

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS – CUR
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – ICHS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Trabalho de Conclusão de Curso

VINÍCIUS CAMPOS COSTA

PLANO DE NEGOCIO PARA FRANQUIA “PARMEGGIO”
EM CUIABÁ – MT

RONDONÓPOLIS – MT
2018

VINÍCIUS CAMPOS COSTA

**PLANO DE NEGOCIO PARA FRANQUIA “PARMEGGIO”
EM CUIABÁ – MT**

Plano de negócio apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, curso de Administração, Instituto de Ciências Humanas e sociais – ICHS, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR, Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT.

Orientador: Prof (a). Ma. Roseli Reis

**RONDONÓPOLIS – MT
2018**

TERMO DE APROVAÇÃO

VINÍCIUS CAMPOS COSTA

PLANO DE NEGOCIO PARA FRANQUIA “PARMEGGIO” EM CUIABÁ – MT

Plano de negócio apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, curso de Administração, Instituto de Ciências Humanas e sociais – ICHS, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR, Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, aprovado em __/__/20__, com nota __ (__ x __), pela seguinte Banca examinadora:

Orientador:

Prof.(a) Ma. Roseli Reis

Curso de Administração, ICHS/CUR/UFMT

Presidente

Prof.(a) Me. Ivânia Freire da Silva

Curso de Administração, ICHS/CUR/UFMT

Membro

Prof. Dr. André Luís Janzkovski Cardoso

Curso de Administração, ICHS/CUR/UFMT

Membro

**RONDONÓPOLIS - MT
2018**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de concluir a graduação.

Aos familiares que sempre me apoiaram e incentivaram nesse desafio da minha vida.

Obrigado por estarem comigo.

AGRADECIMENTOS

Venho aqui demonstrar todo meu agradecimento aos meus familiares por sempre me motivarem a concluir este sonho. Em especial aos meus pais que jamais permitiram que eu desistisse.

Agradeço aos professores que passaram bons e longos anos de convivência, estudo e aprendizado junto a mim.

Aos meus amigos e colegas de curso, venho agradecer ao incentivo, alegria e amparo no decorrer dessa graduação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção de vendas	47
Tabela 2 – Investimento inicial	49
Tabela 3 – Demonstrativo de Resultados	51
Tabela 4 – Custos e despesas	52
Tabela 5 – Balanço Patrimonial	55
Tabela 6 – rentabilidade do ativo e liquidez	56
Tabela 7 – lucratividade e rentabilidade	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os oito processos universais de marketing	20
Figura 2 – Distribuição das franquias brasileiras	21
Figura 3 – organograma	37
Figura 4 – Matriz BCG	38
Figura 5 - Fluxograma de Preparo	39
Figura 6 - Fluxograma de Venda	39
Figura 7 - Fluxograma de Fechamento	40
Figura 8 – Gráfico de vendas	50
Figura 9 – Fluxo de caixa – Cenário provável	53
Figura 10 – Fluxo de caixa – Cenário otimista	54
Figura 11 – Fluxo de caixa – Cenário pessimista	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias.....	25
Quadro 2 – Equipamentos de proteção individual	34
Quadro 3 – Análise SWOT.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2 PERFIL EMPREENDEDOR.....	14
2.3 PLANO DE NEGÓCIO.....	15
2.4 ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	16
2.5 ESTRATÉGIA <i>FOOD SERVICE</i> /RESTAURANTE.....	17
2.6 GESTÃO (PROCESSOS).....	18
2.7 MARKETING.....	19
2.8 FRANQUIAS.....	23
3 PARMEGGIO.....	26
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	27
3.2 CAPACIDADE EMPRESARIAL.....	28
3.3 EMPRESA.....	28
3.4 LOCALIZAÇÃO.....	28
3.5 DEFINIÇÃO DA EMPRESA / FRANQUIA.....	28
3.6 PERFIL DE FRANQUEADO.....	29
3.7 EMPREENDEDORES.....	30
3.8 SELEÇÃO COLABORADORES.....	30
3.8.1 Procedimentos para alimentação dos funcionários.....	31
3.8.2 Treinamento.....	31
3.8.3 Controle de saúde.....	31
3.8.4 Procedimento de higiene.....	32
3.8.5 Uniformes.....	33
3.8.6 equipamentos de proteção individual (EPI).....	33
3.8.7 Condições ambientais internas.....	34
4 MISSÃO / VISÃO.....	36
5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	37

5.1 ESCOPO.....	37
5.2 FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES.....	38
5.3 CARACTERÍSTICAS / DIFERENCIAL TECNOLÓGICO.....	40
5.4 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.....	40
6 ANÁLISE DE MERCADO.....	41
6.1 CLIENTES.....	41
6.2 CONCORRENTES.....	41
6.3 FORNECEDORES.....	41
6.4 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	42
6.5 RISCO.....	42
7 ESTRATEGIA DE NEGÓCIO.....	44
7.1 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES/ PONTOS FONTES E FRACOS.....	44
7.2 OBJETIVOS.....	45
8 PLANO DE MARKETING.....	46
8.1 ESTRATÉGIAS DE VENDAS.....	46
8.2 DIFERENCIAL COMPETITIVO DO PRODUTO.....	46
8.3 PROJEÇÃO DE VENDAS.....	47
9 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	48
9.1 ESTÁGIO ATUAL.....	48
9.2 GESTÃO DE CONTINGENTES.....	48
10 PLANO FINANCEIRO.....	49
10.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	49
10.2 RECEITAS.....	50
10.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	51
10.4 PRINCIPAIS CUSTOS E DESPESAS.....	52
10.5 FLUXO DE CAIXA.....	52
10.6 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	55
10.7 BALANÇO PATRIMONIAL.....	56
10.8 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO.....	56
10.9 PAY-BACK.....	57

10.10 TMA e TIR.....	58
10.11 VALOR PRESENTE LÍQUIDO.....	58
11 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

Parmeggio é uma franquia que vem se consolidando no cenário de franquias alimentícias do Brasil. Atua em *franchising* desde 2007, a rede já cresceu para expressivas 70 lojas em quatorze estados do país. Suas lojas variam de tamanho entre 30 a 50 m².

Este trabalho visa a criação de um plano de negócio para a abertura de uma franquia do ramo alimentício “Parmeggio” no shopping em construção na cidade de Cuiabá – MT. São abordados alguns conceitos relacionados a empreendedorismo, estrutura de plano de negócio, planejamentos de marketing, financeiros e RH, que servirão de suporte para o desenvolvimento do plano. Posteriormente os conceitos são aplicados ao empreendimento, por meio de planejamentos financeiros, marketing, análise de mercado, matriz SWOT.

Utilizando o referencial teórico, identificaram-se conceitos e técnicas coerentes para implantar no trabalho, a fim de embasá-lo e estruturá-lo ao ponto de vista acadêmico.

De acordo com DORNELAS (2014), O plano de negócio não é algo rígido, e como cada negócio possui suas peculiaridades, ele deve ser consistente com a realidade do mercado e contexto que empresa se encontra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do estudo serão discutidos os principais conceitos relacionados à criação de um novo empreendimento, em especial no modelo de franquias. Entre estes conceitos estão o empreendedorismo, o perfil empreendedor, marketing e franquias.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Dornelas (2014) empreendedorismo vem despertando interesse por parte de diversas autoridades. Parte deste interesse deve-se ao entendimento de que pequenas e médias empresas, quando comandadas por empreendedores, contribuem para a geração de empregos e desenvolvimento econômico local, assim contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico do país. Esta percepção vem se proliferando gradativamente entre economistas, políticos e uma parcela da sociedade, o que vem despertando o interesse pela promoção da atividade empreendedora no país.

O termo empreendedor costuma ser empregado para qualificar pessoas que detêm uma personalidade inovadora, sendo capaz de ter ideias empreendedoras, capazes de gerar riquezas através de novos serviços ou produtos, assim influenciando diretamente no desenvolvimento socioeconômico de sua região. Sobre o empreendedorismo, Reis e Armond (2012, p. 18) afirmam que:

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo. Para ajustar o passo com o resto do mundo, o país precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. (REIS; ARMOND, 2012, p.18).

Hoje, diversos órgãos, por exemplo o SEBRAE (**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**) voltam-se para o apoio e auxílio a novos empreendimentos, visando a geração de emprego, o desenvolvimento regional e a melhoria da situação socioeconômica do país.

2.2 PERFIL EMPREENDEDOR

Identificada a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico, nesta etapa do estudo procura-se apontar o perfil empreendedor, buscando diferenciá-lo do perfil dos administradores.

Há uma grande diferença entre administrador e empreendedor, apesar de também existirem algumas similaridades entre seus papéis, responsabilidades e funções.

O administrador tem como objetivo maior a eficiência empresarial, concentrando-se nas funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). Ele é conhecido na escala hierárquica da empresa e costuma ser motivado por recompensas, age com cautela e delega tarefas. Já o empreendedor tem um perfil diferenciado, tendo como principais características a iniciativa, inovação e disposição para assumir riscos.

Para Souza e Serralvo (2008) as diferenças entre o perfil empreendedor e o administrador assumem cinco dimensões, a saber:

- 1) Orientação estratégica: o empreendedor é dirigido pela percepção de oportunidades enquanto o administrador está dirigido pelos recursos atuais de controle;
- 2) Análise de oportunidades: o empreendedor é um revolucionário de curta duração e o administrador é um revolucionário de longa duração;
- 3) Comprometimento dos recursos: o empreendedor não trabalha com uma previsibilidade enquanto que o administrador tem suas decisões tomadas com base em orçamentos;
- 4) Controle dos recursos: o administrador tem habilidade no emprego de recursos enquanto o empreendedor tem uso mínimo dos recursos existentes;
- 5) Estrutura gerencial: o empreendedor tem uma relação informal com muito relacionamento pessoal, já o administrador possui respeito a uma hierarquia e atua com certa formalidade (SOUZA; SERRALVO, 2008, p. 93).

Para Raza (2008) há algumas importantes diferenças entre o perfil empreendedor e o perfil administrador, dentre as quais destacam-se: à orientação estratégica, os empreendedores têm a percepção de oportunidade, enquanto o administrador guia-se pelos critérios de desempenho; quanto à análise de oportunidade, o empreendedor toma decisões radicais, e o administrador vê mais a redução dos riscos; quanto à alocação dos recursos financeiros e de mão de obra, o empreendedor prioriza a eficiência, enquanto o administrador vai pelo planejamento formal; já controle de recursos, o empreendedor é flexível e o administrador valoriza

o poder, o status e a recompensa; por fim, em relação à estrutura gerencial, o empreendedor é informal e o administrador segue a cultura organizacional.

Portanto, verifica-se que o empreendedor possui características que vão além dos atributos do administrador. O empreendedor nem sempre é um administrador, pois possui diferenças consideráveis em relação aos administradores, costumam ser mais visionários, mas algumas vezes precisam ser assessorados por administradores para resolver questões práticas, relacionadas ao gerenciamento do negócio.

2.3 PLANO DE NEGÓCIO

A sociedade brasileira é fortemente caracterizada pelo empreendedorismo, sendo que a maior parte dos empreendimentos surge a partir de uma ideia simples, que quando bem desenvolvida vai crescendo e se transforma em um negócio sério e rentável. Entretanto, segundo Sebrae (2013), ainda é elevado o número de empresas que são inauguradas e encerradas já no primeiro ano de atividade, o que pode ser evitado com a aplicação de ferramentas de gestão como a análise de mercado e o plano de negócios, que geram uma visão mais detalhada da oportunidade de negócio visualizada pelo gestor.

Uma destas ferramentas é o plano de negócios, que, segundo Maximiano (2011), é “uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação”.

Segundo o Sebrae (2013) um plano de negócios é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que este objetivo seja alcançado. Trata-se do instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, propiciando maior segurança para quem quer iniciar uma empresa com mais condições de êxito.

Para Rosa (2004), plano de negócio pode ser conceituado como um documento onde são descritos os objetivos de um negócio e os passos que serão dos para que eles possam ser alcançados. Assim, é capaz de reduzir os riscos e incertezas, visto que permite identificar os riscos no papel e não os cometer no mercado.

O plano de negócios é um documento que contém normalmente entre 10 e 15 páginas, e seu objetivo é orientar o empreendedor na busca de informações detalhadas sobre seu ramo, produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, e

principalmente os pontos fortes e fracos do negócio, assim contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia (SEBRAE, 2013).

Pode-se dizer, portanto, que o plano de negócios é uma definição da empresa antes mesmo de sua existência. Para Rosa (2004), ele permite ao empreendedor compreender se sua ideia é viável, o que se faz por meio de uma criteriosa análise do ambiente de negócio, informações detalhadas de seu ramo, produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e pontos forte e fracos do próprio negócio.

2.4 ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIOS

Dornelas (1999) explica que o plano de negócios é um documento utilizado para descrever o negócio, composto por seções que geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. O autor afirma que não há uma estrutura rígida para se escrever um plano de negócios, mas que normalmente ele é composto por cerca de 10-15 páginas. As seções devem ser escritas de forma organizada para manter uma sequência, permitindo ao leitor que compreenda como a empresa é organizada, seus objetivos, produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e situação financeira.

Cruz e Silva (2015), com base na obra de Dornelas (2008) citam alguns tópicos que se tornam indispensáveis ao plano de negócios, podendo ele ser ampliado de acordo com a realidade do projeto. Os autores relembram que não se trata de uma receita pronta, mas de bases a serem desenvolvidas. Os tópicos essenciais, citados pelos autores são:

1. Sumário Executivo: neste item se realiza um resumo de todo o projeto, ou seja, a proposta de planejamento, os produtos e serviços ofertados, as estratégias de vendas, a definição do público alvo e suas necessidades, informações financeiras, como estimativas de vendas, custos, lucro, dentre outras informações relevantes do negócio (CRUZ; SILVA, 2015).

2. Produtos e Serviços: deve trazer informações detalhadas sobre os produtos e serviços ofertados pela empresa, suas características e diferenciais.

3. Mercado e competidores: deve-se descrever o mercado em que a empresa atuará, assim como as estratégias de abordagem dos clientes e estratégias para agregar valor aos produtos e fidelizar seus clientes. Na análise de competidores

deve-se trazer informações sobre os competidores diretos, que comercializam produtos similares, e concorrentes indiretos, que oferecem produtos diferentes, mas no mesmo segmento.

4. Marketing e vendas: neste item deve-se expor a estratégia de marketing e estudo de mercado realizado, inclusive a inserção e divulgação do produto.

5. Análise estratégica: deve ser baseado principalmente pela análise do ambiente interno, forças e fraquezas, e no ambiente externo, oportunidades e ameaças, ou seja, o desenvolvimento da análise SWOT.

6. Plano financeiro: baseando-se em projeções de demonstrativos como o balanço patrimonial, resultados do exercício e fluxo de caixa dos primeiros três anos de atividade da empresa, deve trazer informações sobre ganhos, despesas e indicadores financeiros.

7. Anexos: como anexos, o plano de negócios pode trazer informações complementares, como localização do negócio, roteiros, material de divulgação, fotos de produtos, contrato social, entre outros (CRUZ; SILVA, 2015).

2.5 ESTRATÉGIA *FOOD SERVICE*/RESTAURANTE

A estratégia é um aspecto indispensável para uma boa administração, já que através dela se define a razão da existência de uma empresa, os objetivos que ela pretende atingir e quais meios serão utilizados para atingi-los. Todo e qualquer empreendimento precisa de um planejamento estratégico bem estruturado, pois a estratégia é o caminho estabelecido para que a empresa consiga alcançar os resultados esperados. Como explica Irineu et al. (2015), a administração estratégica pode ser vista como uma gestão do futuro, que de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, estabelece princípios, normas e funções para alcançar o processo de planejamento do futuro da empresa.

No que se refere ao setor alimentício, especificamente no Brasil, Michaud et al. (2014) expõem um cenário de mudança de conceitos, pois a alimentação deixou de ser mero suprimento de necessidades físicas e passou a ser uma questão de prazer social dividido entre amigos e familiares.

A respeito do cenário econômico atual, Irineu et. al. (2015) afirmam que a economia retraída que se apresenta desde o ano de 2015 tem interferido em diversos setores da economia, inclusive no *food service*, no entanto, o setor tomou

estratégias para atravessar este período sem grandes prejuízos e manter seu ritmo de crescimento.

Ainda segundo os autores supracitados, o mercado de comida fora do lar faturou R\$ 150 bilhões de reais em 2014, enquanto em 2015 este valor ficou por volta dos R\$ 140 bilhões. Mesmo sem previsão de crescimento, muitas redes aumentaram suas franquias no Brasil, reflexo do bom desempenho de diversas marcas no país, como o a Pizza Hut, McDonald's, e rede Outback.

Outros fatores que tem colaborado para o surgimento de novas franquias são pela própria desaceleração do mercado, a baixa dos preços dos aluguéis dos restaurantes. Outras importantes redes que aumentaram suas franquias nos últimos anos são às redes Subway, Dunkin' Donuts, Hooters, McDonald's, Johnny Rockets, Sbarro, Outback e Dominos Pizza (IRINEO et al., 2015).

2.6 GESTÃO (PROCESSOS)

Embora se constitua um fator de vantagens competitiva, a franquia, por si só, não é capaz de garantir o sucesso de um empreendimento. A marca pode ajudar a ter um maior número de clientes, mas, é uma empresa como qualquer outra, onde é necessário empenho por parte dos gestores. Para levar o negócio a frente, os gestores precisam investir em ferramentas de gestão que lhes possibilitem atingir seus objetivos (ESTADÃO, 2017).

Compartilhando do mesmo ponto de vista, o Sebrae (2018) explica que, mesmo havendo a contratação de uma consultoria especializada para a formação da franquia, cabe a cada franqueador e sua equipe todo o trabalho de gestão.

Conforme Bittencourt (2018) a qualidade da gestão praticada pelas redes de franquias tem sido um dos pontos mais pesquisados e questionados pelos empreendedores antes da decisão de investimento em uma franquia de determinada marca. O modelo e a excelência da gestão são os principais aspectos que determinam o sucesso das redes de negócios. Por mais que o franqueado pesquise sobre a qualidade do suporte e dos serviços prestados pela franqueadora à rede e como é a gestão praticada pela franqueadora, ele só tem condições de avaliar de fato estes aspectos a partir do momento em que inicia a operação de sua unidade.

2.7 MARKETING

Com a grande competitividade do mercado, assim como a variedade de marcas e benefícios disponibilizados, o marketing se mostra como mediador das trocas comerciais, buscando atender aos desejos do cliente. Como explica Las Casas (1997), o marketing engloba todas as atividades relacionadas às relações de troca, orientadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, visando o alcance de determinados objetivos da empresa ou indivíduos, considerando sempre o meio ambiente de atuação e os impactos que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Dessa forma, o principal objetivo do marketing é o de incorporar os desejos as necessidades dos consumidores, auxiliando a empresa na escolha de seu mercado-alvo, além de determinar quais os produtos se adequariam mais a este mercado, buscando satisfazer esses clientes.

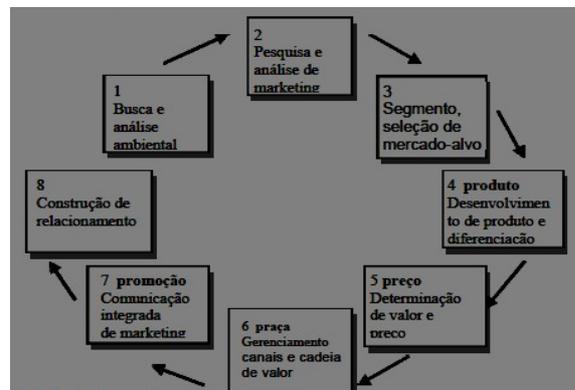
O marketing tem como base a ideia de que as pessoas têm carências, desejos ou demanda de adquirir certos produtos, úteis ou não para as mesmas, mas que causem satisfação por adquirir, assim, esses clientes participam cada vez mais dos mercados, mantendo um relacionamento de fidelidade com o mesmo.

O marketing tem como principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades do mercado e estabelecer estratégias para alcançar proeminência, senão domínio nos mercados-alvo. Mas o marketing tem muitas imagens boas e ruins, precisas e imprecisas, na empresa e em conjunto ao público em geral (KOTLER, 2001, p 31)

O marketing é um importante aliado, uma vez que participa dos processos gerenciais das empresas, colocando as necessidades dos consumidores como centro dos processos de criação, além dos retornos que proporciona às empresas. Assim, pode-se dizer, que o marketing é uma troca, que busca satisfazer as metas individuais e organizacionais, utilizando de um planejamento e do lançamento de promoções, preços e ideias, ou seja, produtos e serviços.

Nickels e Wood (2001, p. 11) propõe uma organização de prioridades, os oito processos universais em marketing, visando que este seja mais eficaz e atinja seus objetivos que, agora, devem estar ampliados. Segue figura 1 que demonstra os processos.

Figura 1 – Os oito processos universais de marketing



Fonte: Nickels e Wood (2001, p. 11)

O primeiro processo universal é a da busca e análise ambiental. O segundo aborda a pesquisa e análise do marketing. O terceiro é a segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. O quarto passo é o desenvolvimento dos produtos e a segmentação. O passo seguinte é a determinação de valores e preços. O sexto processo diz respeito ao gerenciamento de canais e da cadeia de valores. Por sua vez, o sétimo processo é o da comunicação de marketing integrada (CMI). Enquanto o último, refere-se a construção de relacionamento (SHIMOYAMA; ZELA, 2011).

Para se implantar um plano de marketing é indispensável a análise do ambiente. Segundo Shimoyama e Zela (2011, p. 5), “esta fase tem como objetivo conhecer o ambiente onde se encontra a organização, mapeando as ameaças e oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado e os pontos fortes e fracos da empresa diante das realidades detectadas”.

A pesquisa e análise de marketing são importantes para a gestão estratégica, uma vez que visa compreender e apontar melhores formas de se iniciar ou desenvolver e direcionar os planejamentos de marketing, para mercados mais atraentes ou públicos mais carentes. De acordo com Malhotra (2005, p. 36):

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações, usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para gerar, refinar a avaliar ações de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do mesmo como processo.

A pesquisa de marketing tem como objetivos identificar os mercados potenciais, analisar e descobrir formas mais eficazes de dirigir o planejamento de

marketing para os mercados mais lucrativos e públicos mais específicos. Além disso, é interessante para as empresas o processo de pesquisa, para que possam descobrir os principais desejos do público-alvo, além de seus aspectos característicos, como principais atividades, comportamentos e hábitos, e tendências do mercado.

Segmentar um mercado é agrupar pessoas ou organizações que mantenham semelhanças entre suas carências, características e comportamento dentro desse mercado. A segmentação é realizada na tentativa de identificar os grupos de clientes que possam estabelecer relacionamentos e fidelidades com a empresa, direcionando o marketing de forma mais eficaz. A seleção desse grupo de consumidores, ou seja, o mercado-alvo, é essencial para direcionar as ações da empresa para esse mercado.

O primeiro passo para entender o cliente é identificar aqueles que poderiam, de fato, comparar um produto específico. Uma vez que sejam conhecidos os clientes prováveis, eles podem ser analisados detalhadamente para entender melhor suas necessidades e seus desejos, de modo que possa ser criado um composto de marketing que os satisfaçam (SIMPSON, 2001, p. 196)

O desenvolvimento de produtos aborda não só a criação dos mesmos, ou a escolha dos produtos mais adequados, mas sim, a melhoria do processo e da confecção de um produto, visando atender as necessidades dos consumidores. Ou seja, busca-se descobrir o que eles necessitam ou desejam, criando-se ou melhorando-se os produtos para satisfazer essas carências. Enquanto a diferenciação dos produtos nos remete à distinção dos valores em relação aos produtos da concorrência, de forma a ter seu produto valorizado. “Produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Primariamente, eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados com serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis” (GRIFFIN, 2001, p. 228).

A determinação de valores e preços geralmente é usada por consumidores e vendedores, tendo o objetivo beneficiar-se da troca de marketing. O que se busca é o benefício mútuo, em que as duas partes consigam valor de troca.

Nesse sentido, o preço que o vendedor atribui a um produto, é a qualificação do mesmo, dimensionando seus valores. No entanto, essa atribuição de valores não

é apenas realizada pela empresa, para que o produto permaneça no mercado, o consumidor deve estar disposto a pagar essa quantia, ou seja, o desejo e a necessidade do cliente devem valer esse valor (GRIFFIN, 2001).

O gerenciamento de canais e da cadeia de valor é a forma de se obter mercadorias da forma mais conveniente. Esse gerenciamento tem uma abordagem bastante ampla, que vai desde as organizações de movimento de Bens, inicialmente pelos produtores até chegar aos clientes. Dessa forma, busca-se identificar onde, como, quando o consumidor necessitará de determinado produto, ou seja, a estratégia de marketing deve proporcionar ao consumidor que o produto esteja disponível no local e tempo certo e de maneira certa.

“Quer o produto seja música, um automóvel, uma garrafa de Coca-Cola, um computador pessoal, um relógio, um pão de forma ou qualquer outra coisa, de alguma forma ele precisará ser posto à disposição de literalmente, bilhões de pessoas” (ROSENBLOOM, 2006, p. 296)

A promoção é o processo de comunicação que caracteriza o marketing. Através dela, se estabelece relações lucrativas com seu público-alvo. Esse processo se dá através do controle e influências que o marketing possa exercer em sua mensagem. A promoção tem o objetivo de manter um diálogo contínuo, que a empresa seja lembrada pelo que propaga. Assim, a promoção enfatiza as atividades de comunicação, como: a propaganda, o marketing direto, as promoções de vendas, as relações públicas, entre outras.

Nesse sentido, o marketing, através da promoção e da comunicação integrada, visa gerar um impacto de comunicação. Esse diálogo deve instigar o cliente, identificando-o. Assim, a propaganda que acompanha a promoção e o processo de comunicação com o cliente, auxiliam a empresa para atribuir valor a este produto, encorajando o consumidor a pagar por ele. A propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. (KOTLER 1998).

A construção do relacionamento com o cliente é o processo que busca atração e fidelização dele a determinada empresa, fazendo com que este se torne cliente por um longo tempo, mantendo contato e fornecendo serviços. Esse relacionamento deve ser criado desde a produção até a distribuição de produtos e serviços.

2.8 FRANQUIAS

Conforme Czinkota et al. (2001) franquia pode ser definida como um modelo de licenciamento que garante a um atacadista ou varejista o direito exclusivo ou semi-exclusivo para vender determinados produtos ou serviços. A franquia também pode ser conceituada como uma cópia de uma empresa de sucesso que multiplica canais de distribuição e gera direitos autorais ao franqueador e renda para o franqueado.

A Lei nº [8.955](#), do ano de 1994, conhecida como a Lei das Franquias, traz em seu artigo 2º a definição de franquia:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

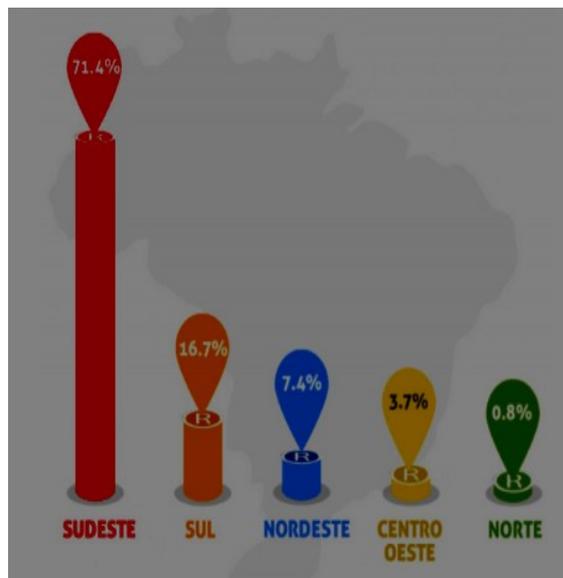
Para Maricato (2017), o sistema de franquias é uma criação inteligente que permite o controle e expansão rápida da produção e comercialização de produtos e serviços consagrados pelo mercado, assim dispensando o uso de capital próprio da empresa franqueada e reduzindo os riscos para o novo empreendedor.

No Brasil, diversas pesquisas realizadas pelo Sebrae-SP têm mostrado que, de cada dois brasileiros, um tem o desejo de abrir o seu próprio negócio. A franquia surge como um negócio ideal para empreendedores sem experiência, pois apresenta menores riscos se comparadas a empreendimentos independentes. Os riscos de uma franquia são quatro a cinco vezes menores do que os de empresas independentes, onde os empreendedores precisam criar seus produtos e serviços próprios e enfrentar o mercado isoladamente (MARICATO, 2017).

Maricato (2017) ainda destaca o papel do marketing para o fortalecimento das franquias. O autor afirma que a abrangência dos meios de comunicação utilizados permitiu que as marcas mais bem trabalhadas por estratégias de marketing se tornassem mais bem conhecidas em todas as regiões do país, por amplas camadas da população, fazendo com que os produtos oferecidos se tornassem objeto de desejo de milhões de brasileiros. No Brasil, depois do surgimento das Lojas Singer, Postos Esso ou Shell, assim como produtoras e engarrafadoras de bebidas e lojas

de automóveis, conceituando-se como canais de distribuição ou renda autorizada, passaram a ser criadas empresas franqueadoras mais específicas, como Boticário, Yáziggi, e a Localiza. A figura 2 traz a distribuição das franquias brasileiras.

Figura 2 – Distribuição das franquias brasileiras



Fonte: ABF (2015 apud SANTO; SANTOS, 2017)

Segundo Santo e Santos (2017), pesquisa realizada pela ABF (Associação Brasileira de Franquias), mostrou que no ano de 2016, 40% dos municípios brasileiros possuíam pelo menos uma rede de franquias, cerca de 2.243 cidades. A Figura 2 demonstra o perfil dos brasileiros que mais se enquadram no modelo de franquias, onde a região sudeste se apresenta na primeira colocação, com 71,4% das franquias brasileiras, seguida pela região Sul (16,7%), Nordeste (7,4%), Centro-oeste (3,7%), e Norte (0,8%).

Conforme Santos e Santos (2017), as demais regiões brasileiras ainda possuem espaço para o desenvolvimento das franquias, pois um dos motivos da falta de desenvolvimento de franquias pode estar no perfil cultural da população, que ainda não viu neste ramo uma forma de negócio seguro.

Já Santos et. al. (2017) avalia que muitos fatores podem contribuir para o crescimento das franquias no Brasil, dentre os quais está a percepção do empreendedor, pois é possível se investir em um negócio com menor risco, processos já definidos e modelos de negócios já atrelados a grandes marcas. Apesar disso, os autores reconhecem que o modelo de franquias pode oferecer

vantagens e desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado. No Quadro 1 os autores fazem uma síntese das vantagens e desvantagens.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FRANQUEADOR	Rapidez de expansão	Perda parcial do controle
	Imagem corporativa	Maior custo de supervisão
	Desenvolvimento de uma rede	Maiores custos de formatação
	Aumento da rentabilidade com redução de custos	Perda de sigilo
	Maior participação no mercado	Autonomia parcial
	Maior cobertura geográfica	Planejamento para expansão
	Melhor publicidade	Cuidados na seleção
	Maior vantagem competitiva	Perda da padronização
	Descentralização	
	Economia de escala	
FRANQUEADO	<i>Know-how</i> adquirido	Autonomia parcial
	Maior oportunidade de sucesso	Maiores controles
	Plano de negócios	Risco de desistência
	Maior vantagem competitiva	Taxas de franquia
	Informações sobre instalação	Cuidados para seleção
	Economia de escalas	Localização forçada
	Maior crédito	Restrições na cessão do sistema
	Aumento de rentabilidade com redução dos custos	Risco associado ao desempenho do franqueador
	Retorno mais rápido do investimento	
	Pertence a uma corporação	
Pesquisa e desenvolvimento do franqueador		
Independência jurídica		

Fonte: Santos et. al. (2017)

Apesar de apresentar certas vantagens, a franquia também não é um investimento simples, pois o empreendedor precisa honrar seus compromissos e ter responsabilidade. Precisa ter espírito empreendedor e bons conhecimentos de administração. O empreendedor que deseja abrir um negócio tem duas opções: o sistema de franquias ou o negócio independente. Ao optar por uma franquia terá facilidades no que se refere a marca, produtos e serviços, que já estão implantados no mercado, além de uma consultoria, normalmente disponibilizada pelo franqueador, além de definições já estabelecidas sobre o arranjo físico, material e máquinas a serem utilizadas.

3 PARMEGGIO

Av. Miguel Sutil, 9300
Duque de Caxias – Cuiabá – MT
(65)xxxx-xxxx
www.parmeggio.com.br

**Vinícius Campos Costa**

Sócio proprietário

Rua Nilmo Costa Gomes jr, 100 – Coophacem

78700-000 – Rondonópolis - MT

vinicius@parmeggio.com.br

(66) 3422-1206

Tatiana C. B. Campos Costa

Sócia proprietária

Rua Buenos aires, ed. Cora Carolina – Jd. Das Américas

78700-000 – Cuiabá - MT

tatiana_cbc@parmeggio.com

(65) 3623-8538

Este plano de negócio foi elaborado em julho de 2018 por Vinícius Campos Costa.

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O setor de alimentação tem se mostrado extremamente promissor. Com uma expansão anual em torno de 10% de acordo com Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). O setor de franquias cresceu 8% no ano de 2017 e prevê alta de 9% no faturamento de 2018. Um estudo inédito com perfil das 50 maiores marcas de franquias do Brasil mostrou que, em termos de segmento de atuação, a predominância em 2017 foi do setor de alimentação (34%), segunda Associação Brasileira de Franquias (ABF).

A empresa ilustrada tem como missão inicial atender ao padrão de qualidade e serviços exigidos pela franquia, sempre buscando a eficácia. Sua visão consiste em se tornar preferência perante a concorrência do ramo de atuação.

A empresa contará com 2 sócios-proprietários, dividindo experiências e delegando as atividades mais importantes, busca chegar a excelência do negócio. Posteriormente a carga de responsabilidade também será dada aos funcionários, que são divididos em: Gerente, coordenador, caixa, cozinheiro, atendente e auxiliares.

O portfólio da empresa pode ser dividido em grupos: grelhados, massas, lanches e bebidas. Chegando a incríveis 46 opções de pratos. A franquia delimita uma margem de preço a ser usada, podendo ser levemente alterada, de acordo com a necessidade do franqueado.

A localização definida foi o Shopping Estação Cuiabá, na qual ainda está para ser inaugurado. Um lugar onde se espera um fluxo de consumo elevado.

O Investimento para empresa vai ser através do FCO (fundo constitucional do centro oeste), cerca de R\$500.000,00 divididos em 60x de R\$14.000,00 com um ano de carência para pagamento. Já o investimento inicial vai girar em torno de R\$400.000,00 desses, R\$100.000,00 destinado a capital de giro.

É esperado um faturamento mensal em torno de R\$95.000,00, um Pay Back em torno de 3 a 4 anos, de acordo com a percepção dos proprietários, levando em conta referências de outras lojas da franquia.

3.2 CAPACIDADE EMPRESARIAL

Enquadramento no regime tributário será o “Simples Nacional”, onde o limite de receita bruta anual chega à R\$4.800.00,00. A vantagem desse enquadramento é a possibilidade de menor tributação e simplificação de pagamentos em relação a outros regimes.

- **Modalidade de produção:** centralizada;
- **Tipo de serviço:** alimentação comercial;
- **Sistema de distribuição:** atendimento em balcão;
- **Temática:** *fast food*;
- **Público:** frequentadores da praça de alimentação do “Estação Cuiabá Shopping”;
- **Número de refeições:** média de 200 refeições ao dia;

3.3 EMPRESA

Razão social: Campos Filhos Restaurante e Lanchonete LTDA

Fantasia: PARMEGGIO

Telefone: (65) 3681-5880

Horário funcionamento: todos os dias (08h às 22h)

3.4 LOCALIZAÇÃO

O ponto definido será no “Shopping Estação Cuiabá” que ainda está em processo de construção, previsto para inaugurar na data 04/10/18. O Shopping Estação Cuiabá será o maior shopping do Mato Grosso. Localizado na Av. Miguel Sutil, a principal via da cidade, o empreendimento já nasce com 47mil m² de área de loja, forte ancoragem e um mix de gastronomia e entretenimento inédito na cidade.

Endereço: Av. Miguel Sutil, 9300 – Duque de Caxias, Cuiabá – MT, 78020-160.

3.5 DEFINIÇÃO DA EMPRESA / FRANQUIA

Os proprietários de estabelecimentos que se destinam a servir alimentos diretamente ao consumidor têm uma responsabilidade muito grande com a qualidade de seus produtos e serviços. A produção de alimentos com segurança exige cuidados especiais, para que se eliminem, quase na sua totalidade, os riscos de contaminação provocados por perigos físicos, químicos e biológicos a que esses alimentos estão sujeitos.

As orientações técnicas utilizadas seguem as referências:

- Resolução – RDC n ° 275 de 15 de setembro de 2004 – ANVISA – MS;
- Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997 – ANVISA – MS;
- Série qualidade e Segurança Alimentar – Programa Alimentos Seguros – PAS;

A empresa é uma marca associada à credibilidade, ao moderno, de qualidade e constante inovação. A rede se preocupa com a marca e o público, pois ela é o maior patrimônio.

Parmeggio é uma franquia que vem se consolidando no cenário de franquias alimentícias do Brasil. Atuando em *franchising* desde 2007, a rede já cresceu para expressivas 70 lojas em quatorze estados do país. Suas lojas variam de tamanho entre 30 a 50 m².

Conquistou o selo 5 estrelas pela revista “Pequenas Empresas & Grandes Negócios”. Pelo segundo ano consecutivo, sendo referência em excelência e qualidade em *franchising* segundo ABF (associação brasileira de franquias).

A empresa fornece aos seus franqueados:

- Apoio na implantação da franquia;
- Definição de padrões arquitetônicos e de identidade visual;
- Treinamento;
- Fornecimento de manuais;
- Software de gerenciamento da unidade;

Supervisão periódica da rede;

3.6 PERFIL DE FRANQUEADO

A rede Parmeggio faz um criterioso processo seletivo de seus franqueados. Para isso estipulou um perfil até se chegar nas pessoas mais adequadas para representar a marca no mercado. Alguns critérios:

- Espírito empreendedor e experiência para liderar equipes de trabalho;
- Ter o 2º grau completo ou curso técnico concluído. Desejável também o conhecimento em matemática financeira, contabilidade e administração de pequena empresa;
- Disposição para trabalhar aos fins de semanas após o expediente;
- Facilidade em lidar com público, além de habilidades em delegar tarefas e motivar equipe.

3.7 EMPREENDEDORES

A empresa contará com 2 sócios-proprietários de percentual de participação a serem definidos ainda.

Vinícius Campos Costa, 24 anos, aluno do curso de Administração da Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR, Instituto de Ciências Humanas e Sociais – ICHS. Possui experiência mais de 7 anos na área de vendas do setor varejista.

Tatiana C. B. Campos Costa, 44 anos, formação em Direito no Centro de Ensino Superior – CESUR, Rondonópolis. Formação em Pedagogia na Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR. Possui experiência de aproximadamente 10 anos em processos financeiros, RH e gestão. Proprietária de outra franquia Parmeggio localizada na cidade de Várzea Grande – MT, no VG Shopping.

3.8 SELEÇÃO COLABORADORES

A contratação de novos funcionários ocorre através de divulgação interna e indicação por parte dos funcionários da outra franquia já existente na cidade de Várzea Grande - MT. O quadro funcional da empresa é dimensionado de forma a atender a demanda da casa.

A seleção do candidato é feita através de uma entrevista, onde se avalia a experiência profissional, aspecto de higiene pessoal e outros relacionados com trabalho em equipe, os proprietários são responsáveis pelo recrutamento e seleção.

Após seleção, o candidato é encaminhado para avaliação do médico do trabalho para avaliação médica e realização de exames, conforme dispostos nos programas: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), realizados pelas empresas HISMET e SEMET.

Durante o período de experiência (3 meses) o candidato é treinado e orientado para desenvolver atividades inerentes à função. Após aprovação, este passa a fazer parte do quadro efetivo da empresa. Trabalhando em turnos de 12/36 horas ou 08 h diárias correspondendo a 48 horas semanais.

3.8.1 Procedimentos para alimentação dos funcionários

Os funcionários em turno 12/36 h recebem da empresa duas refeições, sendo elas almoço e jantar. Já os que cumprem cargos horários de 08 h diárias, apenas uma refeição, sendo ela o almoço. A opção proteica é definida por dia, podendo eles ter a liberdade de escolherem três opções de guarnições fornecidas do cardápio para suas refeições.

3.8.2 Treinamento

A gerente de controle de qualidade ou o coordenador são responsáveis pela orientação dos funcionários em experiência e pelo acompanhamento da produção no dia a dia de funcionamento da empresa.

O novo colaborador inicia suas atribuições realizando atividades inerentes a sua função, sendo acompanhado pela gerente de controle de qualidade ou proprietários.

Os colaboradores recebem treinamento de uma supervisora enviada pela franquia, de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos, no qual são abordados assuntos referentes à Legislação, Perigos e Contaminação em alimentos, higiene pessoal, higiene das instalações, armazenamento de perecíveis, manipulação de alimentos, controle de temperatura, medidas preventivas de controle de pragas e métodos de descongelamento.

3.8.3 Controle de saúde

O controle de saúde dos membros da equipe é realizado a partir da adoção obrigatória por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO-NR7). O PCMSO tem caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde, relacionado ao trabalho, além da constatação da existência de casos de doença profissionais ou danos irreversíveis à saúde dos trabalhadores.

Para cada exame médico realizado é emitido o Atestado de Saúde Ocupacional – ASO, em duas vias, onde a primeira fica arquivada na UAN, à disposição da fiscalização do trabalho e a segunda fica com o colaborador.

O funcionário que apresentar algum problema de saúde grave, que impossibilite o desempenho de suas atividades, ou mesmo apresente lesões nas mãos ou braço que comprometa a segurança dos alimentos é temporariamente afastado do setor ou encaminhado para tratamento, conforme o caso. Em caso de lesões ou ferimentos simples, que permitam desinfecção e proteção do local com luvas, o funcionário continua suas atividades, sem oferecer risco de contaminação dos alimentos.

3.8.4 Procedimento de higiene

Os funcionários são orientados a seguirem as normas da empresa em relação à higiene pessoal, tais como: tomar banho diariamente, não usar barba ou bigode, usar produtos de higiene pessoal inodoro, retirar adornos (anel, brincos, pulseiras, relógios, etc), manter as mãos e unhas limpas e aparadas, sem esmalte. Os cabelos estão aparados e/ou presos por toucas, redes ou similares, sem utilização de grampos para fixação.

Assim como a evitarem condutas que representam riscos de contaminação alimentar, como: falar, tossir, espirrar ou assoar o nariz, sob o alimento; mascar gomas, palitos ou similares, bem como mastigar com frequência; enxugar o suor com as mãos, panos, guardanapos, aventais ou qualquer peça do uniforme; experimentar comida com os dedos, mãos ou talheres, sem prévia higienização antes de devolver à panela, além de outras observações.

Todos os colaboradores são instruídos a manter as mãos constantemente limpas e higienizadas.

3.8.5 Uniformes

No ato da admissão, o funcionário recebe o conjunto de uniforme composto por: 02 camisetas vermelhas, 01 calça preta, 01 touca de pano, 01 par de sapato branco emborrachado e antiderrapante no qual deverá ter os seguintes cuidados:

- Mantido em bom estado, sem rasgos, partes estouradas ou furos, conservado limpo, bem passado e trocado diariamente;
- Não pode ser usado no vestuário, objetos tais como: canetas, lápis, termômetros, ferramentas, espelinhos, pinças, alfinetes, presilhas, cigarros, isqueiros, celulares, relógios, batons, entre outros;
- Os sapatos usados são fechados, em perfeitas condições de higiene e conservação, não sendo permitidos calçados de tecidos, lonas ou chinelos, sendo estes de acordo com as normas do trabalho;
- As meias são de uso próprio, e devem estar limpas, serem de algodão e trocadas diariamente;
- Nas áreas mais úmidas é utilizado avental de napa;
- Tanto os homens quanto as mulheres mantêm os cabelos totalmente cobertos através de toucas, sem utilização de grampos para fixação;
- As roupas e objetos pessoais são guardados em locais específicos e reservados para esse fim;

O uso do uniforme é restrito as dependências da empresa, sendo trocado diariamente. A lavagem e outros cuidados ficam a cargo do funcionário e é realizada em sua residência. Não é permitido carregar nos bolsos do uniforme, quando houver, lápis, caneta, cigarros, isqueiros, relógios e outros adornos, que possam cair e promover contaminação do alimento ou do ambiente.

3.8.6 equipamentos de proteção individual (EPI)

Os EPI'S são parte fundamental no processo de preparo de alimentos, uma vez que protegem o funcionário contra acidentes de trabalho, uma vez que existem

riscos ambientais e estruturais muito frequentes em cozinhas industriais. Os equipamentos utilizados serão descritos no Quadro a seguir:

Quadro 2 – Equipamentos de proteção individual

E.P.I.		ESPECIFICAÇÃO	UTILIZAÇÃO
Proteção para Membros Superiores	Luva de Borracha	Com palma antiderrapante sem forro, punho de 30cm.	Higienização do ambiente, instalações, equipamentos e utensílios
	Luva de Latex	Latex de borracha natural cano curto, sem amido.	Uso descartável para contato com alimentos prontos para o consumo
Proteção do Tronco	Avental PVC	Sem forro, branco	Manipulação com alimentos molhados; Higienização de painéis
	Cinta ergonômica com alça	Preto	Carregar mercadorias pesadas
	Carrinho de mão		Carregar mercadorias
Proteção para membros inferiores	Sapato	Branco, de EVA e Solado Antiderrapante	Uso diário durante exercício da função

Fonte: o autor

3.8.7 Condições ambientais internas

Teto: O teto é de coloração clara e apresenta revestimento de gesso liso. A iluminação da unidade é totalmente artificial com lâmpadas de LED e possuem proteção contra estilhaços provenientes de quebra ou explosão.

Paredes: As paredes da área de estocagem e área de higienização possuem revestimento cerâmico, já a área de distribuição e preparos possui revestimento de tinta lavável e impermeável de cores amarelo e vermelho.

Piso: O piso é lavável de cor clara, não podendo ser antiaderente, com presença de escoamento para os ralos com sistema de fechamento hermético.

Portas: A porta de acesso ao setor de produção à área externa é de madeira, porém de fácil higienização. As portas do estoque são de madeira envernizada, fácil

higienização, ajustada ao batente não possuindo frestas e aberturas que permitam o acesso de pragas.

Armazenamento: Na área designada à estocagem de gêneros alimentícios e descartáveis o piso é revestido por cerâmica, as paredes são pintadas com tinta de cor clara e o teto apresenta forro revestido com gesso na cor clara. Os produtos perecíveis como carnes, leite e outros são armazenados em freezers verticais e geladeira. Os produtos de limpeza são armazenados em armário exclusivo, separados dos gêneros alimentícios.

Vestiário: O local não possui instalações sanitárias e vestiário próprios para os funcionários, devendo estes utilizarem o banheiro compartilhado do shopping para troca dos uniformes. Devido à falta de um local apropriado na área de estocagem encontra-se uma estante embaixo da escada para armazenamento de pertences dos funcionários e da unidade. A estante possui material de metal.

Ventilação: O sistema de ventilação da unidade é feito por meio ar-condicionado central e 01 coifa na área de preparo de alimentos, não havendo a presença de janelas na estrutura.

Água: Utiliza-se água fornecida pelo Departamento de água e esgoto de Várzea Grande (DAE) para produção e limpeza. Não foi possível coletar dados referentes ao abastecimento, assim como as documentações necessárias, a fim de conferir informações pertinentes a respeito da potabilidade e controle da água.

Sistema elétrico e de iluminação: A iluminação é suficiente para garantir a realização das tarefas sem comprometer a higiene dos alimentos. As lâmpadas possuem proteção contra queda e explosão, garantem a iluminação do setor sem sombras e ofuscamento. As instalações elétricas são embutidas e não oferecem riscos de acidente aos colaboradores.

Manejo de Resíduos: O óleo de fritura é coletado em tambores com tampa, sendo acondicionados na área interna e posteriormente coletados pela empresa de reciclagem.

4 MISSÃO / VISÃO

A missão de uma empresa é a declaração concisa do propósito fundamental da organização, sua finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada. O importante é que a missão da empresa comunique de forma clara e objetiva a todos na empresa o que se espera de seu trabalho e também como a organização quer ser reconhecida por seus clientes.

Já a visão de uma empresa representa um estado futuro para o negócio, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar. Diferente da missão, a visão da empresa é criada para um período de tempo pré-determinado, portanto a visão pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento que organização se encontra.

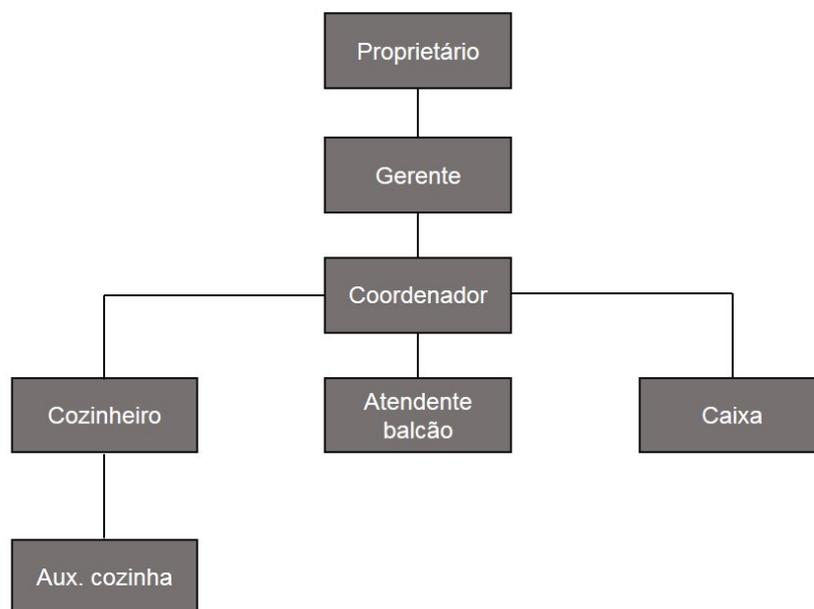
Missão/Visão dos sócios proprietários:

- Satisfazer os clientes de forma eficaz em um tempo hábil, com qualidade e praticidade;
- Alinhar qualidade na prestação de serviço a um preço justo;
- Ser reconhecido no ramo alimentício como uma empresa de excelência;
- Garantir a qualidade e serviço;
- Difundir e zelar pela imagem da empresa;
- Tornar-se referência perante a concorrência;

5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão da estrutura da empresa, será feito um organograma. Nada mais é que o gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social complexa, que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações. Segue organograma na Figura 3.

Figura 3 - organograma



Fonte: o autor

5.1 ESCOPO

Para analisar o que é preciso fazer para que os objetivos sejam alcançados de acordo com os recursos e funções previamente especificados, será feita uma matriz BCG.

Matriz BCG é uma análise gráfica que foi desenvolvida por Bruce Henderson nos anos 70. Tem como objetivo dar suporte e fazer análise de portfólio de produtos, baseado no ciclo de vida do produto.

Na Figura 4 a matriz BCG, onde apontamos alguns dos itens mais relevantes e irrelevantes do cardápio.

Figura 4 – Matriz BCG

BCG		PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO LUCRO	
		ALTA	BAIXA
NECESSIDADE DE INVESTIMENTO	ALTO	Contra filé especial.	Isca de filé ao molho branco.
	BAIXO	Strognoff de frango.	Parmegiana de berinjela.

Fonte: o autor

5.2 FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

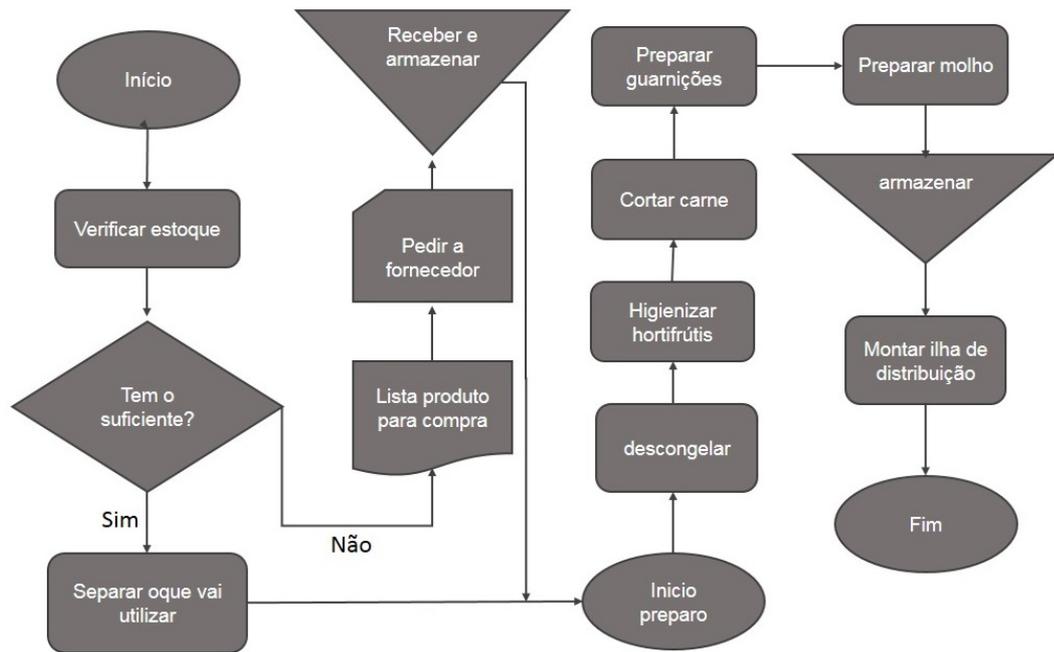
O fluxograma é uma [ferramenta da qualidade](#) utilizada para representar a sequência e interação das atividades do processo por meio de símbolos gráficos. Os símbolos proporcionam uma melhor visualização do funcionamento do processo, ajudando no seu entendimento e tornando a descrição do processo mais visual e intuitiva.

Dentre as vantagens da utilização do fluxograma, é possível ressaltar:

- Melhora compreensão do processo de trabalho;
- Padroniza as execuções dos processos;
- Pode ser usado para encontrar falhas;

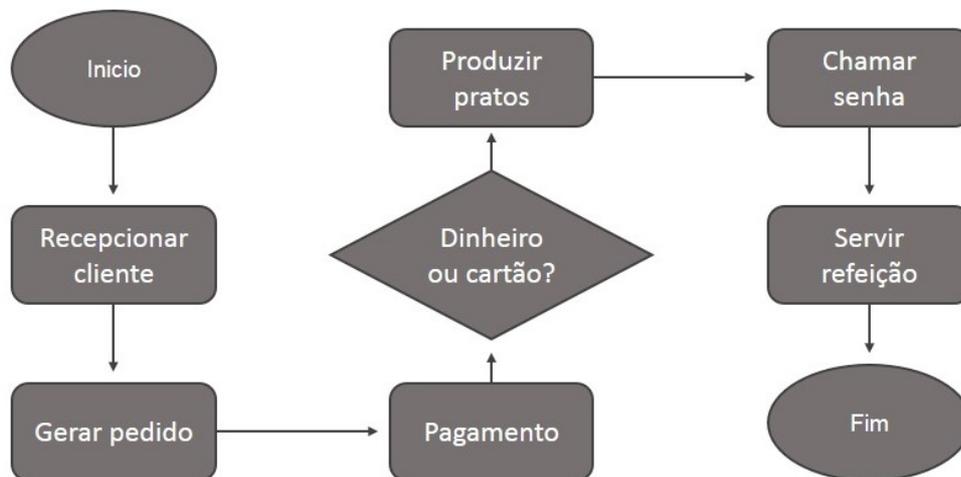
Na Figura 5, 6 e 7 está descrito a sequência de produção do restaurante, desde o início até o final do processo.

Figura 5 - Fluxograma de Preparo



Fonte: O autor

Figura 6 - Fluxograma de Venda



Fonte: O autor

Figura 7 - Fluxograma de Fechamento



Fonte: O autor

5.3 CARACTERÍSTICAS / DIFERENCIAL TECNOLÓGICO

Ao buscar um diferencial na rede alimentícia, decidimos em optar por uma empresa que tenha algo que chame a atenção e cause uma experiência diferente. Pela forma de servir o prato, na cordialidade e pela opção de refeições diversas.

Parmeggio conquista pelo paladar, com pratos diferenciados e deliciosos. E a receita para tamanho sucesso é simples: atendimento rápido, alimentos de qualidade, variedade no cardápio e uma marca que se identifica cada vez mais com seu público. Com esses ingredientes desde 2003.

5.4 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Para que a marca continue o percurso de sucesso, a rede conta com um *Know-how* de 14 anos de mercado, 10 deles no formato de franquia, oferecendo todo o suporte em todas as etapas de implementação da franquia Parmeggio, desde a instalação até o pleno funcionamento.

6 ANÁLISE DE MERCADO

6.1 CLIENTES

Atualmente, para conquistar o consumidor moderno, é fundamental conhecê-lo. Identificando o perfil de seus clientes, pode-se criar estratégias de fidelização e acertar na abordagem a eles.

A empresa não busca um perfil específico de cliente. Como ela estará localizada em uma praça de alimentação de shopping, ela atenderá a qualquer público que tiver interesse na refeição oferecida.

Outro fator de suma importância é identificar e analisar a quantidade de clientes atendidos, e o número de vendas periódica da empresa. Em primeiro momento essa análise será feita através de percepção do coordenador e gerente.

6.2 CONCORRENTES

Tudo que se relacione com alimentação no shopping pode ser considerado um concorrente para a empresa.

Porém o que mais se assemelha é o “Giraffas”, posteriormente, os restaurantes de *self-service* e quilo a quilo, como “Serra restaurante”, “Divino Fogão” entre outras.

6.3 FORNECEDORES

Os fornecedores são definidos através de pesquisa e indicações, também é feita uma comparação entre orçamento, prazo de entrega e de pagamento, qualidade do produto, para assim encontrar a melhor opção em relação ao custo benefício. Principais fornecedores:

Fantasia: Casa de carne Rosada.

Endereço: Av. Dom Bosco, 1867E, Goiabeiras, Cuiabá-MT, 78020-050.

Produto: Carnes em geral.

Entrega: 2x à 3x semanais.

Prazo pagamento: 3 dias.

Fantasia: Comajul.

Endereço: R São Paulo, 44, Ponte Nova, Várzea Grande–MT, 78115-145.

Produto: Derivados do leite.

Entrega: 2x semanais.

Prazo pagamento: 7 dias no boleto.

Fantasia: Solar Coca-Cola.

Endereço: bebidas em geral.

Produto: Rod. Mário Andreaza, 1800, Mapim, Várzea Grande-MT, 78110-000.

Entrega: 2x semanais.

Prazo pagamento: 7 dias no boleto.

6.4 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa (bares e restaurantes), como é chamado pelos comerciantes do ramo, gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

O estudo sobre o desempenho de 2016 da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) apontou que a receita desse segmento cresceu 8,8% em relação a 2015.

Trabalhar no ramo de alimentação fora de casa parece ser simples, mas, na prática, é complexo e exige uma busca constante pela qualidade dos serviços oferecidos e amplo conhecimento do setor.

Essa complexidade acaba resultando em um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos: 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos, segundo dados da Abrasel (SEBRAE, 2017).

6.5 RISCO

Os dados positivos desse segmento exigem alguns cuidados, porque há risco. Afinal, nem tudo são rosas. Existem dificuldades que fazem parte desse setor e cabe a você conhecê-las e saber como ultrapassá-las.

Veja, a seguir, alguns problemas aos quais está exposto:

- **Informalidade:** O setor alimentício é muito heterogêneo, o que faz com que a informalidade seja muito alta.

- **Carga tributária:** É importante citar que essa questão independe da franqueadora. Cada unidade é responsável pelo pagamento dos seus impostos e precisa saber lidar com isso.

- **Turnover:** Esse termo designa a rotatividade de colaboradores, que pode afetar o atendimento e a qualidade dos produtos vendidos.

- **Economia:** A crise econômica impacta menos o mercado alimentício que outros setores. No entanto, há influência. As pessoas reduzem gastos e tendem a se alimentar mais em casa, que se torna mais barato.

7 ESTRATEGIA DE NEGÓCIO

Na análise estratégica “são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e metas de negócio.” (DORNELAS, 2014, p. 158).

7.1 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES/ PONTOS FONTES E FRACOS

Para identificar e demonstrar os fatores (ameaças, oportunidades, forças, fraquezas) de forma mais eficaz, é feito uma análise *SWOT*, que tem como intuito, trabalhar os dados coletados na etapa de análise do ambiente. É importante separá-los em etapas; O primeiro passo seria dividir o ambiente em categoria para então detectar oportunidades e ameaças em cada. O passo seguinte tem como objetivo analisar o ambiente interno com base na detecção de forças e fraquezas da empresa.

Quadro 3 – Análise Swot

ANALISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade do produto e serviço Boa lucratividade Empresa 100% brasileira Assistência permanente ao franqueado Baixo custo operacional Localização Franquia consolidada no mercado nacional	Inexperiência do gestor no ramo Alto investimento Autonomia parcial
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Público amplo Tornar-se referência Mercado com grande potencial	Muitos concorrentes Sazonalidade da demanda Concorrência experiente

Fonte: o autor

7.2 OBJETIVOS

Geral:

Segundo os sócios, a empresa tem como objetivo surpreender seu cliente com refeição de qualidade a um custo justo para assim torna-se referência no shopping “estação” Cuiabá – MT.

Específicos:

- Entender o mercado de *food service* de Cuiabá;
- Elaborar um plano de marketing;
- Avaliar a viabilidade do negócio;
- Implantar o plano operacional exigido pela franquia;
- Construir um plano financeiro;

8 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2001), a formulação para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo é o primeiro passo para o planejamento. O marketing é um importante aliado, uma vez que participa dos processos gerenciais das empresas, colocando as necessidades dos consumidores como centro dos processos de criação.

8.1 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

O público alvo da empresa são as pessoas que buscam uma refeição caseira e de qualidade, independentemente do horário e de faixa etária. As refeições são divulgadas por imagens ilustradas em televisores e no cardápio. Todas as imagens ilustradas retratam com perfeição, como é servido nos pratos, não existe a propaganda ilusória de que a foto é uma e a refeição é outra.

Os preços são definidos de forma que concorra com qualquer restaurante da praça. Abrangendo desde pratos simples, até aos mais sofisticados.

8.2 DIFERENCIAL COMPETITIVO DO PRODUTO

Quando os clientes buscam a Parmeggio, eles encontram refeições de qualidade, pratos feitos na hora com produtos frescos, aproximadamente 90% da comida é caseira.

Outra vantagem notável seria a quantidade de opções em nosso cardápio, variando entre massas, grelhados, lanches e especiais. A comida tem sabor e aparência ótima, tudo conforme ilustração do cardápio.

A franquia trabalha com um preço supercompetitivo, considerado por muitos a refeição de melhor custo benefício em praças de alimentação de shoppings centers. Possui boa margem de lucro por ser um produto muito demandado.

8.3 PROJEÇÃO DE VENDAS

Para fazer a projeção de vendas mensal, foram utilizados dados de uma loja franqueada já em atividade, Parmeggio de Várzea Grande-MT, mês de julho 2018.

Tabela 1 – Projeção de vendas

Ticket Médio por Cupom de Venda				
	Total Cupom	Ticket Médio	Qtde. Produtos Vendidos	Receita
Total	3.718 und.	R\$ 30,47	9.034 und.	R\$ 113.287,46

Fonte: Degust (2018)

Ticket médio é o valor médio que cada cliente compra em seu estabelecimento. É um indicador utilizado para fazer análises a partir do aumento ou diminuição do faturamento bruto.

9 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

9.1 ESTÁGIO ATUAL

O projeto encontra-se na fase orçamentária para construção da estrutura organizacional, buscando as melhores condições que atendam às necessidades.

O local onde será instalada a empresa já está pago e com contrato fixado, prestes a iniciar-se a construção e mobília do local.

A captação de recurso segue em negociação. Porém já está definido qual fundo de investimento será usado.

9.2 GESTÃO DE CONTINGENTES

Durante o projeto, a principal preocupação é de não extrapolar o orçamento previsto. Pois com ele se pode se ter um controle e uma gestão de custos.

Caso ocorra alguma dificuldade, será necessário buscar recursos na reserva destinada ao capital de giro.

Também será preparado um estoque de segurança, a fim de manter produtos suficientes para evitar faltas diante da demanda. Fazer uma boa gestão de estoque ajuda o empresário a planejar as compras, minimizar as perdas e dar segurança ao cliente quanto a entrega do produto ou serviço (SEBRAE, 2017).

10 PLANO FINANCEIRO

10.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para a unidade do SHOPPING ESTAÇÃO será solicitado um financiamento a definir o Banco, para poder arcar com os investimentos a serem efetuados e demonstrados através de orçamentos que abrangem desde a proposta de locação do espaço no SHOPPING ESTAÇÃO (já acordado e com contrato pronto), passando pelo projeto arquitetônico da área de trabalho, orçamento das obras civis, orçamentos de maquinários, uniformes, softwares e utensílios necessários para o seu funcionamento.

Tabela 2 – Investimento inicial

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO ESTIMADO		
ITEM	EMPRESA	VALOR R\$
CONSTRUÇÃO CIVIL	XXXXX	R\$ 144.824,00
CAPITAL DE GIRO	BANCO	R\$ 100.000,00
EQUIPAMENTOS COZINHA	BUZON	R\$ 99.150,00
UNIFORME	SANDILA	R\$ 2.859,00
TALHERES	RN TALHERES	R\$ 744,00
PRATOS	CASA DA PORCELANA	R\$ 3.225,50
BANDEJAS	INDAPLAST	R\$ 1.297,50
CHAIR BROILER	GERAL TECNICA	R\$ 2.850,00
COMUNICAÇÃO VISUAL E CARDAPIOS	INSIGHT DISPLAYS	R\$ 25.959,00
INFORMATICA	PLAN AUTOMAÇÃO	R\$ 19.091,00
TOTAL		R\$ 400.000,00

Fonte: O autor

Segundo a franquia “Parmeggio”, os custos para a montagem de uma loja com 40 m² giram em torno de, R\$230.000,00 à R\$400.000,00.

O modelo mais atrativo é o de financiar através do FCO (fundo constitucional do centro oeste). Esse fundo tem a finalidade de Promover o desenvolvimento econômico e social na região Centro-Oeste, destinado a atender mini, pequenas, médias e grandes empresas que desejem iniciar, ampliar ou mesmo modernizar suas atividades na região, com ou sem Capital de Giro Associado. Podendo financiar

100% do projeto com prazos de até 15 anos (180 meses) e carência que pode chegar até 36 meses. Taxa de juros de 6,2% ao ano.

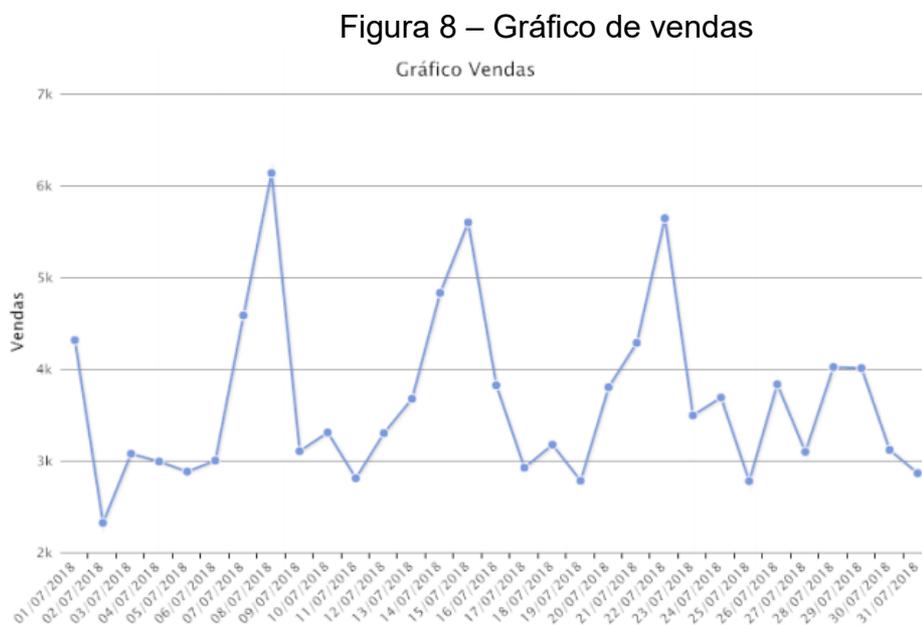
O valor estimado para o projeto é de 500 mil reais, com 1 ano (12 meses) de carência parcelado em 60x de 14 mil, embutindo um imóvel como garantia de pagamento. Destes, 100 mil será destinado a capital de giro e o restante para alguma emergência circunstancial.

10.2 RECEITAS

Segundo informações da franquia “Parmeggio”, o faturamento médio mensal de cada loja gira em torno de R\$120.000,00.

Buscando informações de empreendedores que investiram nessa franquia, percebe-se que existe uma variação de receita maior do que a esperada. Os empreendedores alegam que a receita de suas lojas vem variando entre R\$75.000,00 à R\$120.000,00.

Abaixo segue o gráfico de vendas diárias do mês de julho de 2018 (mês com alto índices de vendas) de uma das lojas franqueadas.



Fonte: Degust (2018)

Nota-se um crescente aumento no volume de vendas aos finais de semana, devido ao maior fluxo de pessoas e clientes, que circula nos Shoppings Centers.

O maior ápice de venda do mês demonstrado foi em 08/07/18 (domingo), chegando a vender mais de 6 mil reais. Já o pior dia do mês registrado foi em 02/07/18 (segunda-feira) vendendo abaixo de 2,5 mil reais.

10.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Abaixo segue o DRE baseado no mês de julho de 2018, de uma das lojas franqueadas em Mato Grosso, Brasil. Parmeggio de Várzea Grande-MT.

Tabela 3 – Demonstrativo de Resultados

DRE Mensal			
LOJA PARMEGGIO CUIABÁ - MT			
		Mensal	Anual
Total Vendas	R\$	113.295,19	R\$ 1.359.542,28
Gastos de Estoque			
A - MATÉRIA PRIMA	R\$	24.153,42	R\$ 289.841,04
C - DESCARTÁVEIS	R\$	343,00	R\$ 4.116,00
B - BEBIDAS	R\$	8.381,07	R\$ 100.572,84
CMV Teórico	R\$	32.877,49	R\$ 394.529,88
Lucro Bruto	R\$	80.417,70	R\$ 965.012,40
Despesas Operacionais			
DESPESAS C/ PESSOAL	R\$	28.044,94	R\$ 336.539,28
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$	342,68	R\$ 4.112,16
DESPESAS FIXAS	R\$	28.439,21	R\$ 341.270,52
DESPESAS GERAIS	R\$	2.534,02	R\$ 30.408,24
DESPESAS IMPOSTOS	R\$	5.510,04	R\$ 66.120,48
IMOBILIZADO	R\$	1.000,00	R\$ 12.000,00
Total Despesas Operacionais	R\$	65.870,89	R\$ 790.450,68
Resultado Operacional	R\$	14.546,81	R\$ 174.561,72

Fonte: Degust (2018)

10.4 PRINCIPAIS CUSTOS E DESPESAS

Despesas são todos os gastos relativos à administração da empresa, aquilo que precisa ter para manter a estrutura organizacional funcionando. Podendo ser divididas entre fixas e variáveis.

Despesas fixas são aquelas que não possuem nenhuma relação ao custo do produto, independe das vendas ou do custo de produção. Destrinchando despesas fixas, podemos ver itens como:

Tabela 4 – Custos e despesas

Relatório de Despesas Fixas

	Valor Pago	% Total
ALUGUEL	14.539,66	56,58
GÁS COZINHA	5.632,00	17,48
LINX 1%	1132,95	1,6
ROYALTIES 6%	6.797,71	23,54
TELEFONE	336,89	0,8
TOTAL	R\$ 28.439,21	100%

Fonte: Degust (2018)

Já as despesas variáveis são as aquelas relativas à produção, seu valor muda conforme as vendas, produção ou alguma outra atividade da empresa. Como exemplo podemos citar itens como: manutenção, rescisões, retenções das máquinas de cartão, entre outros.

10.5 FLUXO DE CAIXA

O objetivo do fluxo de caixa é apurar e projetar o saldo disponível para que haja sempre capital de giro na empresa, para aplicação ou eventuais gastos. Devem ser registrados todos os recebimentos e todos os pagamentos previstos. (SEBRAE, 2018).

No fluxo de caixa apresentado, foi imposto um crescimento de 8,3% anuais segundo Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), na previsão de entradas nos

dois primeiros anos, posteriormente supõe-se que a economia melhore, foi imposto um acréscimo de 12% no 4º ano e 15% no 5º ano.

Na previsão de saída foi imposto um acréscimo de 10% nos custos e despesas, seguindo a média da inflação. Somente no 2º o acréscimo foi de 12%, devido ser ano de eleição, não se espera melhoras significativas.

Para o cenário provável, retratado na Figura 9 a empresa tem uma média de venda em R\$95.000,00 mensais. E ao final do 5º ano tem um saldo positivo de R\$405.161,11.

Figura 9 – Fluxo de caixa – Cenário provável

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA- REAL					
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
	Ano 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
ENTRADAS					
Previsão de recebimento vendas	1.140.000,00	1.234.620,00	1.337.093,46	1.497.544,68	1.722.176,38
Outros recebimentos					
TOTAL DAS ENTRADAS	1.140.000,00	1.234.620,00	1.337.093,46	1.497.544,68	1.722.176,38
SAÍDAS	1.052.978,00	1.179.335,36	1.297.268,90	1.426.995,79	1.569.695,36
Fornecedores	395.000,00	442.400,00	486.640,00	535.304,00	588.834,40
Folha de pagamento	120.500,00	134.960,00	148.456,00	163.301,60	179.631,76
INSS a recolher	21.800,00	24.416,00	26.857,60	29.543,36	32.497,70
FGTS	17.400,00	19.488,00	21.436,80	23.580,48	25.938,53
Retiradas sócios	48.000,00	53.760,00	59.136,00	65.049,60	71.554,56
Impostos s/ vendas	74.400,00	83.328,00	91.660,80	100.826,88	110.909,57
Aluguéis	31.200,00	34.944,00	38.438,40	42.282,24	46.510,46
Energia elétrica	23.760,00	26.611,20	29.272,32	32.199,55	35.419,51
Telefone	3.600,00	4.032,00	4.435,20	4.878,72	5.366,59
Serviços contabilidade	11.448,00	12.821,76	14.103,94	15.514,33	17.065,76
Manutenção loja	43.200,00	48.384,00	53.222,40	58.544,64	64.399,10
Royalties + Linx	73.320,00	82.118,40	90.330,24	99.363,26	109.299,59
13º salário	10.600,00	11.872,00	13.059,20	14.365,12	15.801,63
Empréstimos bancários	168.000,00	188.160,00	206.976,00	227.673,60	250.440,96
Despesas financeiras	10.750,00	12.040,00	13.244,00	14.568,40	16.025,24
TOTAL DAS SAÍDAS	1.052.978,00	1.179.335,36	1.297.268,90	1.426.995,79	1.569.695,36
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	87.022,00	55.284,64	39.824,56	70.548,89	152.481,01
2 SALDO ANTERIOR	0,00	87.022,00	142.306,64	182.131,20	252.680,09
SALDO ACUMULADO (1 + 2)	87.022,00	142.306,64	182.131,20	252.680,09	405.161,11

Fonte: O autor

Já no cenário otimista, retratado na Figura 10 devido à demanda maior esperada, a situação da empresa é bastante atraente. Com uma venda mensal

aproximada de R\$120.000,00 mensais, ao final do 5º ano tem um saldo final de R\$1.749.007,98 em caixa.

Figura 10 – Fluxo de caixa – Cenário otimista

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA- OTIMISTA					
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
	Ano 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
ENTRADAS					
Previsão de recebimento vendas	1.440.000,00	1.559.520,00	1.688.960,16	1.891.635,38	2.175.380,69
Outros recebimentos					
TOTAL DAS ENTRADAS	1.440.000,00	1.559.520,00	1.688.960,16	1.891.635,38	2.175.380,69
SAÍDAS	1.130.458,00	1.266.112,96	1.392.724,26	1.531.996,68	1.685.196,35
Fornecedores	445.000,00	498.400,00	548.240,00	603.064,00	663.370,40
Folha de pagamento	120.500,00	134.960,00	148.456,00	163.301,60	179.631,76
INSS a recolher	21.800,00	24.416,00	26.857,60	29.543,36	32.497,70
FGTS	17.400,00	19.488,00	21.436,80	23.580,48	25.938,53
Retiradas sócios	48.000,00	53.760,00	59.136,00	65.049,60	71.554,56
Impostos s/ vendas	74.400,00	83.328,00	91.660,80	100.826,88	110.909,57
Aluguéis	31.200,00	34.944,00	38.438,40	42.282,24	46.510,46
Energia elétrica	23.760,00	26.611,20	29.272,32	32.199,55	35.419,51
Telefone	3.600,00	4.032,00	4.435,20	4.878,72	5.366,59
Serviços contabilidade	11.448,00	12.821,76	14.103,94	15.514,33	17.065,76
Manutenção loja	43.200,00	48.384,00	53.222,40	58.544,64	64.399,10
Royalties + Linx	100.800,00	112.896,00	124.185,60	136.604,16	150.264,58
13º salário	10.600,00	11.872,00	13.059,20	14.365,12	15.801,63
Empréstimos bancários	168.000,00	188.160,00	206.976,00	227.673,60	250.440,96
Despesas financeiras	10.750,00	12.040,00	13.244,00	14.568,40	16.025,24
TOTAL DAS SAÍDAS	1.130.458,00	1.266.112,96	1.392.724,26	1.531.996,68	1.685.196,35
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	309.542,00	293.407,04	296.235,90	359.638,70	490.184,34
2 SALDO ANTERIOR	0,00	309.542,00	602.949,04	899.184,94	1.258.823,64
SALDO ACUMULADO (1 + 2)	309.542,00	602.949,04	899.184,94	1.258.823,64	1.749.007,98

Fonte: O autor

Note que no cenário pessimista, as operações são insustentáveis, com uma venda média de R\$75.000,00 ao mês, e sem retiradas pelos sócios, o saldo é de R\$382.729,57 negativos ao final do 5º ano, conforme a figura 11.

Figura 11 – Fluxo de caixa – Cenário pessimista

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA- PESSIMISTA					
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
	Ano 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
ENTRADAS					
Previsão de recebimento vendas	900.000,00	974.700,00	1.055.600,10	1.182.272,11	1.359.612,93
Outros recebimentos					
TOTAL DAS ENTRADAS	900.000,00	974.700,00	1.055.600,10	1.182.272,11	1.359.612,93
SAÍDAS	944.658,00	1.058.016,96	1.163.818,66	1.280.200,52	1.408.220,57
Fornecedores	345.000,00	386.400,00	425.040,00	467.544,00	514.298,40
Folha de pagamento	120.500,00	134.960,00	148.456,00	163.301,60	179.631,76
INSS a recolher	21.800,00	24.416,00	26.857,60	29.543,36	32.497,70
FGTS	17.400,00	19.488,00	21.436,80	23.580,48	25.938,53
Retiradas sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos s/ vendas	74.400,00	83.328,00	91.660,80	100.826,88	110.909,57
Aluguéis	31.200,00	34.944,00	38.438,40	42.282,24	46.510,46
Energia elétrica	23.760,00	26.611,20	29.272,32	32.199,55	35.419,51
Telefone	3.600,00	4.032,00	4.435,20	4.878,72	5.366,59
Serviços contabilidade	11.448,00	12.821,76	14.103,94	15.514,33	17.065,76
Manutenção loja	43.200,00	48.384,00	53.222,40	58.544,64	64.399,10
Royalties + Linx	63.000,00	70.560,00	77.616,00	85.377,60	93.915,36
13º salário	10.600,00	11.872,00	13.059,20	14.365,12	15.801,63
Empréstimos bancários	168.000,00	188.160,00	206.976,00	227.673,60	250.440,96
Despesas financeiras	10.750,00	12.040,00	13.244,00	14.568,40	16.025,24
TOTAL DAS SAÍDAS	944.658,00	1.058.016,96	1.163.818,66	1.280.200,52	1.408.220,57
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-44.658,00	-83.316,96	-108.218,56	-97.928,41	-48.607,64
2 SALDO ANTERIOR	0,00	-44.658,00	-127.974,96	-236.193,52	-334.121,93
SALDO ACUMULADO (1 + 2)	-44.658,00	-127.974,96	-236.193,52	-334.121,93	-382.729,57

Fonte: O autor

10.6 PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de equilíbrio é quando há um equilíbrio entre as vendas e os custos, ou seja, quando as vendas cobrem todos os custos do negócio. É o momento onde não há lucros, porém não há perdas.

Baseando-se no DRE demonstrado na tabela 3, chegamos ao seguinte valor de ponto de equilíbrio:

PONTO DE EQUILIBRIO = R\$92.801,15 ou 3.046 tickets médios.

10.7 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial fornece os dados da empresa em um ponto específico, sendo fonte de dados para tomada de decisões. A tabela 5 apresenta o balanço patrimonial em sua fase inicial, e a partir dele pode-se fazer análises.

Tabela 5 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	R\$ 86.581,72	Circulante	R\$ 13.220,00
Disponibilidades	R\$ 24.181,72	Impostos	R\$ 5.020,00
Caixa	R\$ 6.731,72	Salários e Encargos	R\$ 8.200,00
Banco	R\$ 17.450,00		
Créditos	R\$ 17.600,00		
Duplicata a receber	R\$ 17.600,00		
Estoque	R\$ 44.800,00		
Mercadoria revenda	R\$ 44.800,00		
Ativo não circulante	R\$ 701.200,00	EXIGIVEL A LONGO PRAZO	R\$ 500.000,00
Imobilizado	R\$ 701.200,00	Financiamento	R\$ 500.000,00
Equipamentos	R\$ 228.000,00	Patrimônio Líquido	R\$ 274.561,72
Moveis e Utensílios	R\$ 204.000,00	Capital	R\$ 100.000,00
Instalações	R\$ 269.200,00	Lucros Acumulados	R\$ 174.561,72
TOTAL ATIVO	R\$ 787.781,72	TOTAL PASSIVO	R\$ 787.781,72

Fonte: O autor

10.8 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Os indicadores de avaliação de investimento atuam como instrumento para transmitir a verdadeira situação econômica e financeira da empresa.

Na Tabela 6 são demonstrados alguns indicadores que demonstram a atual situação da empresa.

Tabela 6 – rentabilidade do ativo e liquidez

ÍNDICE	FÓRMULA	RESULTADO
RENTABILIDADE DO ATIVO	$(\text{Lucro Líquido Anual}) / \text{Ativo Total}) * 100$	R\$ 22,16

LIQUIDEZ GERAL	(Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)	R\$ 0,11
LIQUIDEZ CORRENTE	Ativo Circulante / Passivo Circulante	R\$ 6,55
LIQUIDEZ SECA	(Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante	R\$ 3,16
LIQUIDEZ IMEDIATA	Disponível / Passivo Circulante	R\$ 1,83

Fonte: O autor

A partir desses índices, pode-se concluir que a empresa possui capacidade de honrar suas dívidas em curto prazo e com uma rentabilidade do ativo considerável.

Na Tabela 7 podemos identificar o índice de lucratividade e rentabilidade do investimento.

Tabela 7 – lucratividade e rentabilidade

ÍNDICE	FÓRMULA	RESULTADO
LUCRATIVIDADE	(Lucro Líquido / receita total) *100	12,84%
RENTABILIDADE	Lucro Líquido / valor investimento inicial	35%

Fonte: o autor

10.9 PAY-BACK

O *Payback* de uma empresa informa o tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado.

O prazo médio estipulado para retorno do investimento segundo a franquia Parmeggio é de 2 anos (24 meses). Porém, conforme cálculo feito com base no fluxo de caixa real, os dados divergem.

PAYBACK SIMPLES = 3,35 ANOS
PAYBACK DESCONTADO 6,2% = 3,7 ANOS

10.10 TMA e TIR

A taxa mínima de atratividade foi baseada no valor dos juros a ser cobrado do investimento (6,2% a.a.). Que é todo de capital de terceiros, feito por um financiamento com FCO (fundo constitucional do centro oeste).

A TIR (taxa interna de retorno) calculada com base nos 5 anos do fluxo de caixa real chegam a seguinte valores:

$$\text{TMA} = 6,2\%$$

$$\text{TIR} = 24\%$$

Nota-se que a TIR é muito superior á taxa de desconto utilizada no cálculo, mostrando assim um investimento atraente.

10.11 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O valor presente líquido para os primeiros 5 anos de funcionamento do restaurante aponta para o seguinte valor:

$$\text{VPL} = \text{R}\$358.738,65$$

11 CONCLUSÃO

O trabalho apresentado diz respeito a um plano de negócio. No qual, não da certeza de sucesso e rentabilidade de um investimento, mas atua como ponto de partida para criação de uma empresa. Essa ferramenta gerencia as ideias do empreendedor a as alia com conceitos teóricos.

Apesar da economia brasileira atual não ser estável e atraente, é preciso ser inteligente, planejar e selecionar quais estratégias vai minimizar o perigo de se fazer um mau negócio.

Na elaboração do plano de negócios foi necessário um amplo estudo em diversas áreas da administração, tendo como objetivo o embasamento teórico do conteúdo a ser desenvolvido. Neste estudo foi percebido o grau de complexidade presente no gerenciamento de uma empresa voltada para a comercialização de alimentos em um mercado com fortes concorrentes.

A elaboração de cada plano estratégico acrescentou conteúdo ao trabalho como um todo, provocando uma constante revisão e alteração dos outros pontos elaborados.

A partir do sumario executivo e da estrutura organizacional apresentado da empresa, possibilitou uma leitura sucinta, e uma interpretação de como a empresa é setorizada, organizada e distribuída.

Fazendo uma análise mercado e uma plano de marketing, identificou-se uma expectativa de demanda, quem são seus fornecedores, quais riscos devem visualizar e evitar. Foi feito uma matriz *SWOT* e uma matriz *BCG* para melhor entendimento.

Finalmente, chegando ao plano financeiro, consolidando todos os outros planos, baseando em conceitos, técnicas e fórmulas teóricas, os traduzimos para valores e números, que se pudessem mensurar a viabilidade do negócio. Primeiramente, levantaram-se todos os custos para abertura de uma nova unidade (franquia), posteriormente então, foi apontada a fonte de investimento a ser utilizada.

Utilizou-se de um DRE de uma unidade existente, e se criou perspectivas de fluxos de caixas; real, otimista e pessimista. Assim, podendo ter uma melhor compreensão do que se pode encarar nesse novo negócio.

Para identificar a viabilidade no empreendimento foram feitas várias análises financeiras e utilizou-se de indicadores de avaliação. Basicamente todos os

resultados obtidos, mostraram-se positivos e atraentes, um tempo de retorno de investimento estimado entre 3 e 4 anos, TIR 24% superior à taxa de desconto e VPL positivo em R\$358.738,65. Como resultado do plano de negócio é possível dizer que o investimento é viável.

As principais dificuldades e limitações desse plano de negócio se resumem a coleta de dados e experiência compartilhada por empreendedores do meio alimentício.

REFERÊNCIAS

- BITTENCOURT, Cláudia. **A Excelência da Gestão nas Redes de Franquias – Uma visão holística**. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-excelencia-da-gestao-nas-redes-de-franquias-uma-visao-holistica/>>. Acesso em: 03 Jul. 2018.
- BRASIL. [Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 14 de Maio de 2018.
- CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, Rafael Victor Ostetti da. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento**. 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>. Acesso em: 03 Jul 2018.
- CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DORNELAS, J.C.A. **Plano de Negócios: Estrutura e Elaboração**. Apostila. São Carlos – SP. mai. 1999.
- DORNELAS, José; et. al. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o Século 21**. São Paulo: Elsevier, 2014.
- ESTADÃO. **Gestão de franquias: 6 dicas fundamentais para o sucesso**. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,gestao-de-franquias-6-dicas-fundamentais-para-o-sucesso,70001668077>. Acesso em: 03 Jul 2018.
- GRIFFIN, Jill. **Um programa de fidelização**. São Paulo: HSM Management, 2001.
- IRINEU, Francis Regis; et. al. **Estratégias do Setor Alimentício em épocas de recessão econômica: Fast Food e Food Truck na Região Metropolitana de Campinas -SP**. 2015. Disponível em: <http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/estrategia-e-gestao-OK-50-65.pdf>. Acesso em: 02 Jul 2018.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implementação E Controle**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Introdução a Pesquisa de marketing**. São Paulo – Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

MARICATO, Percival. **Franquias**: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac, 2017.

MICHAUD, Carolina Rodrigues. **Plano de gestão estratégica para rede de restaurantes fast-food** – estudo de caso. 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0347_3.pdf. Acesso em: 01 Jul 2018.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RAZA, Cláudio. **Empreendedor e Administrador**: diferenças, similaridades e dificuldades. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/empreendedor-e-administrador-diferencas-similaridades-e-dificuldades/23692/>>. Acesso em: 11 de Maio de 2018.

REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004

ROSENBLLOON, Hanz. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTO, Adilson Gustavo do Espírito; SANTOS, Moacir José dos. **Uma análise crítica sobre o empreendedorismo baseado no modelo de negócio de franquias**. 2017. Disponível em: <<http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/487/1225>>. Acesso em: 11 de Maio de 2018.

SANTOS, Clara Angélica dos; et. al. **Estratégia de franchising como oportunidade empreendedora**. Revista Eletrônica Estácio Papirus, v.4, n.2, p. 232-241, jul./dez. 2017. ISSN 2448-2080. Disponível em: <<http://periodicos.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/view/4236/2107>>. Acesso em: 10 de Maio de 2018.

SEBRAE. **A gestão das redes de franquias**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-das-redes-de-franquias,457df925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 03 Jul 2018.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios?**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 20 Jun 2018.

SHIMOYAMA, Marcelo. **Pesquisa de Marketing para micro e pequenas empresas**. Revista FAE Business, número VIII, Maio de 2004. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/>. Acesso em: 11 de Maio de 2018.

SIMPSON, P. N. **Segmentação de mercado e mercados-alvos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOUZA, Daniela Pires Teixeira de; SERRALVO, Flávia Silveira. **Um novo modelo de administração: o empreendedor corporativo**. REVISTA INTERAÇÃO | Ano II, número 1, 1º semestre de 2008. Disponível em: <http://vemprafam.com.br/wp-content/uploads/2008/02/8_Um-novo-modelo-de-administracao.pdf>. Acesso em: 08 de Maio de 2018.