

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

DEMETRYUS LEANDRO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA
EMPREENDER UMA SALADERIA EM PIUMHI/MG**

Belo Horizonte

2020

Demetryus Leandro de Oliveira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA
EMPREENDER UMA SALADERIA EM PIUMHI/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Mário Márcio Machado da Silva

Belo Horizonte

2020

Ficha catalográfica

O48a
2020
Oliveira, Demetryus Leandro de.
Análise da viabilidade econômica e mercadológica para
empreender uma saladeria em Piumhi/MG [manuscrito] /
Demetryus Leandro de Oliveira. – 2020.
204 f.

Orientador: Mário Márcio Machado da Silva
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Silva, Mário Márcio Machado da. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Pereira dos Santos CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/039/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do senhor DEMETRYUS LEANDRO DE OLIVEIRA, matrícula nº 2018744024. No dia 21/12/2020 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Análise da viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma saladeria em Piumhi/MG", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Aberto a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Mário Mário Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e de público, para avaliação do TCC, que foi considerada:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

100 pontos (cem) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/12/2020.

Prof. Mário Mário Machado
(CAD/UFMG - Orientador)

Prof. João da Silva Ferrão
(Economista e Consultor)

Prof. João Gilberto de Andrade
(Engenheiro e Consultor)

Mônica Valiane Eposito Marchi
(Advogada e Gestora Pública)

*Dedico este trabalho aos meus pais e à minha
irmã, minha base e à Júlia, meu amor.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por iluminar o meu caminho e me abençoar durante este ciclo.

À minha família, pela dedicação na construção do meu caráter e apoio nas minhas escolhas.

À minha noiva Júlia, por compartilhar momentos inesquecíveis comigo durante os últimos 10 anos.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do CEPEAD/CAD/FACE pelos ensinamentos, em especial, ao Prof. Mário Márcio Machado da Silva, por aceitar me orientar neste trabalho.

Aos colegas da Turma G48, pela parceria durante o curso.

Às pessoas que se dispuseram a responder ao questionário da pesquisa de mercado e aos empreendedores do ramo alimentício que compartilharam informações e ideias comigo.

“As armas são para dizer que lutamos e as rosas para dizer que vencemos.”

W. Axl Rose

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a viabilidade econômica e mercadológica da abertura de uma saladeria, um restaurante especializado em saladas, na cidade de Piumhi, Minas Gerais, por meio de um plano de negócios. O estudo foi realizado de maneira detalhada e rigorosa na tentativa de se determinar quais os passos que devem ser dados para que os propósitos do negócio sejam alcançados, diminuindo os seus riscos e incertezas.

Foi realizado um amplo estudo bibliográfico a fim de se construir uma base sólida para esse trabalho. Conceitos e teorias sobre empreendedorismo e sobre os principais aspectos de um plano de negócios, como definição de produtos e serviços, plano de *marketing*, análise estratégica e financeira, dentre outros, foram peças-chave para a realização desse projeto.

Uma extensiva pesquisa de mercado, descritiva e quantitativa, foi realizada a fim de se identificar as oportunidades desse novo negócio e conhecer as características do mercado consumidor e assim, definir melhor o posicionamento da empresa. Foram realizadas também análises qualitativas da concorrência, por meio da técnica do Cliente Oculto, com o intuito de se conhecer os principais concorrentes desse novo empreendimento, seus pontos fortes e fracos e suas ações na região. Por fim, também foram realizadas entrevistas com empreendedores de Belo Horizonte, que atuam no ramo de alimentação saudável, além de fornecedores hortifrutigranjeiros de Piumhi e região, para embasamento de decisões importantes sobre esse negócio.

Todo esse processo de estudo e construção do plano de negócios permitiu determinar a viabilidade do empreendimento frente ao mercado consumidor, aos concorrentes, à análise financeira e às estratégias de posicionamento e expansão estimadas para se alcançar os propósitos e os objetivos determinados.

Palavras-chave: Plano de negócios. Empreendedorismo. Saladeria. Salada. Alimentação saudável.

ABSTRACT

The goal of this project was to analyze the economic and market viability of opening a salad bar, a restaurant specialized in salads, in the city of Piumhi, Minas Gerais, through a business plan. The study was carried out in a detailed and rigorous manner in an attempt to determine which steps must be taken to achieve the business purposes, reducing its risks and uncertainties.

An extensive bibliographic study was carried out to build a solid basis for this work. Concepts and theories about entrepreneurship and the main aspects of a business plan, such as the definition of products and services, marketing plan, strategic and financial analysis, among others, were key elements for the realization of this project.

A comprehensive market research, descriptive and quantitative, was carried out to identify the opportunities of this new business and to know the characteristics of the consumer market and, thus, better define the company's positioning. Qualitative analyzes of the competition were also carried out, using the Hidden Client technique, to get to know the main competitors of this new venture, their strengths and weaknesses and their actions in the region. Finally, interviews were also carried out with entrepreneurs from Belo Horizonte, who work in the healthy food segment, as well as horticultural suppliers from Piumhi and its environs, to support important decisions on this business.

This entire study and construction process of the business plan allowed determining the feasibility of the enterprise in the face of the consumer market, its competitors, the financial analysis and the positioning and expansion strategies estimated to achieve the determined purposes and objectives.

Keywords: Business plan. Entrepreneurship. Salad bar. Salad. Healthy food.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capa plano de negócios.....	68
Figura 2 - Organograma hierárquico.....	96
Figura 3 - Fluxograma de atividades no atendimento.....	102
Figura 4 - Fachada da Green Garden Saladeria.....	114
Figura 5 - Entrada e salão externo da Green Garden Saladeria.....	114
Figura 6 - Salão interno da Green Garden Saladeria	115
Figura 7 - Salão interno da Green Garden Saladeria	115
Figura 8 - Balcão de atendimento e preparo da Green Garden Saladeria	115
Figura 9 - Banheiros, conzinha e estoque da Green Garden Saladeria.....	116
Figura 10 - Visão de planta da Green Garden Saladeria.....	116
Figura 11 - Flyer da pesquisa de mercado.....	175
Figura 12 - Cardápio salada.....	200
Figura 13 - Cardápio bebidas	201
Figura 14 - Cardápio outros.....	202

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxas ¹ de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil - 2002:2016	30
Gráfico 2 - Taxas de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) dos países participantes do GEM agrupados segundo as características de suas economias ¹ : impulsionados por fatores, eficiência ou inovação – 2016	31
Gráfico 3 - (Continuação) Taxas de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) dos países participantes do GEM agrupados segundo as características de suas economias ¹ : impulsionados por fatores, eficiência ou inovação – 2016.....	31
Gráfico 4 - Análise do ponto de equilíbrio operacional do fluxo de caixa	56
Gráfico 5 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi	79
Gráfico 6 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa.....	80
Gráfico 7 - Principais concorrentes	81
Gráfico 8 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria.....	87
Gráfico 9 - Preferência dos respondentes.....	120
Gráfico 10 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria	121
Gráfico 11 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria....	122
Gráfico 12 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada	124
Gráfico 13 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas	125
Gráfico 14 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria.....	126
Gráfico 15 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria	126
Gráfico 16 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria.....	176
Gráfico 17 - Frequência que os respondentes vão a Piumhi	176
Gráfico 18 - Bairro que os respondentes moram, ou se hospedam, quando visitam a cidade	177
Gráfico 19 - Número de pessoas que moram com os respondentes	179
Gráfico 20 - Frequência que os respondentes se alimentam fora de casa.....	180
Gráfico 21 - Refeições que os respondentes fazem fora de casa.....	180
Gráfico 22 - Principais concorrentes.....	182
Gráfico 23 – Motivos para frequentarem esses estabelecimentos	183
Gráfico 24 - Pontos mais satisfatórios desses estabelecimentos	183
Gráfico 25 - Pontos mais insatisfatórios desses estabelecimentos	184
Gráfico 26 - O que leva os respondentes a almoçarem fora de casa	185

Gráfico 27 - O que leva os respondentes a não almoçarem fora de casa	186
Gráfico 28 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi	187
Gráfico 29 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria	188
Gráfico 30 - Se os respondentes teriam vontade de conhecer uma saladeria e experimentar seus produtos	188
Gráfico 31 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria	189
Gráfico 32 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria....	190
Gráfico 33 - Com qual frequência os respondentes frequentariam uma saladeria	190
Gráfico 34 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada	191
Gráfico 35 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas	192
Gráfico 36 - Opção de pagamento preferida dos respondentes	192
Gráfico 37 - Preferência dos respondentes.....	193
Gráfico 38 - Se os respondentes pagariam a mais pela opção de ter a refeição entregue em casa	193
Gráfico 39 - Se a saladeria teria mais sucesso se diversificasse o seu <i>mix</i> de produtos	194
Gráfico 40 - Se a saladeria teria mais sucesso se tivesse parcerias com academias, clínicas de nutrição e escolas	195
Gráfico 41 - Sexo dos respondentes.....	195
Gráfico 42 - Faixa etária dos respondentes	196
Gráfico 43 - Estado civil dos respondentes	197
Gráfico 44 - Nível de escolaridade dos respondentes.....	197
Gráfico 45 - Profissão dos respondentes.....	198
Gráfico 46 - Faixa de renda mensal dos respondentes.....	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso	32
Quadro 2 - Matriz SWOT.....	49
Quadro 3 - Fluxo de caixa mensal	52
Quadro 4 - Efeito dos valores de um questionário na precisão dos resultados	64
Quadro 5 - Informações cargo CEO	97
Quadro 6 - Informações cargo gerente.....	97
Quadro 7 - Informações cargo chefe de cozinha	98
Quadro 8 - Informações cargo balconista	98
Quadro 9 - Informações cargo auxiliar de limpeza.....	99
Quadro 10 - Relação Produto/Serviço x Fornecedor	112
Quadro 11 - Matriz SWOT Green Garden	129
Quadro 12 - Cronograma cronológico para implementação da Green Garden	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de confiança e escore z	63
Tabela 2 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi	78
Tabela 3 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa.....	79
Tabela 4 - Principais concorrentes.....	80
Tabela 5 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria.....	87
Tabela 6 - Lista de investimentos fixos.....	99
Tabela 7 - Tempo de branqueamento para vegetais	104
Tabela 8 - Como congelar e descongelar vegetais.....	105
Tabela 9 - Como congelar e descongelar frutas	107
Tabela 10 - Preferência dos respondentes	119
Tabela 11 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria	120
Tabela 12 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria	121
Tabela 13 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada.....	124
Tabela 14 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas.....	124
Tabela 15 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria	125
Tabela 16 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria.....	126
Tabela 17 - Quantidade de trabalho e faturamento.....	127
Tabela 18 - Estimativa faturamento diário.....	127
Tabela 19 - Investimentos fixos (resumo).....	133
Tabela 20 - Estoque inicial da Green Garden Saladeria	133
Tabela 21 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	137
Tabela 22 - Contas a pagar: cálculo do prazo médio de compras	138
Tabela 23 - Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas.....	138
Tabela 24 - Estoques: cálculo da necessidade média de estoques.....	139
Tabela 25 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	139
Tabela 26 - Caixa mínimo da Green Garden Saladeria	139
Tabela 27 - Cálculo do capital de giro	140
Tabela 28 - Investimentos financeiros totais.....	140
Tabela 29 - Investimentos pré-operacionais.....	140
Tabela 30 - Resumo do investimento total da Green Garden Saladeria	141
Tabela 31 - Estimativa de faturamento total mensal por categoria de produtos	141

Tabela 32 - Estimativa dos custos de comercialização	143
Tabela 33 - Custos variáveis.....	144
Tabela 34 - Estimativa dos custos com mão de obra	144
Tabela 35 - Estimativa do custo com depreciação.....	144
Tabela 36 - Demonstrativo de resultados.....	146
Tabela 37 - Consolidação dos dados econômico-financeiros do negócio (1º ano)	146
Tabela 38 - Cálculo do ponto de equilíbrio.....	147
Tabela 39 - Cálculo da taxa de rentabilidade	147
Tabela 40 - Cálculo do prazo de retorno do investimento	147
Tabela 41 - Cálculo da lucratividade (1º ano)	147
Tabela 42 - Fluxo de caixa projetado para os próximos 5 anos	148
Tabela 43 - Fluxo de caixa projetado para 5 anos (resumo)	149
Tabela 44 - Cálculo do payback simples.....	149
Tabela 45 - Cálculo do payback descontado	150
Tabela 46 - TIR da Green Garden Saladeria	150
Tabela 47 - Valor presente líquido	151
Tabela 48 - Valor futuro líquido.....	151
Tabela 49 - Índice de lucratividade.....	151
Tabela 50 - Análise de sensibilidade (TMA = 8,00%)	152
Tabela 51 - Análise de sensibilidade (TMA = 12,00%)	152
Tabela 52 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria	175
Tabela 53 - Frequência que os respondentes vão à Piumhi.....	176
Tabela 54 - Bairro que os respondentes moram, ou se hospedam, quando visitam a cidade.	177
Tabela 55 - Bairro que os respondentes trabalham.....	178
Tabela 56 - Número de pessoas que moram com os respondentes.....	179
Tabela 57 - Frequência que os respondentes se alimentam fora de casa	179
Tabela 58 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa.....	180
Tabela 59 - Principais concorrentes.....	181
Tabela 60 - Motivos para frequentarem esses estabelecimentos	182
Tabela 61 - Pontos mais satisfatórios desses estabelecimentos.....	183
Tabela 62 - Pontos mais insatisfatórios desses estabelecimentos.....	184
Tabela 63 - O que leva os respondentes a almoçarem fora de casa.....	185
Tabela 64 - O que leva os respondentes a não almoçarem fora de casa	186
Tabela 65 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi .	187

Tabela 66 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria.....	187
Tabela 67 - Se os respondentes teriam vontade de conhecer uma saladeria e experimentar seus produtos.....	188
Tabela 68 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria	189
Tabela 69 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria	189
Tabela 70 - Com qual frequência os respondentes frequentariam uma saladeria	190
Tabela 71 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada.....	191
Tabela 72 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas.....	191
Tabela 73 - Opção de pagamento preferida dos respondentes	192
Tabela 74 - Preferência dos respondentes	193
Tabela 75 - Se os respondentes pagariam a mais pela opção de ter a refeição entregue em casa	193
Tabela 76 - Se a saladeria teria mais sucesso se diversificasse o seu <i>mix</i> de produtos	194
Tabela 77 - Se a saladeria teria mais sucesso se tivesse parcerias com academias, clínicas de nutrição e escolas	194
Tabela 78 - Sexo dos respondentes.....	195
Tabela 79 - Faixa etária dos respondentes	196
Tabela 80 - Estado civil dos respondentes	196
Tabela 81 - Nível de escolaridade dos respondentes	197
Tabela 82 - Profissão dos respondentes	198
Tabela 83 - Faixa de renda mensal dos respondentes	199

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AFL	Alimentação Fora do Lar
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CVM	Custo das Mercadorias Vendidas
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IL	Índice de Lucratividade
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
PBS	<i>Payback</i> Simples
PBD	<i>Payback</i> Descontado
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
TEA	Taxa de Empreendedorismo Inicial
TEE	Taxa de Empreendedorismo Estabelecido
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TTE	Taxa de Empreendedorismo Total
VFL	Valor Futuro Líquido
VPL	Taxa Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Contextualização	21
1.2	Problemática.....	23
1.3	Objetivos.....	24
1.3.1	Objetivo geral.....	24
1.3.2	Objetivos específicos.....	24
1.4	Justificativa	25
1.5	Estrutura do Trabalho	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	Empreendedorismo.....	29
2.2	Empreendedor	32
2.3	Plano de Negócio.....	34
2.4	Missão.....	40
2.5	Visão.....	41
2.6	Mercado	42
2.7	Cadeia de Suprimentos	43
2.8	Plano de Recursos Humanos.....	46
2.9	Função de <i>Marketing</i>	47
2.10	Análise SWOT	48
2.11	Fluxo de Caixa	51
2.12	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).....	53
2.13	Valor Presente Líquido (VPL)	53
2.14	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	55
2.15	Ponto de Equilíbrio (<i>break-even point</i>)	55
2.16	<i>Payback</i>	57
2.17	Índices Financeiros.....	58
2.18	Valor Futuro Líquido (VFL).....	58
2.19	Fator Risco e Análise de Sensibilidade	59
3	METODOLOGIA	61
4	SETOR DE ANÁLISE	65
4.1	Introdução	65
4.2	Saladerias, restaurantes especializados em saladas.....	66

4.3	Mercado Promissor.....	67
5	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	68
5.1	Sumário Executivo	69
5.2	Conceito do Negócio	70
5.2.1	Missão e visão (valores e diferenciais do negócio).....	70
5.2.1.1	Missão.....	70
5.2.1.2	Visão.....	70
5.2.1.3	Valores.....	70
5.2.2	Oportunidade.....	70
5.2.3	Produtos e serviços (resumo conceitual)	71
5.2.4	Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio.....	72
5.2.4.1	Ramo de atividade.....	72
5.2.4.2	Enquadramento tributário/fiscal.....	72
5.2.5	Gerenciamento da Green Garden	73
5.2.6	Certificações, licenças, regulamentações e legislações	73
5.2.7	Localização e abrangência da Green Garden.....	76
5.2.8	Terceiros e parcerias.....	76
5.3	Mercado e Competidores.....	77
5.3.1	Análise setorial (análise macro).....	77
5.3.2	Mercado alvo (nicho de mercado).....	78
5.3.3	Necessidades do cliente (onde está a oportunidade)	78
5.3.4	Análise dos competidores	80
5.3.5	Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes).....	86
5.4	Produtos e Serviços	88
5.4.1	Descrição dos produtos e serviços.....	88
5.4.2	Benefícios e diferenciais.....	94
5.4.3	Utilidade e apelo.....	94
5.4.4	Tecnologia.....	95
5.5	Estrutura e Operações.....	96
5.5.1	Organograma funcional	96
5.5.2	Máquinas e equipamentos necessários	99
5.5.3	Processos de negócios	102
5.5.4	Processo de armazenagem e estocagem de produtos	103
5.5.5	Política de recursos humanos.....	109

5.5.5.1	Plano estratégico.....	110
5.5.5.2	Recrutamento e seleção	110
5.5.5.3	Treinamento de profissionais	110
5.5.5.4	Avaliação de desempenho.....	110
5.5.5.5	Clima organizacional.....	111
5.5.5.6	Remuneração e benefícios	111
5.5.6	Fornecedores de matéria-prima e serviços.....	111
5.5.7	Descrição do espaço	113
5.5.7.1	Divisão da área física.....	113
5.5.7.3	Estruturação e <i>layout</i>	113
5.5.7.4	Infraestrutura tecnológica	116
5.5.7.5	Sistema de gestão	117
5.6	Marketing e Vendas.....	118
5.6.1	Posicionamento dos produtos/serviços.....	118
5.6.2	Praça/canais.....	119
5.6.3	Promoção/comunicação.....	120
5.6.3.1	Ações promocionais	123
5.6.4	Preço	123
5.6.5	Estratégia e projeção de vendas	125
5.6.5.1	Estratégia de vendas	125
5.6.5.2	Previsão de vendas	126
5.6.6	Parcerias.....	128
5.6.6.1	Parcerias com instituições de ensino particulares	128
5.6.6.2	Parcerias com academias e espaços de saúde	128
5.6.6.3	Parcerias com estabelecimentos de produtos saudáveis	128
5.6.6.4	Parcerias com empresas	129
5.6.6.5	Parcerias com fornecedores	129
5.7	Estratégia de Crescimento.....	129
5.7.1	Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)	129
5.7.2	Análise estratégica (plano de desenvolvimento).....	130
5.7.3	Objetivos e metas	131
5.7.3.1	Formulação de estratégias.....	131
5.7.4	Cronograma.....	132
5.8	Finanças	133

5.8.1	Investimentos (usos e fontes).....	133
5.8.1.1	Estimativa dos investimentos fixos	133
5.8.1.2	Estimativa dos investimentos financeiros.....	133
5.8.1.3	Investimentos pré-operacionais.....	140
5.8.1.4	Investimento total (resumo)	141
5.8.2	Estimativa de faturamento mensal	141
5.8.2.1	Estimativa dos custos de comercialização	142
5.8.2.2	Estimativa do custo das mercadorias vendidas (CVM).....	143
5.8.2.3	Custos variáveis.....	143
5.8.3	Estimativa dos custos com mão de obra.....	144
5.8.4	Estimativa do custo com depreciação.....	144
5.8.5	Demonstrativo de resultados	146
5.8.6	Indicadores de viabilidade	146
5.8.6.1	Cálculos de viabilidade econômico-financeira da Green Garden Saladeria.....	146
5.8.7	Fluxo de caixa projetado (5 anos)	148
5.8.8	Análise de sensibilidade.....	152
5.8.9	Plano incluindo expansão	153
6	CONCLUSÕES.....	154
	REFERÊNCIAS	156
	APÊNDICES	160
	APÊNDICE A - Fluxo Mensal (1º ano) da Green Garden Saladeria	161
	APÊNDICE B - Questionário.....	162
	APÊNDICE C - Resultado da Pesquisa de Mercado	175
	APÊNDICE D - Cardápios da Green Garden Saladeria	200
	ANEXOS.....	203
	ANEXO A - Tabela do Simples Nacional	204
	ANEXO B - Encargos Sociais e Trabalhistas Empresa do Simples Nacional	205

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A alimentação, e a sua principal função, a nutrição, refletem as relações mais essenciais da vida humana com o ambiente. Segundo Filho (2010), um estado de nutrição em harmonia pressupõe uma condição de equilíbrio dos fatores que se articulam na produção, consumo e utilização metabólica de energia e de nutrientes, seja em escalas celulares ou até mesmo em um conjunto de indivíduos.

No entanto, mais que um ato nutricional, comer possui uma função social. Para Carneiro (2005), comer não é um ato solitário ou autônomo do ser humano, mas muito pelo contrário, é a própria origem do processo de socialização. Segundo o autor, nas formas coletivas de se obter comida, a espécie humana desenvolveu utensílios culturais diversos, e talvez até mesmo a linguagem.

A prática de comer junto, chamada de comensalidade, parte do princípio da partilha da comida, mesmo que de forma desigual. Há de se destacar que tal ação não é exclusiva da espécie humana, pois até mesmo espécies animais a praticam. Um bom exemplo de comensalismo animal pode ser observado entre animais carnívoros e abutres. Essas aves, de hábitos necrófagos, se alimentam sempre em bandos e aguardam o momento certo para devorar as carcaças deixadas pelos carnívoros após a refeição.

Segundo Carneiro (2005), a principal diferença entre a comensalidade humana e a dos animais é que naquela é atribuído sentido aos atos de partilha, os quais se alteram com o tempo. A comensalidade humana ajuda a organizar as regras da identidade e da hierarquia social, e assim como ela serve para tecer redes de relações serve também para impor limites e fronteiras, sociais, políticas, religiosas etc.

Outro ponto relacionado ao ato de se alimentar que favoreceu as interações sociais foi a cocção dos alimentos. De acordo com Moreira (2010), o domínio do fogo há mais de 300 mil anos, permitindo a modificação de alimentos crus aos cozidos, deu origem à cozinha, o primeiro laboratório do homem. Tempos depois, a carne fresca, a bebida fermentada, o sal e o azeite tornaram-se características das festas e das relações de boa convivência e símbolos das relações de amizade.

Com o passar dos anos, as maneiras e formas de interação social envolvidas no ato de se alimentar foram se modificando de acordo com o contexto presente. E hoje, a constante transformação do espaço rural em espaço urbano, o aumento da participação das mulheres no

mercado de trabalho e as alterações no modo de vida das pessoas, ditam os estilos de vida e os comportamentos alimentares, e conseqüentemente, as relações sociais envolvidas.

Para Collaço (2003), na esteira dessas transformações, surgiram os restaurantes de comida rápida, no intuito de atender pessoas que trabalham e ou estudam e dispõem de pouco tempo para uma refeição, muitas das vezes realizadas fora de casa, que gastam muito tempo no trânsito ou que simplesmente não querem ter a responsabilidade de cozinhar. Todas essas mudanças levaram ao surgimento de “necessidades” como rapidez, higiene, conforto, segurança, preço acessível e liberdade de escolha.

Ao mesmo tempo que essas características tendem a padronizar a experiência de comer fora de casa, pois visam oferecer uma refeição rápida, a um preço justo e com pratos de qualidade, também se verifica uma heterogeneidade exposta através dos diferentes tipos de pessoas que se misturam, e assim, surge-se a necessidade de diferenciação, seja ela do tipo de alimento, do tipo de processo de produção, do preço ou até mesmo da decoração do ambiente.

Nesse imenso universo de possibilidades, a alimentação saudável ganha papel de suma importância. A nova demanda dos consumidores, cada vez mais preocupados com a qualidade de vida e o bem-estar, faz com que restaurantes especializados em alimentos naturais e saudáveis sejam opções cada vez mais procuradas pelas pessoas. E é nesse contexto que este plano de negócios foi pensado e estruturado, visando não só o interesse do empreendedor, mas também a oportunidade de contribuir com a sociedade, seja através do oferecimento de uma alimentação saudável e nutritiva, da geração de valores e empregos, do fornecimento de um ambiente de interação social ou de apenas, transmitir conhecimento.

1.2 Problemática

Dentre as principais vantagens de se empreender numa cidade do interior podem-se salientar: a menor concorrência dos grandes centros urbanos e a maior possibilidade de, ao se destacar, tornar-se um referencial na região e, quem sabe, expandir o negócio para cidades vizinhas.

No entanto, a dificuldade de se encontrar fornecedores e parceiros locais, as diferenças de percepção de valor e o menor poder de compra dos habitantes, são os principais desafios de se empreender em cidades pequenas. Segundos dados de 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o salário médio mensal dos trabalhadores formais de Piumhi era de 1,7 salários mínimos, enquanto em Belo Horizonte, esse valor mais que dobrava, chegando a 3,6 salários mínimos.

Diante dessa conjuntura, é viável a abertura de uma saladeria em Piumhi/MG?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma saladeria em Piumhi/MG.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma saladeria em Piumhi/MG sob diversos aspectos, tais como: produtos e serviços, análise do mercado consumidor, concorrência, estratégia do negócio, plano de *marketing*, organização, gerência e planejamento financeiro, elementos pertencentes a qualquer plano de negócios;
- Realizar uma ampla e representativa pesquisa de mercado a fim de se identificar os desejos dos consumidores;
- Identificar e analisar os concorrentes existentes em Piumhi;
- Identificar e avaliar os fornecedores existentes em Piumhi e região;
- Pesquisar o *layout* mais adequado para o negócio proposto;
- Definir um *mix* de produtos e serviços adequados.

1.4 Justificativa

A economia mundial tem apresentado uma perda do seu dinamismo, o que tem gerado um aumento das incertezas. Diversos fatores têm contribuído para essa desaceleração mundial, como a guerra comercial entre Estados Unidos e China, as incertezas em relação à saída do Reino Unido da União Europeia, além do aumento das tensões geopolíticas em todo o mundo, principalmente no Oriente Médio. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o comércio internacional nos quatro primeiros meses de 2019 cresceu apenas 0,4%, em volume, em relação a igual período de 2018, o que representa forte desaceleração em relação ao crescimento de 4,1% de meados do ano passado. Tais aspectos, quando analisados num contexto global e de forte integração das cadeias produtivas, são considerados cruciais nos níveis de investimento.

O Brasil, infelizmente, não está imune às consequências desse momento atual. Seja empresários ou empregados, toda a população tem se preocupado com os rumos da economia. Os agentes detentores de capital, sejam eles pessoas jurídicas ou físicas, têm adiado os investimentos à espera de momentos menos incertos para aplicação de capital, o que dificulta a retomada da economia e a geração de empregos.

Diante desse cenário caótico, a decisão ou não de empreender tem se tornado ainda mais difícil. De acordo com Moore (1986), fatores pessoais, como a realização pessoal em assumir riscos ou a insatisfação com o trabalho atual, fatores sociológicos, como a influência dos pais ou pessoas de sucesso, ou por fim, fatores organizacionais, como novas estratégias de um negócio, são alguns fatores que influenciam uma jornada empreendedora.

A fim de se evitar investir em um negócio inviável, faz-se necessária a elaboração de um plano de negócio. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Além disso, um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O plano de negócio visa ajudar o empreendedor a determinar a viabilidade de sua ideia e a conhecer detalhadamente todas as informações sobre o seu ramo de atuação. Segundo Dornelas (2012), esse documento pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão.

A frequência e o hábito das pessoas de se alimentarem fora do domicílio tem crescido consideravelmente. Além disso, é crescente a preocupação da população com atributos de qualidade do alimento e dos serviços de alimentação (LEAL, 2010). Sendo assim, diante de toda essa conjuntura, este trabalho será concluído com o intuito de se verificar a viabilidade econômica e mercadológica da abertura de uma saladeria, restaurante especializado em saladas, na cidade de Piumhi/MG.

1.5 Estrutura do Trabalho

O estudo da viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma saladeria em Piumhi/MG, será realizado por meio da elaboração de seu plano de negócio, que terá a seguinte estrutura:

I. SUMÁRIO EXECUTIVO

II. CONCEITO DO NEGÓCIO

- Missão e visão (valores e diferenciais do negócio);
- Oportunidade;
- Produtos e serviços (resumo conceitual);
- Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio;
- Gerenciamento do negócio;
- Certificações, licenças, regulamentações;
- Localização e abrangência;
- Terceiros e parcerias.

III. MERCADO E COMPETIDORES

- Análise setorial (análise macro);
- Mercado alvo (nicho de mercado);
- Necessidades do cliente (onde está a oportunidade);
- Análise dos competidores;
- Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes).

IV. PRODUTOS E SERVIÇOS

- Descrição dos produtos e serviços;
- Benefícios e diferenciais;
- Utilidade e apelo;
- Tecnologia.

V. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

- Organograma funcional;
- Máquinas e equipamentos necessários;
- Processos de negócios;
- Processos de armazenagem e estocagem de produtos;
- Política de recursos humanos;
- Fornecedores de serviços e matéria-prima;
- Descrição do espaço.

VI. MARKETING E VENDAS

- Posicionamento dos produtos e serviços;
- Praça e canais;
- Promoção;
- Preço;
- Estratégia e projeção de vendas;
- Parcerias.

VII. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

- Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- Análise estratégica (plano de desenvolvimento);
- Objetivos e metas;
- Cronograma.

VIII. FINANÇAS

- Investimentos (usos e fontes);
- Estimativa do faturamento mensal;
- Estimativa dos custos com mão de obra;
- Estimativa dos custos com depreciação;
- Demonstrativo de resultados;
- Indicadores de viabilidade;
- Fluxo de caixa projetado (5 anos);
- Análise de sensibilidade;
- Plano incluindo expansão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo

em-pre-en-de-do-ris-mo

Classe gramatical: substantivo masculino. Etimologia (origem da palavra empreendedorismo): Empreendedor + ismo. **1-** Capacidade de projetar novos negócios ou de idealizar transformações inovadoras ou arriscadas em companhias ou empresas. **2-** Vocação, aptidão ou habilidade de desconstruir, de gerenciar e de desenvolver projetos, atividades ou negócios. **3-** Reunião dos conhecimentos e das aptidões relacionadas com essa capacidade (DICIO, 2009).

“Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar recursos disponíveis de forma criativa, assumir risco calculados, buscar oportunidades e inovar” (DORNELAS, 2003, p.35).

Segundo Stevenson (1993), empreendedorismo é um processo de criação de valor que busca explorar uma oportunidade mediante a utilização dos recursos de forma diferente. Ou seja, a palavra empreendedorismo não necessariamente está relacionada a negócios, e sim a um processo criativo e estratégico visando a solução de problemas.

No Brasil, o termo empreendedorismo tem se tornado cada vez mais frequente no cenário atual do mercado de trabalho. O número elevado de desocupados, popularmente chamados de desempregados (a taxa de desocupação foi estimada em 11,8% no trimestre móvel referente aos meses de julho a setembro de 2019, um total de aproximadamente 12,5 milhões de pessoas, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD) Contínua, do IBGE), aliado ao ímpeto do brasileiro por ser dono do próprio negócio contribuem para essa popularização.

Para Dornelas (2012), no Brasil, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de fracasso em empreendimentos são fatores que levaram à popularização deste conceito.

Segundo pesquisa realizada em 2016 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o Brasil possui uma TTE (Taxa de Empreendedorismo Total) de 36%, o que equivale a dizer que

48,3 milhões de brasileiros são donos do próprio negócio. Já a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) alcançou o valor de 19,6%, o que equivale a dizer que a cada 100 brasileiros, aproximadamente 20 estavam envolvidos com atividades empreendedoras em estágio inicial em 2016. A respeito da Taxa de Empreendedorismo Estabelecido (TEE), composta pelos proprietários que administram um negócio capaz de gratificar-se monetariamente por mais de 42 meses (3,5 anos), atingiu o valor de 16,9%. O Gráfico 1 demonstra a evolução das taxas de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento no período de 2002-2016. Nota-se uma tendência de aumento na taxa total de empreendedores, particularmente entre o período de 2005 a 2010, saindo de 21% para 32%. Vale ressaltar que em 2015 o Brasil alcançou o valor de 39% na TTE, o maior da série analisada.

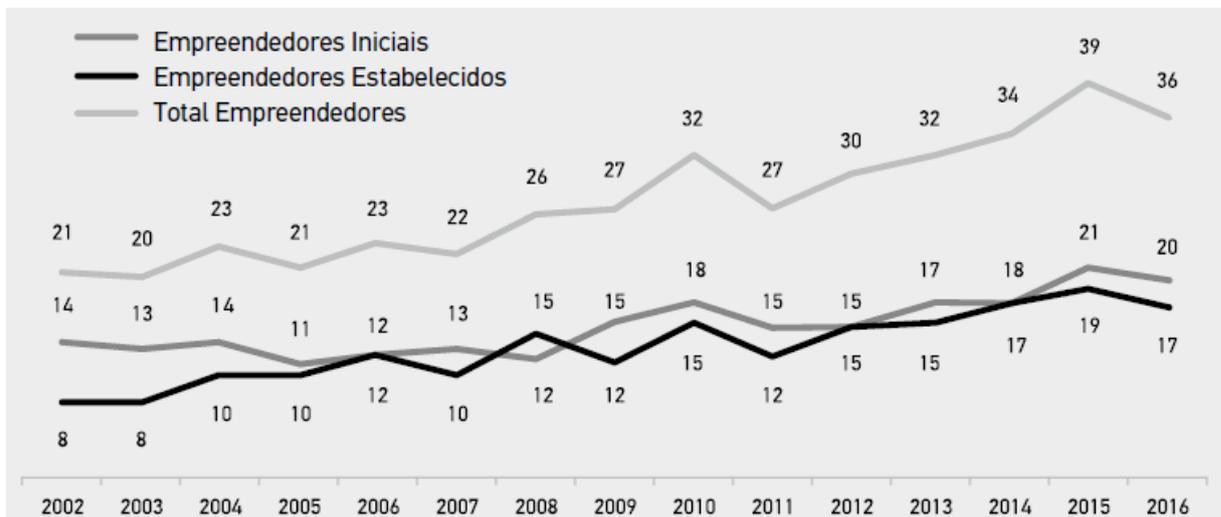


Gráfico 1 - Taxas¹ de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil - 2002:2016

Fonte: GEM 2016

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos

Quando comparada a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) brasileira com as de outros países, o Brasil possui números expressivos em relação aos países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e a algumas nações desenvolvidas, como Estados Unidos e Alemanha (Gráficos 2 e 3). De uma forma geral, o empreendedorismo ocorre de maneira mais acentuada em países menos desenvolvidos devido ao fato desses apresentarem poucas oportunidades de trabalho e baixo PIB per capita, levando a população a aventurar-se no empreendedorismo.

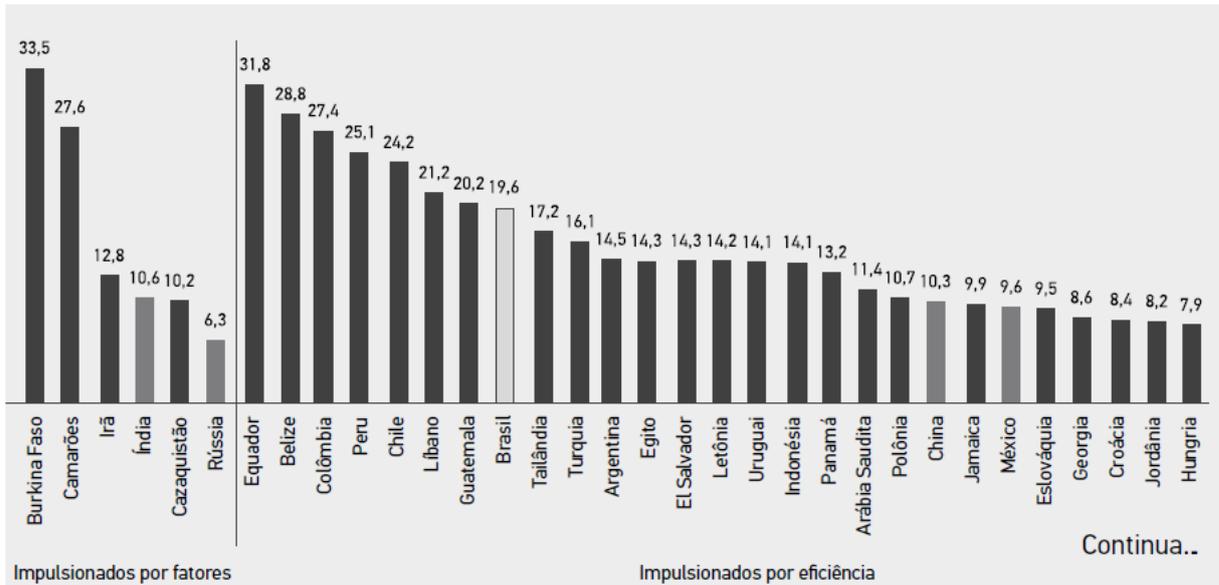


Gráfico 2 - Taxas de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) dos países participantes do GEM agrupados segundo as características de suas economias¹: impulsionados por fatores, eficiência ou inovação – 2016

Fonte: GEM 2016

¹ esta classificação é baseada no relatório de competitividade Global (Global Competitiveness Report) - Publicação do fórum Econômico considerando o PIB per capita e a parcela das exportações relativa aos bens primários

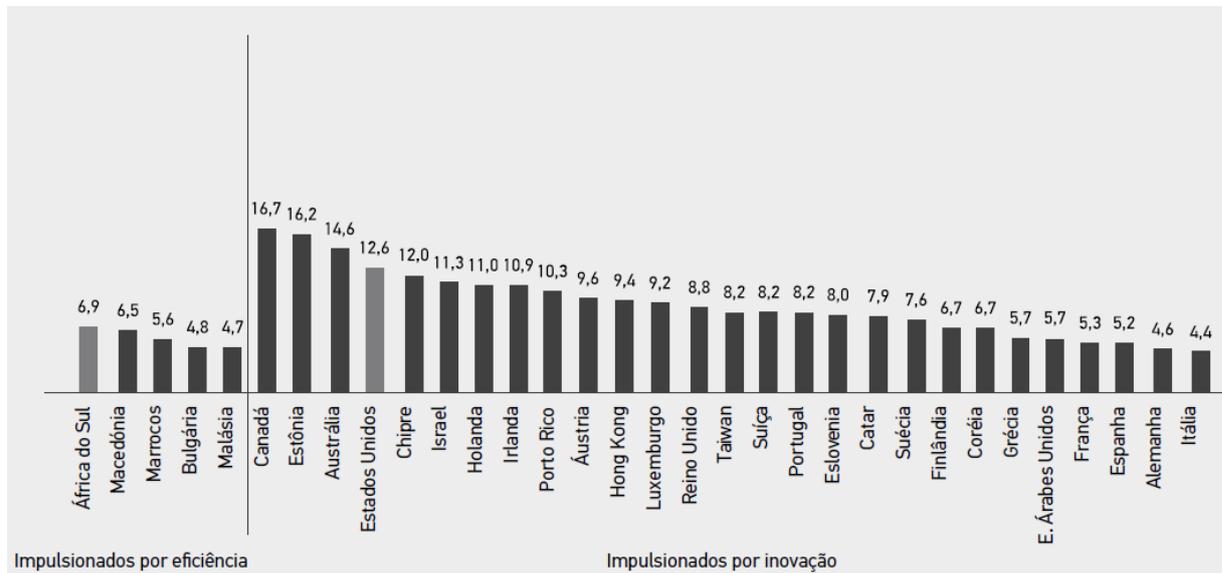


Gráfico 3 - (Continuação) Taxas de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) dos países participantes do GEM agrupados segundo as características de suas economias¹: impulsionados por fatores, eficiência ou inovação – 2016

Fonte: GEM 2016

¹ esta classificação é baseada no relatório de competitividade Global (Global Competitiveness Report) - Publicação do fórum Econômico considerando o PIB per capita e a parcela das exportações relativa aos bens primários

2.2 Empreendedor

Empreendedor

em-pre-en-de-dor

Classe gramatical: adjetivo ou substantivo masculino. Etimologia (origem da palavra empreendedor): de empreender + -dor. **Adj. 1-** Que empreende; ativo, arrojado, cometedor. **S. m. 2-** Aquele que empreende; cometedor (DICIO, 2009).

Degen (2009) disserta excepcionalmente sobre o significado da palavra empreendedor. Segundo ele, o conceito da palavra empreendedor deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que por sua vez, deriva da palavra *entreprendre*, do francês antigo, formada pelas palavras *entre*, derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador. Portanto, a combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário.

Segundo Degen (2009), um bom exemplo de um empreendedor no sentido francês de intermediário foi Marco Polo, um comerciante e explorador veneziano que viveu de 1254 a 1324, que tentou estabelecer uma rota terrestre de comércio entre a Europa e o Oriente. Como um bom empreendedor, ele desenvolveu um projeto (ou plano de negócio) e assinou contratos com banqueiros capitalistas venezianos, os precursores das atuais empresas de capital de risco. Esses tomadores passivos do risco financeiro forneceram os recursos financeiros para o empreendimento e para os quais se obrigou a vender os produtos que traria da sua viagem.

Para Dornelas (2012), um empreendedor de sucesso possui algumas características e alguns atributos pessoais, que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma ideia, desenvolvimento de uma inovação e conseqüentemente, o surgimento de uma nova empresa:

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente

São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Ket de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Shumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria o equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que dinheiro é consequência do sucesso dos negócios
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio

Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócio, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do seu negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprender continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre o ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012, p.23)

Elisabeth e Calado (2015), de uma forma simplista, dizem que o empreendedor empreende por necessidade ou por oportunidade. Esse empreendedor está atento às necessidades do mercado e enxerga o momento propício para iniciar um novo negócio num espaço aberto que ninguém ou nenhuma empresa preencheu. A oportunidade no mercado pode se traduzir então através de um novo produto para um mercado que ainda não existe, de um novo produto para um mercado já existente ou de produto que já existe para um novo mercado. Já aquele não necessariamente escolheu empreender, a vida, as dificuldades financeiras ou a ausência de um emprego o fizeram empreender de alguma forma. Ou seja, sempre que a necessidade de se ganhar dinheiro com o empreendimento fala mais alto do que a compreensão do mercado e dos clientes, tem-se um empreendedor por necessidade.

2.3 Plano de Negócio

Um negócio parte do pressuposto de que alguém está disposto a pagar por algo que gere valor para si. Sendo assim, o empreendedor precisa oferecer aos seus clientes um benefício, seja um produto ou serviço, em troca de dinheiro. Para propor a elaboração de tal empreendimento, ter noção de onde partir, por qual caminho seguir e onde deseja chegar, faz-se necessária a criação de um plano de negócio.

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (SEBRAE, 2013).

Logo, um plano de negócio deve estar bem fundamentado e provido de informações que serão essenciais no planejamento e implantação do empreendimento. Baron e Shane (2007) ressaltam que o plano de negócio deve ser pensando de forma cuidadosa a fim de abranger questões complexas e essenciais para o sucesso do negócio: como o produto será produzido? Qual o preço de venda? Como será comercializado? Quem são os concorrentes e parceiros do negócio? Quais recursos financeiros são necessários?

Dornelas (2012), apesar de destacar que não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, sugere a seguinte estrutura para pequenas empresas:

- **CAPA:** A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
- **SUMÁRIO:** O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.
- **SUMÁRIO EXECUTIVO:** O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. O sumário executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.
- **ANÁLISE ESTRATÉGICA:** Nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio.

- **DESCRIÇÃO DA EMPRESA:** Nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.
- **PRODUTOS E SERVIÇOS:** Essa seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto etc. Nessa seção pode ser incluída uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa.
- **PLANO OPERACIONAL:** Essa seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
- **PLANO DE RECURSOS HUMANOS:** Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
- **ANÁLISE DE MERCADO:** Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.

- **ESTRATÉGIA DE *MARKETING***: Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter os interesses dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de venda.
- **PLANO FINANCEIRO**: A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.
- **ANEXOS**: Essa seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

De acordo com Degen (2009), a correta elaboração de um plano de negócios assegura os seguintes benefícios:

- Reunir ordenadamente todas as informações e ideias sobre o novo negócio.

A elaboração do plano de negócios garantirá que nenhum aspecto importante para o seu sucesso seja esquecido ou negligenciado. Sem tal documento, é impossível que alguém seja capaz de memorizar todas as informações necessárias.

- Escrever o plano do negócio força o candidato a empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos críticos do novo negócio.

A elaboração detalhada de um plano de negócios obriga o empreendedor a avaliar todos os aspectos importantes para o sucesso de um novo empreendimento, tais como: avaliar o potencial de lucro e crescimento do negócio, fazer a projeção do fluxo de caixa, calcular sua rentabilidade, avaliar os riscos, desenvolver soluções para minimizar o efeito desses eventuais riscos, fazer o plano de *marketing* e vendas, o plano de operação, descrever como vai organizar e administrar o novo negócio etc.

- Vender o negócio para si mesmo.

O plano de negócios dá o embasamento necessário para o empreendedor decidir se é realmente o negócio que quer para si e se está disposto a realizar o que for necessário para que tenha êxito.

- Simular as consequências de diferentes estratégias competitivas, ofertas de valor, de planos financeiros etc.

Essas simulações permitem ao empreendedor, por meio de pesquisas com consumidores, fornecedores, especialistas, consultores etc., encontrar um cenário com maiores chances de sucesso para seu negócio.

- Apresentar o plano de negócio a pessoas experientes e de confiança para validá-lo, ouvir sugestões, críticas etc.

É de extrema importância que o empreendedor ouça com atenção as dicas e sugestões de pessoas experientes a fim de solucionar os principais erros do seu plano de negócio e assim evitar de pôr em risco o seu sucesso.

- Motivar e focalizar a atenção do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores nos riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para o sucesso desse negócio.

Além de focar a atenção de todos os envolvidos no atingimento dos objetivos do plano de negócio, isso evita que algum aspecto crítico ou algum risco para o seu sucesso seja preterido.

- Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores do novo negócio.

A concepção de um plano do negócio permite ao empreendedor testar não só os seus conhecimentos, motivações e dedicação, mas também os de possíveis sócios e parceiros do negócio. Além disso, permitirá avaliar se a oportunidade é interessante e viável, além das expectativas de lucro e crescimento.

- Convencer possíveis sócios, investidores, financiadores, fornecedores e futuros clientes do sucesso do novo negócio e, assim, obter os recursos necessários para realizá-lo.

A elaboração de um bom plano de negócios bem estruturado e capaz de responder todas as possíveis dúvidas das partes interessadas é essencial para obter os recursos para desenvolver o empreendimento. Além disso, o plano deve apresentar os possíveis riscos e como os mesmos serão administrados.

- Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano.

O plano de negócios deve servir de guia para: a instalação do empreendimento, a contratação do pessoal necessário, a implementação da estratégia de *marketing* e vendas e a definição da organização e da operação.

- Controlar o investimento da montagem e os custos da operação por meio da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.

A projeção do fluxo de caixa deve ser bastante detalhada, de modo que sirva de orçamento para o empreendimento no primeiro ano.

2.4 Missão

Segundo Müller (2003), a missão organizacional esclarece para a sociedade o dever e o compromisso da empresa. Além disso, estabelece o que a empresa faz dentro do seu ramo de atuação e a sua razão de existir.

Se a empresa não sabe para que ela existe, será impossível traçar uma estratégia de crescimento, visto que os objetivos do empreendimento não serão claros. De acordo com o SEBRAE, “uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo”.

Ainda de acordo com o SEBRAE, os principais passos para a definição da missão de uma empresa são:

- Definir qual é o principal benefício que sua empresa leva ao seu público-alvo;
- Definir qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência;
- Definir se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio;
- Elaborar uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor.

Além disso, a missão organizacional deve ser desafiadora e inspiradora para que todos funcionários e parceiros do negócio se engajem no comprometimento de entregar um produto ou serviço de excelência máxima ao público alvo. Sendo assim, a missão deverá ser o mantra da empresa, uma crença que orienta a existência da organização.

2.5 Visão

De acordo com Müller (2003), a visão de futuro estabelece os cenários e objetivos que serão perseguidos pela empresa em um determinado período, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade.

Segundo o SEBRAE, é fundamental que os objetivos buscados tenham indicadores e metas. Por exemplo, se um empreendimento deseja ser o maior, o melhor e/ou o mais admirado de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber o quão perto está de se alcançar os seus objetivos. No entanto, é difícil encontrar uma definição de visão de um negócio que contenha os objetivos, os indicadores e as metas de forma quantitativa. Tais informações não são divulgadas publicamente a fim de se evitar prometer resultados para os investidores.

Ainda de acordo com o SEBRAE, os principais passos para a definição da visão de uma empresa são:

- Definir um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período?
- Elaborar uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período.

Müller (2003) ainda estabelece os principais motivos para se estabelecer uma visão de futuro:

- Controlar melhor o destino da empresa;
- Questionar o estado atual confortável (perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro) ou inadequado;
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais;
- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível;
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe;
- Criar a necessidade de obter mais recursos para o negócio;
- Provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

O mesmo autor também lista algumas características importantes de como a visão deve ser:

- Clara, abrangente e detalhada;
- Desafiadora e inspiradora;
- Compartilhada pelas pessoas da organização;
- Motivadora e inovadora;
- Desenvolvida pelo líder.

2.6 Mercado

Geralmente a ideia de empreender em um novo negócio começa com uma análise informal do ambiente. Você percebe que há um nicho de mercado inexplorado, ou se explorado, pouco desenvolvido e então chega à conclusão de que há uma oportunidade no mercado.

Para Dorneles (2012), a análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios. É indispensável que o empreendedor levante o maior número possível de informações sobre o mercado que pretende atuar, pois só assim, poderá desenvolver uma estratégia de sucesso para se diferenciar dos seus concorrentes e gerar valor aos seus produtos/serviços.

Segundo Baron e Shane (2007), investidores querem informações detalhadas e sofisticadas sobre o mercado daquele negócio em que irão apostar. Eles desejam dados sobre o que os empreendedores fizeram para identificar o mercado de seus produtos, se tais informações estão embasadas em pesquisas de mercado e análises confiáveis. Além disso, também querem saber o tamanho desses mercados, se há possibilidade de expansão ou se estão próximos da saturação e como os novos produtos ou serviços serão promovidos. Tudo isso exige uma pesquisa detalhada dos principais concorrentes, se eles existem e, caso existam, como serão superados pelo novo negócio e qual será a estratégia de preços a fim de competir com a concorrência.

Sendo assim, a análise de mercado se torna essencial no papel de convencimento dos futuros investidores do negócio. É necessário que os mercados em potencial sejam analisados minuciosamente para se ter o maior número de evidências de que os produtos e serviços serão necessários ao público alvo, e mais que isso, que esses consumidores estarão dispostos a pagar pelos mesmos. No entanto, é importante ressaltar que as projeções de mercado são incertas,

uma vez que não há como prever o comportamento dos futuros clientes em relação ao novo negócio. Sendo assim, um esforço máximo se faz necessário nessa seção do plano de negócio.

2.7 Cadeia de Suprimentos

“A logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. Então, as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico” (BALLOU, 2006).

Krajewski et al. (2009) definem a cadeia de suprimentos como uma rede de serviços, materiais e fluxos de informações que liga os processos de relacionamento com clientes, de atendimento de pedidos e de relacionamento com fornecedores da empresa e de seus fornecedores e clientes. Destaca-se que, dependendo da linha de produtos ou serviços que oferece, uma empresa pode ter múltiplas redes de suprimentos. Já um fornecedor em uma cadeia de suprimentos pode não se tornar fornecedor em outra cadeia de suprimentos, seja por condições contratuais malsucedidas ou porque os produtos ou serviços são diferentes.

Os termos cadeia de suprimentos e cadeia de valor são, algumas vezes, usados de modo intercambiável. Esse último torna-se intuitivo ao se enxergar uma rede de suprimentos como um fluxo de valor. Segundo Elisabeth e Calado (2015), o fluxo de valor é toda ação, com ou sem agregação de valor, que é necessária para a transformação de cada produto, onde é importante o fluxo de produção da matéria-prima até o cliente e o fluxo de projeto da concepção até seu lançamento. O fluxo de valor percorre toda a cadeia de suprimentos, iniciando no fornecedor até chegar no consumidor final, atravessando pela manufatura.

Por se tratar de uma rede complexa composta por inúmeros processos e atividades, o seu gerenciamento torna-se peça chave no desempenho da organização. Christopher (2018) define a gestão da cadeia de suprimentos como a “gestão de relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, a fim de entregar valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos”. Assim, nota-se que uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos visa alcançar um resultado benéfico para todos os agentes envolvidos. Por essa lógica, a cadeia de suprimentos pode ser vista como uma rede de relacionamentos. Christopher (2018) chama a atenção que essa gestão de relações traz consigo alguns desafios importantes, pois pode haver

ocasiões em que o interesse próprio de algumas partes tenha de ser incluído em benefício de toda a cadeia.

As atividades a serem gerenciadas que compõem uma rede de suprimentos variam de empresa para empresa, dependendo, entre outros fatores, dos tipos de produtos e serviços oferecidos, dos meios de distribuição e de armazenamento. Ballou (2006) lista as atividades-chave, pela ordem mais provável de sua concretização, no canal de suprimentos. A lista é dividida mais detalhadamente entre atividades principais e de suporte, juntamente com algumas das decisões relacionadas a cada uma dessas atividades:

Atividades-chave

- Os serviços ao cliente padronizados cooperam com o *marketing* para:
 - ✓ Determinar as necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos;
 - ✓ Determinar a reação dos clientes ao serviço;
 - ✓ Estabelecer níveis de serviços ao cliente.

- Transporte:
 - ✓ Seleção do modal e serviço de transporte;
 - ✓ Consolidação de fretes;
 - ✓ Determinação de roteiros;
 - ✓ Programação de veículos;
 - ✓ Seleção do equipamento;
 - ✓ Processamento das reclamações;
 - ✓ Auditoria de frete.

- Gerência de estoques:
 - ✓ Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados;
 - ✓ Previsão de vendas a curto prazo;
 - ✓ Variedade de produtos nos pontos de estocagem;
 - ✓ Número, tamanho e localização dos pontos de estocagem;
 - ✓ Estratégias *just-in-time*, de empurrar e de puxar.

- Fluxos de informação e processamento de pedidos:
 - ✓ Procedimento de interface entre pedidos de compra e estoques;
 - ✓ Métodos de transmissão de informação sobre pedidos;
 - ✓ Regras sobre pedidos.

Atividades de Suporte

- Armazenagem:
 - ✓ Determinação do espaço;
 - ✓ *Layout* do estoque e desenho das docas;
 - ✓ Configuração do armazém;
 - ✓ Localização do estoque.
- Manuseio dos materiais:
 - ✓ Seleção do equipamento;
 - ✓ Normas de substituição de equipamento;
 - ✓ Procedimentos para separação de pedidos;
 - ✓ Alocação e recuperação de matérias.
- Compras:
 - ✓ Seleção da fonte de suprimentos;
 - ✓ O momento da compra;
 - ✓ Quantidade das compras.
- Embalagem protetora projetada para:
 - ✓ Manuseio;
 - ✓ Estocagem;
 - ✓ Proteção contra perdas e danos.
- Cooperação com produção/operações para:
 - ✓ Especificação de quantidades agregadas;
 - ✓ Sequência e prazo do volume da produção;
 - ✓ Programação de suprimentos para produção/operações.

- Manutenção de informações
 - ✓ Coleta, armazenamento e manipulação de informações;
 - ✓ Análise de dados;
 - ✓ Procedimentos de controle.

2.8 Plano de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma área estratégica para qualquer empreendimento, visto que as pessoas são os recursos mais importantes nas empresas. Para que as organizações consigam alcançar seus resultados e objetivos, é essencial que os recursos humanos sejam compostos de pessoas competentes, entusiasmadas, adaptadas e produtivas.

Segundo Maximiano (2011), a função de recursos humanos compreende quatro processos básicos, que se dividem em processos menores:

- Aquisição de pessoas

São os processos responsáveis por recrutar novos funcionários a fim de garantir a continuidade das operações e da organização. Compreende os subprocessos: planejamento de mão de obra, pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e contratação de pessoas.

- Desenvolvimento de pessoas

São os processos que promovem o desenvolvimento das competências dos funcionários. Compreendem os subprocessos: atividades e programas de capacitação, desenvolvimento de carreira e comunicação.

- Gestão de desempenho de pessoas

São os processos responsáveis por definir as atividades que as pessoas irão performar na empresa, por meio da análise e descrição de cargos, além de acompanhar e orientar o desempenho das pessoas tendo em vista o desenvolvimento de suas carreiras e a realização dos objetivos da organização.

- Manutenção de pessoas

São os processos utilizados para garantir que os funcionários estarão sempre motivados e satisfeitos com as suas tarefas, sejam eles por meio do atendimento das necessidades e interesses individuais e coletivos, ou da criação de condições ambientais e psicológicas favoráveis para as atividades das pessoas. Consistem dos seguintes subprocessos: programas de remuneração, recompensas, benefícios, serviços sociais, administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros.

2.9 Função de *Marketing*

Quais os meios e métodos que a empresa utilizará para atingir os seus objetivos? Quais as projeções de vendas? Qual será a política de preços? Quais as promoções e os canais de venda que serão utilizados? Como o produto chegará ao cliente? É função do plano de *marketing* responder essas entre outras perguntas. Para isso, segundo Dornelas (2012), as estratégias específicas que serão adotadas deverão atuar sobre o composto de *marketing*, popularmente conhecido como os 4Ps (quatro pês): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação.

Westwood (1996) lista algumas alternativas para compor as estratégias de um plano de *marketing*:

- Produto
 - ✓ Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos;
 - ✓ Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s);
 - ✓ Mudar *design*, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;
 - ✓ Consolidar, padronizar ou diversificar modelos.
- Preço
 - ✓ Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos do mercado;
 - ✓ Definir políticas de atuação em mercados seletivos;
 - ✓ Definir políticas de penetração em determinado mercado;
 - ✓ Definir políticas de descontos especiais.

- Praça (canais de distribuição)
 - ✓ Usar canais alternativos;
 - ✓ Melhorar prazo de entrega;
 - ✓ Otimizar logística de produção.

- Propaganda/Comunicação
 - ✓ Definir novas formas de vendas, mudar equipe e canais de vendas;
 - ✓ Mudar política de relações públicas;
 - ✓ Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;
 - ✓ Definir feiras/exposições que serão priorizadas.

Para Baron e Shane (2007), talvez os dois aspectos mais importantes do processo de *marketing* em uma nova empresa sejam as vendas e a definição de preços. Embora muitos empreendedores acreditem que um bom produto se venda, na prática não é bem assim. É necessário saber como vender para outras pessoas. Não menos importante que isso, também é necessário descobrir como definir o preço dos novos produtos para introduzi-los com sucesso. Os autores defendem que, embora existam outros aspectos do processo de *marketing* em uma nova empresa, essas duas dimensões são fundamentais para essa atividade e provavelmente são responsáveis por boa parte da atividade de *marketing* do empreendedor na fase inicial do empreendimento.

É importante ter em mente que as estratégias de *marketing* atuantes sobre os 4Ps deverão ser definidas sempre com o intuito de atender às expectativas e necessidades do público-alvo escolhido. Os clientes do novo empreendimento têm um problema e querem que o mesmo seja solucionado ou que a oferta de produtos/serviços seja significativamente melhor do que as alternativas já existentes. Logo, direcionar os esforços dessa seção em avaliar o mercado e entender as necessidades reais dos consumidores são passos obrigatórios no desenvolvimento do plano de negócio.

2.10 Análise SWOT

De acordo com Elisabeth e Calado (2015), a análise SWOT é um quadro resumo da análise de ambiente da empresa. Para eles, o ambiente pode ser separado em: Ambiente Interno, Microambiente e Macroambiente. No ambiente interno tem-se a empresa e todos os seus setores, como o administrativo, RH, compras, produção, contabilidade etc. No microambiente

tem-se os *stakeholders* que se relacionam mais de perto com a empresa, como os concorrentes, clientes e fornecedores dentre outros. Já no macroambiente tem-se o mercado em geral, com seus fatores econômicos, políticos, legais, demográficos, socioculturais e tecnológicos.

Feita a análise dos ambientes e identificação dos seus principais fatores, basta organizar tudo o que foi analisado nos quadrantes do quadro abaixo.

Quadro 2 - Matriz SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?</p> <p>S</p>	<p>W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?</p> <p>W</p>
Aspectos externos	<p>O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p> <p>O</p>	<p>T: Quais são as ameaças para o seu negócio?</p> <p>T</p>

Fonte: SEBRAE (2012)

De acordo com o SEBRAE, cada quadrante do quadro refere-se a uma letra da sigla SWOT. No quadrante S, *strenghts*, deverão ser listados os pontos fortes do negócio. Aqui é importante refletir se o que será escrito nesse tópico é um ponto forte real ou apenas a opinião

do empreendedor. No quadrante W, *weakness*, deve-se listar os pontos fracos do negócio. Nesse tópico é importante reconhecer que a empresa em questão possui oportunidades de melhorias. Quanto mais esforço em identificar esses pontos, mais a empresa tende a se tornar melhor, desde que elabore um plano de ação para tratá-los. No quadrante O, *opportunities*, devem-se enumerar quais as oportunidades do negócio. A atenção aqui deve ser voltada para a estratégia da empresa, seus objetivos e metas a fim de se priorizar as melhores oportunidades. E por último, no quadrante T, *threats*, as ameaças para o negócio devem ser listadas. Geralmente, a lista inicia-se pelos problemas que o negócio pode enfrentar, ou está enfrentando, com a concorrência.

Dentro dessa análise, a matriz SWOT se torna uma ferramenta poderosa para o planejamento estratégico das empresas, pois analisa os pontos fortes e fracos do empreendimento, que estão relacionados a aspectos internos, e as oportunidades e ameaças, relacionados com aspectos externos, fazendo com que o empreendedor conheça a real situação do seu negócio no mercado. Fernandes *et al* (2013) destaca que é preciso fortalecer os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Não se deve desprezar os pontos fracos e focar apenas nos pontos fortes, e sim, gerir ambos de uma maneira inteligente. Quanto às oportunidades, as mesmas devem ser tratadas como ferramentas de alavancagem a fim de manter o empreendimento competitivo. Já as ameaças, elas sempre estarão presentes e nunca podem ser subestimadas. O empreendedor então deve buscar alternativas e soluções criativas para driblá-las e despontar no mercado.

Valim *et al* (20--?) lista os benefícios da utilização do modelo de matriz SWOT:

- Identificação dos fatores críticos de sucesso para a organização, criando inovação, variação de produtos e reconhecimento de marca;
- Análise simples e flexível, permitindo a colaboração e entrosamento entre os gerentes das mais diversas áreas da empresa;
- Busca do equilíbrio das forças e escolha de estratégias adequadas para se fortalecer, conquistando seu espaço no mercado e buscando o reconhecimento pelos concorrentes;
- Conhecimento sobre os negócios e tendências de mercado, de forma a manter-se estruturada e preparada para vencer o concorrente;

- Possibilita ao gestor uma identificação das potencialidades e vulnerabilidades da empresa em que atua. Através dele torna-se possível criar meios de manter-se no mercado fazendo melhor que os concorrentes, usando ações defensivas e adquirindo forças para explorar as melhores oportunidades.

2.11 Fluxo de Caixa

Para Dornelas (2012), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. O autor faz uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco de varejo, onde administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada (depósitos) e de saída (retiradas) de caixa projetados no tempo. Quando uma pessoa compra a prazo, ela terá que administrar seu fluxo de caixa pessoal e contabilizar a dívida adquirida, para saber quando (dia e mês) precisa quitá-la. Se essa pessoa recebe seus salários no final de cada mês, o fluxo de caixa poderá ser gerenciado de forma a ter dinheiro em caixa na data do pagamento da dívida. Apesar de que a quantidade de itens a serem gerenciados é muito maior em uma empresa, o princípio é o mesmo.

Degen (2009) mostra que entre as principais causas da alta taxa de mortalidade de empresas brasileiras, podem-se destacar a falta de capital de giro, que indica descontrole do fluxo de caixa, e problemas financeiros, devido ao alto endividamento, o que indica um planejamento de caixa ineficiente. Portanto, o empreendedor deve se dedicar ao máximo para planejar, estruturar e administrar o fluxo de caixa do seu negócio, evitando-se, assim, o insucesso do seu empreendimento.

O fluxo de caixa não mostrará se o empreendimento teve lucro ou prejuízo, pois essa é a função da demonstração de resultados do exercício (DRE), item que será abordado na sequência, elaborada pelos contadores com base nos dados do fluxo de caixa do dia a dia da empresa (ELISABETH E CALADO, 2015). O quadro abaixo mostra a estrutura de um fluxo de caixa detalhado mensalmente, que a depender do tipo de negócio, poderá ser estruturado semanalmente, quinzenalmente, trimestralmente etc.

Quadro 3 - Fluxo de caixa mensal

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
RECEBIMENTOS													
Receitas à vista													
Receitas à prazo													
Faturamento (vendas)													
PAGAMENTOS													
Custos/Desp. Variáveis													
Compras à vista													
Compras à prazo													
Frete													
Comissão													
Impostos Variáveis													
Terceirização													
Custos Fixos													
Salários													
Encargos Sociais													
Aluguel													
Água													
E. Elétrica													
Telefone													
Desp. Contador													
Desp. Bancárias/Juros/CPMF													
Pró-labore													
Investimentos													
Impostos Fixos													
Outras Despesas													
Custo Total													
SALDO DE CAIXA													

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012)

De acordo com Dornelas (2012), o fluxo de caixa é composto de:

- Receitas: valor das vendas recebidas;
- Vendas: volume monetário do faturamento;
- Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividades;
- Custos e despesas fixas: valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Para Santos (2001), a principal finalidade do fluxo de caixa é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. Além disso, outras finalidades do fluxo de caixa são:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custos;
- Avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

2.12 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Conforme já dito anteriormente, a demonstração de resultado do exercício (DRE) mostra se houve lucro ou prejuízo em determinado período. Para se chegar em tal resultado, subtraem-se as despesas das receitas e indica-se o resultado - lucro ou prejuízo.

Partindo-se da receita total, subtraem-se impostos, abatimentos e devoluções, resultando na receita líquida. Desta, subtraem-se os custos com os gastos de produção, incluindo matéria-prima, mão de obra, depreciação, aluguel etc., para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, deduzem-se as despesas operacionais, desde àquelas relacionadas com as vendas (propaganda e *marketing*), até à remuneração do capital de terceiros (juros), obtendo-se o lucro operacional. Receitas e/ou despesas não relacionadas à atividade principal do empreendimento aparecem separadas das atividades operacionais. Por fim, é calculado o valor do imposto de renda. Daí tem-se, no final, a soma de lucros e prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido da empresa (MAXIMIANO, 2011).

2.13 Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) de um investimento é, segundo Santos (2001), igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente.

Para calcular o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que serão gerados pelo projeto e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado (DORNELAS, 2012). Matematicamente tem-se:

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

onde:

VPL = Valor presente líquido;

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n ;

N = Vida do projeto em anos;

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto);

INV = Investimento inicial.

O cálculo do VPL é efetuado com a utilização da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa como taxa de desconto. Essa variável chave é específica para cada empresa e significa a taxa de juros mínima aceitável quando ela faz um investimento ou a taxa de juros máxima a pagar por um financiamento (SANTOS, 2001).

De acordo com Degen (2009), o VPL é um bom indicador do investimento de um novo negócio, onde:

- Valor presente líquido igual a zero ($VPL = 0$), indica que a remuneração do investimento é igual à taxa de desconto K requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento no novo negócio atinge a remuneração do investimento esperada pelos empreendedores e investidores;
- Valor presente líquido maior do que zero ($VPL > 0$) indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto K requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o empreendedor receberá uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo empreendimento e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O VPL é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos empreendedores e investidores;
- Valor presente líquido menor do que zero ($VPL < 0$) indica que a remuneração do investimento é menor do que a taxa de desconto K requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento não atinge a remuneração esperada pelos empreendedores e investidores. Nesse caso, o aconselhável é não realizar o novo empreendimento.

Santos (2001) salienta que, entre vários projetos de investimento, aquele com o maior VPL será o melhor. Além disso, ressalta que embora seja grande a aceitação do VPL como método de análise de investimentos, ele tem uma limitação que é não permitir a visualização completa da atratividade de um projeto de investimento quando analisado isolado ou em conjunto com outros. O método indica se o investimento é ou não atrativo, mas sem mostrar as gradações, as quais podem ser visualizadas utilizando-se a taxa interna de retorno.

2.14 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) de um investimento é, segundo Santos (2001), o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado.

O cálculo da TIR é um complemento ao cálculo do valor presente líquido e é determinada usando a mesma equação utilizada para calcular o VPL. Matematicamente, a TIR é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa, ou seja, é a taxa de desconto K do investimento no novo negócio quando o VPL é zero (DEGEN, 2009):

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1 + TIR)^1} + \frac{F2}{(1 + TIR)^2} + \frac{F3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1 + TIR)^n} \right) - INV = 0$$

A equação de grau n , geralmente, não pode ser calculada por métodos simples, sendo preciso usar um método polinomial de resolução com aproximações sucessivas, ou de uma forma mais fácil, usar calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel, que já vem com as fórmulas prontas para serem utilizadas.

Para uma TIR maior do que a TMA, o investimento é vantajoso. Se ambas as taxas forem iguais, o empreendimento estará numa situação de indiferença. Por fim, caso a TIR seja menor do que a TMA, o projeto de investimentos não será economicamente recomendável. Entre vários projetos de investimento, aquele com a maior TIR será o mais viável (SANTOS, 2001).

2.15 Ponto de Equilíbrio (*break-even point*)

Em qualquer empreendimento, saber se o negócio está tendo lucro ou prejuízo é essencial. Para Maximiano (2011), o ponto de equilíbrio indica a quantidade (ou receita)

faturada quando a empresa não tem lucro ou prejuízo, onde as receitas originadas nas vendas se igualam à soma dos custos fixos e variáveis. O cálculo do ponto de equilíbrio é essencial para o empreendedor, pois é através dele que será possível enxergar em que momento o empreendimento começa a dar lucro ou mesmo prejuízo.

A figura a seguir retrata graficamente a análise de equilíbrio operacional de um fluxo de caixa. Foram representados os custos fixos e os custos variáveis com variação constante, representada por linhas retas com o crescimento das unidades vendidas.

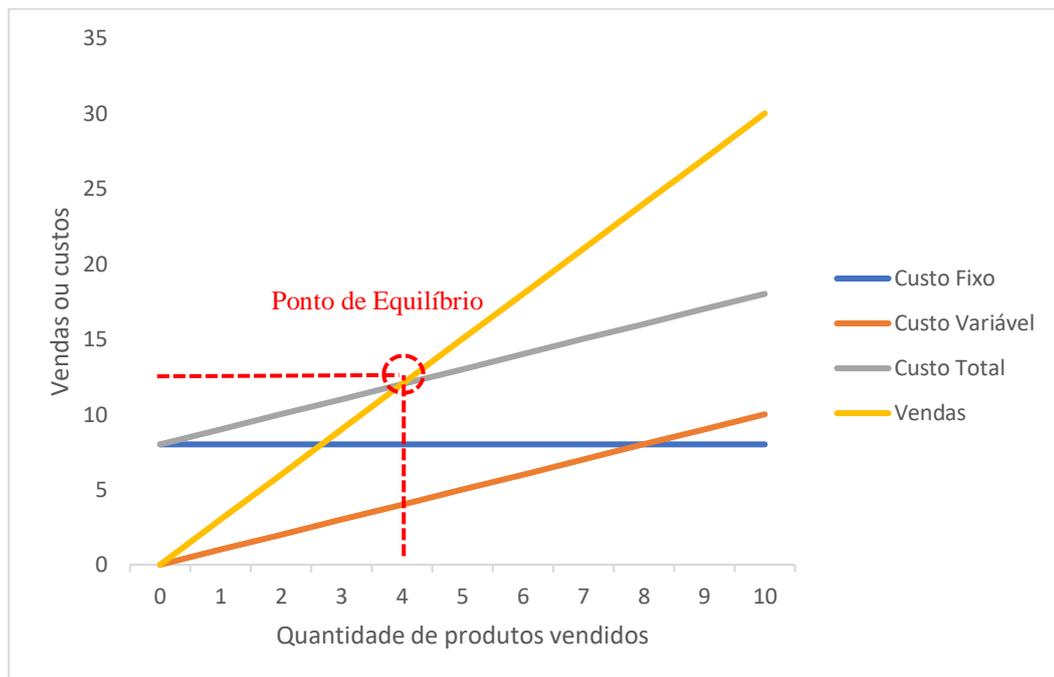


Gráfico 4 - Análise do ponto de equilíbrio operacional do fluxo de caixa
Fonte: Do autor (2019)

De acordo com Dornelas (2012), o ponto de equilíbrio (PE) pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais} / \text{Margem de Contribuição}) \times \text{Receita},$$

onde Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis

então:

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - \left(\frac{\text{custo variável}}{\text{receita total}} \right)}$$

2.16 Payback

O *payback*, ou de acordo com Gitman (2010), o período de *payback*, é o tempo necessário para que uma empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. Embora popular, o *payback* é considerado uma técnica pouco sofisticada de análise de orçamento de capital, por não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo.

Ainda segundo Gitman (2010), quando se usa o período de *payback* para tomar ações de decisão-rejeição, aplicam-se os seguintes critérios de decisão:

- Se o período de *payback* for menor do que o período máximo aceitável de *payback*, aceitar o projeto.
- Se o período de *payback* for maior do que o período máximo aceitável de *payback*, rejeitar o projeto.

Ao se incluir o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento para avaliar o retorno obtido, tem-se o *payback* descontado. Apesar de não ser recomendado como método único de avaliação de um projeto, para Laponi (2007), o *payback* descontado é utilizado na avaliação de projetos simples pelos seguintes pontos fortes:

- O método é fácil de ser aplicado, embora o procedimento de cálculo seja um pouco trabalhoso.
- O resultado é de fácil interpretação. Quanto menor for, melhor para o projeto.
- Dá uma noção da liquidez e do risco do projeto.

Laponi (2007) destaca também os pontos fracos desse método:

- Não considera todos os capitais do fluxo de caixa do projeto, e a definição de tempo máximo tolerado é arbitrária. Avaliando somente com esse método, a empresa tenderá a aceitar projetos de curta maturação e menor rentabilidade, e tenderá a rejeitar projetos de maior maturação e maior rentabilidade.
- Não é uma medida de rentabilidade do projeto.

2.17 Índices Financeiros

De acordo com Dornelas (2012), os índices financeiros indicam como está a situação do empreendimento e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. O autor lista quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade, os quais são calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e das demonstrações de resultados:

- Liquidez - Representam se a empresa é capaz de saldar suas dívidas:
 - ✓ $\text{Capital circulante líquido} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante};$
 - ✓ $\text{Liquidez corrente} = \text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante};$
 - ✓ $\text{Liquidez seco} = (\text{Ativo circulante} - \text{estoque}) / \text{Passivo circulante}.$

- Atividade - Medem quão rápido as contas são convertidas em vendas:
 - ✓ $\text{Giro do estoque} = \text{custo das mercadorias} / \text{estoques};$
 - ✓ $\text{Giro do Ativo total} = \text{vendas} / \text{Ativo total}.$

- Endividamento - Demonstam o grau de endividamento da empresa:
 - ✓ $\text{Participação de terceiros} = \text{Passivo total} / \text{Ativo total};$
 - ✓ $\text{Relação Exigível} / \text{Patrimônio líquido} = \text{Exigível} / \text{Patrimônio líquido}.$

- Lucratividade - Mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor:
 - ✓ $\text{Margem bruta} = \text{Lucro bruto} / \text{vendas};$
 - ✓ $\text{Margem operacional} = \text{Lucro operacional} / \text{vendas};$
 - ✓ $\text{Margem líquida} = \text{Lucro líquido} / \text{vendas};$
 - ✓ $\text{ROI} = \text{Lucro líquido} / \text{Ativo total}.$

2.18 Valor Futuro Líquido (VFL)

Para Lapponi (2007), assim como o valor presente líquido (VPL) é um valor monetário único na data inicial e equivalente ao fluxo de caixa do projeto, o valor futuro líquido (VFL) é também um valor monetário único, porém no final do prazo n de análise, e equivalente ao VPL.

De acordo com Lapponi (2007), se o VPL do projeto for maior do que zero, o VFL também será maior que zero. Enquanto o $\text{VPL} > 0$ mede a criação de valor do projeto para a

empresa na data inicial do fluxo de caixa, o $VFL > 0$ também mede a mesma criação de valor do projeto para a empresa, porém em valor equivalente no final do prazo de análise n do projeto.

Ainda segundo o mesmo autor, quando se usa o VFL para tomar ações de decisão-rejeição, aplicam-se os seguintes critérios de decisão:

- Se $VFL > 0$, o custo inicial será recuperado e remunerado com a taxa requerida k , e o projeto criará valor para a empresa medido no final do prazo de análise n e igual ao VFL. Logo, se o VFL for maior que zero, o projeto deve ser aceito.
- Entretanto, se $VFL < 0$, o custo inicial não será recuperado nem remunerado de forma completa com a taxa requerida k . Por conseguinte, o projeto deve ser rejeitado porque sua aprovação destruirá valor da empresa medido no final do prazo de análise n e igual ao VFL.
- O $VFL = 0$ não foi incluído na condição de aceitação do projeto, pois esse resultado indica que o custo inicial deverá ser recuperado e remunerado na taxa requerida k , porém não criará nem destruirá valor da empresa.

2.19 Fator Risco e Análise de Sensibilidade

A avaliação de riscos e cenários é fundamental na preparação de qualquer plano de negócios e possui a função de determinar a viabilidade de um projeto ou investimento e auxiliar o empreendedor ou investidor no processo de decisão empresarial.

Segundo Laponi (2007), mesmo após a definição, com todos os cuidados, de todas as estimativas de um projeto, é necessário questionar esse resultado. Para o autor, num projeto com valor presente líquido (VPL) positivo, a análise de sensibilidade quantifica o impacto provocado pela variabilidade de uma estimativa por vez, mantendo inalteradas as restantes. Comparando-se os efeitos de uma mesma variação percentual de cada estimativa sobre o VPL, verifica-se que nem todas as estimativas têm o mesmo impacto sobre o VPL e assim, identificam-se as estimativas mais críticas para um projeto, ou seja, as estimativas com maior probabilidade de se causar um impacto desfavorável nas finanças.

De acordo com Laponi (2007), a revisão em profundidade de cada uma dessas estimativas críticas é essencial para reduzir as suas incertezas. Posteriormente, na execução e durante o prazo de análise do projeto, essas estimativas deverão ser constantemente monitoradas.

Mattos e Vasconcellos (1989) destacam que, no entanto, a teoria e a prática quase nunca se entendem. Um projeto de investimento, tendo a taxa interna de retorno (TIR) como critério de análise, passados alguns anos de sua implantação, pode ter a sua rentabilidade, constatada na prática, menor que àquela calculada teoricamente. Segundo os autores, esse problema básico se reside em não se considerar o fator risco ou incerteza na análise do fluxo de caixa.

Para Mattos e Vasconcellos (1989), principalmente em países imprevisíveis como o Brasil, os valores considerados numa estimativa de fluxo de caixa são apenas estimativas, ou seja, valores esperados, e podem sofrer na prática variações de até 50%. Além disso, os prazos, como o lançamento de um produto no mercado ou a data de efetivação de um investimento, podem sofrer atrasos e aí reside a origem do problema.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2009), existem vários tipos e taxionomias de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. No entanto, ela propõe dois critérios básicos:

- Quanto aos fins;
- Quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

- exploratória;
- descritiva;
- explicativa;
- metodológica;
- aplicada;
- intervencionista.

Quanto aos meios de investigação, pode ser:

- pesquisa de campo;
- pesquisa de laboratório;
- documental;
- bibliográfica;
- experimental;
- *ex post facto*;
- participante;
- pesquisa-ação;
- estudo de caso.

Os tipos de pesquisa citados acima não serão conceituados neste plano de negócios, uma vez que foge ao escopo desse trabalho. No entanto, aqueles que foram utilizados para a realização deste projeto terão a sua conceituação e exemplificação descritas a seguir. Antes,

conforme destacado por Vergara (2009), é importante saber que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, ou seja, uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

O referencial teórico elaborado, cujo objetivo é apresentar os estudos sobre o tema já realizados por outros atores, foi composto de uma revisão da literatura existente, caracterizando assim uma pesquisa exploratória. Para isso, lançou-se mão de uma vasta pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material publicado em livros, artigos, revistas e redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.

Uma pesquisa descritiva, a fim de expor as características de uma população, neste caso, os clientes da Green Garden Saladeria, foi realizada por meio de uma pesquisa de campo, através de um método bastante tradicional, a aplicação de questionários.

De acordo com o último censo demográfico do IBGE, realizado em 2010, a população de Piumhi era de 31.883 pessoas. Porém, foi considerada a população estimada para a cidade no ano de 2019, que é de 34.691 pessoas, informação também fornecida pelo IBGE.

Uma vez que a saladeria será empreendida em Piumhi, a mesma estará disponível para atender à toda população da cidade. No entanto, a fim de se tornar mais prática a pesquisa de mercado, foi considerada como público alvo apenas a população adulta (de 15 a 64 anos) residente na área urbana.

De acordo com o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, de 2010, a população adulta de Piumhi equivalia à 70,43% da população total, enquanto a população urbana equivalia à 89,59% da população total. Sendo assim, pode-se estimar que o público alvo da saladeria, ou o tamanho da população, é de 21.890 pessoas.

Segundo o site da SurveyMonkey, companhia especializada no desenvolvimento de pesquisas online, o tamanho da amostra, ou seja, quantos respondentes serão necessários para o questionário da pesquisa de mercado, é calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2 N} \right)}$$

em que:

z = escore z ;

p = proporção;

e = margem de erro (porcentagem no formato decimal);

N = tamanho da população.

O escore z é o número de desvios padrão entre determinada proporção e a média. Para encontrar o escore z correto a ser usado, a tabela abaixo deverá ser consultada.

Tabela 1 - Grau de confiança e escore z

GRAU DE CONFIANÇA DESEJADO	ESCORE Z
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Fonte: SurveyMonkey website (2019)

O parâmetro p é a proporção que se espera encontrar. Como regra geral, usa-se o valor de $p = 50\%$.

O parâmetro e , ou margem de erro, indica o nível de correspondência dos resultados do questionário com as opiniões da população total. Quanto menor a margem de erro, mais próximo está de se ter a resposta exata a um grau de confiança específico.

Por fim, o parâmetro N , ou tamanho da população, é o número total de pessoas do grupo a ser estudado.

Alguns pontos devem ser levados em consideração ao se calcular o tamanho de uma amostra:

- Quanto menor a margem de erro, maior deve ser o tamanho da amostra, considerando a mesma população.
- Quanto maior o grau de confiança, maior deve ser o tamanho da sua amostra.

O quadro abaixo compila o efeito dos valores de um questionário na precisão dos resultados.

Quadro 4 - Efeito dos valores de um questionário na precisão dos resultados

	VALOR AUMENTA	VALOR DIMINUI
TAMANHO DA POPULAÇÃO	Precisão diminui	Precisão aumenta
TAMANHO DA AMOSTRA	Precisão aumenta	Precisão diminui
NÍVEL DE CONFIANÇA	Precisão aumenta	Precisão diminui
MARGEM DE ERRO	Precisão diminui	Precisão aumenta

Fonte: SurveyMonkey website (2019)

Sendo assim, definidos os parâmetros:

$$z = 1,96;$$

$$p = 0,50;$$

$$e = 0,05;$$

$$N = 21.980.$$

tem-se que o tamanho da amostra, para um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, é de 378.

Foram aplicados, entre os dias 15 e 30 de dezembro de 2019, 404 questionários online à população de Piumhi, número superior ao mínimo necessário. Tais formulários foram empregados com o intuito de se conhecer o perfil do público potencial do negócio, suas preferências alimentares, seu poder aquisitivo, os locais que costumam frequentar etc.

A análise dos dados foi feita de forma quanti-qualitativa, pois além das informações qualitativas citadas acima, as informações foram interpretadas por meio de números, sendo mensurados os resultados através de tabelas e gráficos.

As pesquisas referentes aos fornecedores e concorrentes também foram realizadas mediante pesquisas de campo, sendo com estes feitas através da técnica do cliente oculto, mediante visita aos restaurantes com um roteiro de avaliação pré-definido, e com aqueles feitas através de entrevistas informais, seja por telefone ou por *WhatsApp*.

Por fim, foram visitadas diversas saladerias de Belo Horizonte e região a fim de se conhecer as melhores práticas adotadas por esses estabelecimentos, método de pesquisa de campo conhecido como observação direta. Além disso, alguns proprietários ou funcionários desses restaurantes se mostraram bastante prestativos no compartilhamento de informações.

4 SETOR DE ANÁLISE

4.1 Introdução

Restaurante

res-tau-ran-te

Classe gramatical: substantivo masculino. Lugar público onde se preparam e servem comidas; casa de pasto. (DICIO, 2009).

Um restaurante é um estabelecimento proposto ao preparo e venda de alimentos e bebidas. Na maioria desses locais há garçons responsáveis por servir os pratos, embora alguns modelos de negócios atuais dispensem tais empregados, adotando-se o modelo *self service*, onde o cliente serve o seu próprio prato de acordo com as opções ofertadas pelo estabelecimento. De uma forma geral, o ambiente de um restaurante é composto por mesas e cadeiras, e pode-se optar por atender a um público específico ou não.

A origem dos restaurantes é quase tão antiga quanto à própria civilização humana. Vestígios desses locais foram encontrados nas ruínas de Pompeia, na Roma Antiga. Esses estabelecimentos, conhecidos à época como tavernas, tinham a função de oferecer comida e bebidas àqueles viajantes que estavam fora de casa e que não tinham condições de preparar as suas próprias refeições. Os alimentos não eram selecionados, mas variavam por dia e eram servidos em um horário determinado a um preço fixo, e um dos seus principais objetivos era acompanhar as bebidas alcoólicas servidas. É importante salientar que as refeições nas tavernas variavam de país por país, de acordo com os costumes locais e, por não serem considerados espaços sofisticados, não eram frequentados pela nobreza local, a qual possuía os seus cozinheiros reais.

A palavra restaurante deriva do latim *restaurare*, que significa restaurar, sendo sinônimo de restaurador, ou seja, algo que está sendo restaurado. A popularização da palavra e seu significado atual começou a ganhar forma no século XVIII, especificamente em 1765, quando um vendedor de sopas parisiense abriu um comércio que vendia um caldo chamado *bouillon restaurant* (restaurador), destinado àqueles que se sentiam fracos ou cansados. A partir daí a palavra restaurante passou a caracterizar todos os comércios que surgiam na França destinados à oferta de alimentos.

No Brasil, os primeiros restaurantes surgiram apenas no século XX, nas cidades de Rio de Janeiro e São Paulo. No entanto, desde a chegada da família real em 1808, muitos ingredientes de Portugal e de outros locais, além de chefes de cozinha e novos hábitos foram incorporados à cultura brasileira.

Desde então, várias inovações e mudanças ocorreram nos restaurantes, dentre as quais pode-se destacar o surgimento dos *self-services* em 1885 na cidade de Nova Iorque, embora tal modelo de negócio tenha se tornado inicialmente popular em São Francisco, na costa oeste norte-americana. Outra grande inovação dos norte-americanos foi a criação de restaurantes especializados em um determinado tipo de cozinha, como por exemplo, as *steak houses* (restaurantes de carne) e os *seafood restaurants* (especializados em frutos do mar).

Nos últimos anos, um novo tipo de especialização tem se destacado no setor alimentício e feito sucesso nas principais cidades do Brasil, as saladerias, restaurantes com uma proposta de comida saudável especializados em saladas.

4.2 Saladerias, restaurantes especializados em saladas

A preocupação crescente com um estilo de vida saudável, a fim de se prevenir o aparecimento de doenças ou até mesmo impedir que as doenças crônicas piorem, e com uma alimentação balanceada estão cada vez mais frequentes no dia a dia das pessoas. Consequentemente, a busca por novos hábitos saudáveis, sejam eles alimentares ou com exercícios físicos, tem acentuado a troca de refeições de *junk food*, expressão pejorativa para alimentos com alto teor calórico e com níveis reduzidos de nutrientes, por alimentos mais leves e saudáveis.

Essas mudanças abrem espaço para as saladerias, restaurantes que apresentam uma nova proposta de comida saudável à preços acessíveis, oferecendo saladas personalizadas, grelhados, sopas, sanduíches naturais, sucos de frutas, dentre outros. Com conceito geração saúde, mas sem abrir mão de comer bem, tudo numa saladeria é preparado no dia, com ingredientes saudáveis, frescos e selecionados.

Além dos benefícios à saúde, as pessoas também têm procurado praticidade na hora de se alimentar, devido às suas rotinas diárias de muito trabalho. Por isso, as saladerias, na grande maioria das vezes, optam por um modelo de negócio composto pela junção de dois modelos de sucesso, o *fast food* americano e o *self-service* a quilo, a fim de se entregar rapidez e praticidade aos seus clientes.

4.3 Mercado Promissor

Segundo informações publicadas pelo SEBRAE (2019), a busca por uma alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio no Brasil. O mercado de alimentação ligado à saúde e ao bem-estar cresceu 98% no país de 2009 a 2014. Esse aumento está diretamente relacionado com o maior grau de instrução da população em relação aos benefícios de se ingerir alimentos mais saudáveis. Para 28% dos brasileiros, consumir alimentos nutricionalmente ricos é muito importante, enquanto 22% da população opta por comprar alimentos naturais e sem conservantes. O setor movimentava US\$ 35 bilhões por ano no Brasil, que é o quarto maior mercado do mundo.

Além disso, o público vegetariano vem crescendo bastante e aproveitar esse crescimento é uma ótima oportunidade de negócio. Uma pesquisa realizada pelo IBOPE em abril de 2018 revelou que 29 milhões de brasileiros se declaram vegetarianos, número que corresponde a 14% da população do país. Nas regiões metropolitanas houve um crescimento no índice de vegetarianos. Pesquisa feita pelo IBOPE em 2012, só nessas áreas, apontava para 8% de adeptos da dieta. Hoje esse índice é de 16% (um pouco maior que a média nacional).

Esses números mostram que há demanda por produtos e serviços focados em clientes preocupados com uma boa alimentação. É importante salientar que uma saladeria não necessariamente precisa ser focada em clientes vegetarianos, visto que entre as pessoas que não se declaram vegetarianas, muitas são favoráveis à uma alimentação mais saudável.

5 O PLANO DE NEGÓCIOS

Figura 1 - Capa plano de negócios



Fonte: Do autor (2019)

5.1 Sumário Executivo

Este plano de negócio permitirá analisar a viabilidade econômica e mercadológica para a abertura de uma saladeria em Piumhi, Minas Gerais. A escolha para desenvolver esse plano de negócio se deu por dois motivos principais: o aumento da conscientização da população para a necessidade de se manter hábitos saudáveis de alimentação e devido ao crescimento do número de trabalhadores e estudantes que dispõem de pouco tempo para uma refeição, normalmente efetuada fora de casa em função das dificuldades do dia a dia como distância e trânsito e, por isso, precisam se alimentar com rapidez e praticidade.

Piumhi, a cidade escolhida para se abrir esse empreendimento, não difere muito das outras cidades do interior de Minas Gerais. Segundo dados do IBGE, em 2010, a cidade possuía 31.883 habitantes, e em 2019, uma estimativa de 34.691. Em 2017, o salário médio mensal dos trabalhadores formais era de 1,7 salários mínimos, fazendo com que o município ocupasse a posição 337^o, dentre os 853 do estado de Minas Gerais. Um dos maiores desafios desse novo negócio é conscientizar a população da cidade quanto à importância de se manter hábitos saudáveis de alimentação, principalmente no que tange a restaurantes especializados em saladas, visto que os mesmos ainda não são encontrados ou sequer, conhecidos no interior do estado. Mas, por outro lado, a ausência de concorrentes diretos e o pioneirismo no mercado de refeições naturais podem ser diferenciais para o sucesso do empreendimento.

O fornecimento de produtos de qualidade, saudáveis e frescos, além da expertise em saladas é, sem sombra de dúvidas, o grande diferencial desse projeto. Além disso, a Green Garden Saladeria buscará ser referência na oferta de sucos naturais, em especial nos do tipo *smoothie*, bebida extremamente deliciosa e cremosa, uma vez que esse tipo de produto ainda não é ofertado em Piumhi. No que tange à sua estrutura, esse novo negócio terá um espaço convidativo, limpo e arejado, diferente da maioria dos restaurantes tradicionais da cidade, que embora sejam de qualidade, pecam em alguns quesitos como calor excessivo e cheiro de comida no salão de alimentação.

Em termos financeiros e mercadológicos, o projeto apresenta viabilidade extremamente atraente, uma vez que o investimento inicial é considerado baixo frente ao grande retorno esperado, o que pode ser comprovado pelo presente plano de negócio.

5.2 Conceito do Negócio

5.2.1 Missão e visão (valores e diferenciais do negócio)

5.2.1.1 Missão

Entregar aos nossos clientes comidas naturais, frescas, saudáveis e saborosas de uma forma ágil, prática e eficiente com ênfase na qualidade, higiene e sustentabilidade.

5.2.1.2 Visão

Ser o restaurante referência em comida saudável na região, além de ser reconhecido pelos clientes e funcionários como uma empresa que oferece produtos de qualidade a um preço justo e acessível.

5.2.1.3 Valores

- Experiência saudável;
- Comprometimento com o cliente;
- Preços acessíveis;
- Excelência em todos os aspectos;
- Ética e Sustentabilidade.

5.2.2 Oportunidade

As pessoas já não enxergam os restaurantes como simples lugares públicos onde se preparam e vendem comidas. Além disso, o aumento cada vez maior da conscientização popular sobre a importância de se manter hábitos saudáveis de alimentação e a rotina atarefada das pessoas, consumida pelas atividades de trabalho e estudo, mudaram a visão de se alimentar fora de casa.

Diante desse cenário, a Green Garden Saladeria se aproveitará das seguintes oportunidades:

- Atuação num nicho específico do mercado de alimentação, o de alimentos saudáveis, no qual não há nenhum concorrente direto para os tipos de produtos que serão ofertados;
- Visto que o negócio de fornecimento de alimentos saudáveis ainda não existe ou se encontra pouco desenvolvido em Piumhi, a Green Garden será pioneira neste ramo, o que em caso de sucesso na empreitada, potencializará as chances de crescimento e expansão;
- Irá preparar e servir seus pratos em estilo *fast-food* a fim de atender às pessoas que possuem pouco tempo para se alimentarem. Ou seja, os clientes serão atendidos e receberão as suas refeições em segundos, característica inexistente nos restaurantes tradicionais de Piumhi;
- Receberá os clientes num espaço moderno, leve e descontraído, diferentemente dos restaurantes existentes na cidade.

5.2.3 Produtos e serviços (resumo conceitual)

A Green Garden Saladeria oferecerá os seguintes produtos e serviços, que serão mais bem especificados no item 5.4 (Produtos e Serviços):

- Saladas;
- *Wraps*;
- Sanduíches Naturais;
- Saladas de Frutas;
- *Parfaits*;
- *Smoothies*;
- Sucos Naturais;
- *Bombonière*;
- *Delivery*.

Todos os produtos comercializados na Green Garden serão preparados na própria saladeria, desde as saladas, sanduíches, sucos naturais até aos molhos. Nenhum produto industrializado será comercializado pela empresa, à exceção da água natural (com e sem gás) e dos produtos da *bombonière*. Tal estratégia de diferenciação, com produtos exclusivos da Green

Garden, visa transmitir credibilidade junto ao público alvo quanto à qualidade dos seus produtos e à missão da empresa em entregar uma alimentação saudável aos seus clientes.

5.2.4 Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio

5.2.4.1 Ramo de atividade

A Green Garden Saladeria se caracteriza como um comércio varejista (venderá mercadorias diretamente ao consumidor) de saladas, bebidas e sanduíches com predominância de produção própria.

5.2.4.2 Enquadramento tributário/fiscal

Empresa de Pequeno Porte (EPP), visto que o empreendimento auferirá em cada ano-calendário receita bruta entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), a Green Garden Saladeria se enquadrará no regime tributário do Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime tributário facilitado e simplificado, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007.

Também chamado como Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte dentro da Lei Complementar nº 123/06, o Simples Nacional permite o recolhimento, em uma única guia, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/PASEP;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);

- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

5.2.5 Gerenciamento da Green Garden

A Green Garden Saladeria será gerenciada pelo engenheiro e futuro especialista em Gestão Estratégica de Negócios Demetryus Leandro de Oliveira. O proprietário fundador da Green Garden é formado em Engenharia de Minas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e está se especializando em Gestão Estratégica de Negócios também pela UFMG.

O desejo do mesmo em abrir o seu próprio negócio, a vontade de crescer profissionalmente e contribuir com o desenvolvimento de sua cidade natal são pontos fortes para o sucesso do empreendimento, além de seu esforço e dedicação a tudo que se propõe a fazer.

5.2.6 Certificações, licenças, regulamentações e legislações

Para registrar a Green Garden Saladeria, a primeira providência será contratar um contador, profissional legalmente habilitado, para elaborar os atos constitutivos da empresa, auxiliar na escolha da forma jurídica mais adequada para o projeto e preencher os formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas. No momento da escolha do prestador de serviço, dar-se-á preferência a profissionais indicados por empresários com negócios semelhantes.

Para legalizar a Green Garden, será necessário realizar as devidas inscrições nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual da Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada ao recolhimento anual da Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar;

- Visita à prefeitura da cidade onde pretende montar seu empreendimento para fazer a consulta de local;
- Obtenção do alvará de licença sanitária para adequar às instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal a fiscalização cabe à Agência Nacional de Vigilância Sanitária, enquanto em âmbitos estadual e municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde (quando for o caso);
- Preparar e enviar o requerimento ao chefe do DFA/SIV do Estado para solicitar a vistoria das instalações e equipamentos;
- Registro do produto (quando for o caso).

As principais exigências legais aplicáveis a este segmento são:

- Lei nº 6.437, de 20.08.77 e alterações posteriores, a qual configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade da responsabilidade técnica;
- Lei nº 12.389 de 11 de outubro de 2005, a qual dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências;
- Resolução RDC nº 91, de 11 de maio de 2001, a qual aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo dessa Resolução;
- Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, a qual dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação;
- Resolução RDC nº 218, de 29 de julho de 2005, a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais;
- Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;

- Portaria nº 326/97, a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;
- Portaria nº 1.428/93, a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos.

Essa legislação federal pode ser complementada pelos órgãos estaduais e municipais de vigilância sanitária, visando abranger requisitos inerentes às realidades locais e promover a melhoria das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação. Em alguns estados e municípios, os estabelecimentos que produzem e/ou manipulam alimentos somente podem funcionar mediante licença de funcionamento e alvará expedido pela autoridade sanitária competente.

A vistoria no estabelecimento segue o código sanitário vigente e é feita pelos fiscais da prefeitura local. As empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC). O CDC, publicado em 11 de setembro de 1990, regula a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca de equilibrar a relação entre consumidores e fornecedores.

O CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a relação de consumo, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Ou seja, é necessário que em uma negociação estejam presentes o fornecedor e o consumidor, e que o produto ou serviço adquirido satisfaça as necessidades próprias do consumidor, na condição de destinatário final. Portanto, operações não caracterizadas como relação de consumo não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas pela casa. Nestas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda, e não ao consumo da empresa. Tais negociações se regulam pelo Código Civil brasileiro e legislações comerciais específicas.

Alguns itens regulados pelo CDC são: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia, cautelas ao fazer cobranças de dívidas. Em relação aos principais impostos e contribuições que devem ser recolhidos pelo restaurante, vale uma consulta ao contador sobre a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (disponível em <http://www.leigeral.com.br>), em vigor a partir de 01 de julho de 2007.

5.2.7 Localização e abrangência da Green Garden

A Green Garden Saladeria será instalada à rua Bossuet Costa, próxima ao supermercado Stalo, no centro de Piumhi. A Green Garden ficará numa rua larga e de fácil acesso, a qual poderá ser utilizada pelos clientes para estacionamento, não havendo assim necessidade para um estacionamento próprio do restaurante. A definição do local se deve ao fato de o proprietário da Green Garden ter um cômodo nessa localização, onde será adaptada a estrutura do empreendimento. Essa e demais questões envolvendo o espaço físico da Green Garden serão especificadas melhor mais adiante.

5.2.8 Terceiros e parcerias

Com relação aos serviços de contabilidade, os mesmos serão terceirizados.

Como ponto de revenda de alguns produtos da saladeria, a Green Garden, buscará parcerias com escolas particulares e academias, a fim de se instalar *vending machines* nesses locais. Assim como qualquer outra *vending machine*, as mesmas contarão com os produtos da Green Garden, como saladas, sanduíches e sucos naturais, prontos e preparados para consumo mediante solicitação do usuário.

Essa e as demais parcerias serão especificadas melhor mais adiante.

5.3 Mercado e Competidores

5.3.1 Análise setorial (análise macro)

Os restaurantes, do modo que conhecemos hoje, com inúmeras variações de segmentos, sejam eles finos, populares, temáticos, étnicos, *self-service*, *buffet* dentre outros, faz parte do dia a dia das pessoas e representam um elemento chave na economia mundial, seja pelo montante de dinheiro movimentado ou pelo número de empregos gerados.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor de alimentação fora do lar (AFL) se expande anualmente a uma taxa de 10%, gerando cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano. A maioria dessas vagas são para garçons, 250 mil postos, função que na maioria das vezes não exige experiência prévia, não restringe por sexo ou idade e pode ser exercida por todas as classes sociais, sem qualquer tipo de diferenciação. No entanto, a alta rotatividade, que atrapalha a qualificação, e a falta de profissionais para as vagas ofertadas são pontos negativos desse setor. O setor de AFL é o que mais emprega nacionalmente, principalmente no que se refere às oportunidades de primeiro emprego e à absorção de mão de obra não especializada, sobretudo com a regulamentação do trabalho intermitente em 2017.

De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018, realizada pelo IBGE, bares e restaurantes estão presentes nos 5.570 municípios brasileiros, congregam um milhão de negócios e geram seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, o que representa atualmente 2,7% do PIB nacional.

Somado a isso, o hábito de comer fora de casa é crescente no país e, no último levantamento feito pelo IBGE, a participação da despesa com AFL na área urbana foi de 33,9% no total das despesas com alimentação. Na área rural, chegou a 24,0%, um aumento de 11 pontos percentuais em relação à POF 2002-2003. O valor médio da despesa com AFL na área urbana foi 87,1% maior que o da área rural. Já para a alimentação no domicílio, o valor médio da despesa das famílias em áreas urbanas foi 15% maior do que em áreas rurais.

Por trás desses números imponentes e da importância social desse setor estão mais de dois milhões de empresários que, com seus empreendimentos, geram riquezas e empregos, desenvolvem a gastronomia brasileira, levam lazer às famílias e promovem mudanças positivas nos meios em que estão inseridos.

Iniciar um empreendimento no ramo de AFL não é tarefa fácil, pois exige um abrangente conhecimento do setor além de uma busca contínua pela qualidade dos serviços ofertados.

Soma-se a isso, a necessidade de se realizar um planejamento adequado, variando desde a definição do investimento inicial até à obediência das regras estabelecidas por órgãos de regulamentação a nível municipal e federal. Segundo dados da ABRASEL, 35% dos bares e restaurantes findam os seus negócios em até dois anos, índice de mortalidade bastante elevado, o qual caracteriza bem a complexidade em se empreender neste ramo.

5.3.2 Mercado alvo (nicho de mercado)

Piumhi é um município pequeno, com menos de 40.000 habitantes, onde se locomover de uma extremidade a outra da cidade é bastante simples. Sendo assim, a Green Garden Saladeria, que se localizará no centro da cidade, terá como público-alvo:

- Pessoas que trabalham no comércio e prestam serviços em toda a cidade;
- Pessoas que frequentam a região em busca de lazer. Segundo um levantamento feito pelo site de hospedagem *Airbnb*, Piumhi, que se destaca pelo Parque Nacional da Serra da Canastra, a nascente do Rio São Francisco e o lago da Represa de Furnas, no Rio Grande, foi a segunda cidade mineira mais procurada entre setembro de 2018 e agosto de 2019;
- Pessoas de classe média à alta, moradores da cidade;
- Estudantes e alunos de academias.

5.3.3 Necessidades do cliente (onde está a oportunidade)

A pesquisa de mercado feita por meio da aplicação de questionários (cujo resultado está detalhado no Apêndice C) permitiu constatar que não há muitas opções de comidas saudáveis em Piumhi.

A tabela e o gráfico a seguir apresentam o resultado obtido quando as pessoas foram questionadas se sentem falta de uma opção de comida saudável na cidade.

Tabela 2 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	308	76,24%
Não	26	6,44%
Não tenho opinião formada	70	17,33%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

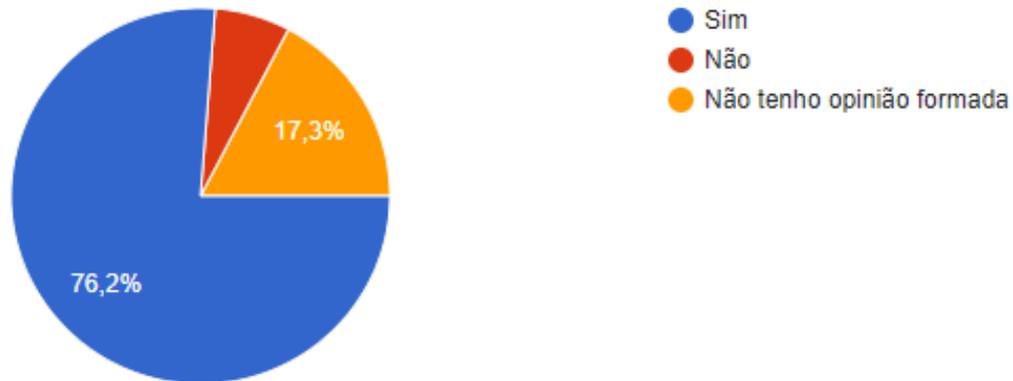


Gráfico 5 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi

Fonte: Coleta de dados (2019)

Assim, a Green Garden Saladeria se beneficiará dessa oportunidade levando ao público de Piumhi comidas extremamente saudáveis e nutritivas, suprimindo as necessidades e carências deste nicho de mercado.

De acordo com a pesquisa feita constatou-se também que a maioria das pessoas que se alimentam fora de casa optam pelo almoço, conforme tabela e gráfico a seguir.

Dessa forma, pretende-se levar ao público alvo algo que eles sentem falta, uma refeição saudável, na hora que eles estão mais dispostos a consumi-la, no horário do almoço.

Tabela 3 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Café da manhã	39	6,06%
Almoço	307	47,67%
Lanche da tarde	111	17,24%
Jantar	187	29,04%
TOTAL	644	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

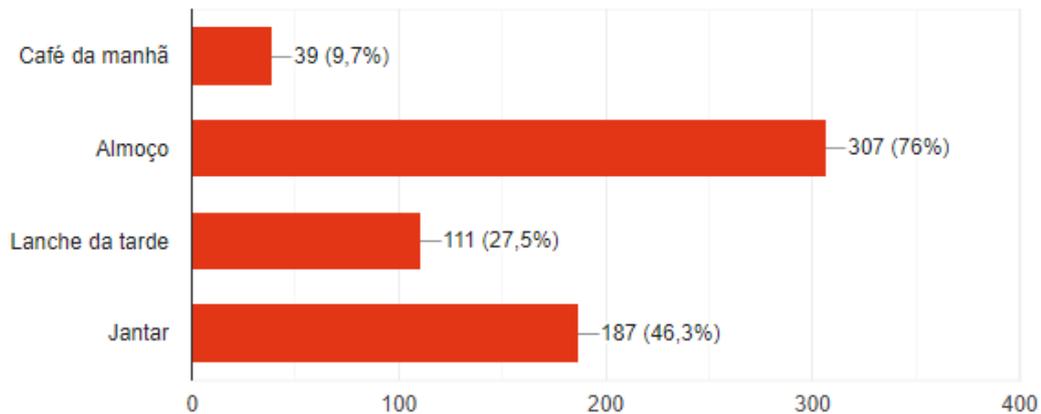


Gráfico 6 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

5.3.4 Análise dos competidores

A pesquisa de mercado realizada permitiu identificar quais são os estabelecimentos alimentícios mais frequentados em Piumhi e logo, quais são os principais concorrentes da Green Garden Saladeria.

A tabela e o gráfico a seguir compilam os principais estabelecimentos alimentícios que foram citados na pesquisa. Foram lembrados 50 estabelecimentos, num total de 369 respostas, uma vez que 35 respostas foram invalidadas por não se tratar de um local público e condizente. Aqueles estabelecimentos que foram citados menos de 7 vezes (2% do total de respostas válidas) foram agrupados como “Outros”, num total de 39 estabelecimentos e 97 respostas.

Tabela 4 - Principais concorrentes

CONCORRENTES	VEZES EM QUE FOI CITADO	PORCENTAGEM
Stalo Restaurante	81	20,05%
Beriko's Restaurante	38	9,41%
Bar e Restaurante do Samuel	26	6,44%
Bar e Restaurante Centenário	24	5,94%
Bistrô - Café e Restaurante	23	5,69%
Restaurante do Ticão	19	4,70%
Restaurante e Pizzaria Scarolla	19	4,70%
Sabores da Casa Restaurante & Espetinhos	12	2,97%
Lanchonete Tropicália	11	2,72%
Hakuna Batata	10	2,48%
Restaurante PTC	9	2,23%
CONCORRENTES	VEZES EM QUE FOI CITADO	PORCENTAGEM

Outros - 39 estabelecimentos	97	24,01%
Inválidos	35	8,66%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

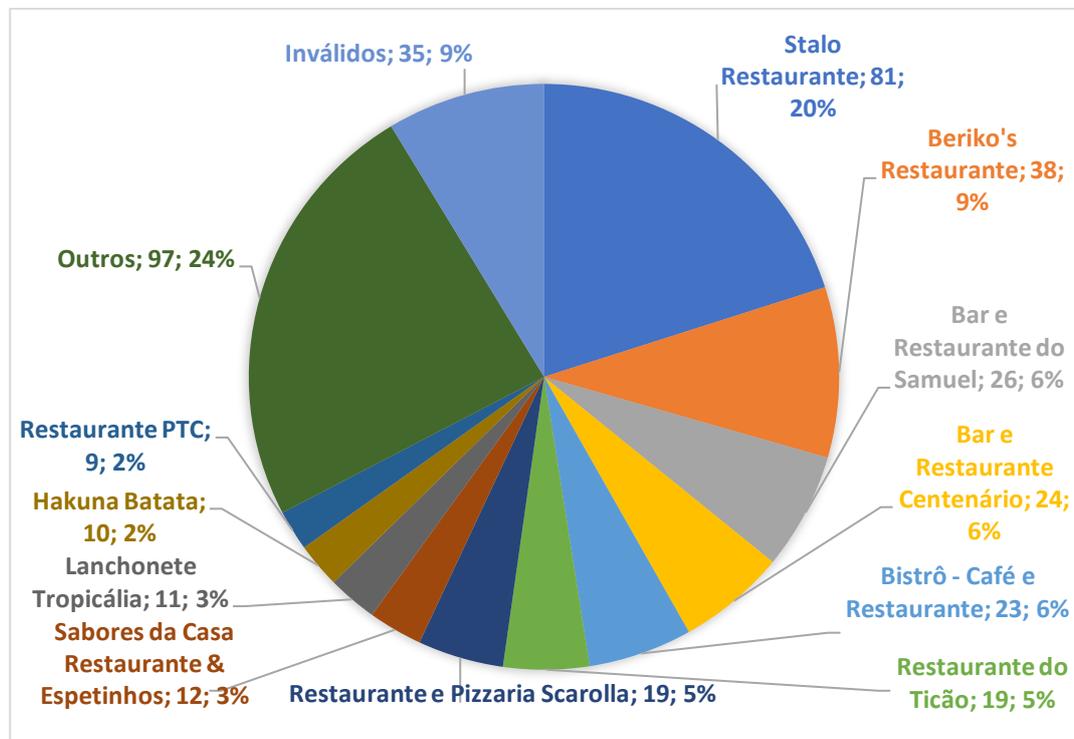


Gráfico 7 - Principais concorrentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

Dentre os principais concorrentes identificados, foram selecionados os quatro estabelecimentos mais citados para se realizar um estudo mais detalhado. O Bar e Restaurante Centenário, que fica localizado fora da cidade de Piumhi, no km 266,5 da MG-050, não foi considerado como um principal concorrente devido ao difícil acesso ao mesmo.

Para o estudo e análise dos quatro principais concorrentes, destacados em vermelho na Tabela 4, a técnica utilizada foi a do Cliente Oculto, que é uma ferramenta comumente utilizada por empresas de pesquisa de mercado para medir a qualidade do atendimento de comércios ou para levantar informações específicas sobre produtos e serviços. Além das visitas aos estabelecimentos, foram avaliados os atendimentos telefônicos e os sites e redes sociais daqueles que possuem essas ferramentas de divulgação e comunicação.

1 – CONCORRENTE 1

DATA DA PESQUISA: 26/12/19

a) Atendimento: O garçom demorou em torno de 3 minutos para ir até à mesa perguntar o pedido do pesquisador. O mesmo apenas entregou o cardápio e ficou aguardando ao lado a definição do pedido. Apesar de ter cumprido o seu papel, o atendente não foi totalmente simpático e solícito no atendimento. O garçom usava uniforme.

No dia seguinte, foi feito contato por telefone para tirar algumas dúvidas, onde a atendente foi simpática e prestativa, embora não soubesse informar alguns valores e precisou verificar internamente com outro funcionário.

O restaurante funciona sete dias por semana, de 10h30min a 00h00min.

b) Produtos e serviços: Há diversas variedades de produtos e de boa qualidade. Além do tradicional *self service* com churrasco, há várias opções *à la carte* de pratos individuais ou para duas pessoas, que variam de pratos executivos, feijoada, macarrão, parmegiana dentre outros. Destacam-se duas opções de saladas, uma simples, que contém alface, tomate, rúcula e cebola, e serve uma pessoa, e outra mista, que contém alface, tomate, legumes, palmito, ovo, azeitona, presunto e queijo, e serve duas pessoas. No *self service*, as opções de saladas variam de 10 a 12 itens, com grão de bico, repolho, couve, brócolis, beterraba dentre outros. Para beber, há diversas opções de sucos ditos naturais. No entanto, o escolhido pelo pesquisador, de manga com goiaba, claramente se tratava de suco de polpa congelada. Há uma grande variedade de molhos para saladas e carnes, no entanto, todos são industrializados.

O restaurante trabalha com a opção de entrega de marmitex sem custo, solicitada apenas por telefone, além de oferecer aos seus clientes a opção de mensalista, na qual o pagamento das refeições é feito mensalmente a um preço especial.

Como formas de pagamento, aceitam-se dinheiro, cartões de crédito e débito, além de *tickets* de refeição.

c) Preço: Verificou-se que os preços adotados não são muito competitivos, como por exemplo, a salada mista (para duas pessoas) custa R\$39,00 e os sucos R\$5,00 ou R\$6,00. Também é possível comer à vontade, na opção *self service*, por R\$29,90, sem churrasco, ou R\$35,90, com churrasco.

d) Ações de divulgação: O restaurante não possui site de divulgação na internet, apenas um perfil em uma rede social que divulga alguns produtos e algumas programações especiais.

e) Estrutura: O estabelecimento possui uma ótima estrutura e uma boa fachada. No entanto, não possui estacionamento próprio e a rua em que está instalado é muito movimentada e com diversos comércios, o que dificulta bastante encontrar uma vaga para se estacionar.

O restaurante foi reformado recentemente e possui controle de acesso com catracas expedidoras de comandas, além de rampa de acesso para deficientes e ar-condicionado. O salão é bem grande, com capacidade para atender em torno de 150 clientes. O estabelecimento embora simples, é muito organizado, e a cozinha não pode ser vista do salão. O banheiro estava limpo, organizado e apto para uso.

2 – CONCORRENTE 2

DATA DA PESQUISA: 30/12/19

a) Atendimento: O garçom demorou em torno de 2 minutos para ir até a mesa perguntar o pedido do pesquisador. O atendente, uniformizado, não trouxe cardápio, uma vez que não havia opções *à la carte*, apenas *self service*. O mesmo foi simpático e prestativo no esclarecimento das dúvidas do pesquisador.

Posteriormente, foi feito contato por telefone para tirar algumas dúvidas, onde a atendente foi simpática e prestativa, respondendo a todos os questionamentos de imediato.

O restaurante funciona sete dias por semana de 10h00min às 17h00min, exceto aos domingos em que se encerra o expediente às 15h00min.

b) Produtos e serviços: Como dito anteriormente, o restaurante funciona apenas com a opção de *self service*, deixando a desejar no *mix* de produtos, principalmente na variedade de carnes. As opções de saladas variam de 8 a 10 itens, com cenoura, ervilha, beterraba, vinagrete, agrião dentre outros. Para beber, há diversas opções de sucos naturais, sendo apenas o de maracujá feito de polpa congelada. Há uma grande variedade de molhos para saladas e carnes, no entanto, todos são industrializados. Como cortesia, são oferecidas algumas opções de doces.

O restaurante trabalha com a opção de entrega sem custo de marmitex já montada, com preço fixo, ou a gosto do cliente, nesse caso cobrada no quilo. Os pedidos de entrega são feitos por telefone.

Como formas de pagamento, aceitam-se dinheiro, cartões de crédito e débito, além de *tickets* de refeição.

c) Preço: Verificou-se que os preços adotados são competitivos, sendo possível comer à vontade, na opção *self service*, por R\$21,90, ou por R\$34,90, na opção no quilo. Destaca-se a flexibilidade do estabelecimento em deixar o cliente escolher se irá optar por comer à vontade ou no quilo somente após pesar a refeição.

d) Ações de divulgação: Não foi encontrado nenhum site de divulgação na internet ou página em alguma rede social.

e) **Estrutura:** O estabelecimento possui uma boa estrutura e uma fachada simples. Além disso, o restaurante não possui estacionamento próprio, no entanto, a rua em que está instalado é larga e embora movimentada, não é difícil encontrar uma vaga para se estacionar.

O salão é de tamanho médio, com capacidade para aproximadamente 90 pessoas. O ambiente é climatizado e bem organizado, estando a cozinha fora do campo de visão dos clientes. Um ponto negativo se refere à iluminação do local, estando o ambiente um pouco escuro no dia da visita. O banheiro estava limpo, organizado e apto para uso.

3 – CONCORRENTE 3

DATA DA PESQUISA: 31/12/19

a) **Atendimento:** Devido ao estabelecimento trabalhar apenas com a opção *self service*, o pesquisador se dirigiu diretamente para o balcão de alimentos, sem aguardar o atendimento do garçom. Os atendentes não usavam uniformes e aparentavam ser bastante jovens e sem experiência.

No dia seguinte, foi feito contato por telefone para tirar algumas dúvidas, onde a atendente foi simpática e prestativa, respondendo a todos os questionamentos de imediato.

O restaurante funciona sete dias por semana de 08h00min às 20h00min, exceto aos domingos que possui horário reduzido, de 09h00min às 17h00min.

b) **Produtos e serviços:** O restaurante possui uma boa variedade de produtos, mas de qualidade razoável. As opções de saladas são muito limitadas, não mais que oito opções, sendo alface, tomate, pepino, couve etc. Para beber, há opções de sucos naturais, dentre eles o de abacaxi, que foi escolhido pelo pesquisador e estava muito saboroso. Como cortesia, são oferecidas algumas opções de doces, como doce de leite, rapadura, queijo dentre outros.

O restaurante trabalha com a opção de entrega de marmitex sem custo, solicitada apenas por telefone, além de oferecer aos seus clientes a opção de mensalista, na qual o pagamento das refeições é feito mensalmente a um preço especial.

Como formas de pagamento, aceitam-se dinheiro, cartões de crédito e débito, além de *tickets* de refeição.

c) **Preço:** Verificou-se que o preço da refeição, de R\$30,00 o quilo, não é muito competitivo visto que a qualidade dos produtos deixa a desejar. No entanto, o restaurante possui um preço mais acessível para o suco natural, no valor de R\$4,00.

d) **Ações de divulgação:** Não foi encontrado nenhum site de divulgação na internet, apenas uma página numa rede social, cuja última atualização data de dezembro de 2017.

e) **Estrutura:** O estabelecimento possui estrutura e mobílias antigas, além de uma fachada simples. O restaurante não possui estacionamento próprio, no entanto, a rua em que está instalado é larga e embora movimentada, não é difícil encontrar uma vaga para se estacionar.

O salão é de tamanho médio, com capacidade para aproximadamente 90 pessoas. O ambiente estava muito quente, possuindo apenas ventiladores nas paredes, os quais estavam desligados. O banheiro estava razoavelmente limpo, mas com o lixo totalmente cheio. Além disso, não havia papel para secar as mãos, apenas rolos de papel higiênico.

A cozinha e a área de preparo dos pedidos são conjugadas com o balcão de atendimento, o que permitiu ao pesquisador presenciar uma situação bastante desagradável no momento do pagamento. Um garçom solicitou à uma funcionária, que estava preparando uma bebida, um copo com gelo, a qual parou a execução de sua tarefa, abriu o refrigerador e pegou os cubos de gelo diretamente com as mãos sem nenhum tipo de higienização prévia.

4 – CONCORRENTE 4

DATA DA PESQUISA: 24/01/20

a) **Atendimento:** Apesar de o restaurante trabalhar apenas com a opção *self service*, o pesquisador ao adentrar no estabelecimento se dirigiu à uma mesa e aguardou sentado por três minutos, não vindo nenhum garçom atendê-lo. Nenhum funcionário do local usava uniforme e ao serem questionados no balcão sobre o modo de funcionamento do restaurante e os preços, responderam de imediato.

No dia seguinte, foi feita uma tentativa de contato via *WhatsApp* para se tirar algumas dúvidas junto ao estabelecimento, porém, não houve retorno.

O restaurante funciona seis dias por semana, de segunda a sábado de 07h00min às 18h00min, exceto aos sábados que possui horário reduzido, de 09h00min às 16h00min.

b) **Produtos e serviços:** O restaurante possui pouca variedade de produtos, mas de boa qualidade. Dentre todos os concorrentes avaliados, é o que possui menor oferta de itens. As opções de saladas são básicas, não mais que dez opções, com alface, tomate, pepino, couve, repolho, brócolis etc. Para beber, há opções de sucos naturais de limão e de laranja, além de outros preparados a partir de polpas industrializadas. Como cortesia, são oferecidas algumas opções de doces, como doce de leite e queijo, por exemplo. Há uma grande variedade de molhos para saladas e carnes, no entanto, todos são industrializados.

O restaurante ainda não trabalha com a opção de entrega de marmitex, no entanto, o pesquisador foi informado de que tal serviço seria disponibilizado nos próximos dias. Além

disso, o estabelecimento não oferece aos seus clientes a opção de mensalista, na qual o pagamento das refeições é feito mensalmente a um preço especial.

Como formas de pagamento, aceitam-se dinheiro, cartões de crédito e débito, além de *tickets* de refeição.

c) Preço: Verificou-se que o preço das refeições, R\$29,90 o quilo e R\$19,90 à vontade, são os menores entre os restaurantes que foram visitados. No entanto, o restaurante possui um preço menos competitivo para um suco natural, no valor de R\$5,00.

d) Ações de divulgação: Dentre os restaurantes avaliados até o momento, este é o que explora melhor o *marketing* em redes sociais. A suas páginas nas redes sociais são atualizadas frequentemente com fotos de produtos, informações sobre o horário de funcionamento, cardápios e contratações de funcionários.

e) Estrutura: O estabelecimento é relativamente novo na cidade, tendo completado um ano de funcionamento este mês. Está localizado em um dos principais pontos da cidade. Possui uma fachada simples, porém por estar situado numa esquina de um cruzamento de grande fluxo de veículos, tem bastante destaque. O restaurante não possui estacionamento próprio, no entanto, é possível encontrar locais para se estacionar nos seus arredores.

O salão é de tamanho médio a grande, com capacidade para aproximadamente 70 pessoas. Como ponto de destaque, o restaurante possui dois ambientes, o interno, próximo aos balcões de servir, e um externo, aberto para a rua, para quem prefere almoçar sem o cheiro de comida comum em restaurantes de *self service*. O ambiente estava agradável, com lotação em torno de 60-70% e muito bem organizado. O banheiro embora pequeno, estava limpo e com todos os acessórios, como sabão, papel para secar as mãos, papel higiênico e lixo.

A cozinha do restaurante está localizada no fundo do local e por isso, não podia ser visualizada.

5.3.5 Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes)

As principais vantagens competitivas da Green Garden Saladeria são a exclusividade e a especialidade em saladas.

O fornecimento de uma vasta gama de itens de salada será um diferencial em relação aos concorrentes, que deixam muito a desejar nesse quesito.

A pesquisa de mercado mostrou que 62,38% dos respondentes citaram a variedade de produtos como um dos motivos que os levariam a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria, conforme tabela e gráficos a seguir.

Tabela 5 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Proximidade do seu local de trabalho ou residência	150	37,13%
Cortesia no atendimento	175	43,32%
Variedade de produtos	252	62,38%
Refeições saudáveis e de qualidade	321	79,46%
Preço acessível e promoções frequentes	302	74,75%
Boas condições de higiene e limpeza	283	70,05%
Rapidez no atendimento	216	53,47%
Instalações/ambiente agradável	202	50,00%
Outros	8	1,98%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

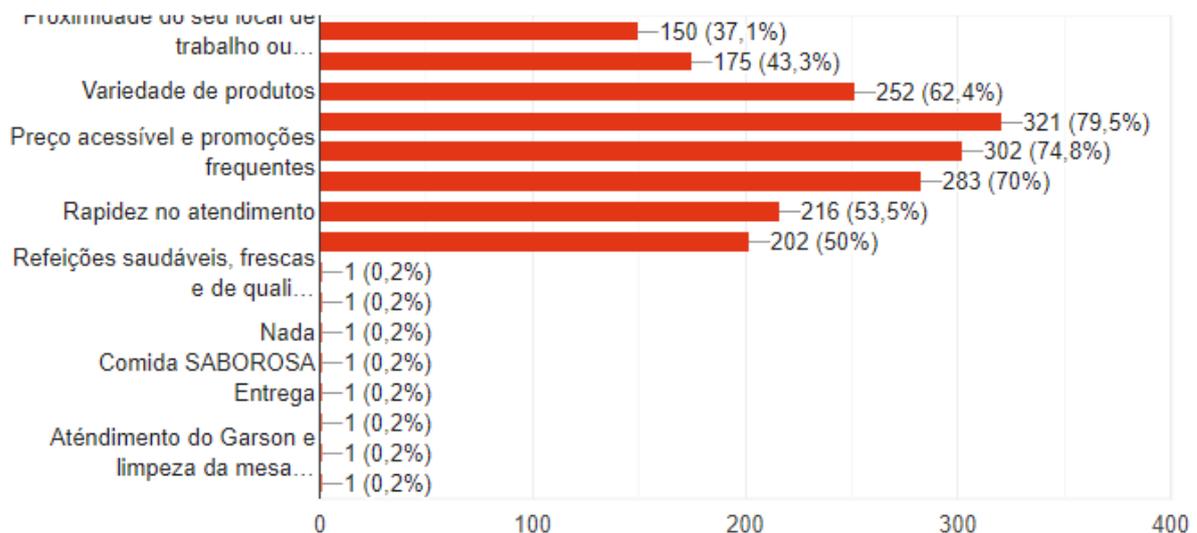


Gráfico 8 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Além disso, o modo de operação da Green Garden Saladeria visa entregar ao cliente uma refeição de qualidade com rapidez e agilidade. O consumidor, ao adentrar no estabelecimento e se dirigir ao balcão, escolherá os itens de sua refeição, a qual será montada em questões de segundos.

Assim, num mundo em que cada vez mais as pessoas possuem menos tempo livre, prezar pelo atendimento ágil e rápido será também uma das vantagens competitivas desse novo negócio.

5.4 Produtos e Serviços

5.4.1 Descrição dos produtos e serviços

O principal produto da Green Garden Saladeria é a salada. Esse novo empreendimento se destaca por ser um restaurante especializado neste tipo de alimento, que oferece aos seus clientes produtos específicos e exclusivos, trazendo uma nova proposta de refeição saudável ainda não existente em Piumhi.

Um dos principais atrativos da saladeria é a possibilidade de o cliente elaborar a sua própria salada. Todos os itens, como verduras, legumes, proteínas e carboidratos, estarão dispostos no balcão do *salad bar* e o cliente escolherá aqueles de sua preferência para montar a sua refeição. Além disso, temperos e molhos exclusivos também poderão ser adicionados ao pedido.

Sendo assim, a preparação da salada na hora, na frente dos clientes, obriga a Green Garden a manter um alto nível de qualidade dos produtos e higiene do processo, se tornando um diferencial desse novo negócio.

Seguem abaixo os principais itens que irão compor as saladas:

Verduras, legumes e outros:

- Abobrinha Italiana;
- Alface Americana;
- Alface Crespa;
- Alface Roxa;
- Alho Poró;
- Azeitona Verde;
- Batata Baroa;
- Batata Doce;
- Beterraba;
- Brócolis;
- Cebola Roxa;
- Cenoura Laranja;
- Cogumelo Fatiado;

- Couve;
- Couve Flor;
- Ervilha;
- Feijão Branco;
- Grão de Bico;
- Macarrão Integral;
- Milho;
- Ovo de Codorna;
- Palmito;
- Pepino;
- Pimenta Biquinho;
- Queijo Minas;
- Queijo Parmesão;
- Quiabo;
- Rabanete;
- Repolho Roxo;
- Rúcula;
- Tomate Cereja;
- Tomate Seco.

Proteínas:

- Atum;
- Blanquet Peru;
- Filé de Tilápia;
- Isca de Frango Grelhado;
- Lagarto Desfiado;
- Peito de Frango Desfiado;
- *Stroganoff* de Alcatra.

Molhos:

- Azeite;

- *Ceaser* (feito com creme de leite, azeite, mostarda, alho, limão, gema cozida, queijo parmesão);
- Mostarda e Mel (feito com mostarda, mel e manga);
- Green Garden (feito com creme de leite, alho, salsa, cebolinha e queijo parmesão);
- Pesto (feito com azeite, manjericão, alho e limão);
- Picante (feito com alho, cebola, tomate e pimenta).

Especiarias/Temperos:

- Alho Frito;
- Amendoim Triturado;
- Castanha de Caju;
- Chia;
- Croutons;
- Damasco;
- Gergelim Negro;
- Granola;
- Linhaça;
- Orégano;
- Pimenta Calabresa;
- Sal Rosa;
- Uva Passa.

Além da opção de se preparar a salada no local, a Green Garden Saladeria trabalhará com mais duas opções de refeição: saladas pré-montadas com ingredientes pré-definidos estarão disponíveis para aqueles clientes que não possuem muito tempo e desejam adquirir a sua refeição mais rapidamente, enquanto que aqueles clientes que não desejam ir até o local buscar a sua salada, os mesmos terão a opção de montá-la pelo aplicativo e solicitar a entrega em domicílio.

Além das saladas, outra opção disponível para os clientes serão os sanduíches. Os mesmos estarão disponíveis em duas categorias: os tradicionais sanduíches feitos com pão e os itens do menu de salada, e os *wraps*, sanduíches frios, feitos com massa de pão achatada enrolada em torno de um recheio, compostos também dos itens do menu de saladas. Os

sanduíches também poderão ser montados no local ou pelo aplicativo e então entregues em casa. Além disso, haverá a opção de assá-los na grelha, caso algum cliente assim prefira.

Uma outra opção de refeição, mas que requer uma nova pesquisa de mercado, visto que a atual não abordou esse prato, se refere aos caldos e sopas, uma alternativa aos pratos crus.

Segundo o SEBRAE, caldo é o resultado líquido do cozimento de carne, peixe, frango, cereais ou vegetais. Pode ser consumido diretamente ou usado como base para sopas, sucos ou molhos. Os caldos mais consumidos no Brasil são o caldo verde, de feijão, de carne, de peixe, de legumes, de frango, de mandioca e de milho. Como acompanhamento, pode-se servir a salada com alface, rúcula, agrião, tomate, rabanete, pepino, cenoura, cebola, pimentão, beterraba, batata e outros vegetais crus ou cozidos.

O consumo de caldos possui características regionais e sazonais: é mais intenso em regiões frias e no inverno. E a demanda aumenta no período noturno, quando as pessoas preferem jantar algo mais leve e nutritivo. Por isso, a princípio, a oferta de caldos e sopas seria feita apenas aos finais de semana e, de acordo com a sua aceitação e consumo, poderia ser expandida para outros dias e horários.

Como sobremesa, o principal item será as saladas de frutas. Frescas e selecionadas, as frutas serão acondicionadas em recipientes de fácil transporte e estarão pré-montadas em diferentes combinações. Além das saladas de frutas, uma aposta da Green Garden Saladeria será na oferta de *parfaits* de iogurte com frutas. O *parfait* é uma sobremesa de origem francesa, feita em camadas e que geralmente combina frutas, iogurte, mel e cereais, e é uma ótima opção para as pessoas que querem comer doce sem sair da dieta, além de ser um item muito chamativo e bonito.

Com relação às bebidas, a Green Garden Saladeria será referência na cidade de Piumhi em *smoothies* (bebidas espessas e cremosas feitas com purê de frutas cruas, legumes e laticínios, normalmente usando-se um liquidificador) e sucos naturais, que terão lugar de destaque no cardápio, buscando reforçar o conceito de alimentação saudável e atrair mais clientes. Serão diversas opções de frutas e de combinações, criando-se assim sabores excepcionais e exclusivos, conforme listados abaixo:

REFRESCANTES - base água ou água de coco

- Citrus (feito com abacaxi, laranja e maracujá);
- Harmônico (feito com abacaxi, manga e morango);
- Havana (feito com abacaxi, coco e limão);

- *Pink lemonade* (feito com limão, melancia e morango);
- *Summer* (feito com laranja, maracujá e morango);
- Tropical (feito com banana, laranja e mamão);
- Garota de Ipanema (feito com abacaxi, hortelã, limão e maçã verde);
- Manaus (feito com açaí, banana e laranja).

FUNCIONAIS - base água ou água de coco

- Detox (feito com abacaxi, chia, gengibre, laranja, maçã verde e pepino);
- *Gold* (feito com pêssigo, manga e maracujá);
- Green Garden (feito com abacaxi, espinafre, laranja, maçã verde e pepino);
- HDL (feito com abacate, abacaxi, banana e manga);
- Imunidade (feito com gengibre, laranja, limão e mel);
- Limonada Verde (feito com hortelã, kiwi, limão e uva verde);
- Vitamina C (feito com abacaxi, cenoura e laranja);
- Fibra (feito com aveia, banana, iogurte e mamão).

SMOOTHIES – base iogurte natural ou sorvete de baunilha

- *Beach* (feito com abacaxi, maracujá e morango);
- Bogotá (feito com baunilha, café e canela);
- Limonada de coco (feito com coco, hortelã e limão);
- México (feito com laranja, limão e maçã verde);
- *Relax* (feito com banana, maracujá e sementes de chia);
- *Spring* (feito com banana, coco e melancia);
- Tentação (feito com banana, mamão e manga).

PREMIUM – base iogurte natural ou sorvete de baunilha

- Amazônia (feito com coco, cupuaçu e morango);
- Diversão (feito com amora, *blueberry*, framboesa e morango);
- Enérgico (feito com açaí, maracujá e morango);
- Havaí (feito com amora, coco e morango);

- *Heaven* (feito com pêssego, mamão e morango);
- Pitaya (feito com banana, laranja e pitaya).

PROTEÍNA – base iogurte natural ou sorvete de baunilha

- Pós treino (feito com abacate, banana, cacau, chia e *whey protein*);
- Pré treino (feito com amendoim, aveia, banana, mel e *whey protein*);
- Proteína extrema (feito com açaí, *blueberry*, coco, morango e *whey protein*).

Por fim, a Green Garden Saladeria terá opções de doces *fit* industrializados, porém sem glúten, sem corantes ou conservantes e sem adição de açúcares. Tais produtos são práticos e saudáveis, podem ser carregados facilmente na bolsa ou na mochila, e são ideais para serem consumidos a qualquer hora do dia ou naqueles momentos em que bate uma vontade de comer um doce.

BOMBONIÈRE

- Barra Supino;
- Chocolate Java - *Cranberry*;
- Chocolate Java - Intenso;
- Chocolate Java - Sal do Himalaia;
- *Coco Chips*;
- *Coco Chips* - Gengibre;
- *Coco Crispy* - Cacau;
- *Coco Crispy* - Gengibre;
- *Coco Crispy* - Tradicional;
- Paçoca Flormel;
- Paçoca Flormel Doce de Leite com Coco.

5.4.2 Benefícios e diferenciais

O maior diferencial da Green Garden Saladeria será fornecer aos seus clientes uma opção de comida saudável, nutritiva e saborosa. Os alimentos estarão sempre frescos e bem selecionados a fim de garantir o bem-estar de quem os consomem.

Um outro diferencial será a agilidade no atendimento aos clientes. Ao melhor estilo *fast-food*, que quer dizer, literalmente, comida rápida, as refeições serão preparadas em questões de segundos.

Além disso, para aqueles clientes que não desejam se alimentar no restaurante, a Green Garden Saladeria terá a opção “*to go*”, onde após a montagem da salada, a mesma será condicionada em um recipiente apropriado para que o consumidor a leve para casa ou para o seu local de trabalho. Como benefício para aqueles clientes que ao optarem pela opção “*to go*” trouxerem a sua própria embalagem, um desconto será dado no pagamento. Tal ação visa incentivar as pessoas a praticarem um consumo sustentável mediante a redução do uso de matérias primas, a substituição e reutilização de materiais e a diminuição da deposição de resíduos.

Com relação ao atendimento, o mesmo será personalizado. Os funcionários serão treinados para que realizem um ótimo atendimento e atinjam as expectativas dos clientes.

A Green Garden Saladeria contará com um programa de incentivo contínuo para recompensar os seus clientes e encorajá-los a retornar ao restaurante. A fim de fidelizá-los, serão entregues aos clientes Cartões Fidelidade, onde após cada pagamento o consumidor ganhará um carimbo referente àquela compra. Ao atingirem 10 compras, a 11ª refeição, de até 500 gramas, será grátis.

Para maior comodidade de seus clientes, a Green Garden Saladeria trabalhará com pagamentos por meio de cartões de crédito e débito, além do pagamento em dinheiro.

Por fim, o local do restaurante será aconchegante e acolhedor a fim de se tornar único o momento da refeição do consumidor. O ambiente será totalmente leve, pintado em tons de verde e decorado com plantas e itens de madeira. Além disso, terá uma música ambiente calma e com volume agradável.

5.4.3 Utilidade e apelo

A Green Garden Saladeria fará parceria com um nutricionista para que o mesmo afira o valor nutricional dos alimentos que serão servidos. Além disso, esse profissional será

responsável por auxiliar no preparo das refeições saudáveis e saborosas que atenderão a diferentes paladares.

Para garantir uma alimentação segura, o nutricionista deverá, dentre outras coisas, verificar se todas as normas de vigilância sanitária estão sendo cumpridas. Outras preocupações com segurança passam por conferir a validade e a qualidade dos alimentos servidos, a limpeza e a disposição dos itens e materiais da cozinha.

O objetivo da parceria é garantir qualidade aos clientes da Green Garden Saladeria e difundir a alimentação saudável e balanceada, e conseqüentemente, incentivar o aumento de consumo de saladas.

5.4.4 Tecnologia

Nos dias atuais, é praticamente impossível pensar em um negócio na área de restaurantes sem o emprego da tecnologia. Desde aqueles estabelecimentos mais simples, nos quais usam-se meios eletrônicos de pagamento, até aos mais refinados, onde os pedidos são feitos diretamente em um comanda eletrônica, que transmite online os pedidos até à cozinha sem o intermédio de um garçom.

Dessa forma, a Green Garden Saladeria desenvolverá um site próprio a fim de oferecer aos seus clientes informações sobre a história, equipe de trabalho, informações nutricionais, dicas de alimentação saudável, além de um espaço para elogios, sugestões e críticas. Além disso, para facilitar a interação com os clientes e aumentar a divulgação dos produtos, a saladeria estará presente nas principais redes sociais, como o *Instagram* e o *Facebook*.

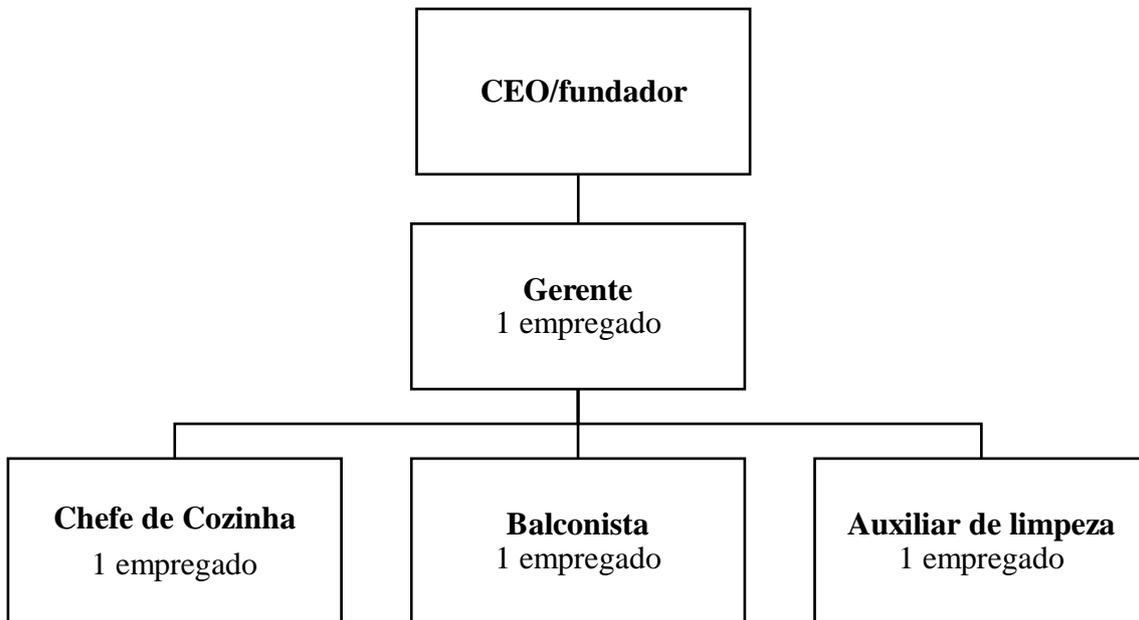
O controle financeiro, de gestão de compras e gestão de estoque, será informatizado a fim de aumentar a produtividade e diminuir a incidência de erros operacionais.

5.5 Estrutura e Operações

5.5.1 Organograma funcional

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a Green Garden Saladeria iniciará as suas atividades com quatro funcionários, além do CEO/fundador Demetryus Leandro de Oliveira, conforme organograma abaixo. Todos os funcionários trabalharão uniformizados e com a devida identificação com crachás e serão devidamente treinados em cada uma de suas funções sempre com foco na missão, visão e valores do negócio.

Figura 2 - Organograma hierárquico



Fonte: Do autor (2019)

Assim, a Green Garden Saladeria terá a sua estrutura funcional dividida em três níveis hierárquicos e as principais informações de cada cargo estão descritas nos seus respectivos quadros.

1. CEO

Quadro 5 - Informações cargo CEO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Responsável pelas estratégias e visão da empresa
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	Planejamento estratégico; Planejamento financeiro; Tomada de decisões; Montagem da equipe; Negociação com parceiros e fornecedores; Avaliação e seleção de funcionários.
HABILIDADES	Liderança; Conhecimentos técnicos, financeiros e operacionais; Tomada de riscos; Organização; Bom relacionamento;
SALÁRIO ESTIMADO	R\$ 2.090,00

Fonte: Adaptado de Nakaguishi (2012)

2. Gerente

Quadro 6 - Informações cargo gerente

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Responsável pela administração diária do restaurante
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	Administração e supervisão de pessoal; Remanejamento de funções; Abertura/Fechamento e administração de caixa; Organização e reposição dos itens do estoque; Atendimento aos fornecedores; Finalização dos pedidos dos clientes; Resolução de problemas com os clientes; Avaliação e identificação de necessidades/oportunidades; Gerenciamento do site e redes sociais.
ESPECIFICAÇÕES PARA O CARGO	Ensino superior completo; Conhecimento em informática.
HABILIDADES	Boa comunicação; Proatividade; Liderança; Inteligência estratégica; Bom relacionamento/gerenciamento interpessoal.
SALÁRIO ESTIMADO	R\$ 1.567,50

Fonte: Adaptado de Nakaguishi (2012)

3. Chefe de cozinha

Quadro 7 - Informações cargo chefe de cozinha

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Responsável pela administração da cozinha
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	Administração de todas as atividades envolvidas com a cozinha; Elaboração do cardápio; Administração do estoque; Supervisão de boas práticas de higiene e da qualidade e execução dos pratos.
ESPECIFICAÇÕES PARA O CARGO	Ensino médio completo; Experiência em preparo de alimentos.
HABILIDADES	Criatividade e inovação; Prazer em cozinhar; Asseamento; Organização.
SALÁRIO ESTIMADO	R\$ 1.045,00

Fonte: Adaptado de Nakaguishi (2012)

4. Balconista

Quadro 8 - Informações cargo balconista

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Responsável pelo atendimento direto aos clientes
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	Atendimento e recebimento dos pedidos dos clientes; Preparo dos pratos; Reposição dos itens do balcão de atendimento; Auxílio em determinadas atividades de cozinha junto ao chefe.
ESPECIFICAÇÕES PARA O CARGO	Ensino médio completo
HABILIDADES	Agilidade; Organização; Facilidade de comunicação; Simpatia; Proatividade; Boa apresentação.
SALÁRIO ESTIMADO	R\$ 1045,00

Fonte: Adaptado de Nakaguishi (2012)

5. Auxiliar de limpeza

Quadro 9 - Informações cargo auxiliar de limpeza

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Responsável pela limpeza geral do restaurante
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	Lavar louças e utensílios; Realizar a limpeza do espaço de atendimento durante o seu uso; Realizar a limpeza pesada do espaço de atendimento, cozinha e estoque.
ESPECIFICAÇÕES PARA O CARGO	Ensino médio completo
HABILIDADES	Asseamento; Boa disposição física; Agilidade; Organização; Iniciativa; Proatividade; Capacidade de cumprir ordens e determinações; Saber ouvir sugestões e críticas.
SALÁRIO ESTIMADO	R\$ 1.045,00

Fonte: Adaptado de Nakaguishi (2012)

5.5.2 Máquinas e equipamentos necessários

A seguir estão listados os investimentos necessários em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios que irão compor a Green Garden Saladeria. Tais itens foram escolhidos após avaliação com ênfase na qualidade e baixo custo, a fim de tornar os produtos competitivos no mercado.

Tabela 6 - Lista de investimentos fixos

INVESTIMENTOS			
QTD	DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
ÁREA ADMINISTRATIVA			
1	Cadeira Giratória	R\$ 219,90	R\$ 219,90
1	Conjunto Escritório 2 peças	R\$ 529,90	R\$ 529,90
1	Impressora	R\$ 859,00	R\$ 859,00
1	Kit de Segurança - Alarme e Câmera	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Notebook + Mouse	R\$ 1.783,91	R\$ 1.783,91
1	Telefone + Celular	R\$ 800,00	R\$ 800,00
		TOTAL	R\$ 5.192,71

QTD	DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
ÁREA DE VENDAS E EXPOSIÇÃO			
1	Balança Eletrônica 15Kg	R\$ 529,00	R\$ 529,00
1	Balcão Refrigerado 1,25m	R\$ 2.407,77	R\$ 2.407,77
1	Balcão Salad Bar	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
		TOTAL	R\$ 6.936,77
COZINHA			
1	Coifa 60cm 4 Bocas	R\$ 584,10	R\$ 584,10
1	Espremedor de Frutas 500W Bivolt	R\$ 131,32	R\$ 131,32
1	Fogão Industrial 4 Bocas com Forno 55L e Chapa	R\$ 990,00	R\$ 990,00
1	Grill	R\$ 399,90	R\$ 399,90
2	Liquidificador Industrial 4Lts Alta Rotação 1200W 18000rpm	R\$ 479,00	R\$ 958,00
1	Seladora à Vácuo Comercial DZ380A - 220V	R\$ 799,00	R\$ 799,00
		TOTAL	R\$ 3.862,32
ESTOQUE			
1	Conservador Vertical 565L	R\$ 3.479,04	R\$ 3.479,04
1	Estante 5 Prateleiras (150x40x200cm)	R\$ 1.916,10	R\$ 1.916,10
1	Freezer Horizontal 563L	R\$ 2.510,07	R\$ 2.510,07
1	Refrigerador Vertical 350L	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
		TOTAL	R\$ 9.505,21
SALÃO			
2	Bancadas de Madeira 4m	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
2	Conjunto 4 Banquetas de Madeira com Encosto	R\$ 349,00	R\$ 698,00
1	Lixeira para Refeitório e Praça de Alimentação	R\$ 490,00	R\$ 490,00
12	Mesa com 2 Cadeiras de Madeira - 70x70cm	R\$ 239,99	R\$ 2.879,88
		TOTAL	R\$ 6.067,88
UTENSÍLIOS			
2	Travessa Retangular Cerâmica	R\$ 60,20	R\$ 120,40
50	Garfo de Mesa Inox	R\$ 1,55	R\$ 77,50
50	Faca de Mesa Inox	R\$ 1,55	R\$ 77,50
50	Colher de Mesa Inox	R\$ 1,55	R\$ 77,50
2	Frigideira Tefal	R\$ 84,50	R\$ 169,00
2	Frigideira Francesa	R\$ 50,00	R\$ 100,00
1	Panela de Pressão 7L	R\$ 103,20	R\$ 103,20
4	Faca de Cozinha	R\$ 11,60	R\$ 46,40
12	Bisnaga Invertida	R\$ 18,90	R\$ 226,80
2	Faca Inox Aço	R\$ 30,50	R\$ 61,00
50	Copo Vidro 500mL	R\$ 16,75	R\$ 837,50
37	Pegador Inox	R\$ 12,90	R\$ 477,30
4	Colher de Sorvete	R\$ 13,00	R\$ 52,00
3	Colher de Concha	R\$ 2,60	R\$ 7,80

QTD	DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
2	Espátula	R\$ 20,50	R\$ 41,00
12	Farinheira de Acrílico	R\$ 14,60	R\$ 175,20
5	Bacia de Plástico	R\$ 10,30	R\$ 51,50
35	Saladeria de Plástico	R\$ 18,70	R\$ 654,50
50	Bandeja de Plástico	R\$ 9,80	R\$ 490,00
2	Escorredor de Pratos	R\$ 6,10	R\$ 12,20
20	Prato de Vidro	R\$ 10,10	R\$ 202,00
2	Tábua de Picar	R\$ 49,90	R\$ 99,80
1	Canecão Industrial	R\$ 45,90	R\$ 45,90
1	Tesoura para Cozinha	R\$ 25,90	R\$ 25,90
1	Lixeira 100L	R\$ 229,00	R\$ 229,00
6	Caixa Empilhável com Tampa 15L	R\$ 33,90	R\$ 203,40
3	Vassoura	R\$ 9,77	R\$ 29,31
3	Rodo	R\$ 12,13	R\$ 36,39
		TOTAL	R\$ 4.730,00
		TOTAL GERAL	R\$ 36.294,89

Fonte: Do autor (2019)

Fontes: www.amazon.com.br
www.americanas.com.br
www.centermaquequipa.com.br
www.comerciobv.com.br
www.efacil.com.br
www.lojabrazil.com.br
www.madeiramadeira.com.br
www.magazineluiza.com.br
www.mobilicenter.com.br
www.polishop.com.br
www.varejaodasmaquinas.com
www.cetroloja.com.br

5.5.3 Processos de negócios

As principais atividades da Green Garden Saladeria estão descritas no fluxograma abaixo.

Figura 3 - Fluxograma de atividades no atendimento



5.5.4 Processo de armazenagem e estocagem de produtos

As frutas, legumes e verduras utilizados durante a semana na Green Garden Saladeria ficarão armazenadas num conservador. No entanto, a conservação desses alimentos na geladeira requer alguns cuidados extras.

Alguns vegetais são mais sensíveis ao frio, além disso, há o fator de compatibilidade entre eles, o que pode encurtar a vida útil de alguns.

Dentre as frutas, a maçã é a que dura mais na geladeira: até quatro semanas. Framboesa, morango, manga, goiaba e figo duram até duas semanas. Já as frutas cítricas, como tangerina, acerola, laranja, limão e abacaxi, até uma semana.

Dentre os vegetais, o rabanete, a cenoura e a beterraba duram até duas semanas na geladeira. Abóbora, couve-flor, salsa, tomate e berinjela duram apenas uma semana. Com menos tempo, a couve, o aspargo, a abobrinha, a cebolinha verde, os brócolis, o feijão e a ervilha frescos, a vagem e o quiabo duram até cinco dias. O mesmo período vale para todas as folhas, tais como a alface, a rúcula e o espinafre dentre outras. Prateleiras superiores, menos frias, devem acolher as folhas verdes.

Para que as frutas, legumes e verduras permaneçam o máximo de tempo na geladeira, é importante conhecer a compatibilidade entre eles.

Algumas frutas e vegetais, como o abacate, a banana, a nectarina, a pera, a ameixa, o pêssego e o tomate liberam o gás etileno, que provoca o amadurecimento precoce dos que são sensíveis a ele. Sendo assim, é aconselhável que esses alimentos fiquem do lado de fora da geladeira, em temperatura ambiente. Entre os alimentos que liberam etileno e que devem ser guardados na geladeira, tem-se: a maçã, o damasco, o figo e o melão.

Os alimentos mais sensíveis ao etileno, como os brócolis, o repolho, a cenoura, a couve, o pepino, a couve-flor, a salsinha, a ervilha, a berinjela, folhas verdes, pimentas, batatas, melancia e a abóbora devem ficar longe dos itens liberadores dessa substância.

Por fim, nem todas as frutas e vegetais precisam ser guardados na geladeira. Para alguns, que são mais sensíveis ao frio, tal técnica é contraindicada, uma vez que perdem umidade e sabor. Tais alimentos são: a banana, o abacaxi e o abacate, desde que estejam com casca, o pepino, o tomate e a berinjela.

A fim de se estocar as matérias primas que não serão utilizadas durante a semana, a Green Garden Saladeria adotará uma maneira bastante prática: o congelamento.

Congelar frutas, legumes e verduras, desde que feito de maneira adequada, possibilita que os mesmos fiquem por meses no congelador, garantindo o mesmo sabor dos alimentos frescos e menos perdas na cozinha.

Quase todos os vegetais podem ser congelados, com exceção daqueles que serão consumidos crus. No entanto, é importante saber que o congelamento não melhora a qualidade do alimento, mas mantém a sua aparência e seu sabor. Sendo assim, é essencial que os itens que serão congelados sejam de boa qualidade e estejam frescos.

A maioria dos legumes e verduras frescos necessitam passar por uma técnica de pré-cozimento antes de irem ao freezer. Conhecida como “branqueamento”, ou “escaldamento”, essa técnica permite a conservação de características originais dos alimentos, como cor, textura e sabor.

Para isso, lave, retire as partes danificadas, descasque e corte os vegetais. Ferva 1 litro de água e coloque 100g de legumes ou verduras. Abaixar o fogo e deixe-os cozinhando por alguns minutos, de acordo com a tabela abaixo. Hortaliças no geral, como alface e rúcula, não são indicadas passarem por esse processo.

Tabela 7 - Tempo de branqueamento para vegetais

TABELA DE TEMPO DE BRANQUEAMENTO PARA OS VEGETAIS		
VEGETAIS	OBSERVAÇÕES	COZINHAR POR (MIN)
Abóbora	Cortar em pedaços	2
Abobrinha	Cortar em rodela ou pedaços e congelar crua	-
Acelga	Parte verde, picar e branquear, parte branca, cortar em pedaços e congelar crua	2
Beterraba	Cortar em rodela ou pedaços	8
Berinjela	Cortar em rodela de 1 cm	4
Brócolis	Deixar de molho por 10 min em água com vinagre e cozinhar com água e sal	3
Cebola	Picada ou em rodela, também pode ser congelada crua	2
Cenoura	Em rodela ou cubos, branquear. Ralada, congelar crua	3
Cogumelo	Deixar de molho por 5 min em água, limão e sal	3 - 5
Couve	Cortar bem fina e jogar água fervente em cima	-
Couve-flor	Separar os buquês e cozinhar com limão	3
Espinafre	Em folhas ou picado	2
Mandioca	Apenas descascar e cortar	-
Mandioquinha	Descascar e cortar em pedaços	3
Milho em grãos	-	2
Pimentão	Cortar, tirar as sementes e congelar cru	-

VEGETAIS	OBSERVAÇÕES	COZINHAR POR (MIN)
Quiabo	-	2
Repolho	Separar as folhas	2
Vagem	-	2

Fonte: Adaptado de Tudo Gostoso website (2020)

Terminado o tempo de cozimento, retire os vegetais da água quente e mergulhe-os em um recipiente com água e gelo até que fiquem frios. Este choque térmico é importante para deter a ação do calor, que continua cozinhando os alimentos mesmo fora da água quente.

Deixe-os escorrer e embale-os em sacos plásticos, de preferência à vácuo. Em média, o tempo de estocagem dos vegetais branqueados em congelador é de até 10 meses. A tabela a seguir compila as informações sobre como congelar e descongelar alguns tipos de vegetais, além do tempo de estocagem de cada um.

Tabela 8 - Como congelar e descongelar vegetais

COMO CONGELAR E DESCONGELAR VEGETAIS			
VEGETAL	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Abóbora	Descascar, cortar em pedaços e congelar crua	Em temperatura ambiente ou direto para cozinhar	6-10
Abobrinha	Lavar, deixar secar, não descascar, cortar em rodela, escaldar por 1 min	Direto para o cozimento	6-10
Acelga	Lavar, secar, picar e escaldar por 2 minutos	Direto do freezer para o fogão ou em temperatura ambiente	6
Batata Doce	Cozinhar 3 minutos, descascar. Usar esse mesmo procedimento para cará ou inhame	Em temperatura ambiente	3
Beterraba	Cozida, pronta para servir, inteira ou em fatias	Em temperatura ambiente	6
Berinjela	Descasque, corte em fatias ou cubos, deixe de molho com água e sal por 10 minutos. Escalde por 3 minutos em água com limão	Em temperatura ambiente ou direto para cozinhar	8-10
Brócolis	Deixar de molho com água, sal, suco de limão. Escaldar por 3 ou 4 minutos, dependendo da espessura dos talos	Direto para terminar de cozinhar	10-12

VEGETAL	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Cebola	Crua, inteira, descascada, picada. Escaldar por 2 minutos	Não descongelar. Direto para refogar	6-10
Cebolinha (cheiro verde)	Lavar. Picar bem. Embalar em pequenas porções ou em fôrmas de gelo com água. Outro processo é secar completamente, colocar em saco plástico e levar para congelar. Depois de dura, amassar bem para quebrar e embalar a vácuo	Não descongelar. Direto para refogar	12
Cenoura	Raspe. Escalde 3 a 5 minutos, conforme o tamanho e grossura	Sai direto do freezer para o fogão, até terminar o cozimento	10
Chuchu	Descascar, cortar e escaldar 1 a 2 minutos	Não descongelar. Direto para refogar	8
Cogumelo	Escolher os bem frescos. Cortar os maiores em fatias. Deixar 15 minutos de molho em água com limão. Fritar na manteiga. Embalar com o caldo. Pode-se também fervê-los em água com um pouco de limão por 2 minutos	Em temperatura ambiente	3-6
Couve	Cortar em tiras finas. Escaldar por 2 minutos ou congelar crua.	Não descongelar. Direto para refogar.	Cru: 1; Esc.: 6
Couve-flor	Separar os buquês. Deixar de molho em água e sal por 15 minutos. Lavar. Escaldar em água com limão por 3 minutos.	Direto do freezer para o fogão até ficar no ponto.	6-8
Ervilhas	Crua, debulhada, sem lavar. Se preferir, escaldar por 1 minuto.	Direto do freezer para o fogão até ficar no ponto.	12
Espinafre	Retire as folhas, lave e escalde por 2 minutos.	Não descongelar. Direto para refogar.	10
Mandioca	Lavar bem, descascar, cortar em pedaços, embalar ainda cru ou cozinhar. Após cozido, resfriar por 3 minutos	Se armazenado cru, sai direto do freezer para o cozimento	8
Milho em grãos	cozidos totalmente ou escaldados por 3 minutos	Não descongelar. Direto para refogar na água quente.	8-12

VEGETAL	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Palmito	Escaldar 3 a 4 minutos na água com limão	Cozinhar ainda congelado até ficar no ponto	8-12
Pimentão	Cortar, tirar as sementes e congelar cru	-	12
Quiabo	Novo e macio. Lave e remova os talos. Não corte nem quebre. Escalde 2 minutos inteiros	Em temperatura ambiente	6-8
Rabanete	Retire as folhas. Lave, descasque e corte em dois. Escalde por 1 minuto	Em temperatura ambiente	3
Repolho	Remover as folhas externas. Lavar e cortar em tiras finas. Escaldar 2 minutos ou congelar cru	Não descongelar. Direto para refogar	Cru: 1; Esc.: 10
Salsa	Lavar, secar bem, picar	Não descongelar. Direto para refogar	12
Vagem	Cortar as extremidades. Retirar os fios. Inteiras ou cortadas. Escaldar por 2 ou 3 minutos	Não descongelar. Direto para refogar	10-12

Fonte: Adaptado de Tudo Gostoso website (2020)

As frutas utilizadas para a preparação das bebidas na Green Garden Saladeria serão devidamente higienizadas, colocadas numa solução com água e água sanitária e enxaguadas, antes de serem levadas ao freezer em recipientes plásticos adequados. No entanto, alguns cuidados são necessários para ajudar a manter os seus nutrientes e fazer com que elas durem mais. A tabela a seguir mostra como congelar e descongelar cada fruta, além do tempo de estocagem de cada uma.

Tabela 9 - Como congelar e descongelar frutas

COMO CONGELAR E DESCONGELAR FRUTAS			
TIPO	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Abacate	Batido ou passado na peneira com limão. Não congele inteiro	Na geladeira ou em temperatura ambiente	2-3
Abacaxi	Em fatias, pode ser congelado ao natural, em calda ou misturado com açúcar	Em temperatura ambiente	12
Açaí	Congelar em forma de suco, com ácido ascórbico	Na geladeira ou em temperatura ambiente	6
Ameixa	Inteira, com ou sem caroço, com açúcar ou ao natural com casca	Em temperatura ambiente ou direto na calda	12

TIPO	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Amêndoas, avelãs, nozes, castanhas	Congele com ou sem casca em porções de uso	Pode-se moer ainda congelada ou descongelar à temperatura ambiente	6
Amora	Lave, seque e congele ao natural, com ou sem açúcar. Congele também como purê	Em temperatura ambiente ou direto na calda	12
Banana	Amassada com açúcar ou suco de limão, previamente cozida ou frita. Não congela satisfatoriamente	Na geladeira ou em temperatura ambiente	6
Cajá	Em forma de suco com ácido ascórbico ou polpa com ou sem açúcar	Na geladeira ou em temperatura ambiente	12
Caju	Natural, inteiro, com ou sem castanha, com ou sem casca, com açúcar	Em temperatura ambiente	12
Carambola	Usar o mesmo procedimento adotado para o açaí. Precisa de ácido ascórbico	Em temperatura ambiente ou na geladeira	12
Coco	Ralar ou cortar em pedaços e congelar ao natural	Na geladeira ou em temperatura ambiente	6
Cupuaçu e cajá-manga	Polpa com ou sem açúcar	Em temperatura ambiente	12
Damasco	Inteiros ou em pedaços, na calda ou no açúcar, com ou sem ácido ascórbico	Em temperatura ambiente	12
Figo	Cru, inteiro ou em metades. Em calda, com ácido ascórbico. Cozido, em doce ou geleia	Em temperatura ambiente	12
Framboesa	Usar o mesmo procedimento adotado para a amora	Em temperatura ambiente ou direto na calda	12
Goiaba	Na calda com ou sem ácido ascórbico, em purê ou suco	Em temperatura ambiente	12
Graviola	O mesmo que ata, condessa, coração-de-boi, pinha, articum. Polpa dos gomos, sem as sementes, nem as peles, com ou sem açúcar	Em temperatura ambiente	12
Groselha	Ao natural ou com açúcar	Em temperatura ambiente	12
Jaboticaba	Ao natural. É recomendável não lavar	Na geladeira ou em temperatura ambiente	12
Laranja, limão, mexerica, tangerina, <i>grape-fruit</i>	Em forma de suco, misturando ácido ascórbico. Somente a polpa dos gomos, sem as sementes, nem as peles, com ou sem açúcar	Em temperatura ambiente	12

TIPO	COMO CONGELAR	COMO DESCONGELAR	VALIDADE (MESES)
Maçã	Tire as cascas e as sementes e cortar em fatias. Com açúcar e ácido ascórbico ou limão	Na geladeira	12
Mamão	Congelar com açúcar. Uso indicado apenas para o preparo de suco e vitaminas	Direto no suco ou em temperatura ambiente	12
Manga	Sem casca, sem caroço, ao natural, em pedaços	Na geladeira ou em temperatura ambiente	12
Maracujá	Ao natural, retirando a polpa e as sementes da casca	Em temperatura ambiente	12
Melancia	Em pedaços para suco	Em temperatura ambiente	12
Melão	Em pedaços com açúcar para fazer sucos. Colocar limão	Direto no suco	12
Morango	Lavar, deixar secar bem. Ao natural com açúcar ou em purê	Direto no suco. No caso de doces, levar direto para cozinhar	12
Nectarina	Ao natural ou escaldada. Guardar em pedaços, em calda com suco de limão	Na geladeira	12
Nêspera (ameixa amarela)	Inteiras, com ou sem sementes. Em compota já pronta	Direto na calda quente ou em temperatura ambiente	12
Pêra (nacional)	Não congele crua. Descasque, tire a semente, corte e cozinhe rapidamente, em calda	Em temperatura ambiente	12
Pêssego	Seguir o mesmo procedimento da nectarina	Na calda ou em temperatura ambiente	12
Pinhão	Cru ou cozido, cozinhar sem sal, tirar a casca e embalar	Direto na água quente para terminar o cozimento	12
Uva	Lavar e secar. Congelar em aberto e guardar em saco plástico. Serve para sucos e bolos	Direto na massa ou na água	12

Fonte: Adaptado de G1 website (2020)

5.5.5 Política de recursos humanos

Lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, porém, tal tarefa torna-se menos árdua se a organização possuir uma política de recursos humanos bem definida. Afinal, ela consiste em um conjunto de normas e regras que visam a conduzir os empregados em conformidade com os objetivos e metas do empreendimento.

Sendo assim, a política de recursos humanos da Green Garden Saladeria se apoiará em seis tópicos essenciais: plano estratégico, recrutamento e seleção, treinamento de profissionais, avaliação de desempenho, clima organizacional e remuneração.

5.5.5.1 Plano estratégico

Os colaboradores deverão estar alinhados com os objetivos e metas definidos pela Green Garden Saladeria, os quais serão mais bem detalhados no tópico 5.7.3, fazendo com que o trabalho flua de maneira mais eficaz, facilitando a vida do gestor e dos empregados. Além disso, uma vez que todos os funcionários saibam exatamente quais as regras e normas seguir, o trabalho ficará mais tangível e legítimo, facilitando o crescimento da empresa.

5.5.5.2 Recrutamento e seleção

A Green Garden Saladeria traçará estratégias adequadas para que a empresa contrate os melhores candidatos e assim, construa um lugar de destaque no mercado, e diminua a taxa de rotatividade. Procedimentos serão estabelecidos e servirão como padrão para as contratações de talentos para a empresa.

Todas as seleções levarão em consideração competências técnicas e comportamentais dos candidatos, além da aderência destes com o cargo que irão desempenhar e principalmente com a missão, visão e valores do novo negócio.

5.5.5.3 Treinamento de profissionais

Visto como um investimento, o treinamento e capacitação contínua dos colaboradores serão práticas adotadas pela Green Garden Saladeria para aumentar o desempenho da equipe e potencializar os resultados da empresa.

Essa estratégia não só manterá os funcionários mais eficientes na busca por resultados, como também mais seguros, predispostos e valorizados.

5.5.5.4 Avaliação de desempenho

Os colaboradores serão frequentemente avaliados, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

Haverá constantes rodadas de *feedback* entre a liderança e os *staffs*, além de análise dos resultados, objetivos e expectativas dos empregados.

Essa ferramenta é de extrema importância, uma vez que permitirá avaliar e medir a performance de cada funcionário, fazer correções e adaptações de processos e levantar indicadores de promoção e meritocracia de cada colaborador.

5.5.5.5 Clima organizacional

A aplicação de pesquisas de clima organizacional é a ferramenta ideal para mapear as percepções dos profissionais sobre diferentes aspectos do negócio.

As mesmas serão aplicadas frequentemente com o intuito de conhecer a impressão que os colaboradores têm sobre o ambiente interno da empresa, identificar pontos de melhoria e assim aumentar os índices de motivação, comprometimento e engajamento dos funcionários, os quais repercutem de forma direta nos resultados do empreendimento.

5.5.5.6 Remuneração e benefícios

Conforme será demonstrado na Tabela 34, na seção 5.8.3, a Green Garden Saladeria adotará política salarial compatível com o mercado de trabalho local e serão oferecidas premiações por desempenho aos funcionários quando suas metas forem atingidas (Participação nos lucros: 2% do faturamento, por exemplo).

Além disso, outros benefícios estarão inclusos na política de gestão de pessoas, como por exemplo:

Benefícios legais: Férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença dentre outros

Benefícios espontâneos: refeições.

5.5.6 Fornecedores de matéria-prima e serviços

Ter bons produtos em um empreendimento, com qualidade e preços diferenciados, demanda bons fornecedores. No entanto, encontrá-los não é tão simples e requer muitos cuidados. Sendo assim, a Green Garden Saladeria observará diversos pontos-chave antes de se fazer uma contratação, pois se os mesmos forem negligenciados, quem serão prejudicados são os consumidores, e consequentemente a viabilidade do novo negócio.

Além dos critérios básicos de preço e prazo de entrega, a Green Garden se valerá de diversas pesquisas, principalmente pela internet, para encontrar os melhores fornecedores de produtos e serviços. Informações como reputação, valores e relatos positivos e negativos de outros clientes serão decisivos para se construir uma percepção positiva ou negativa sobre um fornecedor.

A empresa marcará presença constante em feiras e eventos especializados do setor hortifrutigranjeiro da região, a fim de se conhecer novos produtos e serviços, aumentar a rede de contatos e aprender mais sobre esse ramo de atuação.

Na medida do possível, a Green Garden trabalhará apenas com fornecedores locais, uma vez que quanto mais próximo deles, melhor será a relação entre compra e venda estabelecida, as entregas e pedidos poderão ser feitos de maneira mais ágil e eficiente e os prazos reduzidos. Além disso, dar preferência pela escolha de fornecedores locais fará com que o dinheiro circule na região e fomente a economia local.

Por fim, em busca de se criar um ótimo relacionamento com os fornecedores, visitas serão agendadas para se conhecer as suas linhas de produção, rotinas de trabalho, prazos e entregas etc. Tais ações são importantes para se conseguir melhores preços, condições de pagamentos e entregas mais rápidas. O Quadro 10 lista alguns dos fornecedores mapeados para o funcionamento das atividades da Green Garden Saladeria.

Quadro 10 - Relação Produto/Serviço x Fornecedor

PRODUTO/MATÉRIA PRIMA/SERVIÇO	FORNECEDOR
Hortifrutigranjeiros	04 Produtores/Revendedores locais (Piumhi e Pimenta)
Laticínios e Polpas	Zero Grau (Piumhi)
Água Mineral com e sem Gás	DISBEP (Piumhi)
Bombonière	A definir
Conservas e Industrializados	Nova Safra
Especiarias	Nova Safra
Carnes	Açougue local (Piumhi)
Produtos de Limpeza e Descartáveis	Nova Safra
Plataforma Online de Vendas	UaiRango
Delivery	A definir

Fonte: Do autor (2019)

5.5.7 Descrição do espaço

A Green Garden Saladeria funcionará num imóvel de 106,68m². Assim como o cardápio, a identidade visual, o atendimento e os alimentos devem ser fiéis ao conceito do restaurante, o *layout* não foge à regra.

Entender o público-alvo e quais as necessidades necessárias para acomodá-los no estabelecimento de acordo com seus gostos e características, incluindo o nível de ruído, iluminação e temperatura ideais, são fundamentais para o sucesso do novo empreendimento.

Sendo assim, pretende-se definir um *layout* bem planejado que contemple conforto, modernidade, segurança, garantia de satisfação dos clientes e fluência das operações.

5.5.7.1 Divisão da área física

Conforme descrito anteriormente, a Green Garden Saladeria será instalada numa área de 106,68m², distribuída da seguinte forma:

- 12% para o salão externo e a entrada;
- 48% para o salão interno;
- 19% para o balcão de atendimento e preparo;
- 11% para a cozinha e o estoque;
- 10% para os banheiros;

5.5.7.3 Estruturação e *layout*

A área total da Green Garden Saladeria é dividida em cinco espaços principais: o salão externo e a entrada, com 12,86m², o salão interno, com 51,50m², o balcão de atendimento e preparo, com 20,14m², a cozinha e o estoque, com 11,59m², e os banheiros, com 10,59m².

O salão externo dispõe de 02 mesas, com 02 lugares cada, enquanto o salão interno dispõe de 08 mesas, com 02 lugares cada, e de um 01 balcão central, com 10 banquetas, totalizando 30 lugares disponíveis para atender ao público do restaurante. Com o intuito de otimizar o espaço reservado para os salões de atendimento, todas as mesas serão de tamanho único, comportando até 02 pessoas, e serão móveis para que possam ser rearranjadas e então atender a demanda necessária de uma forma eficiente.

O estabelecimento, assim como os banheiros, é acessível para pessoas portadoras de deficiência e com dificuldades de locomoção. O espaço conta com 02 banheiros, um masculino e um feminino, e um lavatório em comum.

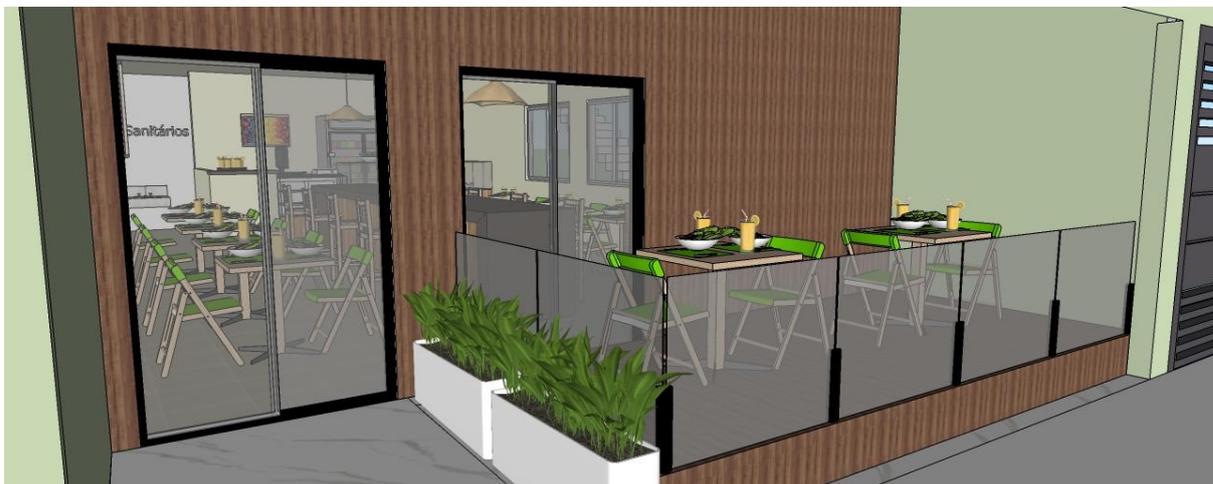
As figuras a seguir mostram uma versão aproximada do *layout* final do espaço da Green Garden Saladeria, o qual poderá sofrer alterações posteriormente.

Figura 4 - Fachada da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 5 - Entrada e salão externo da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 6 - Salão interno da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 7 - Salão interno da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 8 - Balcão de atendimento e preparo da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 9 - Banheiros, cozinha e estoque da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

Figura 10 - Visão de planta da Green Garden Saladeria



Fonte: Do autor (2019)

5.5.7.4 Infraestrutura tecnológica

A informação tem assumido nos últimos anos um papel fundamental na administração de qualquer empreendimento. Devido aos diversos fatores externos que exigem que as organizações se adaptem às novas situações, onde a informação torna-se primordial para a implementação de novas tecnologias e decisões de investimentos, possuir uma infraestrutura tecnológica de qualidade tornou-se um diferencial de sucesso.

O setor de restaurantes em Piumhi possui alta competitividade devido aos muitos estabelecimentos nesse ramo. Portanto, a qualidade e rapidez no atendimento dos clientes, além

de uma administração eficaz e eficiente, são essenciais para o sucesso desse novo negócio. A automação comercial permite alcançar esses objetivos de uma maneira mais fácil.

Sendo assim, a Green Garden Saladeria dará importância crucial à informatização e à geração de indicadores a fim de se aprimorar as estratégias da empresa. A automação comercial permitirá melhorar o atendimento de clientes, controlar o estoque com precisão, evitar desperdícios e erros, identificar o faturamento e a rentabilidade dos produtos etc.

5.5.7.5 Sistema de gestão

A Green Garden Saladeria informatizará toda a cadeia de valor do seu negócio, levando o atendimento ao cliente a um outro nível, através de um sistema fácil de se usar, estável, totalmente inovador e com um ótimo custo benefício.

Para isso, o empreendimento adotará, como sistema de gestão, o Consumer, que é um *software* utilizado em restaurantes, pizzarias e lanchonetes, com mais de 100 mil instalações no Brasil e 10 anos de desenvolvimento. Dentre as suas mais de 100 funcionalidades, podem-se destacar:

- Cadastro de Clientes: cadastro completo de clientes para aumentar as vendas e melhorar a gestão;
- Comanda *Mobile*: a equipe realiza pedidos por celulares, integrados ao Consumer e às impressoras;
- Cardápio Digital: os clientes fazem os pedidos na mesa do estabelecimento;
- Monitor na Cozinha: controla o fluxo de produção através de monitores ou *tablets* na cozinha;
- Emissor NFC-e e NF-e: emissão de documentos fiscais através do módulo fiscal NFC-e e NF-e;
- Balança e Código de Barras: o sistema Consumer trabalha integrado a balanças e ao leitor de código de barras;
- Múltiplas Impressoras: controla o fluxo de produção dos pedidos e fechamento da conta com um clique;
- Controle Financeiro: relatórios financeiros detalhados, produtos mais vendidos e controle do fiado;

- Ficha Técnica e Estoque: completo controle do estoque e ficha técnica de insumos e composição de pratos;
- Controle de Cartão de Crédito: fácil controle dos recebimentos do cartão de crédito e taxas cobradas pela operadora;
- Promoções e *Happy Hour*: cria promoções, compre 1 e leve 2, descontos no *happy hour*, sem bagunçar o estoque;
- Relatórios no Celular: acompanha os principais indicadores do negócio pela internet;
- Bina e Identificador de Chamadas: integração com bina para linha fixa, múltiplas linhas ou mesmo celulares;
- Site e App de *Delivery*: canal de vendas *online* sem pagar comissão;
- Programa de Fidelidade: informações sobre os clientes em uma única ferramenta;
- Fechamento de Conta no Celular: diminuição de filas através do fechamento de pedidos no PC ou no celular com a Comanda *Mobile*;
- Perguntas Personalizadas: criação de perguntas na hora dos pedidos, melhorando os processos;
- Cupons de Desconto: criação de cupons de desconto para divulgar o negócio e atrair novos clientes;
- Múltiplos Endereços no *Delivery*: controla facilmente múltiplos endereços no *delivery*, como Casa, Trabalho, dentre outros.

O Consumer pode ser adquirido através de três planos anuais, variando do mais simples, no valor de R\$421,20, ao mais completo, no valor de R\$2.300,40. Além disso, uma versão *Premium* é disponibilizada gratuitamente por 15 dias para que o empreendimento conheça na prática todas as funcionalidades do sistema antes da compra. E caso após a compra o empreendedor não esteja satisfeito, o plano poderá ser cancelado no prazo de 30 dias com devolução de 100% do valor pago.

5.6 Marketing e Vendas

5.6.1 Posicionamento dos produtos/serviços

A Green Garden Saladeria terá como principais estratégias de agregação de valor a qualidade e a variedade de seus produtos. Verduras, legumes e frutas, das mais diversas

espécies, estarão disponíveis sempre frescos e devidamente selecionados, garantindo aos seus clientes uma refeição saudável e saborosa.

Os grelhados serão feitos na hora, sem gorduras e nervos, bem temperados e cozidos, garantindo-se produtos suculentos e deliciosos.

Os sucos naturais serão feitos com frutas congeladas e já aptas para serem batidas no liquidificador, garantindo-se uma bebida gelada e refrescante.

Os sanduíches naturais e os *wraps* serão produzidos na hora com os mesmos itens do menu de saladas, de maneira personalizada, onde os próprios clientes escolherão os recheios.

O atendimento aos clientes será feito de modo assistido onde ele informará à balconista quais os produtos e ingredientes desejam e poderão acompanhar na sua frente a preparação dos mesmos certificando-se assim o compromisso com a qualidade e higiene desse novo negócio. Os funcionários serão treinados para sugerir acompanhamentos, recheios e molhos de forma natural e conveniente proporcionando um maior bem-estar aos consumidores.

As saladas serão comercializadas no quilo, enquanto outros itens, como wraps, sanduíches e sucos naturais, terão preços pré-estabelecidos.

5.6.2 Praça/canais

O salão da Green Garden Saladeria será o seu principal ponto de venda, distribuição e consumo de produtos. Conforme tabela e gráfico a seguir, a pesquisa de mercado mostrou que mais de 50% dos respondentes preferem ir até o restaurante, montar a refeição e consumi-la no local. Essa preferência será incentivada naturalmente visto que o ambiente familiar e agradável será um dos diferenciais de sucesso.

Tabela 10 - Preferência dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la no local	229	56,68%
Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la em casa ou no trabalho	78	19,31%
Ter a refeição entregue em casa, mesmo que nesse caso não tenha a flexibilidade de montá-la	97	24,01%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)



Gráfico 9 - Preferência dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

O serviço de *delivery* será disponibilizado para entrega de produtos mediante compra pelo *app* da Green Garden.

5.6.3 Promoção/comunicação

A Green Garden explorará os fatores que mais influenciam a decisão de se conhecer e de se tornar um cliente fiel de uma saladeria, conforme tabelas e gráficos a seguir, tais como a busca por uma refeição saudável, preço acessível, higiene etc.

Tabela 11 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Indicação de conhecidos	136	33,66%
Local de fácil acesso	107	26,49%
Propagandas em redes sociais	94	23,27%
Curiosidade por conhecer um novo restaurante	246	60,89%
A busca por uma refeição saudável	291	72,03%
Preço acessível	228	56,44%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

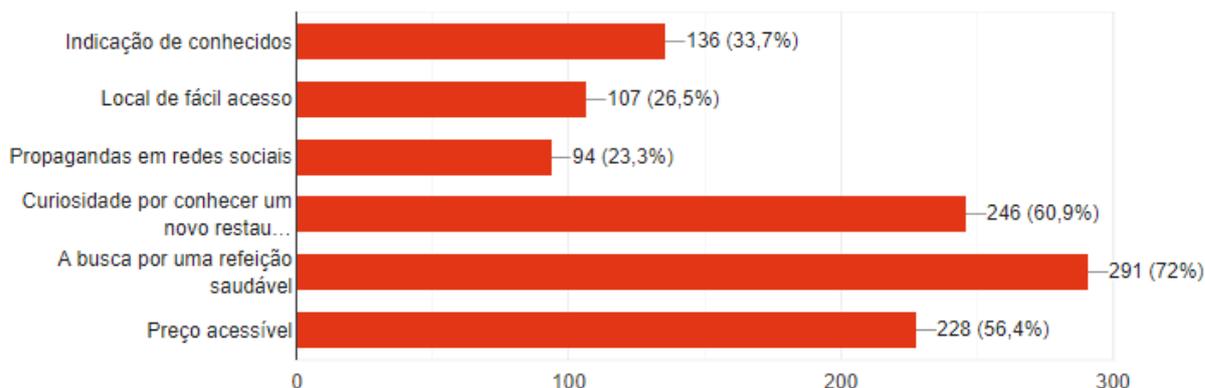


Gráfico 10 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

Tabela 12 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Proximidade do seu local de trabalho ou residência	150	37,13%
Cortesia no atendimento	175	43,32%
Variedade de produtos	252	62,38%
Refeições saudáveis e de qualidade	321	79,46%
Preço acessível e promoções frequentes	302	74,75%
Boas condições de higiene e limpeza	283	70,05%
Rapidez no atendimento	216	53,47%
Instalações/ambiente agradável	202	50,00%
Outros	8	1,98%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

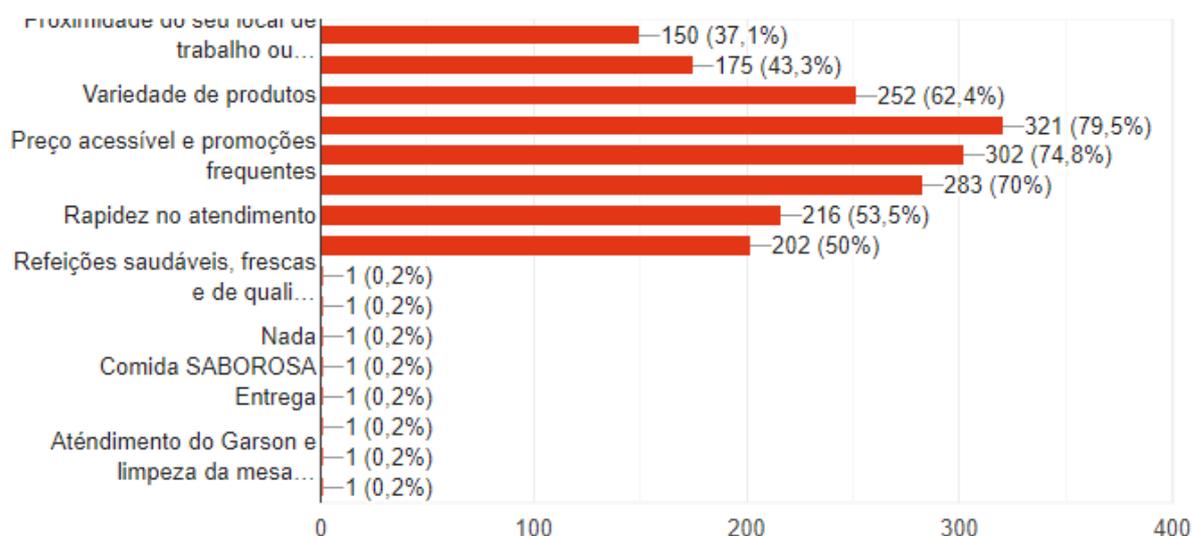


Gráfico 11 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

A marca Green Garden será amplamente divulgada a fim de se criar uma identidade própria do novo negócio. Os produtos fabricados serão servidos e embalados em recipientes exclusivos da marca Green Garden com o propósito de transmitir confiança e uma imagem agradável aos seus clientes. Panfletos serão confeccionados e amplamente divulgados por Piumhi, convidando a população da cidade a experimentar um novo conceito de alimentação saudável nunca visto antes.

O atendimento sempre cortês e solícito dos balconistas será ponto chave e essencial para fidelização dos clientes e para estimular a propaganda “boca a boca” como método de divulgação da marca.

A boa higiene do estabelecimento também será essencial nesse processo de divulgação da marca. Verduras e legumes requerem um processo de limpeza e desinfecção que deve ser realizado com água tratada e hipoclorito de sódio a 2,5% e por isso, muitas pessoas evitam comê-los fora de casa devido ao medo de contaminação por bactérias, larvas, parasitas, resíduos de terra etc. Logo, um ambiente limpo e saudável será reflexo do cuidado que esse novo empreendimento terá com o preparo dos alimentos, ganhando-se assim a confiança de seus clientes.

A Green Garden Saladeria também estará presente nas plataformas virtuais. Haverá um site e perfis em redes sociais para divulgação da marca e de promoções, além de funcionar como canal de contato com os clientes, onde esses poderão enviar críticas, elogios e/ou sugestões de

produtos e serviços. O *app* para pedidos *delivery* também funcionará como um divulgador da marca e canal de contato com os clientes.

5.6.3.1 Ações promocionais

A fim de fidelizar os seus clientes, a Green Garden Saladeria trabalhará com uma espécie de cartão fidelidade em que o consumidor que comprar 10 produtos (salada, *wrap* ou sanduíche) em 45 dias, levará o 11º produto grátis.

Um outro modelo de fidelização que será adotado pela Green Garden funcionará da seguinte maneira: os clientes, que desejarem, serão cadastrados num sistema e suas compras serão contabilizadas, gerando assim uma pontuação. Por exemplo, a cada R\$1,00 gasto, um ponto é acumulado. Esses pontos poderão ser trocados posteriormente por descontos ou brindes.

Eventualmente serão promovidos sorteios nas redes sociais com o intuito de divulgação da marca. Os sorteios funcionarão da seguinte forma: para participar, a pessoa deverá curtir a rede social da Green Garden Saladeria, compartilhar o post da promoção e marcar amigos nesse post. Os prêmios variarão de descontos nos produtos até refeições totalmente grátis.

Os acompanhamentos, como sucos naturais e saladas de frutas, serão incentivados mediante descontos no item adicional. Ao se comprar uma salada, um *wrap* ou um sanduíche natural, o suco natural e a salada de frutas terão um valor menor.

Por fim, visando sempre a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes, as refeições após as 18 horas terão descontos visto que algumas verduras e legumes não poderão ser utilizadas no dia seguinte. Tal ação visa atrair e fidelizar os clientes assim como evitar o desperdício de alimentos que porventura serão descartados no dia seguinte.

5.6.4 Preço

Para conquistar muitos clientes, a Green Garden Saladeria buscará fornecer produtos de qualidade a um preço acessível. De acordo com a Tabela 12, os dois motivos mais citados pelos respondentes para que os mesmos se tornem clientes fiéis de uma saladeria foram: “Refeições saudáveis e de qualidade” e “Preço acessível e promoções frequentes”.

Os preços praticados serão justos, havendo a possibilidade de se praticar um preço um pouco menor que o ideal nos primeiros meses de funcionamento a fim de se atrair um maior número de clientes. O próximo tópico tratará melhor sobre esse assunto.

Com a pesquisa de mercado foi possível descobrir quanto os respondentes estão dispostos a pagar pelos produtos da Green Garden Saladeria. O resultado, mostrado nas tabelas e gráficos a seguir, será de extrema importância na definição dos preços praticados.

Tabela 13 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Até 10 reais	184	45,54%
De 10 a 15 reais	178	44,06%
De 15 a 20 reais	39	9,65%
Acima de 20 reais	3	0,74%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

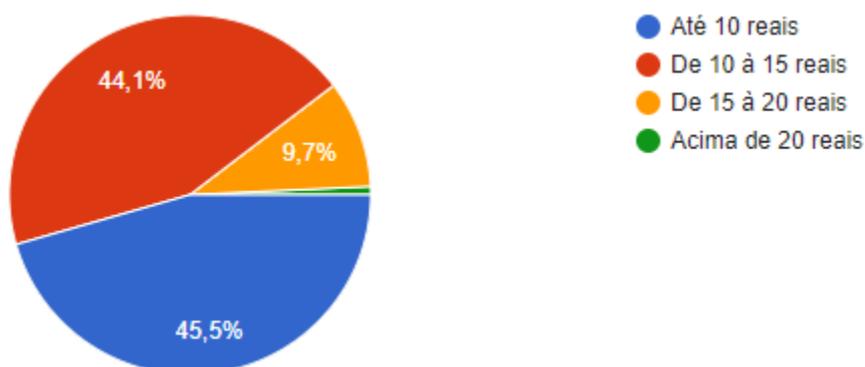


Gráfico 12 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 14 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Até 15 reais	136	33,66%
De 15 a 20 reais	179	44,31%
De 20 a 25 reais	78	19,31%
Acima de 25 reais	11	2,72%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

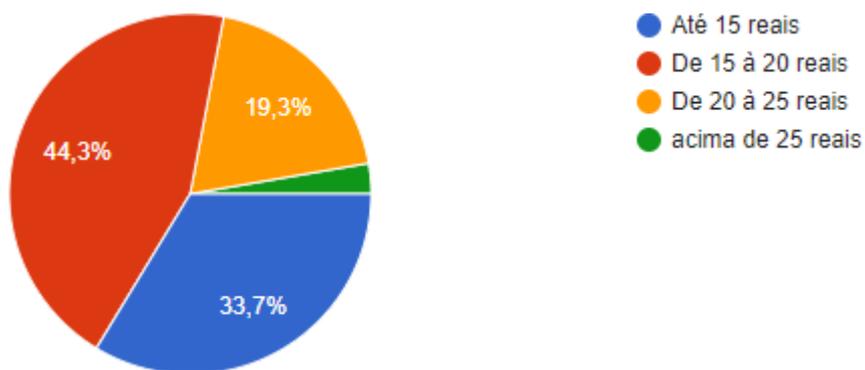


Gráfico 13 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas
Fonte: Coleta de dados (2019)

5.6.5 Estratégia e projeção de vendas

5.6.5.1 Estratégia de vendas

A estratégia de vendas da Green Garden Saladeria será baseada na qualidade de seus produtos e na busca cada vez maior, pelas pessoas, por uma alimentação saudável. Inicialmente, pretende-se praticar um preço mais acessível a fim de se despertar um maior interesse do público em se consumir saladas. Tal estratégia se faz necessária visto que esse tipo de empreendimento ainda não é muito conhecido em cidades do interior do estado, principalmente naquelas mais distantes da capital Belo Horizonte. As tabelas e gráficos a seguir mostram que mais da metade dos respondentes sequer já ouviram falar de uma saladeria e que mais de 80% dos respondentes nunca se alimentaram em uma.

Tabela 15 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	179	44,31%
Não	225	55,69%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

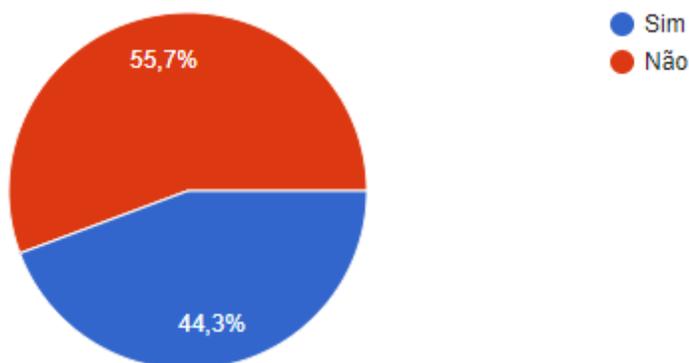


Gráfico 14 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 16 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Não	328	81,19%
Sim	76	18,81%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

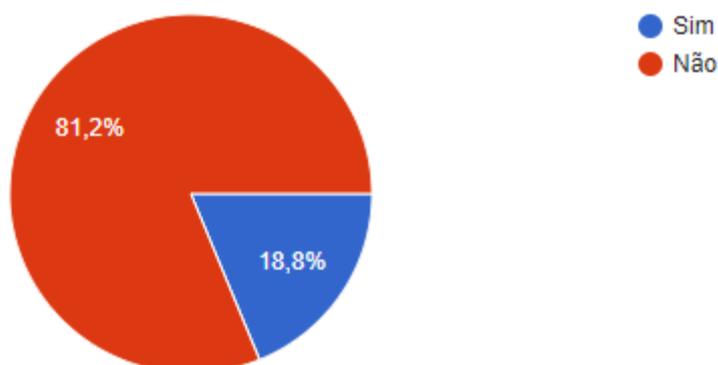


Gráfico 15 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

5.6.5.2 Previsão de vendas

A seguir está demonstrada a estimativa de vendas da Green Garden Saladeria, levando-se em consideração o preço adotado e a quantidade que se espera vender, por dia, de cada produto

A Green Garden funcionará de terça a sábado, das 10:30h às 19h, e aos domingos, de 8h às 14h.

Tabela 17 - Quantidade de trabalho e faturamento

DIAS TRABALHADOS NA SEMANA	6
SEMANAS TRABALHADAS NO ANO	52
MESES TRABALHADOS NO ANO	12
DIAS TRABALHADOS NO ANO	312
MÉDIA FATURAMENTO DIÁRIO	R\$ 1.244,25
MÉDIA FATURAMENTO SEMANAL	R\$ 7.465,50
MÉDIA FATURAMENTO MENSAL	R\$ 32.350,50
MÉDIA FATURAMENTO ANUAL	R\$ 388.206,00

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 18 - Estimativa faturamento diário

PRODUTO	VALOR	DIA DA SEMANA					
		TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
Refrescante - Base Água	R\$ 6,00	4	4	4	4	4	4
Refrescante - Base Água De Coco	R\$ 7,00	4	4	4	4	4	4
Funcional - Base Água	R\$ 7,00	4	4	4	4	4	4
Funcional - Base Água De Coco	R\$ 8,00	4	4	4	4	4	4
<i>Smoothie</i>	R\$ 8,00	6	6	6	6	6	4
<i>Premium</i>	R\$ 9,00	6	6	6	6	6	4
Proteína	R\$ 10,00	3	3	3	3	3	2
Água sem Gás	R\$ 2,50	3	3	3	3	3	2
Água com Gás	R\$ 3,00	3	3	3	3	3	2
Salada de Frutas	R\$ 6,00	6	6	6	6	6	4
<i>Parfait</i>	R\$ 8,00	6	6	6	6	6	4
Sanduíche Natural Cru	R\$ 12,00	4	4	4	4	4	4
Sanduíche Natural Assado	R\$ 14,00	4	4	4	4	4	4
<i>Wrap</i> Cru	R\$ 12,00	5	5	5	5	5	4
<i>Wrap</i> Assado	R\$ 14,00	4	4	4	4	4	4
Salada Quilo Média	R\$ 19,00	10	10	10	10	15	15
Salada Online - M	R\$ 15,00	10	10	10	10	12	8
Salada Online - M - com adicional	R\$ 20,00	2	2	2	2	2	2
Salada Online - G	R\$ 18,00	10	10	10	10	12	8
Salada Online - G - com adicional	R\$ 23,00	2	2	2	2	2	2
Barra Supino	R\$ 6,00	1	1	1	1	1	1
Chocolate Java - Cranberry	R\$ 7,00	1	1	1	1	1	1
Chocolate Java - Intenso	R\$ 7,00	1	1	1	1	1	1
Chocolate Java - Sal do Himalaia	R\$ 7,00	1	1	1	1	1	1
Coco Chips	R\$ 5,00	1	1	1	1	1	1
Coco Chips - Gengibre	R\$ 5,00	1	1	1	1	1	1
Coco Crispy - Cacau	R\$ 4,00	1	1	1	1	1	1
Coco Crispy - Gengibre	R\$ 4,00	1	1	1	1	1	1

PRODUTO	VALOR	DIA DA SEMANA					
		TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
Coco Crispy - Tradicional	R\$ 4,00	1	1	1	1	1	1
Paçoca Flormel	R\$ 4,00	1	1	1	1	1	1
Paçoca Flormel Doce de Leite com Coco	R\$ 4,00	1	1	1	1	1	1
FATURAMENTO DIÁRIO		R\$ 1.227,50	R\$ 1.227,50	R\$ 1.227,50	R\$ 1.227,50	R\$ 1.388,50	R\$ 1.167,00

Fonte: Do autor (2019)

5.6.6 Parcerias

5.6.6.1 Parcerias com instituições de ensino particulares

A Green Garden Saladeria buscará parcerias com instituições de ensino particulares a fim de se instalar dentro dessas organizações através de *vending machines*. A estratégia visa oferecer os seus produtos em locais com grande aglomeração de pessoas, prezando pela praticidade dos clientes, que não precisarão se deslocar até o restaurante para adquirir uma salada. Além disso, alunos e funcionários terão descontos nos produtos ao comprarem diretamente no restaurante mediante a apresentação de um documento que comprove o vínculo com a instituição ou desde que esteja trajando um uniforme.

5.6.6.2 Parcerias com academias e espaços de saúde

Da mesma forma que com as instituições de ensino, a Green Garden Saladeria buscará parcerias com academias e espaços de saúde, seja através da instalação de *vending machines* ou através de descontos aos clientes dessas instituições que frequentarem a saladeria.

5.6.6.3 Parcerias com estabelecimentos de produtos saudáveis

A Green Garden Saladeria realizará parcerias com estabelecimentos de produtos naturais e saudáveis, como por exemplo as varejistas que vendem produtos *low carb*, veganos, sem glúten, sem lactose, suplementos, vitaminas dentre outros. A promoção funcionará da seguinte maneira: ao consumirem na Green Garden, os clientes receberão um cupom de

descontos para realizarem compras nas lojas parceiras, e vice-versa, ao comprarem em lojas parceiras, os clientes receberão um cupom de desconto para ser usado na saladeria.

5.6.6.4 Parcerias com empresas

A Green Garden buscará parcerias com organizações que não fornecem refeições aos seus funcionários para que as mesmas incentivem os seus funcionários a se alimentarem na saladeria, os quais terão descontos nos diversos produtos.

5.6.6.5 Parcerias com fornecedores

A saladeria terá um espaço para divulgação de produtos de fornecedores. Por exemplo, um fornecedor local de hortaliças que cria galinhas caipiras poderá dispor ovos para que sejam vendidos no espaço da Green Garden. Assim, espera-se conseguir uma fonte extra de receita para a saladeria e para os fornecedores.

5.7 Estratégia de Crescimento

5.7.1 Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

Quadro 11 - Matriz SWOT Green Garden

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão profissional; ✓ Visão estratégica; ✓ Qualidade dos produtos; ✓ Variedade de produtos; ✓ Atendimento diferenciado; ✓ Produtos frescos, naturais e saudáveis; ✓ <i>Layout</i> moderno; ✓ Ambiente agradável; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negócio ainda não conhecido na cidade; ✓ Inexperiência no ramo; ✓ <i>Motoboy</i> terceirizado; ✓ Preço mais alto que a concorrência;

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionários capacitados e motivados; ✓ Empreendimento bem elaborado; ✓ Refeições prontas em poucos segundos; 	
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização privilegiada; ✓ Rua com vagas de estacionamento; ✓ A percepção das pessoas para a falta de opções de comida saudável em Piumhi; ✓ A vontade das pessoas em conhecer uma saladeria e experimentar seus produtos; ✓ A conscientização das pessoas cada vez maior sobre a importância de uma alimentação saudável; ✓ A ausência de concorrentes com foco em alimentação saudável; ✓ O crescimento do turismo na cidade e na região; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrência de restaurantes e lanchonetes tradicionais da cidade; ✓ A desconfiança em relação a um restaurante com foco em saladas; ✓ A rejeição das pessoas em comer verduras e legumes crus fora de casa; ✓ Estar fora do centro comercial da cidade; ✓ Fiscalização sanitária, leis trabalhistas e impostos cada vez mais pesados sobre as microempresas; ✓ A dificuldade em se conseguir fornecedores locais;

Fonte: Do autor (2019)

5.7.2 Análise estratégica (plano de desenvolvimento)

No primeiro ano, a Green Garden Saladeria terá o desafio de tornar o seu negócio conhecido para o mercado e conquistar os primeiros clientes. A empresa lançará e divulgará a sua marca como uma organização focada em levar comida saudável e de qualidade às pessoas

de Piumhi. Os próximos anos serão de consolidação local da marca, melhoria contínua dos processos, produtos e serviços e expansão regional da marca.

A seguir estão listados outros objetivos e estratégias definidos para os próximos três anos:

5.7.3 Objetivos e metas

- Oferecer produtos de excelente qualidade;
- Tornar-se referência em alimentação saudável;
- Expandir o negócio para cidades da região;
- Desenvolver parcerias com fornecedores e parceiros;
- Qualificar a mão de obra constantemente;
- Atender às expectativas dos clientes e se possível, surpreendê-los;
- Fidelizar os clientes antigos e buscar novos clientes;
- Desenvolver novos produtos e serviços.

5.7.3.1 Formulação de estratégias

- Aprender ao máximo sobre gestão de restaurantes;
- Aprender ao máximo sobre comidas saudáveis, seu mercado e seus clientes;
- Contratar funcionários dedicados e dispostos a fazer o melhor;
- Entender as exigências e preferências dos clientes e então buscar implementá-las;
- Desenvolver um ambiente familiar e saudável, que atraia e retenha o público alvo;
- Estar atento às mudanças de mercado e adaptar-se rapidamente às mesmas;
- Conhecer bem os principais concorrentes, de maneira a estar sempre à frente dos mesmos;
- Criar uma política de relacionamento baseada na confiança com parceiros e fornecedores, onde ambos os lados sejam beneficiados.

5.7.4 Cronograma

O quadro abaixo exhibe as atividades, pré e pós-inauguração, que serão desenvolvidas para a implementação da Green Garden Saladeria.

Quadro 12 - Cronograma cronológico para implementação da Green Garden

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GREEN GARDEN SALADERIA											
Ano	0						1	2	3	4	5
Mês	0	2	4	6	8	10					
Atividades											
Abertura da empresa	x	x	x	x	x	x					
Adaptação do espaço físico e reformas	x	x	x								
Aquisição dos equipamentos e utensílios			x	x	x						
Instalação dos equipamentos					x	x					
Contratação e treinamento de funcionários					x	x	x	x	x	x	x
Ações de propaganda e divulgação						x	x	x	x	x	x
Inauguração							x				

Fonte: Do autor (2019)

5.8 Finanças

5.8.1 Investimentos (usos e fontes)

5.8.1.1 Estimativa dos investimentos fixos

A tabela a seguir consolida os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios necessários para a implementação da Green Garden Saladeria (especificados anteriormente na seção 5.5.2). O investimento total será de R\$36.294,89.

Tabela 19 - Investimentos fixos (resumo)

ESTIMATIVA DO CUSTO COM INVESTIMENTO FIXO	
DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
Área Administrativa	R\$ 5.192,71
Área de Vendas e Exposição	R\$ 6.936,77
Cozinha	R\$ 3.862,32
Estoque	R\$ 9.505,21
Salão	R\$ 6.067,88
Utensílios	R\$ 4.730,00
TOTAL GERAL	R\$ 36.294,89

Fonte: Do autor (2019)

5.8.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. Serão calculados para isso, o estoque necessário para o funcionamento do primeiro mês da Green Garden Saladeria e a necessidade líquida de capital de giro em dias.

a) Estimativa do estoque inicial da Green Garden Saladeria:

Tabela 20 - Estoque inicial da Green Garden Saladeria

ESTIMATIVA DO CUSTO COM ESTOQUE INICIAL				
DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
MATÉRIAS-PRIMAS				
Abacate Bola	kg	4	R\$ 1,75	R\$ 7,00
Abacaxi	kg	28	R\$ 3,13	R\$ 87,50

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Abobrinha Italiana	kg	13	R\$ 2,25	R\$ 29,25
Açaí	L	6	R\$ 8,50	R\$ 51,00
Água com Gás	un	74	R\$ 1,05	R\$ 77,70
Água de Coco Verde	L	24	R\$ 3,00	R\$ 72,00
Água sem Gás	un	74	R\$ 0,97	R\$ 71,78
Alcatra	kg	26	R\$ 28,00	R\$ 728,00
Alface Americana	kg	26	R\$ 3,75	R\$ 97,50
Alface Crespa	kg	26	R\$ 3,75	R\$ 97,50
Alface Roxa	kg	26	R\$ 3,75	R\$ 97,50
Alho	kg	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Alho Frito	kg	1	R\$ 32,00	R\$ 32,00
Alho Poró	kg	13	R\$ 13,33	R\$ 173,33
Amendoim	kg	1	R\$ 10,20	R\$ 10,20
Amora	kg	4	R\$ 15,00	R\$ 60,00
Atum	kg	13	R\$ 15,91	R\$ 206,83
Aveia	kg	2	R\$ 6,56	R\$ 13,12
Azeite	L	2	R\$ 14,93	R\$ 29,87
Azeitona Verde Fatiada	kg	13	R\$ 13,81	R\$ 179,53
Banana Prata	kg	28	R\$ 2,27	R\$ 63,56
Barra Supino	un	26	R\$ 2,91	R\$ 75,66
Batata Baroa	kg	26	R\$ 6,67	R\$ 173,42
Batata Doce Branca	kg	26	R\$ 2,25	R\$ 58,50
Beterraba	kg	19,5	R\$ 2,00	R\$ 39,00
Blueberry	kg	4	R\$ 37,50	R\$ 150,00
Brócolis	kg	13	R\$ 6,00	R\$ 78,00
Cacau	kg	1	R\$ 13,66	R\$ 13,66
Café	kg	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Canela em Pó	kg	1	R\$ 31,68	R\$ 31,68
Castanha de Caju	kg	1	R\$ 24,78	R\$ 24,78
Cebola Branca	kg	1	R\$ 3,99	R\$ 3,99
Cebola Roxa	kg	13	R\$ 2,75	R\$ 35,75
Cebolinha	kg	0,5	R\$ 10,00	R\$ 5,00
Cenoura Laranja	kg	19,5	R\$ 3,00	R\$ 58,50
Chia	kg	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Chocolate Java - Cranberry	un	26	R\$ 3,51	R\$ 91,26
Chocolate Java - Intenso	un	26	R\$ 3,51	R\$ 91,26
Chocolate Java - Sal do Himalaia	un	26	R\$ 3,51	R\$ 91,26
Coco Chips	un	26	R\$ 2,49	R\$ 64,74
Coco Chips - Gengibre	un	26	R\$ 2,49	R\$ 64,74
Coco Crispy - Cacau	un	26	R\$ 2,00	R\$ 52,00
Coco Crispy - Gengibre	un	26	R\$ 2,00	R\$ 52,00

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Coco Crispy - Tradicional	un	26	R\$ 2,00	R\$ 52,00
Coco Seco	kg	12	R\$ 3,50	R\$ 42,00
Cogumelo Fatiado	kg	13	R\$ 25,19	R\$ 327,47
Couve	kg	13	R\$ 7,50	R\$ 97,50
Couve Flor	kg	13	R\$ 4,17	R\$ 54,17
Creme de Leite	kg	2	R\$ 9,46	R\$ 18,92
Croutons	kg	1	R\$ 29,70	R\$ 29,70
Cupuaçu	kg	2	R\$ 20,29	R\$ 40,58
Damasco	kg	1	R\$ 13,50	R\$ 13,50
Ervilha	kg	13	R\$ 7,33	R\$ 95,29
Espinafre	kg	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Feijão branco	kg	19,5	R\$ 9,54	R\$ 186,03
Framboesa	kg	2	R\$ 39,65	R\$ 79,30
Gengibre	kg	3	R\$ 6,92	R\$ 20,76
Gergelim Negro	kg	1	R\$ 26,00	R\$ 26,00
Granola	kg	1	R\$ 9,50	R\$ 9,50
Grão de Bico	kg	13	R\$ 10,03	R\$ 130,39
Hortelã	un	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Iogurte	kg	70	R\$ 3,00	R\$ 210,00
Kiwi	kg	2	R\$ 8,89	R\$ 17,78
Lagarto	kg	26	R\$ 22,00	R\$ 572,00
Laranja Pera	kg	30	R\$ 1,90	R\$ 57,00
Limão Taiti	kg	14	R\$ 1,75	R\$ 24,50
Linhaça	kg	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Maça Verde	kg	8	R\$ 7,78	R\$ 62,24
Macarrão integral	kg	19,5	R\$ 3,99	R\$ 77,81
Mamão Formosa	kg	18	R\$ 2,00	R\$ 36,00
Manga Palmer	kg	18	R\$ 2,50	R\$ 45,00
Manjericão	kg	0,5	R\$ 20,00	R\$ 10,00
Maracujá Azedo	kg	12	R\$ 3,85	R\$ 46,20
Mel	kg	1	R\$ 18,38	R\$ 18,38
Melancia	kg	4	R\$ 1,80	R\$ 7,20
Milho	kg	19,5	R\$ 7,50	R\$ 146,25
Morango	kg	20	R\$ 15,00	R\$ 300,00
Mostarda	kg	1	R\$ 3,24	R\$ 3,24
Orégano	kg	1	R\$ 27,00	R\$ 27,00
Ovo Branco	kg	2	R\$ 6,25	R\$ 12,50
Ovo de Codorna	kg	19,5	R\$ 29,16	R\$ 568,62
Paçoca Flormel	un	26	R\$ 1,85	R\$ 48,10
Paçoca Flormel Doce de Leite com Coco	un	26	R\$ 1,85	R\$ 48,10
Palmito de Pupunha Picado	kg	13	R\$ 13,44	R\$ 174,72

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Pão	kg	20	R\$ 12,99	R\$ 259,80
Peito de Frango	kg	52	R\$ 8,99	R\$ 467,48
Peito de Peru Blanquet	kg	13	R\$ 25,18	R\$ 327,34
Pepino	kg	13	R\$ 1,82	R\$ 23,66
Pêssego	kg	4	R\$ 6,00	R\$ 24,00
Pimenta Biquinho	kg	13	R\$ 10,00	R\$ 130,00
Pimenta Calabresa	kg	1	R\$ 22,00	R\$ 22,00
Pitaya	kg	2	R\$ 14,00	R\$ 28,00
Queijo Minas	kg	19,5	R\$ 16,90	R\$ 329,55
Queijo Parmesão	kg	19,5	R\$ 24,50	R\$ 477,75
Quiabo	kg	13	R\$ 3,85	R\$ 50,05
Rabanete	kg	13	R\$ 4,00	R\$ 52,00
Rap 10	un	190	R\$ 0,60	R\$ 114,00
Repolho Roxo	kg	13	R\$ 2,33	R\$ 30,29
Rúcula	kg	19,5	R\$ 3,75	R\$ 73,13
Sal	kg	1	R\$ 0,95	R\$ 0,95
Sal Rosa	kg	1	R\$ 12,86	R\$ 12,86
Salsa	kg	0,5	R\$ 9,33	R\$ 4,67
Sorvete de Baunilha	L	30	R\$ 3,38	R\$ 101,25
Tilápia	kg	26	R\$ 21,00	R\$ 546,00
Tomate Andrea	kg	2	R\$ 3,33	R\$ 6,66
Tomate Cereja	kg	26	R\$ 15,00	R\$ 390,00
Tomate Seco	kg	19,5	R\$ 14,93	R\$ 291,14
Uva Passa	kg	1	R\$ 13,44	R\$ 13,44
Uva sem Semente - Thompson	kg	12	R\$ 11,60	R\$ 139,20
Whey Protein	kg	6	R\$ 38,59	R\$ 231,54
			TOTAL	R\$ 11.400,36
LIMPEZA/OPERAÇÕES				
Avental	un	1	R\$ 7,53	R\$ 7,53
Água Sanitária	L	5	R\$ 1,51	R\$ 7,55
Bobina Saco Plástico 20x30cm	un	100	R\$ 0,02	R\$ 1,85
Bobina Saco Plástico 30x40cm	un	100	R\$ 0,04	R\$ 3,69
Cartão Fidelidade	un	100	R\$ 0,15	R\$ 15,00
Cloro	L	5	R\$ 2,25	R\$ 11,26
Desengordurante	L	2	R\$ 6,25	R\$ 12,51
Desinfetante	L	5	R\$ 1,94	R\$ 9,68
Detergente Líquido Neutro	L	3	R\$ 2,25	R\$ 6,75
Esponja	un	6	R\$ 0,76	R\$ 4,57
Esponja Metálica	un	3	R\$ 2,12	R\$ 6,36
Luva de Limpeza	un	3	R\$ 2,29	R\$ 6,87
Luva Descartável	un	2000	R\$ 0,02	R\$ 35,80

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Pano de Chão	un	2	R\$ 4,15	R\$ 8,30
Papel Higiênico - 8 Rolos de 30m	un	2	R\$ 6,48	R\$ 12,96
Papel Interfolhado - Banheiro	un	2	R\$ 9,68	R\$ 19,36
Papel Toalha	un	520	R\$ 0,03	R\$ 13,82
Perfex	un	1	R\$ 5,10	R\$ 5,10
Sabonete Líquido Erva Doce	L	3	R\$ 2,81	R\$ 8,42
Saco Lixo 100L	un	1	R\$ 10,42	R\$ 10,42
Saco Lixo 30 L	un	1	R\$ 10,53	R\$ 10,53
Touca Descartável	un	300	R\$ 0,07	R\$ 21,99
Vinagre	L	5	R\$ 1,91	R\$ 9,57
			TOTAL	R\$ 249,90
DESCARTÁVEIS				
Canudo Biodegradável 100un	un	8	R\$ 2,65	R\$ 21,20
Colher Descartável	un	150	R\$ 0,06	R\$ 8,79
Copo Descartável 500ml	un	500	R\$ 0,06	R\$ 29,00
Embalagem Bowl	un	620	R\$ 1,33	R\$ 821,50
Faca Descartável	un	620	R\$ 0,06	R\$ 36,33
Garfo Descartável	un	620	R\$ 0,06	R\$ 36,33
Guardanapo Embalado	un	1000	R\$ 0,09	R\$ 85,64
Saco Plástico para Talher	un	800	R\$ 0,01	R\$ 5,61
Sacola Plástica 30x40cm	un	300	R\$ 0,03	R\$ 9,53
Sacola Plástica 38x48cm	un	300	R\$ 0,05	R\$ 14,30
			TOTAL	R\$ 1.068,23
			TOTAL GERAL	R\$ 12.718,49

Fonte: Do autor (2019)

Assim, para o primeiro mês de funcionamento da Green Garden Saladeria está previsto um estoque inicial no valor de R\$12.718,49.

b) Estimativa do custo fixo operacional mensal:

Tabela 21 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

ESTIMATIVA DO CUSTO FIXO OPERACIONAL MENSAL	
DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
Aluguel	R\$ 1.045,00
IPTU	R\$ 100,00
Salários + Encargos	R\$ 9.087,01
Energia Elétrica	R\$ 1.000,00

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
Água	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 50,00
Manutenção de Equipamentos	R\$ 100,00
Depreciação	R\$ 341,31
Material de Escritório	R\$ 50,00
Outras Despesas	R\$ 100,00
TOTAL GERAL	R\$ 12.235,95

Fonte: Do autor (2019)

c) Prazo médio de compras e vendas:

40% das compras realizadas com os fornecedores serão pagas à vista e os outros 60% num prazo de 7 dias, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 22 - Contas a pagar: cálculo do prazo médio de compras

FORNECEDORES - CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE COMPRAS			
PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	%	Nº DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
A Vista	40%	-	-
A Prazo	60%	7	4,2
PRAZO MÉDIO TOTAL (DIAS)			4,2

Fonte: Do autor (2019)

Como estratégia de vendas e de atender o maior número de clientes, as vendas de produtos via plataforma *online* serão feitas via cartão de crédito, ou seja, com prazo de pagamento de 30 dias. Além da praticidade, foi demonstrado na pesquisa de mercado que o pagamento via cartão de crédito está entre as modalidades de pagamento preferidas de 51,7% dos respondentes, embora a maioria prefira o pagamento à vista com dinheiro, 61,7%. Sendo assim, estima-se que aproximadamente 75% de todas as vendas sejam feitas por cartão de crédito.

Tabela 23 - Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas

CONTAS A RECEBER - CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE VENDAS			
PRAZO MÉDIO DE VENDAS	%	Nº DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
A Vista	25%	-	-
A Prazo	75%	30	22,5
PRAZO MÉDIO TOTAL (DIAS)			22,5

Fonte: Do autor (2019)

Os estoques da Green Garden Saladeria serão renovados, em média, a cada 7 dias, tanto em virtude da alta perecibilidade de suas matérias-primas e do compromisso do negócio em oferecer produtos frescos aos seus clientes, quanto do tempo médio adotado pelas saladerias visitadas pelo pesquisador.

Tabela 24 - Estoques: cálculo da necessidade média de estoques

ESTOQUES - CÁLCULO DA NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUES	
Necessidade Média de Estoques	Nº de dias
	7

Fonte: Do autor (2019)

De posse desses dados é possível assim, calcular a necessidade líquida de capital de giro em dias e do caixa mínimo (levando-se em conta também os custos variáveis, calculados com base no faturamento total da Green Garden Saladeria), conforme demonstrado nas tabelas abaixo.

Tabela 25 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

CÁLCULO DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS	
RECURSOS DA EMPRESA FORA DO SEU CAIXA	Nº DE DIAS
1. Contas a Receber - Prazo Médio de Vendas	22,5
2. Estoque - Necessidade Média de Estoques	7
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	29,5
RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA DA EMPRESA	Nº DE DIAS
3. Fornecedores - Prazo Médio de Compras	4,2
Subtotal 2	4,2
NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS (SUBTOTAL 1 - SUBTOTAL 2)	25,3

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 26 - Caixa mínimo da Green Garden Saladeria

RESULTADO CAIXA MÍNIMO	
DESCRIÇÃO	R\$
1. Custo Fixo Mensal (Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais)	R\$ 12.235,95
2. Custo Variável Mensal (Demonstrativo de Resultados)	R\$ 19.914,19
3. Custo Total da Empresa (Custo Fixo + Custo Variável)	R\$ 32.150,14
4. Custo Total Diário (Item 3/26 dias)	R\$ 1.236,54
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	25,3
TOTAL DE B - CAIXA MÍNIMO (ITEM 4X5)	R\$ 31.284,56

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 27 - Cálculo do capital de giro

ESTIMATIVA DE CAPITAL DE GIRO	R\$
= Caixa Mínimo	R\$ 31.284,56

Fonte: Do autor (2019)

A Tabela 28 resume assim, o total dos gastos em investimentos financeiros, que totalizam R\$44.003,05.

Tabela 28 - Investimentos financeiros totais

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO)	
DESCRIÇÃO	R\$
A - Estoque Inicial	R\$ 12.718,49
B - Capital de Giro	R\$ 31.284,56
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A + B)	R\$ 44.003,05

Fonte: Do autor (2019)

5.8.1.3 Investimentos pré-operacionais

A seguir estão listados os gastos necessários para que a Green Garden Saladeria esteja apta a abrir as portas e começar a operar.

Tabela 29 - Investimentos pré-operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$
Despesas de Legalização	R\$ 3.000,00
Divulgação	R\$ 1.500,00
Implantação do Sistema de Gestão Consumer	R\$ 421,20
Outras despesas	R\$ 1.000,00
TOTAL	R\$ 5.921,20

Fonte: Do autor (2019)

5.8.1.4 Investimento total (resumo)

A soma dos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais calculados permite determinar o investimento total estimado para a abertura da Green Garden Saladeria, conforme demonstrado na Tabela 30, o qual será arcado com recursos próprios de seu fundador.

Tabela 30 - Resumo do investimento total da Green Garden Saladeria

INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)	
DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR (R\$)
1. Investimentos Fixos	R\$ 36.294,89
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 44.003,05
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 5.921,20
TOTAL	R\$ 86.219,14

Fonte: Do autor (2019)

5.8.2 Estimativa de faturamento mensal

Conforme demonstrado anteriormente na seção 5.6.5.2, tem-se o seguinte faturamento das categorias de produtos:

Tabela 31 - Estimativa de faturamento total mensal por categoria de produtos

ESTIMATIVA DO FATURAMENTO TOTAL MENSAL	
PRODUTO	FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO
Refrescante - Base Água	R\$ 624,00
Refrescante - Base Água De Coco	R\$ 728,00
Funcional - Base Água	R\$ 728,00
Funcional - Base Água De Coco	R\$ 832,00
<i>Smoothie</i>	R\$ 1.178,67
<i>Premium</i>	R\$ 1.326,00
Proteína	R\$ 736,67
Água sem Gás	R\$ 184,17
Água com Gás	R\$ 221,00
Salada de Frutas	R\$ 884,00
<i>Parfait</i>	R\$ 1.178,67
Sanduíche Natural Cru	R\$ 1.248,00
Sanduíche Natural Assado	R\$ 1.456,00
<i>Wrap</i> Cru	R\$ 1.508,00
<i>Wrap</i> Assado	R\$ 1.456,00

PRODUTO	FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO
Salada Quilo Média	R\$ 5.763,33
Salada Online - M	R\$ 3.900,00
Salada Online - M - com adicional	R\$ 1.040,00
Salada Online - G	R\$ 4.680,00
Salada Online - G - com adicional	R\$ 1.196,00
Barra Supino	R\$ 156,00
Chocolate Java - Cranberry	R\$ 182,00
Chocolate Java - Intenso	R\$ 182,00
Chocolate Java - Sal do Himalaia	R\$ 182,00
Coco Chips	R\$ 130,00
Coco Chips - Gengibre	R\$ 130,00
Coco Crispy - Cacau	R\$ 104,00
Coco Crispy - Gengibre	R\$ 104,00
Coco Crispy - Tradicional	R\$ 104,00
Paçoca Flormel	R\$ 104,00
Paçoca Flormel Doce de Leite com Coco	R\$ 104,00
FATURAMENTO TOTAL ESTIMADO	R\$ 32.350,50

Fonte: Do autor (2019)

5.8.2.1 Estimativa dos custos de comercialização

O faturamento anual estimado (vide Apêndice A e Anexo A) de R\$433.887,81 enquadra a Green Garden Saladeria no regime do Simples Nacional, justificando a porcentagem de 9,50% utilizada no cálculo dos impostos sobre as vendas. No fluxo de caixa, esse imposto arrecadado será pago no mês subsequente à arrecadação.

Além disso, há os custos relacionados à administração do cartão de crédito e débito, 3% de todas as vendas no cartão, e aqueles relacionados às vendas *online*, como a administração do *app* de vendas UaiRango e a taxa de *delivery* do *motoboy*, 8% e 15% respectivamente.

A estimativa dos custos de comercialização sobre o faturamento do primeiro mês está demonstrada na tabela abaixo:

Tabela 32 - Estimativa dos custos de comercialização

ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO (1º MÊS)			
DESCRIÇÃO	%	FATURAMENTO ESTIMADO	CUSTO TOTAL
1. Impostos			
Impostos Federais			
Simplex Nacional	9,50%	R\$ 32.350,50	R\$ 3.073,30
SUBTOTAL 1			R\$ 3.073,30
2. Gastos com vendas			
Taxa de Administração do Cartão de Crédito e Débito	3,00%	R\$ 24.262,88	R\$ 727,89
Taxa de Administração do App Uai Rango	8,00%	R\$ 14.758,79	R\$ 1.180,70
Taxa de Comissão do Entregador de Delivery	15,00%	R\$ 14.758,79	R\$ 2.213,82
SUBTOTAL 2			R\$ 4.122,41
TOTAL (1 + 2)			R\$ 7.195,71

Fonte: Do autor (2019)

5.8.2.2 Estimativa do custo das mercadorias vendidas (CVM)

O cálculo correto do Custo das Mercadorias Vendidas (CVM) consiste em multiplicar a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição (no caso de produtos de revenda).

No entanto, tal cálculo torna-se muito complexo para este tipo de negócio, visto que alguns produtos são vendidos no quilo e por isso, não é possível saber exatamente qual o custo da mercadoria que será vendida. Além disso, a grande variedade de ingredientes, cada um com um custo de aquisição, também impossibilita o cálculo exato do CVM. Por exemplo, uma refeição de 500g com 300g de alface, 150g de cenoura e beterraba e 50g de frango desfiado, terá um CVM diferente daquela refeição também de 500g, mas com 100g de alface, 100g de cenoura e beterraba e 300g de tilápia. No entanto, ambas são vendidas pelo mesmo preço ao cliente.

Sendo assim, uma vez que o cálculo do estoque inicial mensal levou em conta a estimativa de venda mensal, adotar-se-á o custo de estoque como o CMV total mensal.

5.8.2.3 Custos variáveis

Após as considerações feitas em relação ao CVM total, é possível calcular o total dos custos variáveis (do primeiro mês) da Green Garden Saladeria, uma vez que esta é baseada na estimativa de faturamento.

Tabela 33 - Custos variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS	
DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
Impostos Sobre Vendas	R\$ 3.073,30
Gastos com Vendas	R\$ 4.122,41
CMV Total	R\$ 12.718,49
TOTAL	R\$ 19.914,19

Fonte: Do autor (2019)

5.8.3 Estimativa dos custos com mão de obra

Tabela 34 - Estimativa dos custos com mão de obra

Green Garden Saladeria LTDA (Empresa optante pelo Simples Nacional)						
CARGO	Nº DE EMPREGADOS	SALÁRIO MENSAL	SUBTOTAL	ENCARGOS SOCIAIS	TOTAL ENCARGOS SOCIAIS	TOTAL
CEO	1	R\$ 1.567,50	R\$ 1.567,50	33,77%	R\$ 529,34	R\$ 2.096,84
Gerente	1	R\$ 1.045,00	R\$ 1.045,00	33,77%	R\$ 352,90	R\$ 1.397,90
Chefe de cozinha	1	R\$ 1.045,00	R\$ 1.045,00	33,77%	R\$ 352,90	R\$ 1.397,90
Balconista	1	R\$ 1.045,00	R\$ 1.045,00	33,77%	R\$ 352,90	R\$ 1.397,90
Auxiliar de limpeza	1	R\$ 2.090,00	R\$ 2.090,00	33,77%	R\$ 705,79	R\$ 2.795,79
TOTAL	5	R\$ 6.792,50	R\$ 6.792,50	33,77%	R\$ 2.293,83	R\$ 9.086,33

Fonte: Do autor (2019)

5.8.4 Estimativa do custo com depreciação

Tabela 35 - Estimativa do custo com depreciação

ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO					
QTD	DESCRIÇÃO	TEMPO MÉDIO DE VIDA ÚTIL (EM ANOS)	VALOR TOTAL DOS BENS	DEPRECIAÇÃO ANUAL	DEPRECIAÇÃO MENSAL
ÁREA ADMINISTRATIVA					
1	Cadeira Giratória	10	R\$ 219,90	R\$ 21,99	R\$ 1,83
1	Conjunto Escritório 2 peças	10	R\$ 529,90	R\$ 52,99	R\$ 4,42
1	Impressora	5	R\$ 859,00	R\$ 171,80	R\$ 14,32
1	Kit de Segurança - Alarme e Câmera	10	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 8,33
1	Notebook + Mouse	5	R\$ 1.783,91	R\$ 356,78	R\$ 29,73
1	Telefone + Celular	5	R\$ 800,00	R\$ 160,00	R\$ 13,33
TOTAL			R\$ 5.192,71	R\$ 863,56	R\$ 71,96
ÁREA DE VENDAS E EXPOSIÇÃO					

QTD	DESCRIÇÃO	TEMPO MÉDIO DE VIDA ÚTIL (EM ANOS)	VALOR TOTAL DOS BENS	DEPRECIÇÃO ANUAL	DEPRECIÇÃO MENSAL
1	Balança Eletrônica 15Kg	5	R\$ 529,00	R\$ 105,80	R\$ 8,82
1	Balcão Refrigerado 1,25m	10	R\$ 2.407,77	R\$ 240,78	R\$ 20,06
1	Balcão Salad Bar	10	R\$ 4.000,00	R\$ 400,00	R\$ 33,33
TOTAL			R\$ 6.936,77	R\$ 746,58	R\$ 62,21
COZINHA					
1	Coifa 60cm 4 Bocas	10	R\$ 584,10	R\$ 58,41	R\$ 4,87
1	Espremedor de Frutas 500W Bivolt	5	R\$ 131,32	R\$ 26,26	R\$ 2,19
1	Fogão Industrial 4 Bocas com Forno 55L e Chapa	10	R\$ 990,00	R\$ 99,00	R\$ 8,25
1	Grill	5	R\$ 399,90	R\$ 79,98	R\$ 6,67
2	Liquidificador Industrial 4Lts Alta Rotação 1200W 18000rpm	5	R\$ 958,00	R\$ 191,60	R\$ 15,97
1	Seladora à Vácuo Comercial DZ380A - 220V	5	R\$ 799,00	R\$ 159,80	R\$ 13,32
TOTAL			R\$ 3.862,32	R\$ 615,05	R\$ 51,25
ESTOQUE					
1	Conservador Vertical 565L	10	R\$ 3.479,04	R\$ 347,90	R\$ 28,99
1	Estante 5 Prateleiras (150x40x200cm)	10	R\$ 1.916,10	R\$ 191,61	R\$ 15,97
1	Freezer Horizontal 563L	10	R\$ 2.510,07	R\$ 251,01	R\$ 20,92
1	Refrigerador Vertical 350L	10	R\$ 1.600,00	R\$ 160,00	R\$ 13,33
TOTAL			R\$ 9.505,21	R\$ 950,52	R\$ 79,21
SALÃO					
2	Bancadas de Madeira 4m	10	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00	R\$ 16,67
2	Conjunto 4 Banquetas de Madeira com Encosto	10	R\$ 698,00	R\$ 69,80	R\$ 5,82
1	Lixeira para Refeitório e Praça de Alimentação	10	R\$ 490,00	R\$ 49,00	R\$ 4,08
12	Mesa com 2 Cadeiras de Madeira - 70x70cm	10	R\$ 2.879,88	R\$ 287,99	R\$ 24,00
TOTAL			R\$ 6.067,88	R\$ 606,79	R\$ 50,57
UTENSÍLIOS					
X	Utensílios	10	R\$ 4.730,00	R\$ 473,00	R\$ 39,42
TOTAL			R\$ 4.730,00	R\$ 473,00	R\$ 39,42
TOTAL GERAL				R\$ 4.255,50	R\$ 354,63

5.8.5 Demonstrativo de resultados

Baseado no fluxo de caixa do primeiro ano (demonstrado no Apêndice A) tem-se o seguinte demonstrativo de resultados. A Green Garden Saladeria fecha o ano com margem de contribuição igual a R\$188.462,32 e lucro de R\$41.630,89.

Tabela 36 - Demonstrativo de resultados

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (ANO 1)	
DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 433.887,81
2. (-) Custos variáveis totais	-R\$ 245.425,49
3. Margem de contribuição (diferença entre 1 e 2)	R\$ 188.462,32
4. (-) Custos fixos totais	-R\$ 146.831,43
5. RESULTADO OPERACIONAL (LUCRO/PREJUÍZO) (3-4)	R\$ 41.630,89

Fonte: Do autor (2019)

5.8.6 Indicadores de viabilidade

5.8.6.1 Cálculos de viabilidade econômico-financeira da Green Garden Saladeria

Baseados no fluxo de caixa do primeiro ano, seguem os cálculos dos índices de viabilidade da Green Garden Saladeria. Todos os índices calculados para o primeiro ano de funcionamento da Green Garden apontam para sua viabilidade.

Tabela 37 - Consolidação dos dados econômico-financeiros do negócio (1º ano)

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
CF - Total dos custos fixos anuais	-R\$ 146.831,43
CV - Total dos custos variáveis anuais	-R\$ 245.425,49
INV - Total dos investimentos	-R\$ 86.219,14
FAT - Total do faturamento anual	R\$ 433.887,81

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 38 - Cálculo do ponto de equilíbrio

ESTIMATIVA DO PONTO DE EQUILÍBRIO		
PASSO A PASSO	FÓRMULA	VALOR
Passo 1: Cálculo da Margem de Contribuição (MC)	$MC = FAT - CV$	R\$ 188.462,32
Passo 2: Cálculo do Índice de Margem de Contribuição (IMC)	$IMC = MC / FAT$	0,43
Passo 3: Cálculo do Ponto de Equilíbrio (PE)	$PE = CF / IMC$	R\$ 338.043,00

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 39 - Cálculo da taxa de rentabilidade

ESTIMATIVA DA TAXA DE RENTABILIDADE		
PASSO A PASSO	FÓRMULA	VALOR
Passo 1: Cálculo do Lucro	$LUCRO = MC - CF$	R\$ 41.630,89
Passo 2: Cálculo Da Taxa de Rentabilidade (TIR)	$TIR = LUCRO / INV$	48,28% a.a.

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 40 - Cálculo do prazo de retorno do investimento

FÓRMULA	VALOR
$RINV = INV / LUCRO$	2,07 anos

Fonte: Do autor (2019)

Tabela 41 - Cálculo da lucratividade (1º ano)

FÓRMULA	VALOR
$LUCRATIVIDADE = LUCRO / FAT$	9,59% a.a.

Fonte: Do autor (2019)

A seguir estão demonstrados os cálculos desses e de outros índices levando-se em conta o fluxo projetado para os cinco anos subsequentes ao primeiro ano de funcionamento do novo negócio, para analisar sua viabilidade para esses próximos anos.

5.8.7 Fluxo de caixa projetado (5 anos)

Tabela 42 - Fluxo de caixa projetado para os próximos 5 anos

ESTIMATIVA DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO NOS PRÓXIMOS 5 ANOS						
PERÍODO	MOMENTO INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVESTIMENTO INICIAL	-R\$ 86.219,14					
CAIXA INICIAL			R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32
RECEITAS		R\$ 433.887,81	R\$ 477.276,59	R\$ 548.868,08	R\$ 644.919,99	R\$ 773.903,99
TOTAL DAS RECEITAS		R\$ 433.887,81	R\$ 477.276,59	R\$ 548.868,08	R\$ 644.919,99	R\$ 773.903,99
CUSTOS FIXOS						
Salários + Encargos		-R\$ 109.035,93	-R\$ 117.551,63	-R\$ 126.732,42	-R\$ 136.630,22	-R\$ 147.301,04
Aluguel		-R\$ 12.540,00	-R\$ 13.519,37	-R\$ 14.575,24	-R\$ 15.713,56	-R\$ 16.940,79
IPTU		-R\$ 1.200,00	-R\$ 1.293,72	-R\$ 1.394,76	-R\$ 1.503,69	-R\$ 1.621,13
Água		-R\$ 4.200,00	-R\$ 4.528,02	-R\$ 4.881,66	-R\$ 5.262,92	-R\$ 5.673,95
Energia Elétrica		-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.937,20	-R\$ 13.947,60	-R\$ 15.036,90	-R\$ 16.211,28
Telefone		-R\$ 600,00	-R\$ 646,86	-R\$ 697,38	-R\$ 751,85	-R\$ 810,56
Manutenção dos Equipamentos		-R\$ 1.200,00	-R\$ 1.293,72	-R\$ 1.394,76	-R\$ 1.503,69	-R\$ 1.621,13
Material de Escritório		-R\$ 600,00	-R\$ 646,86	-R\$ 697,38	-R\$ 751,85	-R\$ 810,56
Depreciação		-R\$ 4.255,50	-R\$ 4.587,86	-R\$ 4.946,17	-R\$ 5.332,46	-R\$ 5.748,93
Outras Despesas		-R\$ 1.200,00	-R\$ 1.293,72	-R\$ 1.394,76	-R\$ 1.503,69	-R\$ 1.621,13
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		-R\$ 146.831,43	-R\$ 158.298,96	-R\$ 170.662,11	-R\$ 183.990,82	-R\$ 198.360,51
CUSTOS VARIÁVEIS						
Impostos sobre Vendas		-R\$ 37.398,08	-R\$ 45.341,28	-R\$ 52.142,47	-R\$ 61.267,40	-R\$ 82.807,73
Taxa de Administração do Cartão de Crédito		-R\$ 8.857,44	-R\$ 10.738,72	-R\$ 12.349,53	-R\$ 14.510,70	-R\$ 17.412,84
Taxa de Administração do App Uai Rango		-R\$ 14.367,64	-R\$ 17.419,27	-R\$ 20.032,16	-R\$ 23.537,79	-R\$ 28.245,34
Taxa de Comissão do Entregador de Delivery		-R\$ 26.939,33	-R\$ 32.661,13	-R\$ 37.560,30	-R\$ 44.133,35	-R\$ 52.960,02
Estoque/CMV		-R\$ 157.862,99	-R\$ 173.649,29	-R\$ 199.696,69	-R\$ 234.643,61	-R\$ 281.572,33
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		-R\$ 245.425,49	-R\$ 279.809,69	-R\$ 321.781,14	-R\$ 378.092,84	-R\$ 462.998,26
TOTAL DOS CUSTOS		-R\$ 392.256,92	-R\$ 438.108,65	-R\$ 492.443,26	-R\$ 562.083,67	-R\$ 661.358,77
LUCRO		R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32	R\$ 112.545,22

Fonte: Do autor (2019)

Para a projeção anual foi estipulado um aumento nos custos fixos de 7,81%, baseado no IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado) de 2019.

Como a Green Garden Saladeria se enquadra no regime de pequena empresa no Simples Nacional, ela terá como imposto a taxa de 9,50% sobre o seu faturamento nos quatro primeiros anos e de 10,70% no quinto ano.

Projeta-se um crescimento no faturamento de 10% para o segundo ano, de 15% para o terceiro, de 17,50% para o quarto e de 20% para o último ano considerado. Levando-se em conta estes aumentos, projetou-se um crescimento de mesmo valor do CMV para cada ano.

Considerou-se como taxa média de atratividade o valor da taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) atual, de 3,75%.

A partir dos resultados apurados no fluxo de caixa anual, são realizados os cálculos levando-se em conta os cinco anos e não apenas o primeiro, como foi feito nos primeiros cálculos dos índices de viabilidade. Os resultados estão demonstrados a seguir:

Tabela 43 - Fluxo de caixa projetado para 5 anos (resumo)

FLUXO DE CAIXA ANUAL - RESUMO						
ANO	MOMENTO INICIAL	1	2	3	4	5
INVESTIMENTO	-R\$ 86.219,14	R\$ 0,00				
RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 0,00	R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32	R\$ 112.545,22

Fonte: Do autor (2019)

Como citado anteriormente, *Payback* Simples é o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido. Neste projeto, foi estimado o tempo de 2 anos, 1 mês e 5 dias para a recuperação do capital investido inicialmente.

Tabela 44 - Cálculo do *payback* simples

ESTIMATIVA DO PAYBACK SIMPLES		
ANO	FLUXO DE CAIXA	ACUMULADO
0	-R\$ 86.219,14	-R\$ 86.219,14
1	R\$ 41.630,89	-R\$ 44.588,25
2	R\$ 39.167,94	-R\$ 5.420,31
3	R\$ 56.424,82	R\$ 51.004,51
4	R\$ 82.836,32	R\$ 133.840,83
5	R\$ 112.545,22	R\$ 246.386,06
PAYBACK SIMPLES		
ANO	2	
MÊS	1	
DIA	5	

Fonte: Do autor (2019)

O *Payback* Descontado tem os mesmos fundamentos do simples, porém ele inclui o custo de oportunidade para medir o tempo de retorno do capital investido. O custo de oportunidade aqui considerado baseou-se na taxa Selic atual, de 3,75%. Assim, neste índice, o tempo estimado para o retorno do capital investido é de 2 anos, 2 meses e 10 dias.

Tabela 45 - Cálculo do *payback* descontado

ESTIMATIVA DO PAYBACK DESCONTADO			
ANO	FLUXO DE CAIXA	VALOR PRESENTE	ACUMULADO
0	-R\$ 86.219,14	-R\$ 86.219,14	-R\$ 86.219,14
1	R\$ 41.630,89	R\$ 40.126,16	-R\$ 46.092,98
2	R\$ 39.167,94	R\$ 36.387,69	-R\$ 9.705,29
3	R\$ 56.424,82	R\$ 50.524,95	R\$ 40.819,66
4	R\$ 82.836,32	R\$ 71.493,80	R\$ 112.313,46
5	R\$ 112.545,22	R\$ 93.623,86	R\$ 205.937,32
PAYBACK DESCONTADO			
TMA (a.a.)		3,75%	
ANO		2	
MÊS		2	
DIA		10	

Fonte: Do autor (2019)

Já a TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de rentabilidade periódica do capital investido durante o prazo de análise do projeto. O resultado demonstra a rentabilidade projetada de 54,34% sobre o capital investido durante os 5 anos.

Tabela 46 - TIR da Green Garden Saladeria

ESTIMATIVA DA TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR					
ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-R\$ 86.219,14	R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32	R\$ 112.545,22
TMA (a.a.)		3,75%	TIR		54,34%

Fonte: Do autor (2019)

O VPL (Valor Presente Líquido) é a soma dos fluxos de caixas de cada ano descontado pelo custo de oportunidade. O projeto da Green Garden Saladeria obteve o VPL igual a R\$205,937,32 ao final dos 5 anos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 47 - Valor presente líquido

ESTIMATIVA DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL					
ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-R\$ 86.219,14	R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32	R\$ 112.545,22
TMA (a.a.)		3,75%	VPL		R\$ 205.937,32

Fonte: Do autor (2019)

O VFL (Valor Futuro Líquido) compara todas as entradas e saídas de dinheiro na data terminal do projeto, capitalizando os retornos futuros do fluxo de caixa. O resultado do índice foi de R\$247.557,21 para o último ano do projeto, conforme tabela abaixo:

Tabela 48 - Valor futuro líquido

ESTIMATIVA DO VALOR FUTURO LÍQUIDO - VFL					
ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-R\$ 86.219,14	R\$ 41.630,89	R\$ 39.167,94	R\$ 56.424,82	R\$ 82.836,32	R\$ 112.545,22
TMA (a.a.)	3,75%	PERÍODO	5	VFL	R\$ 247.557,21

Fonte: Do autor (2019)

Por fim o Índice de Lucratividade (IL) mede o valor do projeto por unidade de custo na data inicial do fluxo de caixa do projeto. Ou seja, medir o valor que a cada R\$1,00 investido desde o início do projeto, gerará R\$ IL da soma dos presentes dos retornos. Pelo resultado obtido, ao final do 5º ano, a cada R\$1,00 investido na empresa, o mesmo capital vai valer R\$3,39.

Tabela 49 - Índice de lucratividade

ESTIMATIVA DO ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE		
ANO	FLUXO DE CAIXA	VALOR PRESENTE
0	-R\$ 86.219,14	-R\$ 86.219,14
1	R\$ 41.630,89	R\$ 40.126,16
2	R\$ 39.167,94	R\$ 36.387,69
3	R\$ 56.424,82	R\$ 50.524,95
4	R\$ 82.836,32	R\$ 71.493,80
5	R\$ 112.545,22	R\$ 93.623,86
TMA (a.a.)		3,75%
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE		3,39

Fonte: Do autor (2019)

5.8.8 Análise de sensibilidade

Como colocado no referencial teórico, a análise de sensibilidade serve para verificarmos em que magnitude uma alteração em um ou mais fatores do projeto altera o resultado final. Assim, a análise de sensibilidade é importante porque o mercado é dinâmico e volátil. Por isso, foi projetado, para a Green Garden Saladeria, custos de oportunidades diferentes levando-se em consideração dois outros cenários.

Ao mudar-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do projeto para 8,00% foram encontrados os seguintes valores, conforme dados da tabela abaixo:

Tabela 50 - Análise de sensibilidade (TMA = 8,00%)

INDICADORES ANÁLISE DE SENSIBILIDADE						
TMA	8,00%					
PAYBACK SIMPLES	ANO	2	MÊS	1	DIA	5
PAYBACK DESCONTADO	ANO	2	MÊS	3	DIA	24
VPL	R\$ 168.183,58					
TIR	54,34%					
IL	2,95					
VFL	R\$ 247.116,85					

Fonte: Do autor (2019)

Com esta taxa o projeto ainda continua viável, porém o VPL é menor do que o encontrado com a taxa de 3,75%. O índice de lucratividade também tem um recuo, passando a valer 2,95. Já o VFL permanece praticamente inalterado, valendo R\$247.116,85.

Levando-se em conta uma TMA de 12%, têm-se os seguintes resultados:

Tabela 51 - Análise de sensibilidade (TMA = 12,00%)

INDICADORES ANÁLISE DE SENSIBILIDADE						
TMA	12,00%					
PAYBACK SIMPLES	ANO	2	MÊS	1	DIA	5
PAYBACK DESCONTADO	ANO	2	MÊS	5	DIA	10
VPL	R\$ 138.842,98					
TIR	54,34%					
IL	2,61					
VFL	R\$ 244.688,76					

Fonte: Do autor (2019)

A variação da TMA revela que quanto maior for seu valor em relação ao custo de oportunidade (3,75%), menor será o VPL e vice-versa. Da mesma maneira, haverá decréscimos nos valores dos índices de lucratividade e do VFL.

5.8.9 Plano incluindo expansão

Como estratégia para aumentar o faturamento da Green Garden Saladeria pretende-se estudar a possibilidade de expansão do modelo de negócio para outras cidades da região. Passos, que possui aproximadamente 115.00 habitantes e fica a 92 km de Piumhi, ainda não possui nenhum empreendimento semelhante e é considerado um mercado potencial para se abrir uma saladeria.

6 CONCLUSÕES

O plano de negócios aqui proposto para a abertura de uma saladeria em Piumhi, Minas Gerais, se deu por inúmeros motivos, dentre os quais podem-se destacar: a possibilidade de se colocar em prática todos os ensinamentos e teorias adquiridos durante a realização do curso de especialização em Gestão Estratégica, o desejo do pesquisador em empreender e ser dono do próprio negócio e for fim, mas não menos importante, a possibilidade de contribuir com o desenvolvimento da cidade e com o bem estar e saúde de seus habitantes.

A sua realização foi pensada e estruturada etapa por etapa. De início, foi necessária uma pesquisa aprofundada sobre a teoria do plano de negócios, o que deu origem a um referencial teórico robusto e consistente. Em sequência, foi necessário conhecer melhor o mercado de bares e restaurantes, especificamente aqueles especializados em comidas saudáveis.

Etapa indispensável, a realização da pesquisa de mercado, com a qual foi possível conhecer características importantes sobre o público alvo da saladeria, trouxe vantagens competitivas para o negócio. Além dela, as etapas de entrevistas com fornecedores e empreendedores do ramo e a de observação dos principais concorrentes contribuíram significativamente para que todas as estimativas realizadas nesse projeto se assemelhassem o máximo possível da realidade.

Com muito afinco, os investimentos iniciais para a implantação do projeto foram determinados. Além deles, a determinação dos custos, fixos e variáveis, e do preço de venda dos produtos foram projetados de forma confiável e veraz. De posse dessas informações, e com uma projeção de venda factível, foi elaborado um fluxo de caixa projetado para os cinco primeiros anos do empreendimento.

Para demonstração da viabilidade econômica e financeira desse projeto, foram utilizados os métodos de *Payback* Simples (PBS), *Payback* Descontado (PBD), Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL), Valor Futuro Líquido (VFL) e Índice de Lucratividade (IL).

Todos os resultados obtidos demonstraram a viabilidade do projeto, sendo o VPL de R\$205.937,32 e o VFL de R\$247.557,21. Já a TIR encontrada foi de 54,34% e os prazos de retorno do capital próprio investido são de 2 anos, 1 mês e 5 dias para o PBS e de 2 anos, 2 meses e 10 dias para o PBD. O Índice de Lucratividade foi de 3,39, ou seja, para cada R\$1,00 investido na empresa, o mesmo se tornará em R\$3,39 no final do período de 5 anos.

A elaboração deste plano de negócios possibilitou a compreensão do mercado de comida fora do lar em Piumhi, especificamente o de comida saudável, com suas exigências, demandas

e características, e com isso, foi possível estruturar um *mix* de produtos e serviços para aquilo que é a realidade local e a tendência mercadológica da cidade. Todo esse estudo mostra que o plano de negócios é uma peça fundamental no processo de desenvolvimento de um empreendimento e que, se construído com seriedade e comprometimento, pode não garantir o sucesso do negócio, mas com certeza servirá de guia para que o empreendedor tome a melhor decisão.

REFERÊNCIAS

ABRASEL – **Associação brasileira de bares e restaurantes**. Disponível em <<https://abrase.com.br/>>. Acesso em: 23 dez. 2019.

ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Disponível em <<https://atlasbrasil.org.br/2013/pt/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARNEIRO, H. S. **Comida e sociedade: significados sociais na história da alimentação. História: questões e debates**. Curitiba: UFPR, 2005. v. 42, p. 71-80. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/historia/article/view/4640/3800>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

COLLAÇO, J. H. L. **Um olhar antropológico sobre o hábito de comer fora**. Campos. [S.I.: s.n.], 2003. p. 171-194. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/campos/article/view/1615>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CONSUMER website. Disponível em <<https://www.programaconsumer.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DICIO, dicionário online de português. Campos. 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, J. C. A. et al. **Planos de Negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELISABETH, S.; CALADO, R. D. **Transformando ideias em negócios lucrativos: aplicando a metodologia lean startup**. United States of America: Global South Press, 2015.

FERNANDES, I. G. M. et al. **Planejamento estratégico: análise swot**. [S.I.: s.n.], 2013. Disponível em: <<http://revistaconexao.aems.edu.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

FILHO, M. B. **Alimento e alimentação**. Ciência e cultura. São Paulo: [s.n.], 2010. v. 62, n. 4, p. 20-22. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252010000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 mar. 2020.

G1 - O portal de notícias da globo. Disponível em <<http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocabajundiai/noticia/2012/06/veja-dicas-de-como-congelar-frutas-de-maneira-correta.html>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em <<https://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 17 out. 2019.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IBGE - **Instituto brasileiro de geografia e estatística**. Cidades@. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 17 set. 2019.

IBOPE - **Instituto brasileiro de opinião pública e estatística**. Disponível em <<https://www.ibope.com.br/>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

IPEA - **Instituto de pesquisa econômica aplicada**. Disponível em <<https://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em: 21 set. 2019.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAPPONI, J. C. **Projetos de investimento na empresa**. [S.I.]: Elsevier, 2007.

LEAL, D. **Crescimento da alimentação fora do domicílio.** Segurança alimentar e nutricional. [S.I.: s.n.], 2010. v. 17, n. 1, p. 123-132. Disponível em: <<https://doi.org/10.20396/san.v17i1.8634806>>. Acesso em: 13 out. 2019.

MATTOS, A. C. M.; VASCONCELLOS, H. **Análise de sensibilidade.** Revista de administração de empresas. São Paulo: [s.n.], 1989. v. 29, n. 1, p. 85-91. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901989000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 fev. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOORE, C. F. **Understanding Entrepreneurial Behavior: a definition and model.** [S.I.: s.n.], 1986. p. 66-70. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4978712>>. Acesso em: 12 out. 2019.

MOREIRA, S. A. **Alimentação e comensalidade: aspectos históricos e antropológicos.** Ciência e cultura. São Paulo: [s.n.], 2010. v. 62, n. 4, p. 23-26. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252010000400009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MURAKAMI, A. Y. **Análise da viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi em Belo Horizonte.** Belo Horizonte: UFMG, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em gestão estratégica) - CEPEAD/CAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

NAKAGUISHI, T. **Plano de negócio para um restaurante de alimentação saudável e rápida.** Curitiba: UFPR, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em marketing empresarial) - Universidade Federal do Paraná, 2012

OLIVEIRA, B. B. **Análise da viabilidade econômica e mercadológica para empreender um food truck que percorra as principais festas tradicionais do interior de Minas Gerais.** Belo Horizonte: UFMG, 2017. Monografia - FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.

PORTAL DA EDUCAÇÃO website. Disponível em <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

RESTAURANTES.COM.BR website. Disponível em <<https://http://www.restaurantes.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE - Serviço brasileiro de apoio às micros e pequenas empresas. Disponível em <<https://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE>>. Acesso em: 12 out. 2019.

STEVENSON, H. H. et al. **New bussiness ventures and the entrepreneur**. Boston: Irwin, 1993.

SURVEYMONKEY website. Disponível em <[https:// https://pt.surveymonkey.com/](https://https://pt.surveymonkey.com/)>. Acesso em: 10 dez. 2019.

TUDO GOSTOSO website. Disponível em <<https://www.tudogostoso.com.br/>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

VALIM, A. et al. **O modelo swot**. [S.I.: s.n.], 20--?. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/16167401-O-modelo-swot-1-introducao-alexandre-valim-alexandrevalim-saocamilo-es-br-alessandra-c-i-p-guidinelli-aleguidine-hotmail.html>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Fluxo Mensal (1º ano) da Green Garden Saladeria

ESTIMATIVA DO FLUXO DE CAIXA MENSAL (1º ANO)													
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
RECEBIMENTOS													
Recebimentos à Vista	R\$ 8.087,63	R\$ 8.249,38	R\$ 8.414,37	R\$ 8.582,65	R\$ 8.754,31	R\$ 8.929,39	R\$ 9.107,98	R\$ 9.290,14	R\$ 9.475,94	R\$ 9.665,46	R\$ 9.858,77	R\$ 10.055,95	R\$ 108.471,95
Recebimentos à Prazo	R\$ 24.262,88	R\$ 24.748,13	R\$ 25.243,10	R\$ 25.747,96	R\$ 26.262,92	R\$ 26.788,17	R\$ 27.323,94	R\$ 27.870,42	R\$ 28.427,83	R\$ 28.996,38	R\$ 29.576,31	R\$ 30.167,84	R\$ 325.415,86
Faturamento (vendas)	R\$ 32.350,50	R\$ 32.997,51	R\$ 33.657,46	R\$ 34.330,61	R\$ 35.017,22	R\$ 35.717,57	R\$ 36.431,92	R\$ 37.160,56	R\$ 37.903,77	R\$ 38.661,84	R\$ 39.435,08	R\$ 40.223,78	R\$ 433.887,81
PAGAMENTOS													
Custos/Despesas Variáveis													
Impostos sobre Vendas	R\$ 0,00	R\$ 3.073,30	R\$ 3.134,76	R\$ 3.197,46	R\$ 3.261,41	R\$ 3.326,64	R\$ 3.393,17	R\$ 3.461,03	R\$ 3.530,25	R\$ 3.600,86	R\$ 3.672,88	R\$ 3.746,33	R\$ 37.398,08
Taxa de Administração do Cartão de Crédito	R\$ 0,00	R\$ 727,89	R\$ 742,44	R\$ 757,29	R\$ 772,44	R\$ 787,89	R\$ 803,65	R\$ 819,72	R\$ 836,11	R\$ 852,83	R\$ 869,89	R\$ 887,29	R\$ 8.857,44
Taxa de Administração do App Uai Rango	R\$ 0,00	R\$ 1.180,70	R\$ 1.204,32	R\$ 1.228,40	R\$ 1.252,97	R\$ 1.278,03	R\$ 1.303,59	R\$ 1.329,66	R\$ 1.356,26	R\$ 1.383,38	R\$ 1.411,05	R\$ 1.439,27	R\$ 14.367,64
Taxa de Comissão do Entregador de Delivery	R\$ 0,00	R\$ 2.213,82	R\$ 2.258,10	R\$ 2.303,26	R\$ 2.349,32	R\$ 2.396,31	R\$ 2.444,23	R\$ 2.493,12	R\$ 2.542,98	R\$ 2.593,84	R\$ 2.645,72	R\$ 2.698,63	R\$ 26.939,33
Estoque/CMV	R\$ 0,00	R\$ 12.972,86	R\$ 13.232,31	R\$ 13.496,96	R\$ 13.766,90	R\$ 14.042,24	R\$ 14.323,08	R\$ 14.609,54	R\$ 14.901,73	R\$ 15.199,77	R\$ 15.503,76	R\$ 15.813,84	R\$ 157.862,99
Total Custos Variáveis	R\$ 0,00	-R\$ 20.168,56	-R\$ 20.571,93	-R\$ 20.983,37	-R\$ 21.403,04	-R\$ 21.831,10	-R\$ 22.267,72	-R\$ 22.713,08	-R\$ 23.167,34	-R\$ 23.630,68	-R\$ 24.103,30	-R\$ 24.585,36	-R\$ 245.425,49
Custos Fixos													
Salários + Encargos	-R\$ 9.086,33	-R\$ 109.035,93											
Aluguel	-R\$ 1.045,00	-R\$ 12.540,00											
IPTU	-R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
Água	-R\$ 350,00	-R\$ 4.200,00											
Energia Elétrica	-R\$ 1.000,00	-R\$ 12.000,00											
Telefone	-R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
Manutenção dos Equipamentos	-R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
Material de Escritório	-R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
Depreciação	-R\$ 354,63	-R\$ 4.255,50											
Outras Despesas	-R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
Total Custos Fixos	-R\$ 12.235,95	-R\$ 146.831,43											
Total Custos (Fixo + Variável)	-R\$ 12.235,95	-R\$ 32.404,51	-R\$ 32.807,89	-R\$ 33.219,32	-R\$ 33.638,99	-R\$ 34.067,05	-R\$ 34.503,67	-R\$ 34.949,03	-R\$ 35.403,29	-R\$ 35.866,64	-R\$ 36.339,25	-R\$ 36.821,32	-R\$ 392.256,92
LUCRO	R\$ 20.114,55	R\$ 593,00	R\$ 849,57	R\$ 1.111,29	R\$ 1.378,23	R\$ 1.650,51	R\$ 1.928,24	R\$ 2.211,53	R\$ 2.500,48	R\$ 2.795,21	R\$ 3.095,83	R\$ 3.402,46	R\$ 41.630,89

Fonte: Do autor (2019)

APÊNDICE B - Questionário

A pesquisa de mercado com o público alvo foi realizada mediante aplicação de um questionário *online*, o qual pode ser visualizado nas páginas a seguir.

Optou-se por esse método de aplicação devido às seguintes vantagens:

- Possibilita atingir muitas pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo;
- Permite o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento mais apropriado;
- Não expõe os pesquisados à influência do pesquisador;
- Rentabiliza o tempo do pesquisador visto que não o faz perder tempo na contabilização das respostas.

No entanto, há de se ter em mente que existem desvantagens nesse método, como por exemplo:

- Exclui pessoas que não saibam utilizar novas tecnologias e/ou analfabetas;
- Impede o auxílio ao pesquisado quando esse não entende determinada questão;
- Impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido;
- Não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolvam preenchido corretamente.



PESQUISA DE MERCADO PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA EMPREENDER UMA SALADERIA EM PIUMHI/MG

Prezado(a),

Solicito sua colaboração preenchendo esse questionário. Ele faz parte de uma pesquisa de mercado relacionada à monografia de conclusão do curso de Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Federal de Minas Gerais e é requisito obrigatório para obtenção do título de especialista pelo discente Demetryus Leandro de Oliveira. Esse questionário é exclusivamente para fins acadêmicos com o objetivo de estudar as principais características dos potenciais clientes de uma saladeria, restaurante especializado em saladas, em Piumhi, MG. Agradeço a colaboração.

O Questionário é composto por 33 perguntas obrigatórias e 04 opcionais, sendo 01 na primeira seção, 26 na segunda, 06 na terceira e 04 (opcionais) na quarta e última seção.

*Obrigatório

Seção 1 - 1 pergunta

Você conhece ou já ouviu falar em uma saladeria? *

- Sim
- Não

Uma saladeria é um restaurante especializado em saladas. Mas lá, você não irá encontrar apenas verduras e legumes, como alface, cenoura e beterraba, há também opções de carboidrato, como batata doce e batata-baroa, e proteínas, como bacon e frango desfiado, entre outras opções. Além disso, há opções de grelhados, como filés de tilápia, ou strogonoff de carne. Para completar, há acompanhamentos como sucos naturais e saladas de frutas.

Conheça abaixo o fluxograma de funcionamento de uma saladeria:

1) O cliente entra na saladeria e se dirige ao balcão



2) Informa à saladeira quais as verduras, legumes, carboidratos e proteínas deseja



5) E também qual a opção de grelhado



4) O cliente informa quais os temperos e molho deseja



3) A saladeira monta a salada conforme pedido do cliente



6) A balconista pesa a refeição



7) O cliente escolhe se o pedido é "to be" ou "to go"



8) E por fim, escolhe um acompanhamento, como suco ou salada de frutas, cobrados à parte



10) E aproveita uma refeição fresca, saborosa e saudável!



9) O cliente realiza o pagamento



* Pedidos "to be" são aqueles em que o cliente irá consumir a refeição no local, enquanto que pedidos "to go" são aqueles em que o cliente levará para casa ou para o trabalho.

INFORMAÇÕES GERAIS

Seção 2 - 26 perguntas

Com qual frequência você vem à Piumhi? *

- Moro em Piumhi
- Toda semana
- De 15 em 15 dias
- 1 vez por mês
- Menos de 1 vez por mês

Em qual bairro de Piumhi você mora? Caso não more em Piumhi, favor informar o bairro em que você se hospeda ao visitar a cidade. *

Sua resposta

As próximas perguntas devem ser respondidas considerando a sua estadia em Piumhi. Independentemente de você morar fora, as respostas devem levar em consideração o tempo em que você está visitando a cidade.

Quantas pessoas moram com você em Piumhi? *

- Moro sozinho(a)
- Uma
- Duas
- Três
- Quatro
- Cinco ou mais

Você trabalha em qual bairro de Piumhi? Caso não trabalhe em Piumhi, favor escrever "NA". *

Sua resposta _____

Com que frequência você se alimenta fora de casa em Piumhi? *

- Uma vez por semana
- De duas à 3 vezes por semana
- Todos os dias da semana
- Apenas aos finais de semana
- Raramente me alimento fora de casa

Qual(is) refeição(ões) você faz quando se alimenta fora de casa? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Café da manhã
- Almoço
- Lanche da tarde
- Jantar

Em qual estabelecimento de Piumhi você se alimenta quando come fora de casa? (citar o nome de apenas um estabelecimento). *

Sua resposta _____

Por que frequenta esse estabelecimento? (marque apenas 01 alternativa) *

- Próximo ao meu local de trabalho
- Próximo à minha residência
- Qualidade dos alimentos
- Preço acessível
- Outro: _____

Quais os pontos mais satisfatórios desse estabelecimento?
(marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Qualidade dos produtos
- Variedade de produtos
- Preço
- Dias de funcionamento
- Atendimento
- Localização
- Nenhum
- Outro: _____

E os mais insatisfatórios? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Qualidade dos produtos
- Variedade de produtos
- Preço
- Localização
- Atendimento
- Dias de funcionamento
- Nenhum
- Outro: _____

Quando você opta por se alimentar fora de casa, qual a principal razão? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Não tenho tempo de ir em casa para me alimentar
- Não tenho paciência/disposição para preparar minhas refeições
- Frequento bares ou restaurantes para me divertir com amigos.
- A relação custo/benefício de me alimentar fora de casa é vantajosa.
- Outro: _____

Quando você opta por não se alimentar fora de casa, qual a principal razão? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- As opções existentes são muito caras
- Não há opções saudáveis disponíveis
- A qualidade dos restaurantes existentes deixam a desejar
- Prefiro cozinhar em casa ou há quem cozinhe para mim
- Outro: _____

Você sente falta de uma opção de comida saudável em Piumhi? *

- Sim
- Não
- Não tenho opinião formada

Você já se alimentou em uma saladeria? *

- Sim
- Não

Caso abra-se uma saladeria em Piumhi, você teria vontade de experimentar seus produtos? *

- Sim
- Não
- Não tenho opinião formada

O que levaria você a conhecer uma saladeria? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Indicação de conhecidos
- Local de fácil acesso
- Propagandas em redes sociais
- Curiosidade por conhecer um novo restaurante
- A busca por uma refeição saudável
- Preço acessível

Quais as principais razões para você se tornar um cliente fiel de uma saladeria? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Proximidade do seu local de trabalho ou residência
- Cortesia no atendimento
- Variedade de produtos
- Refeições saudáveis e de qualidade
- Preço acessível e promoções frequentes
- Boas condições de higiene e limpeza
- Rapidez no atendimento
- Instalações/ambiente agradável
- Outro: _____

Com qual frequência você a frequentaria? *

- Uma vez por semana
- De duas à 3 vezes por semana
- Todos os dias da semana
- Apenas aos finais de semana
- Raramente

Quanto você pagaria por um combo completo (salada, suco natural e salada de frutas)? *

- Até 15 reais
- De 15 à 20 reais
- De 20 à 25 reais
- acima de 25 reais

Qual a sua forma de pagamento preferida? (marque quantas alternativas forem necessárias) *

- Dinheiro
- Cartão de débito
- Cartão de crédito
- Vale-refeição
- Outro: _____

O que você prefere? *

- Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la no local
- Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la em casa ou no trabalho
- Ter a refeição entregue em casa, mesmo que nesse caso não tenha a flexibilidade de montá-la

Você pagaria a mais pela opção de ter a refeição entregue na sua casa? *

- Sim
- Não

Você acha que uma saladeria, além de vender saladas e seus complementos, teria mais sucesso se também vendesse lanches rápidos e saudáveis (como sanduíches naturais e vitaminas, por exemplo)? *

- Sim
- Não
- Não tenho opinião formada

Você acharia interessante que a saladeria tivesse parcerias com outros estabelecimentos, como por exemplo academias, clínicas de nutrição e escolas, onde os seus clientes e alunos tivessem descontos nas refeições? *

- Sim
- Não
- Não tenho opinião formada

[VOLTAR](#)[PRÓXIMA](#) Página 2 de 4

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Seção 3 - 6 perguntas

Sexo: *

- Masculino
- Feminino

Faixa etária: *

- Até 19 anos
- De 20 até 29 anos
- De 30 até 39 anos
- De 40 até 49 anos
- De 50 até 59 anos
- Acima de 60 anos

Estado civil: *

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União estável
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro: _____

Nível de escolaridade completo: *

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós graduação ou acima

Profissão: *

Sua resposta

Renda: *

- Não possui renda
- Até 1 salário mínimo
- De 1 a 2 salários mínimos
- De 2 a 3 salários mínimos
- De 3 a 4 salários mínimos
- De 4 a 5 salários mínimos
- Acima de 5 salários mínimos

VOLTAR

PRÓXIMA

 Página 3 de 4

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A fim de se verificar a autenticidade da realização da pesquisa, as perguntas abaixo poderão ser utilizadas para uma possível checagem das respostas fornecidas. No entanto, as mesmas são de preenchimento opcional e caso não deseje respondê-las, favor ir direto para o botão "ENVIAR" no fim da página.

Seção 4 - 4 perguntas

Nome:

Sua resposta

Telefone:

Sua resposta

E-mail:

Sua resposta

Se você tem alguma crítica, dúvida, elogio ou sugestão, aqui é o local indicado para isto.

Sua resposta

VOLTAR

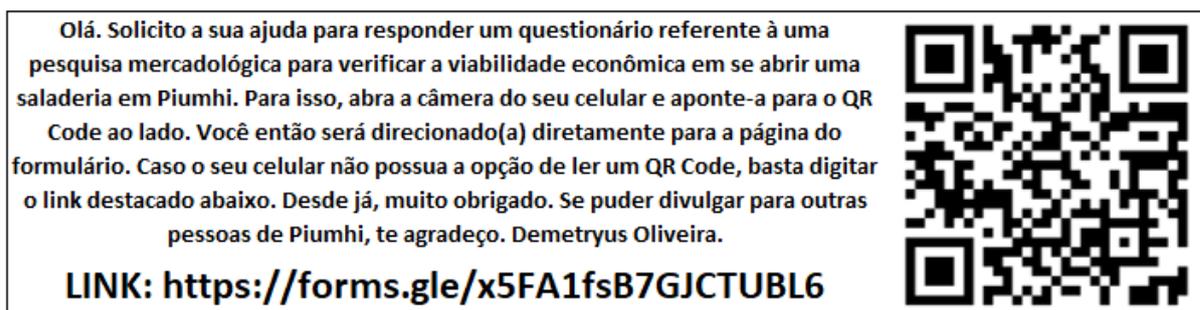
ENVIAR

 Página 4 de 4

APÊNDICE C - Resultado da Pesquisa de Mercado

Durante o período de 15/12/2019 a 30/12/2019 foram aplicados 404 questionários *online* com o público alvo da Green Garden Saladeria. Para a aplicação dos formulários foi confeccionado um *flyer*, como na figura abaixo, e impressas várias cópias que foram entregues aos pedestres e comerciantes da Piumhi. Além disso, o *link* da pesquisa foi amplamente divulgado pelas redes sociais pessoais do pesquisador.

Figura 11 - *Flyer* da pesquisa de mercado



Fonte: Do autor (2019)

A pesquisa de mercado revelou que 225 respondentes (55,69%) não conhecem ou sequer já ouviram falar de uma saladeria. Em contrapartida, 179 respondentes (44,31%) conhecem ou já ouviram falar nesse tipo de restaurante. Tal resultado mostra que esse tipo de empreendimento, embora bastante popular nas grandes capitais, é pouco conhecido no interior do estado. Assim, espera-se que a Green Garden desperte o interesse dessas pessoas que não conhecem uma saladeria e conquiste-as como clientes.

Tabela 52 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	179	44,31%
Não	225	55,69%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

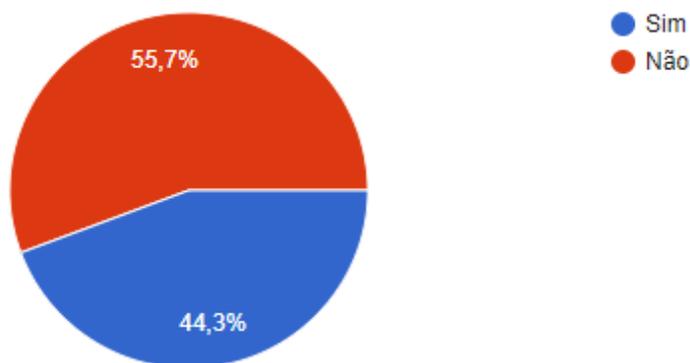


Gráfico 16 - Se os respondentes já ouviram falar em uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

A pesquisa revelou que 331 respondentes, aproximadamente 82% do total, moram em Piumhi. Os outros 18% vão à Piumhi com uma determinada frequência conforme demonstrado na tabela e no gráfico abaixo:

Tabela 53 - Frequência que os respondentes vão à Piumhi

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Moro em Piumhi	331	81,93%
Toda semana	7	1,73%
De 15 em 15 dias	15	3,71%
1 vez por mês	23	5,69%
Menos de 1 vez por mês	28	6,93%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

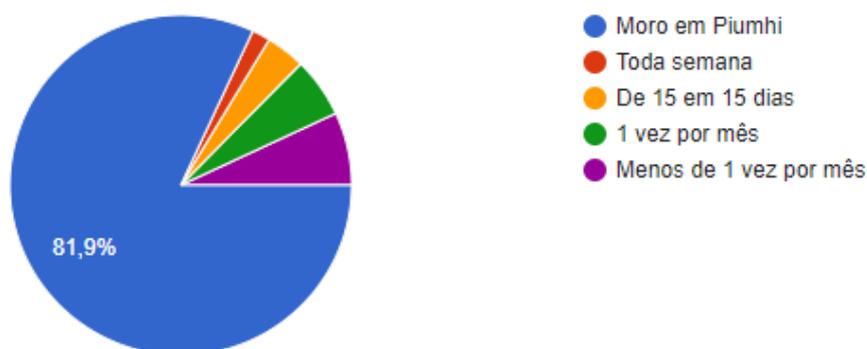


Gráfico 17 - Frequência que os respondentes vão a Piumhi

Fonte: Coleta de dados (2019)

A pesquisa de mercado visou identificar em quais bairros de Piumhi os respondentes moram, ou caso não morem na cidade, onde eles se hospedam quando a frequentam. Além

disso, saber em quais bairros de Piumhi as pessoas trabalham é essencial para esse empreendimento.

Das 404 respostas para se verificar onde os respondentes moram, uma foi invalidada visto que o bairro informado não condizia com o esperado. Tal resposta foi agrupada com os 22 bairros citados menos de dez vezes na opção “Outros”. Já nas 404 respostas para se verificar onde os respondentes trabalham, os 15 bairros citados menos de cinco vezes foram agrupados na opção “Outros”. Aqueles respondentes que não trabalham, ou trabalham em outra cidade, foram agrupados na opção “NA”. Os resultados estão demonstrados nas tabelas e gráficos a seguir:

Tabela 54 - Bairro que os respondentes moram, ou se hospedam, quando visitam a cidade

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Centro	158	39,11%
Lagoa de Trás	32	7,92%
Nova Esperança	26	6,44%
Bela Vista	23	5,69%
Cidade Nobre	17	4,21%
Elisa Leonel	14	3,47%
Nova Piumhi	13	3,22%
Novo Tempo	12	2,97%
São Francisco	12	2,97%
Outros - 22 bairros	97	24,01%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

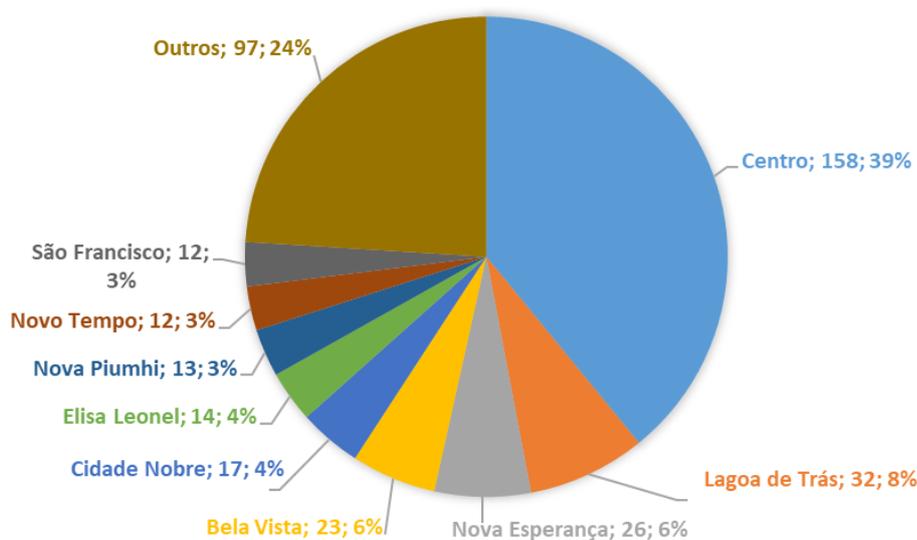


Gráfico 18 - Bairro que os respondentes moram, ou se hospedam, quando visitam a cidade
Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 55 - Bairro que os respondentes trabalham

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Centro	223	55,20%
Bela Vista	8	1,98%
Jardim Santo Antônio	7	1,73%
Cruzeiro	6	1,49%
São Francisco	6	1,49%
Nova Esperança	5	1,24%
Nova Piumhi	5	1,24%
Zona Rural	5	1,24%
Outros - 15 bairros	25	6,19%
NA	114	28,22%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

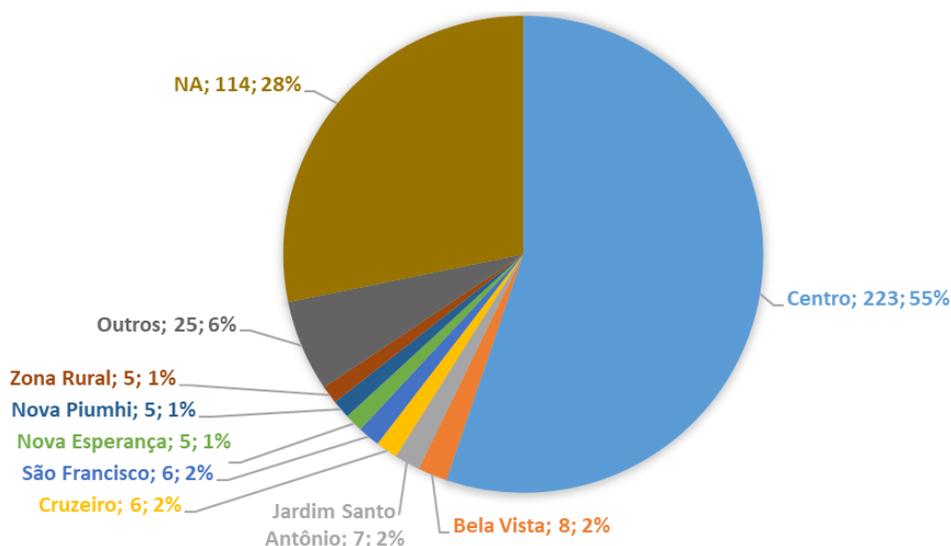


Gráfico 19 - Bairro que os respondentes trabalham

Fonte: Coleta de dados (2019)

Sendo assim, pode-se concluir que, visando estar localizada mais próxima do público alvo e conseqüentemente atrair o maior número de clientes, a Green Garden Saladeria deverá ser empreendida no Centro de Piumhi.

Com a pesquisa foi possível conhecer o número de pessoas que moram junto com os respondentes. A mesma revelou que a maioria vive com duas ou três pessoas, como demonstrados na tabela e gráfico abaixo:

Tabela 56 - Número de pessoas que moram com os respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Moro sozinho (a)	29	7,18%
Uma	65	16,09%
Duas	107	26,49%
Três	127	31,44%
Quatro	52	12,87%
Cinco ou mais	24	5,94%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

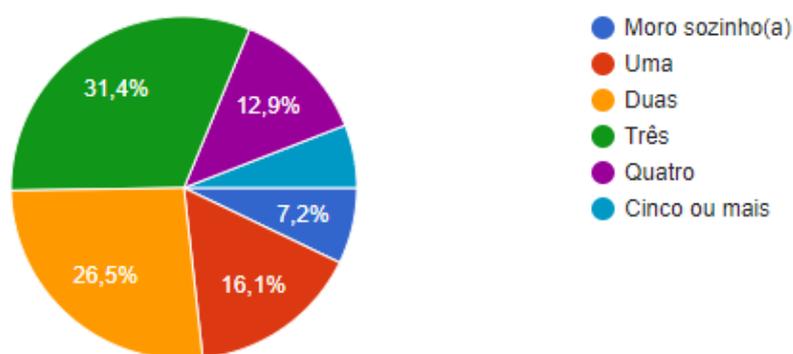


Gráfico 19 - Número de pessoas que moram com os respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

Para o novo negócio é extremamente importante saber os hábitos alimentares do público alvo, como por exemplo, com qual frequência ele se alimenta fora de casa e qual a refeição mais praticada nas ruas. A maior porcentagem das pessoas pesquisadas come de duas a três vezes por semana fora de casa. No entanto, uma porcentagem elevada de pessoas raramente se alimenta fora de casa. Além disso, com ampla vantagem, o almoço é a refeição mais consumida fora dos lares de Piumhi. Sendo assim, conclui-se que o novo empreendimento deverá ter como foco principal refeições para o almoço, enquanto um empreendimento com foco em café da manhã deverá encontrar mais dificuldade de se prosperar em Piumhi.

Tabela 57 - Frequência que os respondentes se alimentam fora de casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Uma vez por semana	70	17,33%
De duas à 3 vezes por semana	104	25,74%
Todos os dias da semana	42	10,40%
Apenas aos finais de semana	87	21,53%
Raramente me alimento fora de casa	101	25,00%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

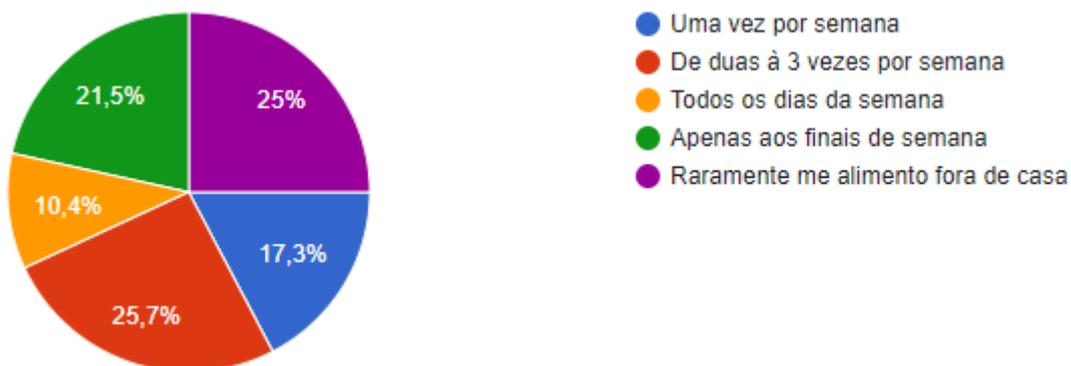


Gráfico 20 - Frequência que os respondentes se alimentam fora de casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 58 - Refeição que os respondentes fazem quando se alimentam fora de casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Café da manhã	39	6,06%
Almoço	307	47,67%
Lanche da tarde	111	17,24%
Jantar	187	29,04%
TOTAL	644	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

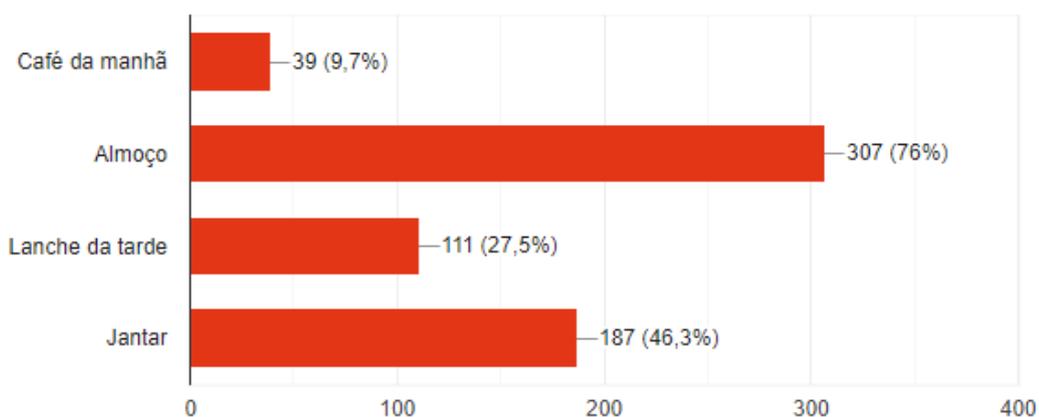


Gráfico 21 - Refeições que os respondentes fazem fora de casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

A pesquisa de mercado também permitiu identificar quais são os estabelecimentos alimentícios mais frequentados em Piumhi e logo, quais são os principais concorrentes da Green Garden Saladeria.

A tabela e o gráfico a seguir compilam os principais estabelecimentos que foram citados na pesquisa. Foram lembrados 50 estabelecimentos, num total de 369 respostas, uma vez que 35 respostas foram invalidadas por não se tratar de um local público e condizente. Aqueles estabelecimentos que foram citados menos de 7 vezes (2% do total de respostas válidas) foram agrupados como “Outros”, num total de 39 estabelecimentos e 97 respostas.

Tabela 59 - Principais concorrentes

CONCORRENTES	VEZES EM QUE FOI CITADO	PORCENTAGEM
Stalo Restaurante	81	20,05%
Beriko's Restaurante	38	9,41%
Bar e Restaurante do Samuel	26	6,44%
Bar e Restaurante Centenário	24	5,94%
Bistrô - Café e Restaurante	23	5,69%
Restaurante do Ticão	19	4,70%
Restaurante e Pizzaria Scarolla	19	4,70%
Sabores da Casa Restaurante & Espetinhos	12	2,97%
Lanchonete Tropicália	11	2,72%
Hakuna Batata	10	2,48%
Restaurante PTC	9	2,23%
Outros - 39 estabelecimentos	97	24,01%
Inválidos	35	8,66%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

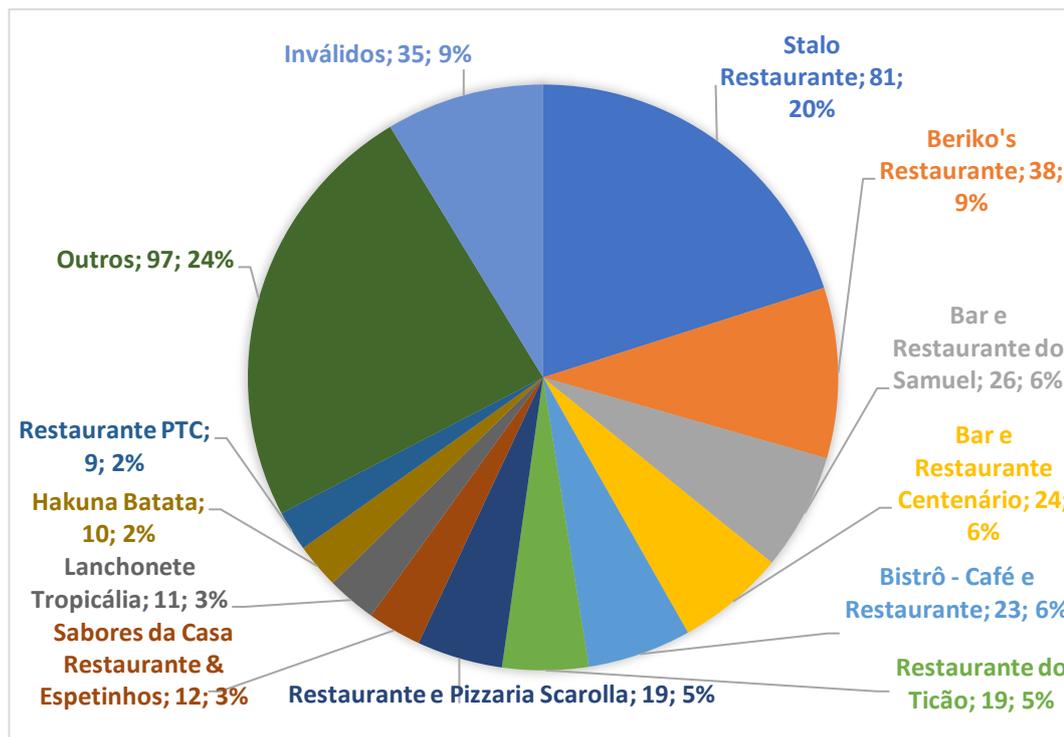


Gráfico 22 - Principais concorrentes
Fonte: Coleta de dados (2019)

Além disso, os respondentes foram questionados por qual motivo eles frequentavam esses estabelecimentos. Foram dadas quatro opções fechadas de respostas ao público alvo e uma opção aberta, onde o respondente poderia citar um outro motivo. Entre os motivos citados, podem-se destacar a opção de *delivery*, o ambiente do local, a falta de opções e a facilidade de acesso dentre outros.

Tabela 60 - Motivos para frequentarem esses estabelecimentos

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Próximo ao meu local de trabalho	58	14,36%
Próximo à minha residência	38	9,41%
Qualidade dos alimentos	219	54,21%
Preço acessível	53	13,12%
Outros	36	8,91%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)



Gráfico 23 – Motivos para frequentarem esses estabelecimentos

Fonte: Coleta de dados (2019)

Os respondentes também foram questionados sobre quais os pontos mais satisfatórios e insatisfatórios desses estabelecimentos. Entre os pontos mais satisfatórios citados pelo público alvo, podem-se destacar o sabor da comida e o cardápio mais elaborado. Já dentre os mais insatisfatórios, destacam-se a não opção de *delivery*, os atrasos nas entregas, o tamanho do local, as poucas opções de verduras etc.

Tabela 61 - Pontos mais satisfatórios desses estabelecimentos

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Qualidade dos produtos	291	72,03%
Variedade de produtos	207	51,24%
Preço	186	46,04%
Dias de funcionamento	75	18,56%
Atendimento	158	39,11%
Localização	176	43,56%
Nenhum	6	1,49%
Outros	4	0,99%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

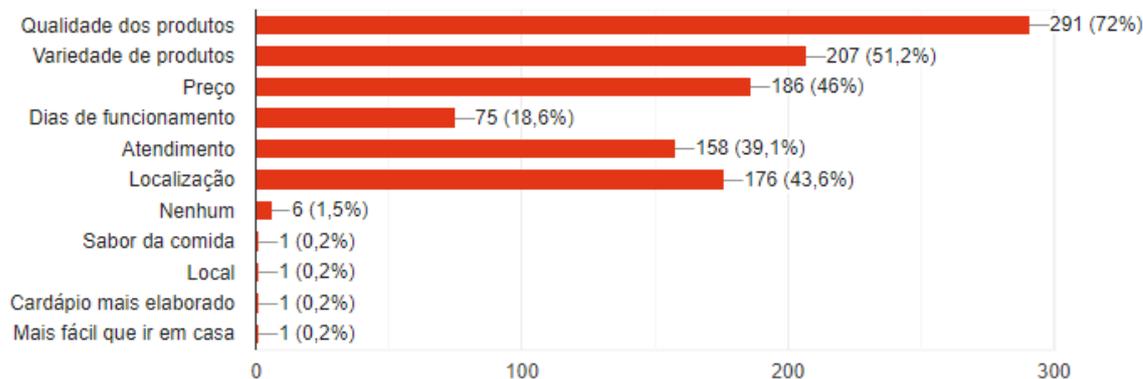


Gráfico 24 - Pontos mais satisfatórios desses estabelecimentos

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 62 - Pontos mais insatisfatórios desses estabelecimentos

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Qualidade dos produtos	45	11,14%
Variedade de produtos	47	11,63%
Preço	118	29,21%
Localização	52	12,87%
Atendimento	56	13,86%
Dias de funcionamento	34	8,42%
Nenhum	156	38,61%
Outros	14	3,47%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

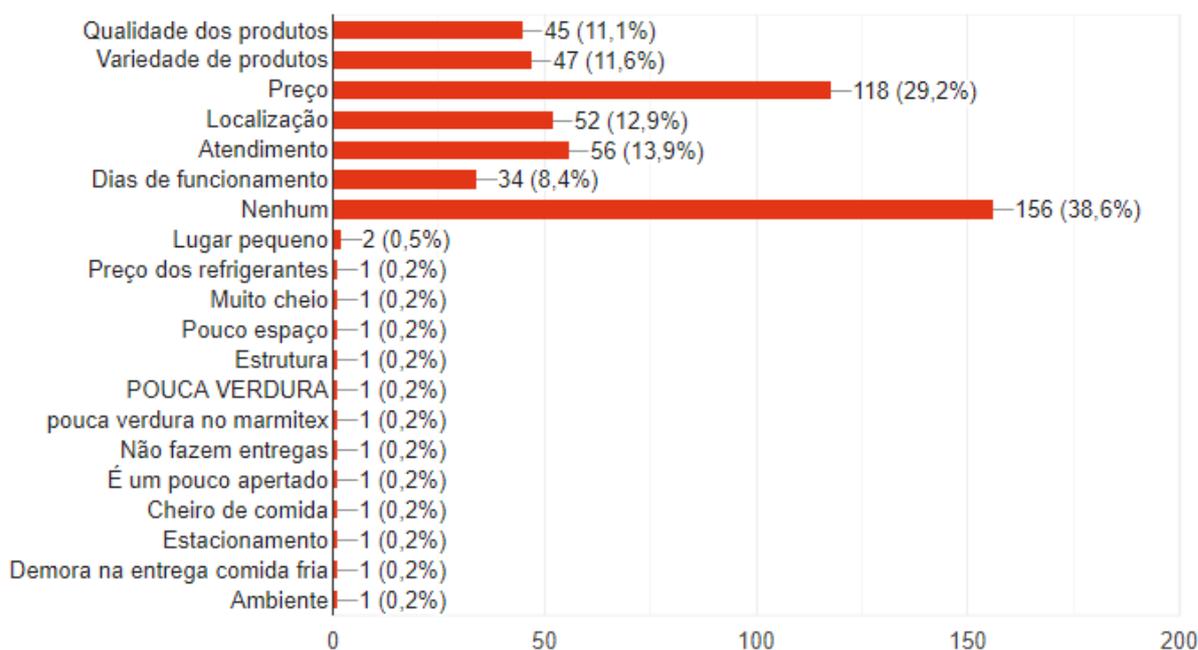


Gráfico 25 - Pontos mais insatisfatórios desses estabelecimentos

Fonte: Coleta de dados (2019)

Com a pesquisa de mercado, buscou-se descobrir o que levava as pessoas a se alimentarem fora de casa, ou caso não se alimentassem nas ruas, quais seriam os motivos. Entre os motivos que levam os respondentes a almoçarem fora de casa foram citadas a falta de prática para cozinhar, a vontade de comer algo diferente, a rotina imprevisível etc. Já dentre os motivos que não levam os respondentes a almoçarem nas ruas destacam-se a preferência por uma refeição feita em casa e a existência de uma pessoa que cozinhe todos os dias.

Tabela 63 - O que leva os respondentes a almoçarem fora de casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Não tenho tempo de ir em casa para me alimentar	151	37,38%
Não tenho paciência/disposição para preparar minhas refeições	109	26,98%
Frequento bares ou restaurantes para me divertir com amigos	156	38,61%
A relação custo/benefício de me alimentar fora de casa é vantajosa	58	14,36%
Outros	30	7,43%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

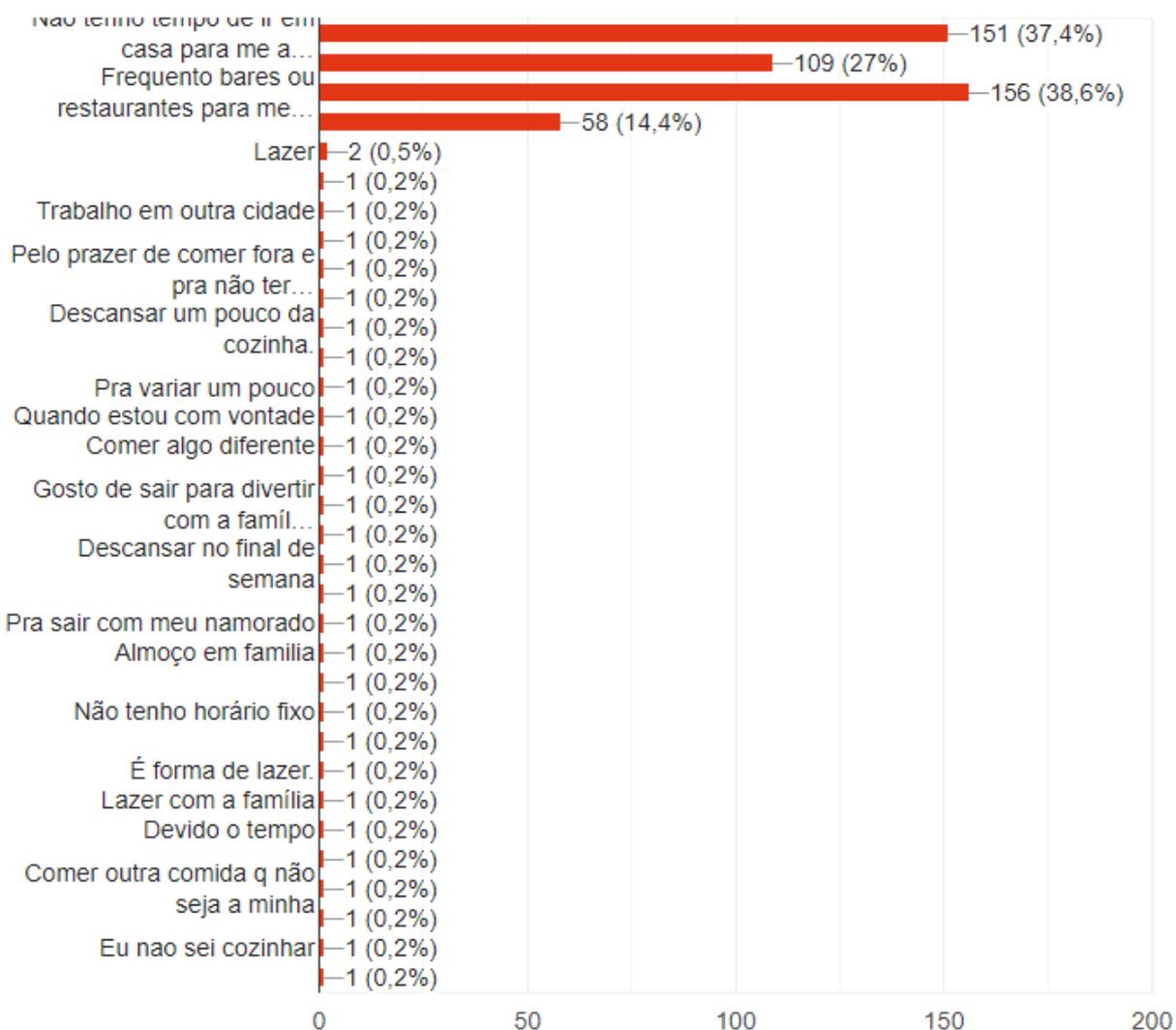


Gráfico 26 - O que leva os respondentes a almoçarem fora de casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 64 - O que leva os respondentes a não almoçarem fora de casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
As opções existentes são muito caras	133	32,92%
Não há opções saudáveis disponíveis	96	23,76%
A qualidade dos restaurantes existentes deixa a desejar	66	16,34%
Prefiro cozinhar em casa ou há quem cozinhe para mim	169	41,83%
Outros	28	6,93%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

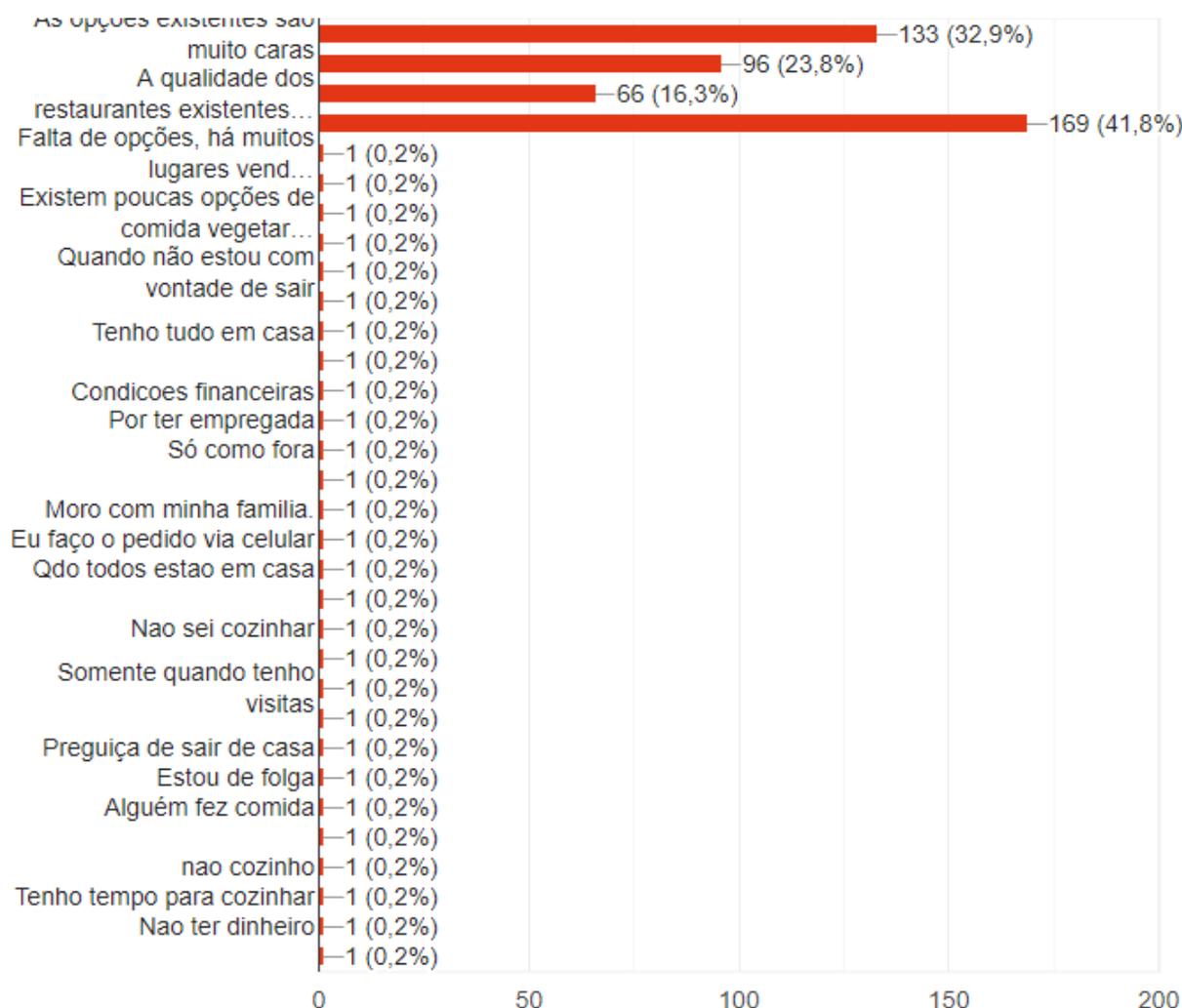


Gráfico 27 - O que leva os respondentes a não almoçarem fora de casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Para se empreender uma saladeria, cujo foco é uma alimentação saudável, é de extrema importância conhecer a opinião do público alvo para esse novo negócio. Os respondentes foram

questionados se eles sentiam falta de um estabelecimento em Piumhi que fornecesse comida saudável. A tabela e o gráfico a seguir compilam as respostas.

Tabela 65 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	308	76,24%
Não	26	6,44%
Não tenho opinião formada	70	17,33%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

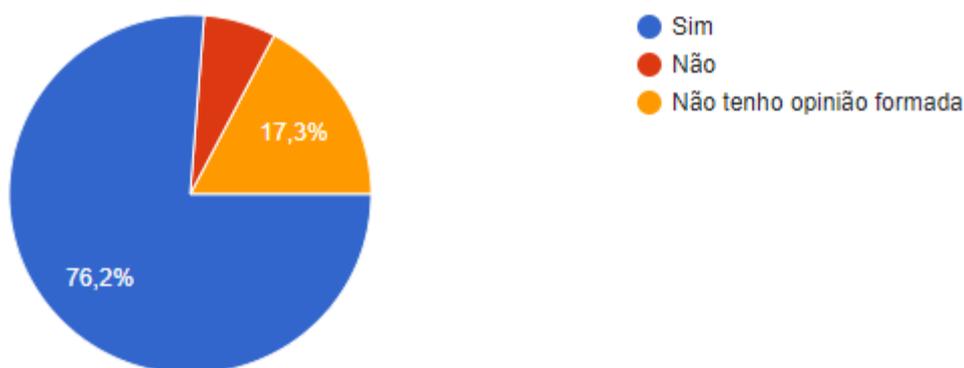


Gráfico 28 - Opinião dos respondentes se falta uma opção de comida saudável em Piumhi

Fonte: Coleta de dados (2019)

A pesquisa também quis saber se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria, e caso uma fosse inaugurada em Piumhi, se eles teriam vontade de conhecê-la e experimentar os seus produtos.

Tabela 66 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Não	328	81,19%
Sim	76	18,81%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

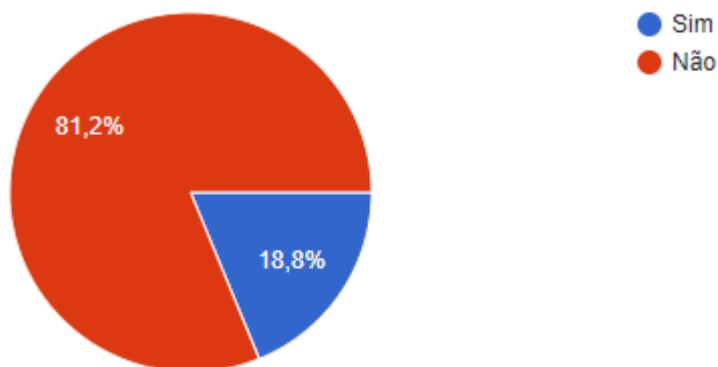


Gráfico 29 - Se os respondentes já haviam se alimentado em uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 67 - Se os respondentes teriam vontade de conhecer uma saladeria e experimentar seus produtos

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	369	91,34%
Não	17	4,21%
Não tenho opinião formada	18	4,46%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

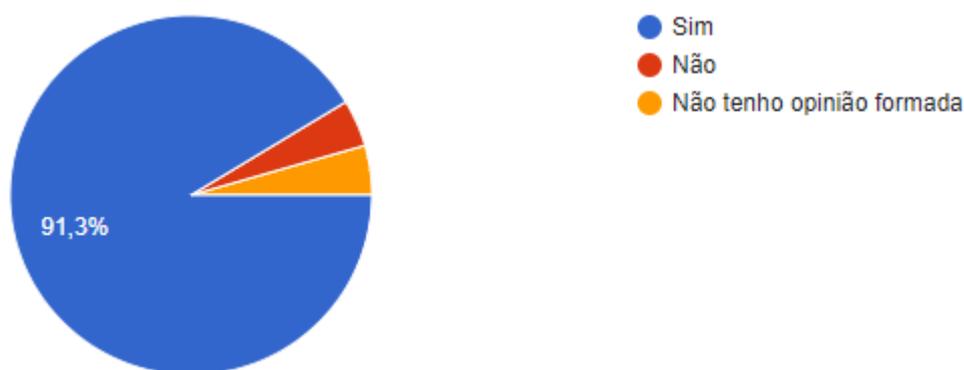


Gráfico 30 - Se os respondentes teriam vontade de conhecer uma saladeria e experimentar seus produtos

Fonte: Coleta de dados (2019)

O questionário abordou também o que levaria os possíveis clientes a conhecerem uma saladeria e quais as principais razões para que eles se tornassem frequentadores fiéis desse estabelecimento. Os resultados são mostrados nas tabelas e gráficos a seguir.

Tabela 68 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Indicação de conhecidos	136	33,66%
Local de fácil acesso	107	26,49%
Propagandas em redes sociais	94	23,27%
Curiosidade por conhecer um novo restaurante	246	60,89%
A busca por uma refeição saudável	291	72,03%
Preço acessível	228	56,44%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

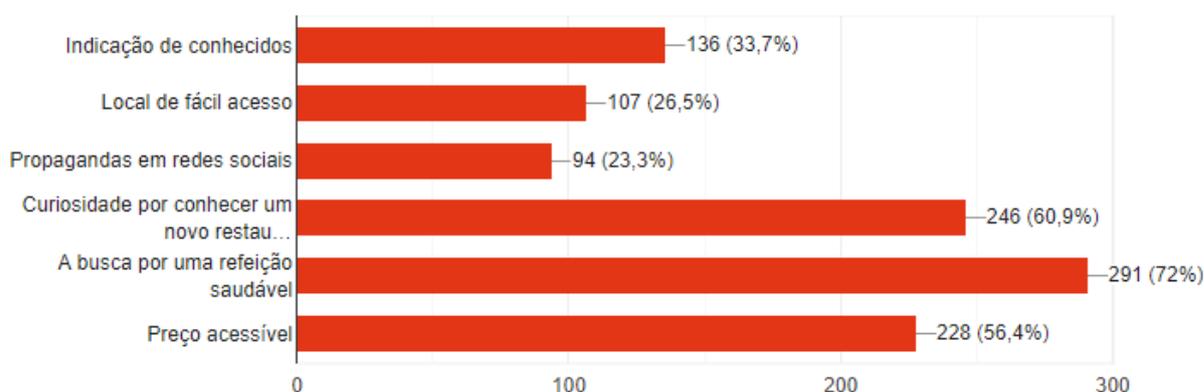


Gráfico 31 - O que levaria os respondentes a conhecerem uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

Tabela 69 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Proximidade do seu local de trabalho ou residência	150	37,13%
Cortesia no atendimento	175	43,32%
Variedade de produtos	252	62,38%
Refeições saudáveis e de qualidade	321	79,46%
Preço acessível e promoções frequentes	302	74,75%
Boas condições de higiene e limpeza	283	70,05%
Rapidez no atendimento	216	53,47%
Instalações/ambiente agradável	202	50,00%
Outros	8	1,98%

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

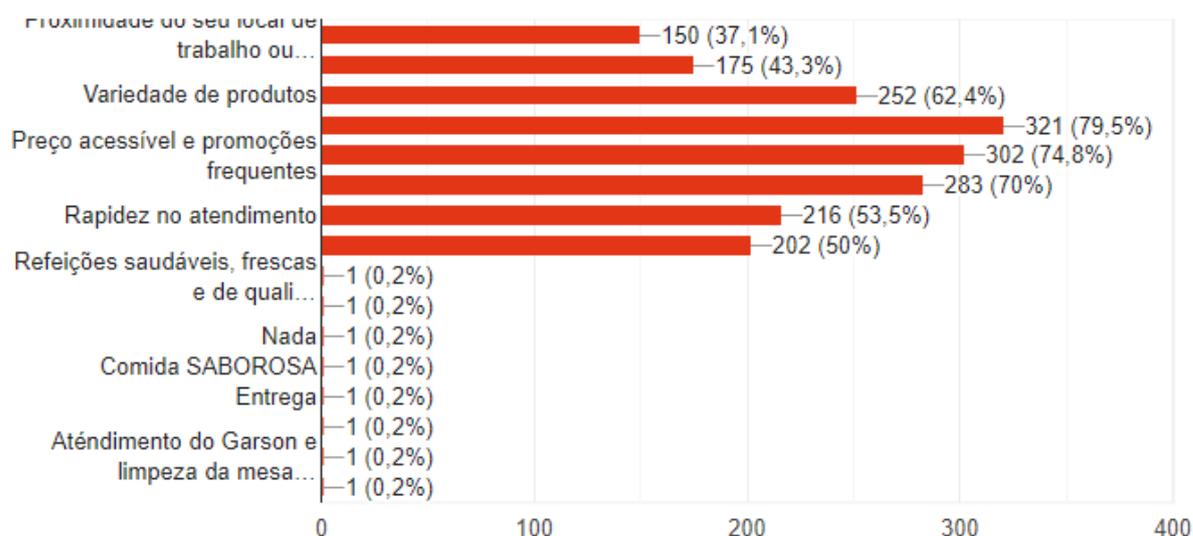


Gráfico 32 - O que levaria os respondentes a se tornarem clientes fiéis de uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (404), uma vez que os respondentes podiam considerar mais de um item como resposta.

A pesquisa ainda quis saber com qual frequência os respondentes frequentariam uma saladeria.

Tabela 70 - Com qual frequência os respondentes frequentariam uma saladeria

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Uma vez por semana	99	24,50%
De duas a três vezes por semana	159	39,36%
Todos os dias da semana	31	7,67%
Apenas aos finais de semana	69	17,08%
Raramente	46	11,39%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

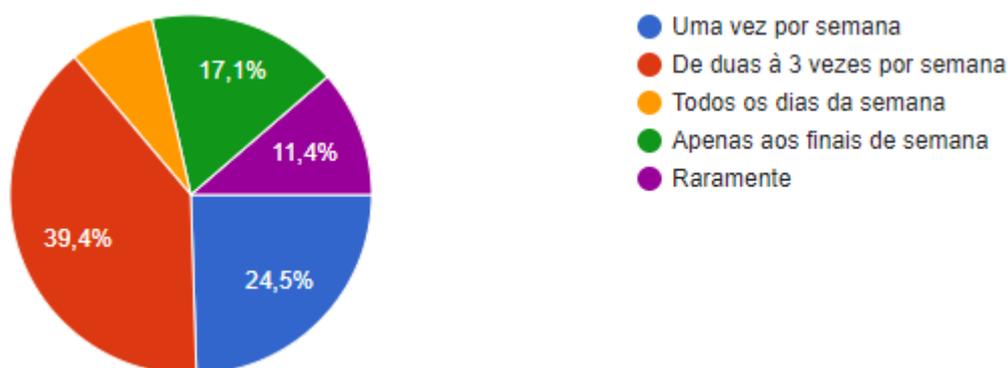


Gráfico 33 - Com qual frequência os respondentes frequentariam uma saladeria

Fonte: Coleta de dados (2019)

Com relação a aspectos monetários, a pesquisa de mercado questionou os respondentes sobre quanto eles estariam dispostos a pagar por uma refeição simples, composta apenas por salada, e por um combo completo, com suco natural e salada de frutas além da salada. Além disso, foram abordadas quais seriam as formas de pagamento preferidas do público alvo. As tabelas e os gráficos a seguir mostram os resultados.

Tabela 71 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Até 10 reais	184	45,54%
De 10 a 15 reais	178	44,06%
De 15 a 20 reais	39	9,65%
Acima de 20 reais	3	0,74%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

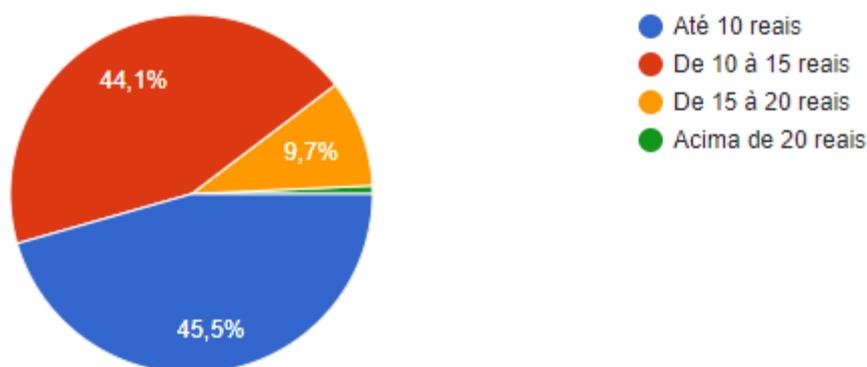


Gráfico 34 - Quanto os respondentes pagariam por uma salada

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 72 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Até 15 reais	136	33,66%
De 15 a 20 reais	179	44,31%
De 20 a 25 reais	78	19,31%
Acima de 25 reais	11	2,72%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

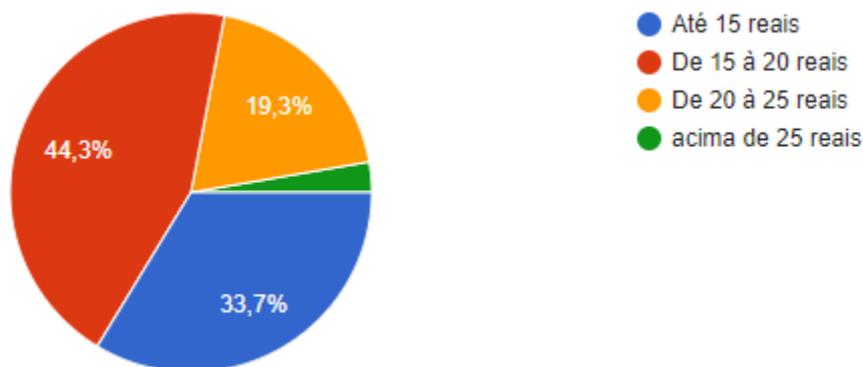


Gráfico 35 - Quanto os respondentes pagariam por um combo de salada, suco natural e salada de frutas

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 73 - Opção de pagamento preferida dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Dinheiro	259	64,11%
Cartão de débito	171	42,33%
Cartão de crédito	209	51,73%
Vale-refeição	35	8,66%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

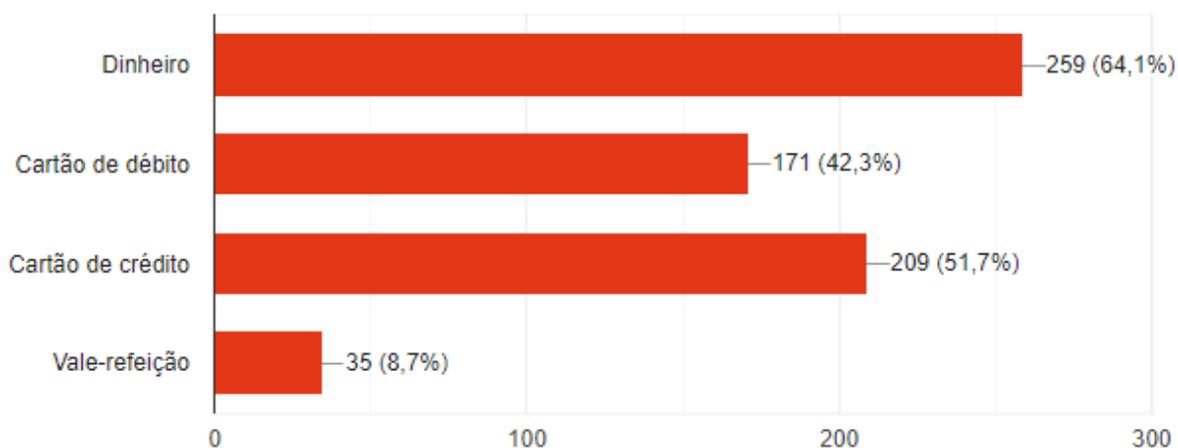


Gráfico 36 - Opção de pagamento preferida dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

Os respondentes também foram questionados se preferiam, após montar a sua salada na saladeria, consumi-la no local ou em casa. Uma terceira opção seria ter a refeição entregue em casa, não havendo a necessidade do cliente se dirigir ao restaurante. Além disso, considerando que a refeição seria entregue em casa, o questionário abordou se o respondente estaria disposto a pagar a mais por essa opção.

Tabela 74 - Preferência dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la no local	229	56,68%
Ir até a saladeria, montar a sua salada e consumi-la em casa ou no trabalho	78	19,31%
Ter a refeição entregue em casa, mesmo que nesse caso não tenha a flexibilidade de montá-la	97	24,01%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)



Gráfico 37 - Preferência dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 75 - Se os respondentes pagariam a mais pela opção de ter a refeição entregue em casa

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	218	53,96%
Não	186	46,04%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

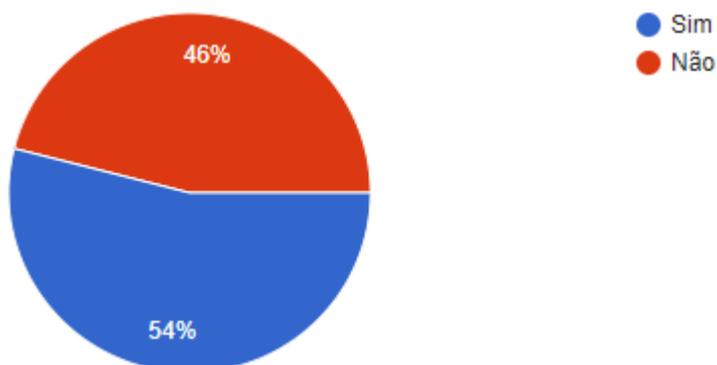


Gráfico 38 - Se os respondentes pagariam a mais pela opção de ter a refeição entregue em casa

Fonte: Coleta de dados (2019)

Além das questões acima, o questionário abordou outros dois temas muito importantes para esse novo negócio. O primeiro deles refere-se ao *mix* de produtos da saladeria, que além das saladas, também trabalharia com saladas de frutas, sanduíches naturais, *smoothies* dentre outros. O outro tema refere-se às parcerias desse empreendimento, com academias, clínicas de nutrição e escolas, onde os seus clientes e alunos teriam descontos nas refeições. Os respondentes foram questionados se eles achavam que a saladeria teria mais sucesso levando em consideração esses dois pontos. As tabelas e os gráficos a seguir mostram os resultados obtidos.

Tabela 76 - Se a saladeria teria mais sucesso se diversificasse o seu *mix* de produtos

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	389	96,29%
Não	6	1,49%
Não tenho opinião formada	9	2,23%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

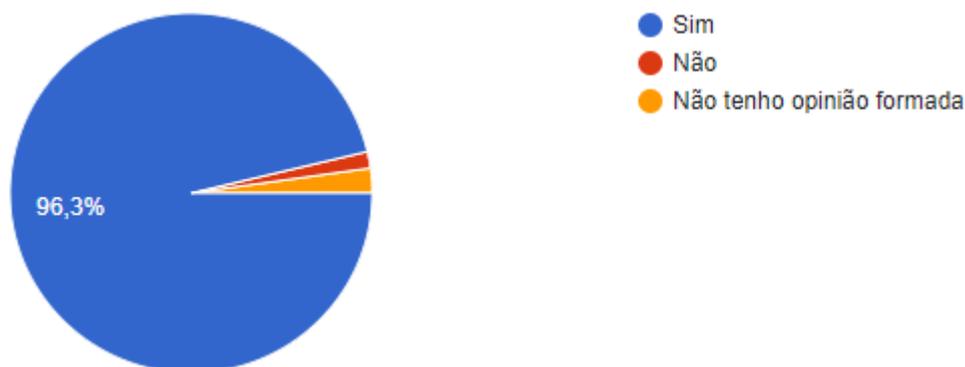


Gráfico 39 - Se a saladeria teria mais sucesso se diversificasse o seu *mix* de produtos

Fonte: Coleta de dados (2019)

Tabela 77 - Se a saladeria teria mais sucesso se tivesse parcerias com academias, clínicas de nutrição e escolas

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Sim	378	93,56%
Não	7	1,73%
Não tenho opinião formada	19	4,70%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

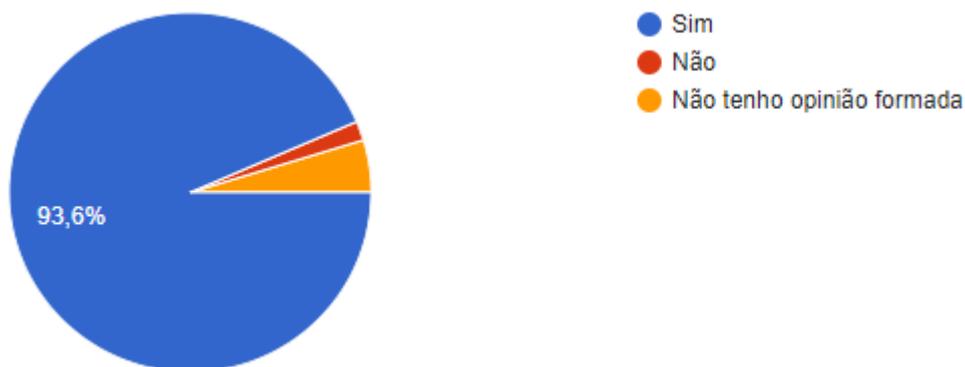


Gráfico 40 - Se a saladeria teria mais sucesso se tivesse parcerias com academias, clínicas de nutrição e escolas

Fonte: Coleta de dados (2019)

A seguir estão demonstrados o perfil socioeconômico das pessoas abordadas. Procurou-se abordar pessoas de ambos os sexos para manter um equilíbrio nas respostas e opiniões obtidas, não favorecendo um sexo em detrimento de outro. A tabela e o gráfico abaixo mostram o resultado obtido.

Tabela 78 - Sexo dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Masculino	159	39,36%
Feminino	245	60,64%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

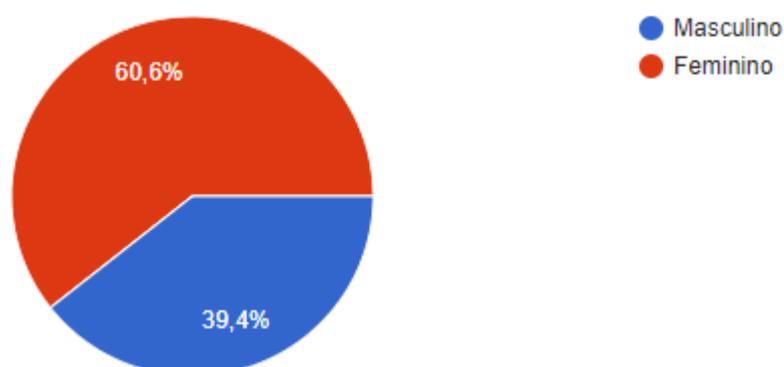


Gráfico 41 - Sexo dos respondentes

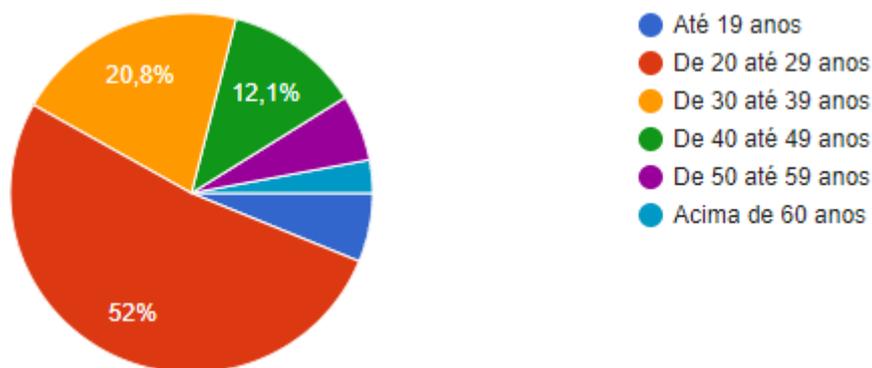
Fonte: Coleta de dados (2019)

Mais de 50% dos respondentes possuem de 20 a 29 anos. Pelo fato de o questionário ter sido aplicado de forma online, e não impressa, e pessoas mais velhas serem mais avessas às novas tecnologias, justifica-se o alto número de jovens nas respostas obtidas.

Tabela 79 - Faixa etária dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Até 19 anos	25	6,19%
De 20 até 29 anos	210	51,98%
De 30 até 39 anos	84	20,79%
De 40 até 49 anos	49	12,13%
De 50 até 59 anos	24	5,94%
Acima de 60 anos	12	2,97%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

**Gráfico 42 - Faixa etária dos respondentes**

Fonte: Coleta de dados (2019)

Também são solteiras mais de 50% das pessoas que responderam o questionário, como demonstrado na tabela e gráficos abaixo.

Tabela 80 - Estado civil dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Solteiro(a)	219	54,21%
Casado(a)	137	33,91%
União estável	21	5,20%
Divorciado(a)	23	5,69%
Viúvo(a)	3	0,74%
Outro	1	0,25%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

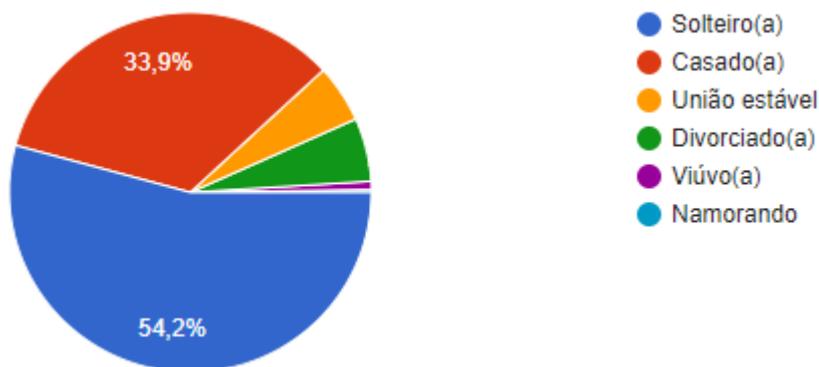


Gráfico 43 - Estado civil dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

A maioria dos respondentes, 40,59%, possuem ensino superior completo e em segundo lugar, 36,63%, ensino médio completo.

Tabela 81 - Nível de escolaridade dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Ensino fundamental	21	5,20%
Ensino médio	148	36,63%
Ensino superior	164	40,59%
Pós-graduação ou acima	71	17,57%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

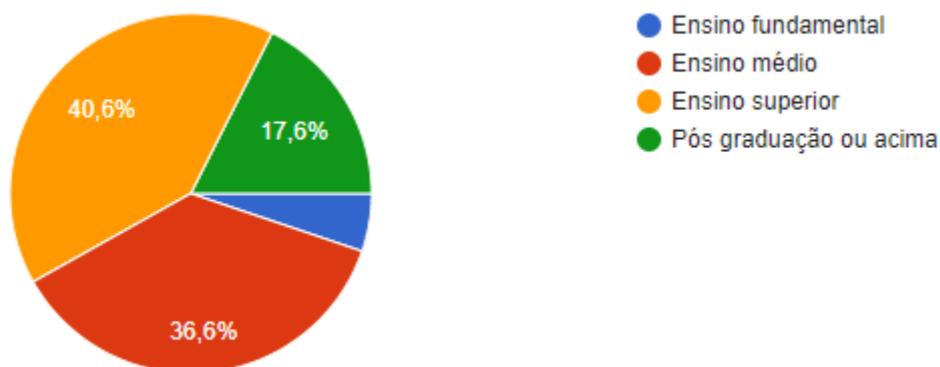


Gráfico 44 - Nível de escolaridade dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

A profissão dos respondentes também foi abordada na pesquisa. As ocupações que foram citadas oito vezes (2%), ou menos, foram agrupadas na categoria “Outros”. Tal categoria contempla 78 profissões num total de 195 respostas.

Tabela 82 - Profissão dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Estudante	41	10,15%
Engenheiro (a)	27	6,68%
Auxiliar	23	5,69%
Professor (a)	21	5,20%
Vendedor (a)	19	4,70%
Advogado (a)	15	3,71%
Comerciante	13	3,22%
Empresário (a)	12	2,97%
Analista	10	2,48%
Do Lar	10	2,48%
Bancário (a)	9	2,23%
Dentista	9	2,23%
Outros	195	48,27%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

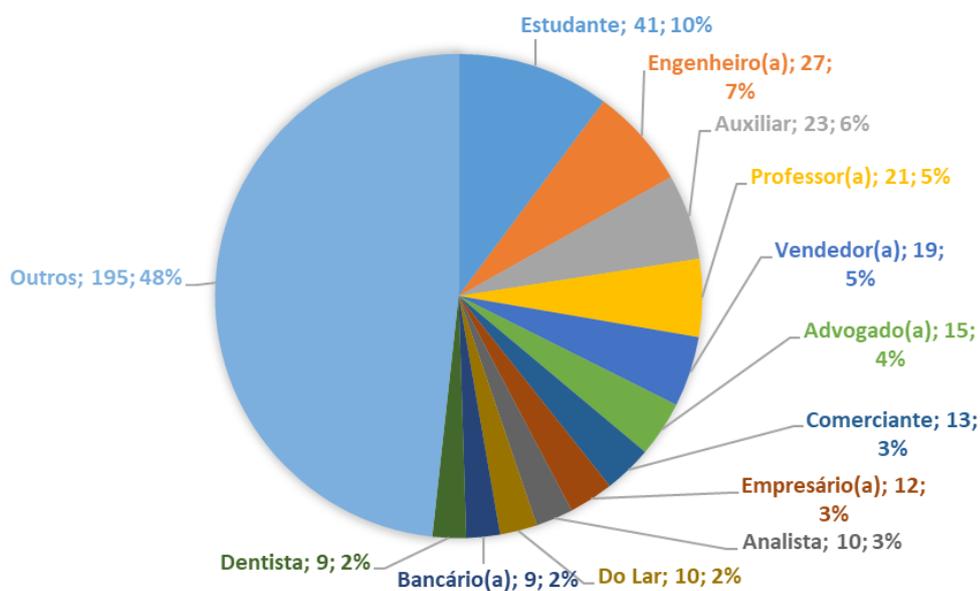


Gráfico 45 - Profissão dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

A tabela e o gráfico abaixo mostram que a maioria das pessoas abordadas, 25,99%, ganha de 1 a 2 salários mínimos.

Tabela 83 - Faixa de renda mensal dos respondentes

OPÇÃO	VEZES EM QUE FOI CITADA	PORCENTAGEM
Não possui renda	34	8,42%
Até 1 salário mínimo	62	15,35%
De 1 a 2 salários mínimos	105	25,99%
De 2 a 3 salários mínimos	79	19,55%
De 3 a 4 salários mínimos	49	12,13%
De 4 a 5 salários mínimos	23	5,69%
Acima de 5 salários mínimos	52	12,87%
TOTAL	404	100,00%

Fonte: Coleta de dados (2019)

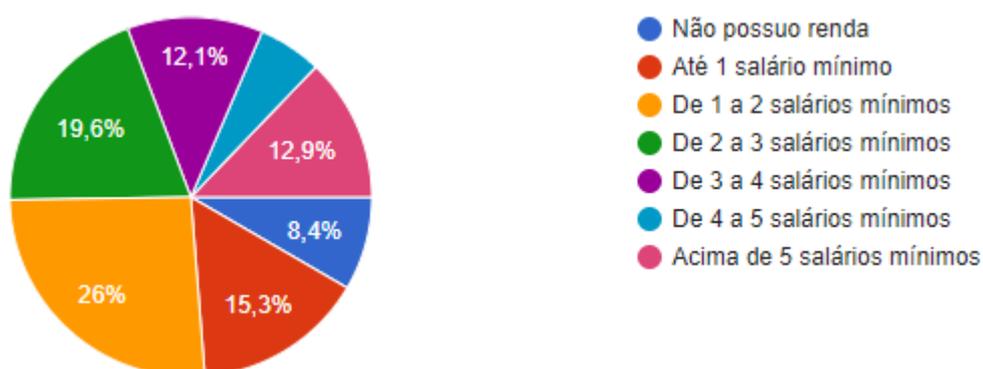


Gráfico 46 - Faixa de renda mensal dos respondentes

Fonte: Coleta de dados (2019)

APÊNDICE D - Cardápios da Green Garden Saladeria

Figura 12 - Cardápio salada

GREEN GARDEN SALADERIA

Rua Bossuet Costa 519, Centro - Piumhi - MG
Ter a Sáb - 10:30h às 19:00h
Dom - 8:00h às 14:00h

SALADA

R\$38 o quilo

GERAL	PROTEÍNA	ESPECIARIA	MOLHO*
Abobrinha Italiana	Atum	Amendoim Triturado	Azeite
Alface Americana	Blanquet Peru	Castanha de Caju	Cesar
Alface Crespa	Filé de Tilápia	Chia	Mostarde e Mel
Alface Roxa	Isca de Frango Grelhado	Croûton	Green Garden
Alho Poró	Lagarto Desfiado	Damasco	Pesto
Azeitona Verde	Peito de Frango Desfiado	Gergelim Negro	Picante
Batata Baroa	Strogonoff de Alcatra	Granola	
Batata Doce		Linhaça	
Beterraba		Orégano	
Brócolis		Pimenta Calabresa	
Cebola Roxa		Sal Rosa	
Cenoura Laranja		Uva Passa	
Cogumelo Fatiado			
Couve			
Couve Flor			
Ervilha			
Feijão branco			
Grão de bico			
Macarrão Integral			
Milho			
Ovo de Codorna			
Palmito			
Pepino			
Pimenta Biquinho			
Queijo Minas			
Queijo Parmesão			
Quiabo			
Rabanete			
Repolho roxo			
Rúcula			
Tomate Cereja			
Tomate Seco			

***MOLHO**

Cesar (feito com creme de leite, azeite, mostarda, alho, limão, gema cozida, queijo parmesão)

Mostarda e Mel (feito com mostarda, mel e manga)

Green Garden (feito com creme de leite, alho, salsa, cebolinha e queijo parmesão)

Pesto (feito com azeite, manjericão, alho e limão)

Picante (feito com alho, cebola, tomate e pimenta)

Figura 13 - Cardápio bebidas



GREEN GARDEN SALADERIA	
Rua Bossuet Costa 519, Centro - Piumhi - MG	
Ter a Sáb - 10:30h às 19:00h	
Dom - 8:00h às 14:00h	
BEBIDAS	
REFRESCANTES - base água ou água de coco	
Citrus (feito com abacaxi, laranja e maracujá)	R\$6 / R\$7
Harmônico (feito com abacaxi, manga e morango)	R\$6 / R\$7
Havana (feito com abacaxi, coco e limão)	R\$6 / R\$7
Pink lemonade (feito com limão, melancia e morango)	R\$6 / R\$7
Summer (feito com laranja, maracujá e morango)	R\$6 / R\$7
Tropical (feito com banana, laranja e mamão)	R\$6 / R\$7
Garota de Ipanema (feito com abacaxi, hortelã, limão e maçã verde)	R\$6 / R\$7
Manaus (feito com açaí, banana e laranja)	R\$6 / R\$7
FUNCIONAIS - base água ou água de coco	
Detox (feito com abacaxi, chia, gengibre, laranja, maçã verde e pepino)	R\$7 / R\$8
Gold (feito com pêssego, manga e maracujá)	R\$7 / R\$8
Green Garden (feito com abacaxi, espinafre, laranja, maçã verde e pepino)	R\$7 / R\$8
HDL (feito com abacate, abacaxi, banana e manga)	R\$7 / R\$8
Imunidade (feito com gengibre, laranja, limão e mel)	R\$7 / R\$8
Limonada Verde (feito com hortelã, kiwi, limão e uva verde)	R\$7 / R\$8
Vitamina C (feito com abacaxi, cenoura e laranja)	R\$7 / R\$8
Fibra (feito com aveia, banana, iogurte e mamão)	R\$7 / R\$8
SMOOTHIES - base iogurte natural ou sorvete de baunilha	
Beach (feito com abacaxi, maracujá e morango)	R\$8
Bogotá (feito com baunilha, café e canela)	R\$8
Limonada de coco (feito com coco, hortelã e limão)	R\$8
México (feito com laranja, limão e maçã verde)	R\$8
Relax (feito com banana, maracujá e sementes de chia)	R\$8
Spring (feito com banana, coco e melancia)	R\$8
Tentação (feito com banana, mamão e manga)	R\$8
PREMIUM - base iogurte natural ou sorvete de baunilha	
Amazônia (feito com coco, cupuaçu e morango)	R\$9
Diversão (feito com amora, blueberry, framboesa e morango)	R\$9
Enérgico (feito com açaí, maracujá e morango)	R\$9
Havai (feito com amora, coco e morango)	R\$9
Heaven (feito com pêssego, mamão e morango)	R\$9
Pitaya (feito com banana, laranja e pitaya)	R\$9
PROTEÍNA - base iogurte natural ou sorvete de baunilha	
Pós treino (feito com abacate, banana, cacau, chia e whey protein)	R\$10
Pré treino (feito com amendoim, aveia, banana, mel e whey protein)	R\$10
Proteína extrema (feito com açaí, blueberry, coco, morango e whey protein)	R\$10
Todas as bebidas possuem um volume de 500ml	

Figura 14 - Cardápio outros

GREEN GARDEN SALADERIA	
Rua Bossuet Costa 519, Centro - Piumhi - MG	
Ter a Sáb - 10:30h às 19:00h	
Dom - 8:00h às 14:00h	
 SANDUÍCHES E WRAPS 	
cru ou assado	
5 ingredientes (geral e proteína)	
3 opções (especiaria e molho)	
Sanduíche Natural	R\$12 / R\$14
Wrap	R\$12 / R\$14
 SOBREMESAS 	
500ml	
Salada de Frutas	R\$6
Parfait	R\$8
 BOMBONIÈRE 	
Barra Supino	R\$6
Chocolate Java - Cranberry	R\$7
Chocolate Java - Intenso	R\$7
Chocolate Java - Sal do Himalai	R\$7
Coco Chips	R\$5
Coco Chips - Gengibre	R\$5
Coco Crispy - Cacau	R\$4
Coco Crispy - Gengibre	R\$4
Coco Crispy - Tradicional	R\$4
Paçoca Flormel	R\$4
Paçoca Flormel Doce de Leite com Coco	R\$4
 OUTROS 	
Água sem Gás	R\$2,5
Água com Gás	R\$3

ANEXOS

ANEXO A - Tabela do Simples Nacional

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota Nominal	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	–
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS (*)
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	–

Fonte: Receita Federal website (2020)

ANEXO B - Encargos Sociais e Trabalhistas Empresa do Simples Nacional

Empresa optante pelo Simples (Comércio/Indústria) - Cálculo sobre um salário de mensalista

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
13º Salário		8,33 %
Férias		11,11 %
Encargos Sociais		
INSS	0,00 %	
SAT/RAT	0,00 %	
Salário Educação	0,00 %	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00 %	
FGTS	8,00 %	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00 %	
Total Previdenciário		12,00 %
Previdenciário s/13º e Férias		2,33 %
SOMA BÁSICO		33,77 %

Fonte: Guia Trabalhista website (2020)