00	-55.100,00	-49.400,00	-43.700,00	0,00
Amortização de financiamento	0,00	-38.000,00	-38.000,00	-38.000,00	-38.000,00	0,00
Juros sobre financiamento	0,00	-22.800,00	-17.100,00	-11.400,00	-5.700,00	0,00
Impostos	0,00	-78.027,30	-122.504,40	-124.720,56	-124.720,56	-124.720,56
Taxa de Imposto Simples Nacional *	0,00%	8,45%	9,95%	10,13%	10,13%	10,13%
Resultado Líquido	-75.294,60	47.194,31	148.817,21	152.301,05	158.001,05	201.701,05

Figura 11 - Demonstrativo de Resultados 5 anos

O fluxo de caixa para o mesmo período é mostrado abaixo.

Fluxo de Caixa	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aporte financiamento	190.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos realizados	-90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formação de estoque	-2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro da atividade	-75.294,60	47.194,31	148.817,21	152.301,05	158.001,05	201.701,05
Participação nos lucros (proventos)	0,00	-23.597,15	-74.408,60	-76.150,52	-79.000,52	-100.850,52
Fluxo de Caixa	22.205,40	23.597,15	74.408,60	76.150,52	79.000,52	100.850,52
Aporte de caixa do exercício anterior	0,00	22.205,40	45.802,56	120.211,16	196.361,68	275.362,21
Caixa livre ao final do exercício	22.205,40	45.802,56	120.211,16	196.361,68	275.362,21	376.212,73

Figura 12 - Fluxo de Caixa 5 anos

Para dar mais clareza à projeção de crescimento da atividade até sua maturidade estável em faturamento, que se dá no nono mês de operação, vide na próxima página a abertura do demonstrativo de resultados e fluxo de caixa para os primeiros doze meses de operação.

Demonstrativo de Resultado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receita operacional bruta	34.200,00	42.750,00	51.300,00	59.850,00	68.400,00	76.950,00
Pedidos faturados	31.200,00	39.000,00	46.800,00	54.600,00	62.400,00	70.200,00
Entregas cobradas	3.000,00	3.750,00	4.500,00	5.250,00	6.000,00	6.750,00
Compras produtivas	-18.600,00	-23.250,00	-27.900,00	-32.550,00	-37.200,00	-41.850,00
Compras de ingredientes	-13.200,00	-16.500,00	-19.800,00	-23.100,00	-26.400,00	-29.700,00
Embalagens	-400,00	-500,00	-600,00	-700,00	-800,00	-900,00
Entregas contratadas	-5.000,00	-6.250,00	-7.500,00	-8.750,00	-10.000,00	-11.250,00
Resultado Operacional Bruto	15.600,00	19.500,00	23.400,00	27.300,00	31.200,00	35.100,00
Despesas de funcionamento	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20
Aluguel e manutenção	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00
Remuneração	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20
Insumos e telefonia	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
Marketing e divulgação	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00
Serviço de limpeza	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
Seguro do veículo e IPVA	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33
Despesas diversas	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Juros e amortizações	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67
Amortização de financiamento	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67
Juros sobre financiamento	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00
Impostos	-2.889,90	-3.612,38	-4.334,85	-5.057,33	-5.779,80	-6.502,28
Taxa de Imposto Simples Nacional *	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Resultado Líquido	-11.954,77	-8.777,24	-5.599,72	-2.422,19	755,33	3.932,86

Demonstrativo de Resultado	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Receita operacional bruta	85.500,00	94.050,00	102.600,00	102.600,00	102.600,00	102.600,00
Pedidos faturados	78.000,00	85.800,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00
Entregas cobradas	7.500,00	8.250,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Compras produtivas	-46.500,00	-51.150,00	-55.800,00	-55.800,00	-55.800,00	-55.800,00
Compras de ingredientes	-33.000,00	-36.300,00	-39.600,00	-39.600,00	-39.600,00	-39.600,00
Embalagens	-1.000,00	-1.100,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
Entregas contratadas	-12.500,00	-13.750,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
Resultado Operacional Bruto	39.000,00	42.900,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00
Despesas de funcionamento	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20	-19.598,20
Aluguel e manutenção	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00
Remuneração	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20	-16.598,20
Insumos e telefonia	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
Marketing e divulgação	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00	-2.250,00
Serviço de limpeza	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
Seguro do veículo e IPVA	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33	-208,33
Despesas diversas	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Juros e amortizações	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67	-5.066,67
Amortização de financiamento	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67	-3.166,67
Juros sobre financiamento	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00	-1.900,00
Impostos	-7.224,75	-7.947,23	-8.669,70	-8.669,70	-8.669,70	-8.669,70
Taxa de Imposto Simples Nacional *	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Resultado Líquido	7.110,38	10.287,91	13.465,43	13.465,43	13.465,43	13.465,43

Figura 13 - Demonstrativo de resultados 12 meses

Para fins lúdicos, a tributação é igualmente demonstrada mês a mês, embora o recolhimento da tributação real se faça anualmente.

Da mesma forma, segue abertura do fluxo de caixa.

Fluxo de Caixa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Aporte financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos realizados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formação de estoque	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro da atividade	-11.954,77	-8.777,24	-5.599,72	-2.422,19	755,33	3.932,86
Participação nos lucros (proventos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxo de Caixa	-11.954,77	-8.777,24	-5.599,72	-2.422,19	755,33	3.932,86
Aporte de caixa do exercício anterior	22.205,40	10.250,64	1.473,39	-4.126,32	-6.548,51	-5.793,18
Caixa livre ao final do exercício	10.250,64	1.473,39	-4.126,32	-6.548,51	-5.793,18	-1.860,32

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aporte financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos realizados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formação de estoque	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro da atividade	7.110,38	10.287,91	13.465,43	13.465,43	13.465,43	13.465,43
Participação nos lucros (proventos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-23.597,15
Fluxo de Caixa	7.110,38	10.287,91	13.465,43	13.465,43	13.465,43	-10.131,72
Aporte de caixa do exercício anterior	-1.860,32	5.250,06	15.537,97	29.003,41	42.468,84	55.934,28
Caixa livre ao final do exercício	5.250,06	15.537,97	29.003,41	42.468,84	55.934,28	45.802,56

Figura 14 - Fluxo de Caixa 12 meses

Percebe-se nestes demonstrativos que durante todo o período de estruturação do negócio (ano 0) e durante os quatro primeiros meses de operação a atividade traz resultado negativo. A disponibilidade de caixa para garantir a continuidade da operação durante este período é feita através do capital inicial proveniente de financiamento bancário.

6.5 RENTABILIDADE

A partir dos resultados acima projetados e nos investimentos descritos anteriormente, obtêm-se os seguintes indicadores financeiros para o projeto:

$$\text{TMA} = 15\%$$

$$\text{TIR}^* = 55,22\%$$

$$\text{Payback} = 1,4 \text{ anos}$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 257.700$$

$$\text{VPL/Investimento}^* = 1,35$$

* Calculados com sobre o período de investimento mais cinco anos de operação.

7 CONCLUSÃO

Devido a análise de mercado realizada, bem como as projeções financeiras apresentadas no decorrer do documento, conclui-se que a abertura do MySub é viável e representa um investimento altamente atrativo dadas suas elevadas taxas de retorno em relação às de mercado.

Com uma taxa mínima de atratividade de 15% o empreendimento aqui proposto apresenta payback em 1,4 anos e um valor presente líquido, calculado sobre o período de investimento e os primeiros cinco anos de operação, de 257.700,00 reais, com TIR de 55,22%.

Frisa-se que com a estratégia a ser adotada com contrato de prestação de serviços para o delivery, o risco do diferencial competitivo ser extinto é baixo, o que reitera a viabilidade estratégica do negócio.

Além disso, a estratégia de produto e comunicação está bem definida, conforme análise de mercado e alternativas viáveis para tornar o novo negócio conhecido e admirado pelos novos consumidores de sanduíches, bem como aqueles que já consomem em outros estabelecimentos.

Um dos pontos a ser reforçado, no entanto, diz respeito à fidelização dos clientes. Não se pode creditar a garantia de um novo consumo apenas pela qualidade e acessibilidade da refeição, mas também há que ser desenvolvido um plano de fidelidade de mais longo prazo, como programas de desconto e até dias na semana com preços reduzidos, prática já comum no mercado.

Por outro lado, a estrutura montada para iniciar o negócio é complexa e fortemente planejada sob todos os aspectos. Não só o que se pode ver como consumidor, mas toda a cadeia de fornecedores foi mapeada e deverá ser fortalecida com relacionamento próximo e confiável.

A diversificação de fornecedores até certo ponto é saudável, pois efetivamente resulta em preços melhores. Porém, ter um grande parceiro de

negócios, em que se compra a maioria dos itens, demanda o cuidado de checar o preço em um ou dois concorrentes para e assegurar o menor custo.

Por fim, acredita-se que o estabelecimento logrará sucesso visto o Plano de Negócios exposto.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice – Hall do Brasil, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

9 APÊNDICE A - GESTÃO INTEGRADA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

1 Introdução

O termo Supply Chain Management, traduzido para o português como gestão da cadeia de suprimentos é um conceito relativamente novo, tendo sido construído em meados da década de 80, do século passado, como resultado de rápidas mudanças e desafios na gestão de vários setores industriais (SVENSSON, 2002).

O tema é discutido por diversos autores na academia, porém sendo tema de amplo interesse, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, fato este justificado pela sua funcionalidade e aplicabilidade.

Para Lambert et al (1998) a gestão da cadeia de suprimentos consiste na integração dos processos de negócios, desde o consumidor final até os fornecedores de produtos primários, bem como serviços e informações.

Segundo Batalha e Silva (2001), é a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e distribuição desempenhadas pelas organizações empresariais com o objetivo de reagir mais prontamente às oportunidades de negócios.

No escopo deste trabalho, “My SuB’s” será apresentado a Gestão da Cadeia de Suprimentos neste apêndice de forma consolidada.

- Maximizar a integração entre os agentes da cadeia
- Gestão dos estoques

2 INTEGRAÇÕES ENTRE OS AGENTES DA CADEIA

O objetivo central na gestão da cadeia de suprimentos é maximizar a integração entre os agentes da cadeia, tornando realidade as potenciais sinergias entre estes membros, com vistas a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto por meio de redução de custos, como por meio da adição de valor aos produtos finais. A gestão da cadeia de suprimentos pode representar relações ganha-ganha aos diversos agentes componentes de determinada cadeia. Vollmann e Cordon (1996)

Aplicando-se no varejo, pode-se reduzir os custos através da diminuição de transações, informações e papéis, custo de transporte e estocagem e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços. Desta forma cria-se bens e serviços customizados, do desenvolvimento conjunto de competências distintas, através da cadeia produtiva e dos esforços para que, tanto fornecedores como clientes, aumentem mutuamente a lucratividade. Segundo pesquisa realizada por Ragatz, Handfield, Scannell (1997) com 60 empresas americanas sobre os maiores e piores casos de integração entre clientes e fornecedores, há evidências de que as empresas consideram que os fornecedores devam envolver-se desde as primeiras etapas do processo de desenvolvimento de um produto.

Os resultados mostraram que os benefícios das parcerias, não necessariamente podem ser medidos com o sucesso do produto desenvolvido, porém pode-se identificar como um efeito positivo, para o relacionamento a longo prazo e para o sucesso dos futuros desenvolvimentos, sendo considerados os seguintes fatores:

1. Proximidade entre empresas, maior abertura de informações e confiança.
2. Fácil acesso ao conhecimento e aplicação de tecnologias.
3. Foco e comprometimento no que realmente é importante para o sucesso da parceria.
4. Melhor comunicação e integração entre as equipes de desenvolvimento.

Adotando esta estratégia tivemos enormes benefícios identificados com a parceria a ser adotada com a Genki Alimentos, fornecedora do pão baguete as quais são citadas abaixo:

- Não necessitar de mão de obra especializada para executar o trabalho de padeiro.
- Facilitar a manipulação dos produtos, tornando trabalho simples e otimizando tempo.
- Padronização de produtos em peso,tamanho,textura melhorando aparência final.
- Possibilidade de executar controles operacionais na produção e no gerenciamento de estoque.
- Redução da área de trabalho e na aquisição de equipamento melhorando os custos de implantação de lojas.
- Just in Time, eliminando atrasos nas entregas, que costumeiramente as panificadoras e indústrias de Pães ocasionam.

Identificamos também que a Minerva Dawn Farms (MDF) tem um conceito de empresa que utiliza tecnologia de ultima geração que possibilita uma grande flexibilidade de processos e especificações.

Assim visando um produto com grande apelo de saudabilidade, a My SuB's conta com uma empresa com Know How, tecnologia e experiência para criar, desenvolver e produzir produtos a base de carne cozidas, assadas e grelhadas de aves, suínos e bovinos usando variadas tecnologia de processo.

Sempre de acordo com as nossas exigências.

Para acompanhar este ritmo, contamos com o apoio de fornecedores, principalmente de ingredientes, como parceiros no desenvolvimento de novos produtos.

A integração com fornecedores, além da redução do tempo de desenvolvimento, busca a eficácia de custo, inovação com agilidade, a diferenciação e, principalmente, maior chance de sucesso.

Para as empresas fornecedoras, as parcerias permitem fortalecer seu relacionamento com clientes, não somente na relação comercial mas principalmente no suporte técnico. O fornecedor passa a ter acesso às

informações específicas de processos e produtos e, assim, realiza investimentos em recursos e estrutura de pesquisa, destinando um grande esforço na busca de inovação e tecnologia, como mostra a tabela abaixo.



Agregando valor ao seu produto, conseqüentemente será capaz de agregar valor ao nosso produto tornando diferencial para o negócio.

3 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques, assim como outras áreas relativas às operações, muitas vezes recebe atenção diminuta por parte dos empresários. Este fato pode prejudicar a saúde da empresa ou reduzir sua lucratividade.

Os estoques são drenos, às vezes imperceptíveis, do fluxo de caixa das empresas, podendo ser os grandes responsáveis por problemas financeiros, falta de liquidez ou deficiências no atendimento.

Segundo Ronald H. Ballou (2006) “estoques são acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”.



Todo o erro de gerenciamento se reflete no estoque.

MICHAEL C. BERGERAC. EX DIRETOR PRESIDENTE REVLON.

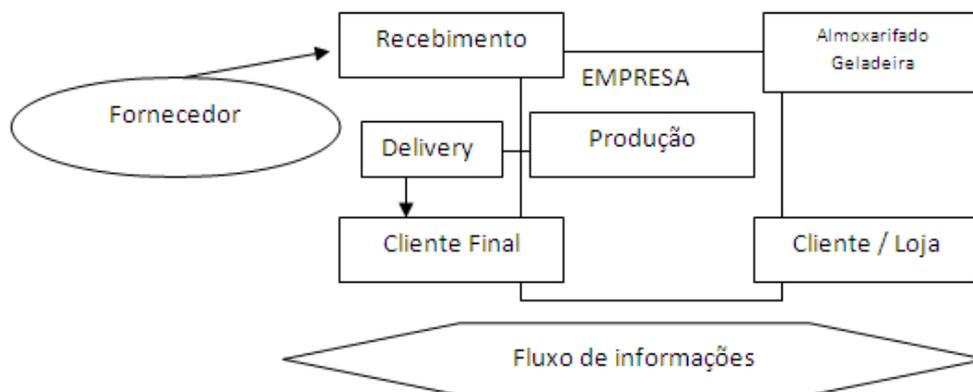
Estoques figuram normalmente em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e armazéns das redes de varejo. O custo de manutenção desses estoques pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano.

Desta forma, administrar cuidadosamente o nível dos estoques é economicamente sensato.

Pensando nisso a My SuB's com vistas a reduzir o estoque adota a prática do Just in time, de compressão dos prazos, de resposta rápida e de cooperação mútua ao longo da cadeia de abastecimento.

Concentramos os pedidos de alimentos altamente perecíveis como saladas e frios com entregas diárias feitas no período da manhã e estocamos em ambiente refrigerado visando mantê-los fresquinho o dia todo.

Na figura abaixo temos o fluxo:



Porem reduzir os níveis de estoques pode acarretar riscos pela falta de itens e custos elevados na obtenção destes itens faltantes, ao passo que, elevados níveis de estoques podem implicar em investimentos adicionais, representados pelos altos custos de armazenagem e manutenção, redução da disponibilidade para aplicação em outros negócios e perda por obsolescência ou deterioração (CARRETONI, 2000).

No sistema agroalimentar, sobretudo quando se faz referência aos produtos de maior perecibilidade, tais como frutas, verduras e legumes (FLV's), por exemplo, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos pode constituir-se como um diferencial competitivo para determinada organização, podendo determinar em grande parte o sucesso de um ponto de venda. Os consumidores dão grande importância ao estado de conservação e ao prazo de validade desses produtos, afinal de contas, trata-se de uma questão de segurança do alimento (LIMA FILHO; SPROESSER, 2006).

4 CONCLUSÃO

O objetivo central foi avaliar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de Suprimentos além da cultura da cooperação e estabelecimento de parcerias, entre fornecedores e associados, com o intuito de estabelecer relações de longo prazo e criação da confiança entre os agentes mostrou-se um ponto forte do restaurante My SuB's, considerando que houve um crescimento de todos os membros com o advento da rede.

A formação de redes de cooperação configura-se como alianças estratégicas, sobretudo por caracterizarem a busca de compartilhamento de recursos e competências e a redução de custos operacionais de cada participante do negócio.

Nesse sentido, Eiriz (2001) acrescenta que “as alianças estratégicas parecem ser uma opção recorrente, situação que reflete um número cada vez maior de estudos sobre o caso”.

5 REFERENCIAS

SVENSSON, G. **The theoretical foundation of supply chain management: A functionalist theory of marketing.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 32, n. 9, p. 734-754, 2002

CARRETONI, E. **Administração de Materiais: uma abordagem estrutural.** 1. ed. Campinas: Alínea, 2000. 109 p.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities.** The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas.** In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão Agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-62.

LIMA FILHO, D.O; MAIA, F. S; SPROESSER, R. L; MORAES, F; MORAES, R. **Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepção dos associados.** Gestão e Produção, v. 13, n.2, p. 311-324, agosto 2006

EIRIZ. V. **Proposta sobre tipologia sobre aliança estratégica.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p.65-90, maio/ago. 2001

RAGATZ, G.L., HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. **Sucess factors for integrating suppliers into new product development.** Journal of product innovation management, N.14, p.190-202, 1997.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Porto Alegre. 5º edição. Ed.Bookman, 2006.