

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PIZZARIA NO MODELO *DARK KITCHEN* EM GOVERNADOR CELSO RAMOS/SC

Acadêmica: Letícia Lopes Salem<sup>1</sup>

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Jaqueline de Fátima Cardoso<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo elaborar um plano de negócios para analisar a viabilidade da implementação de uma pizzeria no modelo *dark kitchen* na cidade de Governador Celso Ramos, Santa Catarina - Brasil. Para isso realizou-se um estudo qualitativo. Os dados e informações necessários para a elaboração do estudo foram coletados através de pesquisa bibliográfica e documental. O plano financeiro foi elaborado para três cenários (realista, pessimista e otimista), considerando o horizonte de cinco anos com inflação de 7,89% a.a. A viabilidade do negócio foi confirmada através da análise de dados como investimento inicial, custos fixos e variáveis, DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), projeção de vendas, payback, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno). Os resultados demonstram que o retorno do investimento para o negócio se dá em aproximadamente 2 anos para o cenário realista e 1 ano e 3 meses para o cenário otimista.

**Palavras-chave:** *dark kitchen*; *delivery*; plano de negócios; empreendedorismo; gastronomia.

## ABSTRACT

The present study aims to develop a business plan to analyze the feasibility of implementing a pizzeria in the dark kitchen model in the city of Governador Celso Ramos, Santa Catarina - Brazil. For this, a qualitative study was carried out. The data and information necessary for the elaboration of the study were collected through bibliographic and documental research. The financial plan was prepared for three scenarios (realistic, pessimistic, and optimistic), considering a five-year horizon with an inflation rate of 7,89% per year. The viability of the business was confirmed through the analysis of data such as initial investment, fixed and variable costs, DRE (Income Statement for the Year), sales projection, payback, NPV (Net Present Value) and IRR (Internal Rate of Return). The results show that the return on investment for the business takes approximately 2 years for the realistic scenario and 1 year and 3 months for the optimistic scenario.

**Keywords:** dark kitchen; delivery; business plan; entrepreneurship; gastronomy.

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). E-mail: [leticia.lopes.salem@gmail.com](mailto:leticia.lopes.salem@gmail.com)

<sup>2</sup>Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). E-mail: [jaque@ifsc.edu.br](mailto:jaque@ifsc.edu.br)  
Defesa em: 07/07/2022.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) (2021), o setor de serviços de alimentação, que inclui bares e restaurantes, cresceu em média 11% ao ano entre 2009 e 2019. Com a pandemia da Covid-19, o faturamento do setor teve grande impacto negativo em 2020, com recuperação parcial em 2021.

Ao mesmo tempo, a última Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018, mostrou que o hábito de se alimentar fora de casa vinha crescendo ao longo dos anos, bem como tem sido incorporado ao estilo de vida dos brasileiros. Do total das despesas das famílias brasileiras com alimentação, 33,9% (mais de um terço) era dedicado às refeições fora do domicílio (IBGE, 2019).

Neste mesmo cenário está o setor das pizzarias com crescimento médio de 7% ao ano, segundo dados apurados pela Associação Pizzarias Unidas do Brasil (APUBRA) (2020), na pesquisa realizada com empresários do setor entre os meses de abril e maio de 2020. Ainda foi apontado que, apesar da queda nas vendas nos primeiros dias de quarentena devido a pandemia da Covid-19, houve um aumento de 10% a 30% nas vendas em pizzarias que operavam exclusivamente por *delivery* no mês de abril de 2020. O grande impacto negativo se mostrou nas pizzarias que, no início, não tinham investimento em entregas. Ao mesmo tempo, de acordo com a ABRASEL (2020), o desempenho do *delivery* em relação ao faturamento nas pizzarias foi superior quando comparado a outros tipos de estabelecimentos. Entre as pizzarias, 45% indicam que o *delivery* corresponde a mais de 70% do faturamento.

Além de São Paulo, os estados do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul estão entre os primeiros colocados no consumo de pizza. Estima-se que 40 mil seja o número de pizzarias em funcionamento atualmente no Brasil e o consumo de pizzas chegue a 1 milhão de unidades por dia (APUBRA, 2020).

Em vista disso, fica evidente como o mercado de pizzarias, mesmo durante a crise, se beneficiou e popularizou no setor de alimentação fora do lar brasileiro. Diante deste crescimento no setor e a expectativa de mudanças de comportamentos definitivos nos hábitos alimentares, como o aumento exponencial de pedidos por *delivery*, surge o interesse em investimentos por parte dos empreendedores, pois o empreendedorismo gastronômico ainda é um nicho de mercado com potencial para ser explorado. Dados apresentados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2019) reforçam essa afirmação, uma vez que mostram os serviços de alimentos e bebidas entre as quatro principais atividades econômicas mais presentes no empreendedorismo brasileiro.

Neste contexto, as *dark kitchens* têm se tornado uma opção atraente quando se trata de abrir um novo negócio no setor de alimentação. São cozinhas com espaço físico reduzido, sem local para atendimento ao público e focadas exclusivamente na preparação de produtos para entrega, ou seja, servem refeições apenas por *delivery* (RAMOS, 2020 e DUDA *et al*, 2020). Esse modelo de negócio vem ganhando solidez e se mostra uma alternativa mais acessível para o empreendedorismo gastronômico em tempos de crise, pois não requer altos investimentos e o retorno financeiro é a curto prazo.

De acordo com a Associação Nacional dos Restaurantes (ANR) e com a Galunion Consultoria, em pesquisa realizada no mês de novembro de 2020 com empresários do setor, 37% dos entrevistados relataram que investiram em novos formatos e canais de venda como as *dark kitchens* (ABRASEL, 2021). Ainda segundo a ABRASEL (2021), 12% dos empreendimentos do setor que fornecem alimentação via *delivery* trabalham exclusivamente a partir de *dark kitchens*. Em vista disso, a expectativa é de que as *dark kitchens* continuem crescendo, mesmo com a volta do atendimento presencial nos bares e restaurantes no período pós-pandemia.

Ainda, a empresa de consultoria em Food Service Galunion indica que as *dark kitchens* são consideradas tendências no setor de alimentação fora do lar para o ano de 2022, uma vez que elas estão aliadas às novas formas de comprar e vender com maior praticidade e velocidade (ABIA, 2022).

Em se tratando de empreendedorismo, para Dornelas (2014), o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade e avalia a possibilidade de criação de um negócio para capitalizar sobre essa oportunidade. Após a identificação e avaliação da oportunidade, inicia-se o desenvolvimento do plano de negócios o qual irá determinar e captar os recursos necessários para o gerenciamento da empresa criada.

Isto posto, o objetivo deste trabalho é elaborar um plano de negócios para analisar a viabilidade da implementação de uma pizzaria no modelo *dark kitchen* na cidade de Governador Celso Ramos, Santa Catarina. A ideia da implantação de uma *dark kitchen* focada no *delivery* de pizzas é pensada por possuir menores riscos e investimentos e custos operacionais reduzidos, além de uma demanda cada vez maior por esse tipo de produto na região.

Além desta introdução, este trabalho conta com um referencial teórico que aborda conteúdos sobre empreendedorismo, plano de negócios, mercado de *delivery*, pandemia da Covid-19, *dark kitchen*; os procedimentos metodológicos; a apresentação do plano de negócios; e por fim, a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

De acordo com Dornelas (2014), empreendedor é aquele que assume riscos e começa algo novo. No mesmo sentido, Baggio e Baggio (2014) afirmam que o empreendedor busca a mudança e a explora como uma oportunidade. Ainda, os empreendedores de sucesso são apontados como visionários e pessoas que sabem tomar decisões; são planejadores e pensam em cada passo de seu negócio; possuem conhecimento sobre o ramo do negócio e conseqüentemente podem assumir riscos calculados (DORNELAS, 2014).

Empreendedorismo pode ser definido como

[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2014, p. 28).

Após a identificação dessa oportunidade, algumas etapas para a análise da viabilidade do negócio devem ser seguidas e estas fazem parte do processo empreendedor (BAGGIO E BAGGIO, 2014). Para Dornelas (2014), o processo empreendedor é composto por quatro fases: primeiro é necessário identificar e avaliar a oportunidade do negócio; em seguida, desenvolver um plano de negócios para análise da viabilidade; depois, determinar e captar os recursos necessários; e por fim, após implantado o negócio é preciso gerenciar a empresa criada. Entretanto, empreender não se restringe apenas às quatro fases do processo empreendedor. Ao mesmo tempo em que existe a possibilidade de interação entre mercados do mundo todo, percebe-se que a concorrência é muito grande e as informações estão a disposição de todos. Portanto, empreender no mundo globalizado da atualidade é desafiador, e a atuação do empreendedor torna-se fundamental para o bom desempenho da empresa (SEVERO, 2018).

Dornelas (2014) aponta que a motivação dos empreendedores ao iniciar um negócio pode ser por necessidade ou oportunidade. Empreender por necessidade se refere àqueles que o fazem por não possuírem melhores alternativas de emprego, buscando basicamente sua subsistência. Os que empreendem por oportunidade são capazes de identificar uma chance de negócio ou um nicho de mercado, optando por empreender mesmo que existam alternativas de emprego e renda. Para o Sebrae (2014), essa motivação inicial é justamente um dos principais indicadores de sucesso do negócio em gastronomia. Ou seja, quando o empreendedor dá início ao negócio por

necessidade os riscos de fracasso são muito grandes, pois ele não possui conhecimento do setor em que pretende atuar e nem a experiência necessária para a gestão de um negócio. Em contrapartida, quando o propósito é empreender por oportunidade, as chances de sucesso são maiores, pois o empreendedor já possui conhecimento prévio e experiência na área.

Segundo Baggio e Baggio (2014), o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver grande explosão empreendedora, porém existem muitos obstáculos a serem superados, como a burocracia, a autoconfiança e a disciplina. No entanto, apesar disso, o empreendedorismo prevalece entre os sonhos profissionais dos brasileiros. Essa informação é validada segundo dados divulgados pelo GEM (2019), em pesquisa realizada com a população brasileira, na qual foi indicado que para 38,7% dos entrevistados (não empreendedores) o sonho profissional era ter o próprio negócio, parcela maior do que os entrevistados que desejam fazer carreira numa empresa (28,8%) e os que preferem a carreira no serviço público (19,3%). Nesta mesma pesquisa, foram coletados dados sobre as percepções de especialistas sobre o ambiente para empreender. Para 47% dos especialistas a capacidade empreendedora é o principal fator citado como favorável, sobretudo no que se refere aos traços da personalidade do brasileiro, como a sua criatividade e a capacidade de se adaptar a situações adversas (GEM, 2019).

Atualmente evidências indicam que o empreendedorismo influencia positivamente o desenvolvimento econômico dos países, e dados divulgados pelo Sebrae (2022) confirmam essas informações. O número de empreendedores brasileiros com empresas abertas há mais de 3,5 anos, chamados de empreendedores estabelecidos, cresceu no Brasil em 2021. São 14 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos, ou seja, 9,9% da população adulta no país. Isso representa uma alta de 1,2 ponto percentual em relação a 2020, elevando o Brasil da 13ª para a 7ª posição no ranking mundial de empreendedorismo. Outro indicador positivo apontado na pesquisa foi que o empreendedorismo por necessidade caiu. Em 2020 a taxa era de 50,4% e agora está em 48,9%, ao mesmo tempo o empreendedorismo por oportunidade cresceu de 66% para 76% em 2021 (SEBRAE, 2022).

Nesse mesmo contexto, outros dados apresentados pelo GEM (2019) indicaram que restaurantes e outros estabelecimentos de serviços e bebidas estavam entre as quatro principais atividades econômicas mais presentes no empreendedorismo brasileiro. Muitos empreendedores iniciantes estão investindo nesse segmento devido à expressiva demanda por alimentação fora do domicílio no país.

Diante dessa perspectiva, verifica-se que o empreendedorismo em negócios

gastronômicos ainda é um nicho de mercado a ser explorado, mesmo que atualmente existam muitos negócios ativos nessa área (COSTA; LUCAS; SEVERO, 2020).

De acordo com Payne e Theis (2015), os empreendimentos no setor de alimentos e bebidas são afetados diretamente por tendências socioeconômicas e mudanças demográficas. Portanto, a atualização dos gestores é essencial, pois precisam ter conhecimento das tendências e capacidade de adaptação a novos cenários, os quais muitas vezes são desafiadores e exigem soluções inovadoras.

Desse modo, em estudo realizado por Severo (2018), resultados indicam que trabalhar o empreendedorismo na área da gastronomia é essencial na formação de profissionais capacitados para que possam se posicionar com competência no mercado de trabalho e não fiquem restritos apenas aos conhecimentos específicos da gastronomia. Da mesma maneira, Dornelas (2014) afirma que o ensino de empreendedorismo é de grande valia para a formação de melhores empresários, conseqüentemente o mercado empreendedor será maior qualificado e isso trará maior geração de renda ao país.

Diante disso, é possível observar que para atingir o objetivo esperado e alcançar o sucesso do negócio, são necessárias ferramentas para o planejamento e implementação da ideia do negócio. Nesse caso, o plano de negócios é ferramenta fundamental no processo empreendedor.

## **2.2 Plano de negócios**

O plano de negócios é utilizado como ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa, além de instrumento para captação de recursos financeiros (DORNELAS, 2014).

Na visão de Dolabela (2006), o plano de negócios cabe como um recurso para o empreendedor pensar sobre o futuro do negócio, quais caminhos deve tomar e com maior agilidade e o que fazer durante esse processo de modo a reduzir os riscos. O autor complementa dizendo que o plano de negócios é a descrição da empresa, ou seja, um documento completo que fornece todas as respostas sobre ela. Além disso, pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode apresentar evidências de que não haverá rentabilidade suficiente para garantir a sobrevivência da empresa (DOLABELA, 2006).

Bernardi (2019) reforça dizendo que o plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade, no entanto, o autor acrescenta que, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances de sucesso do empreendimento.

Porém, Dornelas (2014) diz que o plano de negócios, uma vez concebido, jamais pode ser esquecido devido ao fato de ser uma ferramenta dinâmica que deve estar em constante atualização, pois o ato de planejar é um processo cíclico e o cenário do mercado está sempre em transformação.

De acordo com Dornelas (2014), uma pesquisa americana concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos empreendimentos. Por outro lado, o lançamento precoce de novos serviços aliado à falta de planejamento, devido à ausência do plano de negócios, são considerados um dos principais motivos da não sobrevivência das empresas (DOLABELA, 2006 e DORNELAS, 2014).

Portanto, o empresário precisa de um plano de negócios que lhe sirva de guia no gerenciamento da empresa de forma mais eficaz e a fim de suplementar tomadas de decisões corretas.

Segundo Dornelas (2014), não existe uma estrutura fixa ou formato de plano de negócios que se aplique a todo tipo de negócio, pois cada um tem suas particularidades, ou seja, cada plano de negócios tem seu propósito específico. Então não é possível definir um modelo padrão, porém ele deve possuir um mínimo de seções que possibilitem um entendimento completo do negócio. Dessa forma, para Dornelas (2014), as seções que compõem um plano de negócios são organizadas de forma a facilitar seu entendimento, mantendo uma sequência lógica que permita a qualquer leitor compreender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. O plano de negócios que será apresentado, foi estruturado com base no mesmo autor e possui os seguintes elementos: descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing, análise estratégica, plano financeiro e conclusão sobre a viabilidade do negócio.

### **2.3 Mercado de *delivery* - Pandemia da Covid-19 - *Dark Kitchen***

O mercado de refeições por *delivery* vem demonstrando um expressivo crescimento no setor de alimentação fora do lar brasileiro, fato que propicia a criação de empreendimentos capazes de suprir a alta demanda dos consumidores que buscam por agilidade e praticidade nas refeições. Segundo levantamento realizado pelo aplicativo de gestão financeira Mobills, os gastos com plataformas de entrega subiram 149% entre janeiro e dezembro de 2020 e o ticket médio foi de R\$19,08 para R\$47,49 (REVISTA VOCÊ SA, 2021).

Devido à pandemia da Covid-19, oficialmente anunciada em março de 2020 no

Brasil, o hábito alimentar da população mudou frente à necessidade de prevenção da doença, fazendo com que a procura por refeições via aplicativos de entrega aumentasse, motivada pela prática do distanciamento social e do *home office* (DA SILVA et al, 2021 e REDE FOOD SERVICE, 2020).

Essa repentina mudança de cenário abriu espaço para que os consumidores aderissem às novas tendências do mercado. Esse fato ficou evidente quando o governo decretou o fechamento de comércios não essenciais e estabeleceu a suspensão do atendimento de bares e restaurantes ao público, surgindo então uma nova necessidade de operação de entrega das refeições. Em princípio, os estabelecimentos tiveram que se adequar a essa nova realidade de consumo e replanejar suas estratégias de vendas conforme o cenário se transformava (DA SILVA et al, 2021 e MONTEIRO; HENRIQUES; GARCIA, 2021).

Apesar do notório crescimento no *delivery* de refeições durante o isolamento social, é evidente que muitas empresas do setor de alimentação fora do lar encontraram dificuldades com a redução das atividades e o baixo faturamento, ocasionando um impacto financeiro negativo durante o primeiro ano da pandemia. Entretanto, este cenário vem apresentando melhoras, segundo dados divulgados pela ABRASEL (2022a) em pesquisa realizada em março de 2022. A recuperação do setor é clara na comparação com 2021, pois 59% dos empresários obtiveram faturamento maior em fevereiro de 2022 quando comparado com fevereiro do ano anterior.

O aumento na procura por conveniência e praticidade no consumo de alimentos impulsionou os empreendedores a diminuir custos nas suas operações com serviços de salão nos restaurantes, em contrapartida passaram a oferecer opções de entregas em domicílio (DUDA et al, 2020). Devido a esse crescimento na demanda pelas vendas via *delivery*, houve a popularização dos modelos de negócio conhecidos como *dark kitchens* no mercado brasileiro, os quais têm se mostrado altamente rentáveis.

As *dark kitchens* são cozinhas focadas exclusivamente na preparação de produtos para entrega, ou seja, servem refeições apenas por *delivery* sem que haja um local para atendimento ao público. Estes modelos de negócios utilizam aplicativos de entrega para alcançar o público-alvo desejado, assim, sua localização de implantação é estratégica para otimizar o processo de entrega e ao mesmo tempo atender o aumento da demanda por pedidos (RAMOS, 2020 e DUDA et al, 2020). Ainda, o espaço físico da cozinha é reduzido e otimizado para acomodar os equipamentos e utensílios necessários para a produção das refeições. Além disso, é preciso um número menor de colaboradores, já que não há equipe de atendimento, gerando assim menores custos. Em

média possuem uma área que varia entre 12 e 28 metros quadrados e podem ser instaladas em contêineres adaptados (RAMOS, 2020 e CHAVAN, 2020). Por isso, as *dark kitchens* têm se tornado cada vez mais atrativas para empreendedores.

Segundo Chavan (2020), é possível abrir uma *dark kitchen* com um terço do custo e do tempo necessários para abrir um restaurante tradicional. O investimento é inferior ao que se faz para um restaurante tradicional, pois não há necessidade de investir em pontos comerciais mais valorizados que requerem uma fachada e estética atraentes. Para o autor, o principal custo é o investimento em embalagens de alta qualidade, pois são cruciais para garantir um excelente serviço de entrega ao consumidor. Além disso, a qualidade dos alimentos é fator fundamental para o sucesso do negócio, assim, a escolha do cardápio deve ser baseada na praticidade, conformidade e veracidade da proposta de valor do negócio. Um cardápio enxuto e bem elaborado, que seja facilmente embalado e consiga preservar suas características ao longo do trajeto da entrega são pontos primordiais a serem considerados.

Cueto (2020) aponta que um dos maiores desafios deste modelo de negócios é alcançar uma excelente qualidade do produto, uma vez que esse tipo de restaurante, sem serviço de salão, tem sua reputação construída exclusivamente em redes sociais e outros espaços *on-line*. Assim, sem uma vitrine e fachada sinalizada para criar um reconhecimento de marca, o *marketing on-line* se torna fundamental (CHAVAN, 2020). Por isso, para que o negócio seja bem sucedido, é fundamental que os produtos sejam de qualidade, fornecidos por um serviço de entrega rápida e aliados à uma eficiente construção de marca no meio digital para se aproximar do público-alvo e conquistar os clientes.

Dessa forma, a ideia da implantação de uma *dark kitchen* focada no *delivery* de pizzas é pensada por possuir menores riscos e investimentos e custos operacionais reduzidos, além de uma demanda cada vez maior por esse tipo de produto na cidade de Governador Celso Ramos, situada na região da grande Florianópolis, em Santa Catarina. E, o fato de que o trabalho remoto fez com que o *delivery* migrasse dos grandes centros comerciais para áreas residenciais, periferias e cidades vizinhas às capitais, como apontado pelo coordenador do comitê de Food Service da ABIA em entrevista à Revista Rede Food Service (2020), fortalece o propósito deste trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo qualitativo para análise da

viabilidade de um negócio. A abordagem qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os dados foram coletados por meio de documentos e publicações, entre eles artigos científicos e jornalísticos, tais como pesquisas e dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Também foram pesquisados sites de aluguel de imóveis, sites de distribuidores e fornecedores de equipamentos e insumos. Além de pesquisas para análise de concorrência com consulta a sites, redes sociais das empresas e aplicativos de entrega.

Para a elaboração da análise financeira foram utilizadas planilhas eletrônicas geradas pelo Microsoft Office Excel e para o protótipo do cardápio digital a plataforma de design Canva.

## **4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS**

Nesta seção será apresentado o plano de negócios da empresa Di Napoli Pizzeria, estruturado da seguinte forma: descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing, análise estratégica e plano financeiro.

### **4.1 Descrição da empresa**

A Di Napoli Pizzeria será uma empresa de pequeno porte no modelo *dark kitchen* localizada no bairro Palmas, em Governador Celso Ramos/SC. Trata-se de um empreendimento do setor de alimentação fora do lar que atenderá seu público apenas por meio do *delivery* e *take away*, durante o período noturno.

O objetivo da Di Napoli Pizzeria é oferecer ao cliente um produto de alta qualidade com preço justo, atendendo a demanda de pessoas que prezam pela excelência no preparo do alimento. Entre os diferenciais propostos pela empresa estão as pizzas inspiradas no estilo tradicional napolitano em tamanhos individuais, as quais são elaboradas com massas de fermentação prolongada e produzidas com ingredientes frescos e de qualidade.

Os potenciais clientes serão os moradores do bairro onde a empresa estará instalada, além dos que residem em bairros próximos ao local. Além disso, o grande número de turistas que frequentam as praias da região também será atendido. Sendo

assim, com a utilização do *delivery* haverá a possibilidade de englobar maior quantidade de potenciais consumidores, além de se tornar uma estratégia para a redução de custos com serviços e mão de obra.

O cardápio será diferenciado dos tradicionais comumente encontrados nas pizzarias da região, os quais são muitos extensos, o que dificulta a escolha do cliente na hora de realizar o pedido. A proposta é oferecer um menu reduzido e com opções vegetarianas e/ou veganas a fim de possibilitar uma experiência mais satisfatória ao cliente, bem como favorecer a logística e produtividade da operação do negócio. Além disso, será produzido a partir de insumos preferencialmente locais e sazonais, valorizando a biodiversidade brasileira. Os fornecedores serão, em maioria, da região da grande Florianópolis para que o atendimento seja eficiente e também com menor custo na compra dos produtos, sempre levando em consideração a qualidade dos mesmos que serão utilizados na fabricação das pizzas.

A Di Napoli Pizzeria preza pelo consumo consciente e defende as práticas sustentáveis em toda a cadeia de produção. Entre elas estão a valorização dos produtores locais, a gestão dos resíduos orgânicos e rejeitos e o uso de embalagens recicláveis para a entrega das pizzas. Além disso, a empresa investirá em um forno profissional exclusivo com opção de queimador a gás em substituição à lenha como combustível, a fim de diminuir a emissão de gases poluentes. Dessa forma, a empresa contribui para o fortalecimento da conscientização acerca da importância das práticas sustentáveis, ao mesmo tempo que contribui com o desenvolvimento econômico e social da região.

#### 4.1.1 Equipe gerencial

A equipe gerencial será composta pela proprietária, Letícia Lopes Salem, concluinte do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e Técnica em Gastronomia pelo mesmo instituto, a qual atuará como chef de cozinha. Ficará responsável por executar a produção e coordenar o bom funcionamento da cozinha; gerenciar o estoque, realizando os pedidos e supervisionando o recebimento de mercadorias e gastos com insumos; elaborar o cardápio e planejar alterações de acordo com a demanda.

Além da proprietária, uma pessoa especializada atuará como gerente e ficará à frente das funções do *delivery* e do *marketing* nas redes sociais; cuidará da parte financeira do negócio, como fluxo de caixa, pagamentos e recebimentos. Ambas serão responsáveis pela contratação de pessoas e tomarão decisões sobre o empreendimento em conjunto, além de promover ações contínuas para seu crescimento.

#### 4.1.2 Estrutura Legal

A estrutura legal da empresa será de Sociedade Limitada Unipessoal. Nesta forma de constituição de empresa não é exigido capital social mínimo para a abertura do negócio, além dos patrimônios particular e empresarial serem separados. A empresa adotará o Simples Nacional como seu regime tributário para o faturamento até R\$720.000,00, e a alíquota de imposto sobre a receita de vendas será de 9,5%, com valor a deduzir de R\$13.860,00.

#### 4.1.3 Quadro de funcionários

Inicialmente o quadro de funcionários será estruturado da seguinte forma:

- 01 chef de cozinha - coordena todas as atividades da cozinha, é responsável pelo planejamento do cardápio, supervisão do *mise en place*, fabricação das massas, montagem e finalização das pizzas, gerenciamento do estoque e compras.

- 01 auxiliar de cozinha - atua majoritariamente na pré-produção, organização do *mise en place* e na limpeza da louça, equipamentos e cozinha.

- 01 gerente - realiza as funções gerenciais e financeiras do empreendimento, faz a divulgação e comunicação da empresa, é o responsável pelo caixa e pelos pedidos de *delivery* e *take away*.

- 02 entregadores - responsáveis pelo serviço de entrega das pizzas.

#### 4.1.4 Localização, infraestrutura e segurança

A empresa estará localizada estrategicamente no bairro Palmas, em Governador Celso Ramos / SC.

Governador Celso Ramos é um dos municípios pertencentes à região da Grande Florianópolis e está situado a 50 km ao norte da capital. Segundo estimativas do IBGE (2021), conta com população de 14.739 habitantes. A praia de Palmas, local de instalação da empresa, é um bairro em expansão e recente desenvolvimento, apresentando uma das melhores infraestruturas da cidade.

Com relação ao imóvel, trata-se de um ponto comercial térreo alugado com área de aproximadamente 48m<sup>2</sup>, situado na Avenida Augusto Prolik - 1003. O espaço conta com piso térreo e um mezanino e já possui infraestrutura para instalação de equipamentos de cozinha, como ponto para hidráulica, elétrica e exaustão. O piso térreo será destinado à cozinha, com instalação dos equipamentos de produção e o mezanino servirá como estoque e escritório.

Quanto à segurança, será feita por sistemas de alarmes e câmeras.

#### 4.1.5 Parcerias estratégicas

Uma rede de contatos para parcerias estratégicas será fundamental para a Di Napoli Pizzeria. Serão principalmente pequenos agricultores produtores de insumos orgânicos locais, os quais facilitarão a aquisição de produtos de qualidade direto dos fornecedores a preços mais atrativos. Essa parceria ainda contribui com a economia local, fomentando o trabalhador rural da região. Além destes, outros fornecedores de insumos gastronômicos específicos e de produtos de limpeza, fornecedores de embalagens recicláveis, serviço de coleta de resíduos orgânicos para compostagem e empresa para criação de *software* de gestão de pedidos.

Futuramente, a empresa pretende firmar parcerias com fornecedores de bebidas artesanais e locais, como cervejarias catarinenses e produtores de vinhos da região.

#### 4.2 Produtos e Serviços

O cardápio da pizzaria será enxuto, composto por sabores inspirados nas clássicas pizzas estilo napolitana, além de opções vegetarianas e veganas. A massa será 100% artesanal, produzida com farinhas selecionadas e por meio do processo de longa fermentação para proporcionar maior leveza e sabor. O tamanho das pizzas será único e individual, em torno de 28cm, ideal para satisfazer uma pessoa e com preços de R\$35,00 e R\$45,00, a depender do sabor da pizza.

Os sabores das pizzas serão elaborados com produtos de alta qualidade e disponíveis, principalmente, de acordo com sua sazonalidade. Desse modo, o cardápio não será fixo e precisará ser reformulado sempre que um insumo não estiver mais disponível com a mesma qualidade, possibilitando assim que o cliente experimente diferentes sabores de acordo com a época do ano. Além disso, será feita a avaliação de mudança ou criação de novos sabores de acordo com a demanda e pedido dos clientes.

O diferencial da empresa será a qualidade e preço justo se comparado com outras pizzarias da região. Aliados a isso, estão os produtos oferecidos com receitas diferenciadas, ambiente e equipe qualificados, bem como, o eficiente atendimento ao cliente, buscando sempre inovações para uma melhor excelência no atendimento e satisfação do consumidor.

O horário de atendimento será somente no período noturno, de terça a quinta, das 19:00h às 23:00h e de sexta a domingo, das 19:00h às 00:00h.

A empresa funcionará através do serviço de *delivery*, podendo haver também a possibilidade do cliente retirar o pedido no local (*take away*), sendo que a entrega pelo *delivery* se dará em um raio de 8 km da localização da empresa. Optou-se pela

implantação de um sistema próprio de entregas, sem a utilização de serviços terceirizados como o Ifood, para a diminuição dos custos com taxas de entrega. Para isso, inicialmente serão contratados dois funcionários exclusivos para a função de entregadores, os quais atenderão a demanda das entregas. Conforme haja necessidade de expansão do raio de entregas e/ou melhorias na logística do *delivery*, será considerada a possibilidade de terceirização deste serviço ou então a contratação de mais entregadores, proporcionando assim um atendimento mais eficaz.

Os pedidos serão feitos *on-line* através das redes sociais e site da pizzaria ou pelo *WhatsApp*. Estes serão concentrados nos sistemas de *delivery on-line*, como as plataformas SaaS (Software As A Service) que cobram um valor fixo de mensalidade para o fornecimento de alguns serviços, como a estruturação do site e aplicativo de entrega próprios para a empresa, com cardápio digital e recursos a fim de otimizar o processo desde o pedido até a entrega ao cliente.

O protótipo do design do cardápio digital está apresentado no apêndice A.

#### 4.2.1 Fornecedores potenciais

A Di Napoli Pizzeria conta com alguns fornecedores parceiros pré estabelecidos. Entre eles está o Ao Queijo, fornecedor de queijos artesanais regionais e de outros estados brasileiros, e a empresa RAR, produtora e fornecedora de queijos situada ao norte do Rio Grande do Sul. As farinhas de trigo serão fornecidas pela Specht, empresa localizada em Joaçaba, e pela distribuidora Espaço Gastronômico SC. A Embalaterm fornecerá as embalagens térmicas recicláveis para as pizzas. Quanto aos insumos orgânicos como hortifruti, os fornecedores serão os produtores que possuem o selo de certificação da Rede Ecovida de Agroecologia. Além destes, a distribuidora de alimentos SOS e a Dellys Food Service fornecerão alguns insumos.

Outros potenciais fornecedores ainda em pesquisa serão os pequenos produtores da região da grande Florianópolis que partilhem dos mesmos princípios da Di Napoli Pizzeria como a valorização da biodiversidade brasileira, o cuidado e respeito com o cultivo dos orgânicos e a qualidade de seus produtos. Produtos de limpeza e eventuais insumos poderão ser adquiridos no Fort Atacadista e Brasil Atacadista.

#### 4.2.2 Produção e distribuição

Os móveis, utensílios e equipamentos necessários para o funcionamento inicial da empresa constam na Tabela 1.

SETOR	ITEM	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
ADMINISTRATIVO	acessórios escritório (lixeira, caneta, grampeador, etc)	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
ADMINISTRATIVO	ar condicionado	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
ADMINISTRATIVO	armários	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
ADMINISTRATIVO	cadeira	2	R\$ 240,00	R\$ 480,00
ADMINISTRATIVO	computador	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
ADMINISTRATIVO	gaveta caixa	1	R\$ 170,00	R\$ 170,00
ADMINISTRATIVO	máquina cartão	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
ADMINISTRATIVO	mesa	1	R\$ 230,00	R\$ 230,00
ADMINISTRATIVO	smartphone	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
ESTOQUE	armários vestiário	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
ESTOQUE	estante inox	2	R\$ 1.655,00	R\$ 3.310,00
ESTOQUE	uniformes cozinha	4	R\$ 180,00	R\$ 720,00
ESTOQUE	utensílios limpeza e banheiro (vassoura, rodo, lixeira, luvas, etc)	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
COZINHA	abridor de latas	1	R\$ 7,00	R\$ 7,00
COZINHA	assadeira	2	R\$ 17,00	R\$ 34,00
COZINHA	balança digital	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
COZINHA	balcão aço inox com portas e gavetas	1	R\$ 4.830,00	R\$ 4.830,00
COZINHA	bowl inox	5	R\$ 22,90	R\$ 114,50
COZINHA	caçarola 20cm alumínio - 3 litros	1	R\$ 65,00	R\$ 65,00
COZINHA	caçarola 28cm alumínio - 8 litros	1	R\$ 73,00	R\$ 73,00
COZINHA	caixas plásticas para massa/gaveteiro	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
COZINHA	climatizadora	1	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
COZINHA	coifa 120cm	1	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00
COZINHA	colher nylon grande	3	R\$ 22,00	R\$ 66,00
COZINHA	concha	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
COZINHA	conjunto 6 GN 1/9x65mm	2	R\$ 355,00	R\$ 710,00
COZINHA	conjunto colher de mesa 6 peças	1	R\$ 27,00	R\$ 27,00
COZINHA	conjunto garfo 3 peças	1	R\$ 24,00	R\$ 24,00
COZINHA	pia cuba aço inox 1,80m	1	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00
COZINHA	escumadeira	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
COZINHA	espátula de silicone	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00
COZINHA	espátula pão	2	R\$ 4,83	R\$ 9,66
COZINHA	facas de legumes	2	R\$ 11,00	R\$ 22,00
COZINHA	facas do chef	2	R\$ 60,00	R\$ 120,00
COZINHA	fogão gás 4 bocas	1	R\$ 1.145,00	R\$ 1.145,00
COZINHA	forno elétrico	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
COZINHA	forno napolitano 1000mm interno c/ sistema de gás estático (Forno Flex)	1	R\$ 38.600,00	R\$ 38.600,00
COZINHA	fouet	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
COZINHA	frigideira aço inox 26cm	1	R\$ 170,00	R\$ 170,00
COZINHA	frigideira antiaderente 32cm	2	R\$ 140,00	R\$ 280,00
COZINHA	impressora para comanda	1	R\$ 319,00	R\$ 319,00
COZINHA	jarra medidora	2	R\$ 8,00	R\$ 16,00
COZINHA	lixeiras com pedal (orgânico, reciclável, rejeito)	3	R\$ 153,00	R\$ 459,00
COZINHA	masseira espiral 15kg	1	R\$ 7.600,00	R\$ 7.600,00
COZINHA	mesa aço inox 1,50 x 0,70 m	1	R\$ 485,00	R\$ 485,00
COZINHA	multiprocessador de alimentos	1	R\$ 390,00	R\$ 390,00
COZINHA	pá para pizza	2	R\$ 170,00	R\$ 340,00
COZINHA	panela 16cm aço inox - 1,4 litros	1	R\$ 131,00	R\$ 131,00
COZINHA	papeleira e saboneteira	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
COZINHA	pegador	3	R\$ 11,00	R\$ 33,00
COZINHA	ralador/mandolina	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
COZINHA	recipientes plásticos com tampas	12	R\$ 7,30	R\$ 87,60
COZINHA	refrigerador aço inox 2 portas	1	R\$ 2.625,00	R\$ 2.625,00
COZINHA	régua para comanda	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
COZINHA	tábua polietileno	2	R\$ 54,00	R\$ 108,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 80.032,76</b>

Tabela 1 - Móveis, utensílios e equipamentos  
Fonte: Elaborado pela autora

## 4.3 Mercado e Competidores

### 4.3.1 Análise do setor

Com o surgimento da pandemia da Covid-19 e a necessidade de isolamento para evitar aglomerações, muitos restaurantes permaneceram fechados por longo período e, mesmo com a reabertura, tiveram sua capacidade de atendimento reduzida. Porém, atualmente, segundo estimativas da ABRASEL (2022), o *delivery* representa entre 20% a 30% do faturamento do setor de restaurantes, sendo que antes da pandemia não chegava a 5%. Pedir comida por aplicativo se tornou uma saída para muitos clientes que anteriormente não possuíam esse hábito.

Ao mesmo tempo, o serviço de *delivery* de pizzas sempre foi bastante utilizado e durante a pandemia da Covid-19 teve um grande aumento, sendo que foi um dos menos afetados pela crise. De acordo com a ABRASEL (2020), o desempenho do *delivery* em relação ao faturamento nas pizzarias foi superior quando comparado a outros tipos de estabelecimentos. Entre as pizzarias, 45% indicam que o *delivery* corresponde a mais de 70% do faturamento.

### 4.3.2 Público-alvo

O público-alvo da Di Napoli Pizzeria são os moradores localizados na praia de Palmas, em Governador Celso Ramos, e dos bairros próximos como Ganchos de Fora, Ganchos do Meio, Calheiros, Canto dos Ganchos, Armação e Praia Grande, abrangendo um raio de até 8km para o serviço de entrega. Entre eles estão pessoas com idade na faixa de 25 a 70 anos, ensino superior completo e renda entre 2,5 e 6 salários mínimos, apreciadores e consumidores de um produto diferenciado e de qualidade, como a pizza inspirada no estilo napolitano.

Além destes, potenciais clientes são os turistas durante a temporada de verão e pessoas em busca de praticidade na alimentação e no jantar, bem como consumidores de alimentos e bebidas por aplicativos. A pizzaria também atenderá as necessidades dos clientes veganos, vegetarianos e com alergia alimentar ao leite, visto que o cardápio apresenta opções de sabores sem ingredientes de origem animal.

### 4.3.3 Análise da concorrência

São poucas as pizzarias concorrentes. Atualmente na região existem apenas dois estabelecimentos que oferecem exclusivamente pizzas, sendo a La Bonna Pizza a mais popular entre as quatro concorrentes listadas. O Restaurante Arco Íris, bem como o Restaurante Mar à Vista são restaurantes voltados ao serviço *à la carte* especializados

em frutos do mar, mas também servem pizzas. Todos os concorrentes apresentam uma proposta similar entre si na oferta das pizzas, as quais são vendidas por um preço elevado. Além disso, todas as opções são as populares pizzas comumente consumidas pelos brasileiros, ou seja, com massa pesada e muito recheio, encontradas em diversos sabores. A proposta da Di Napoli é oferecer uma pizza inspirada nas clássicas pizzas estilo napolitano, ou seja, pizza em tamanho único individual de 28cm, massa de longa fermentação com espessura fina e bordas infladas e recheios em quantidade moderada, que possuam alta qualidade com preço acessível e justo para todos.

Portanto, a Di Napoli Pizzeria pretende fidelizar seus clientes através de um produto diferenciado, uma vez que nenhum dos concorrentes oferece uma pizza semelhante.

O levantamento da concorrência está apresentado no Quadro 1.

<b>Empresa</b>	<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Preço R\$</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Diferencial Di Napoli Pizzeria</b>
La Bonna Pizza	Cardápio extenso, somente pizzas e bebidas. Pizzas em 3 tamanhos e opções sem glúten. <i>Delivery</i> e atendimento no local. Site próprio para os pedidos on-line e não utilizam serviços de entrega terceirizados como Ifood. <i>Delivery</i> abrange maior área e cobram taxa de entrega.	42 a 76	Consumidores de pizza em geral de médio a alto poder aquisitivo e eventuais restrições alimentares. Turistas durante a alta temporada e visitantes da região.	Melhor qualidade, preços mais acessíveis e compatíveis com o produto oferecido. Pizza estilo napolitana, ingredientes e produção diferenciados. Cardápio enxuto, com opções veganas. Marketing atrativo e maior interação com o cliente.
Palmas Beach Pizzaria	Cardápio extenso, somente pizzas e bebidas. Pizzas em 3 tamanhos. Atendem apenas por delivery. Site próprio para os pedidos on-line e não utilizam serviços de entrega terceirizados como Ifood. <i>Delivery</i> abrange maior área e cobram taxa de entrega.	39 a 75	Consumidores de pizza em geral de médio a alto poder aquisitivo.	Melhor qualidade, preços mais acessíveis e compatíveis com o produto oferecido. Pizza estilo napolitana, ingredientes e produção diferenciados. Cardápio enxuto, com opções veganas. Marketing atrativo e maior interação com o cliente.

Restaurante e Pizzaria Arco Íris	Cardápio extenso com pizzas, bebidas e outros pratos. Pizzas em 3 tamanhos. <i>Delivery</i> e atendimento no local. Pedidos via telefone ou Ifood. <i>Delivery</i> abrange maior área e cobram taxa de entrega.	57 a 90	Consumidores de pizza e frutos do mar de médio a alto poder aquisitivo. Turistas durante a alta temporada e visitantes da região.	Melhor qualidade, preços mais acessíveis e compatíveis com o produto oferecido. Pizza estilo napolitana, ingredientes e produção diferenciados. Cardápio enxuto, com opções veganas. Marketing atrativo e maior interação com o cliente.
Restaurante e Pizzaria Mar à Vista	Cardápio extenso com pizzas, bebidas e outros pratos. Pizzas em 4 tamanhos. <i>Delivery</i> e atendimento no local. Site próprio para os pedidos on-line e utilizam serviços de entrega terceirizados como Ifood. <i>Delivery</i> abrange maior área e cobram taxa de entrega.	35 a 76	Consumidores de pizza e frutos do mar de médio a alto poder aquisitivo. Turistas durante a alta temporada e visitantes da região.	Melhor qualidade, preços mais acessíveis e compatíveis com o produto oferecido. Pizza estilo napolitana, ingredientes e produção diferenciados. Cardápio enxuto, com opções veganas. Marketing atrativo e maior interação com o cliente.

Quadro 1 - Análise da concorrência  
Fonte: Elaborado pela autora

## 4.4 Marketing

### 4.4.1 Produto e preço

As pizzas da Di Napoli Pizzeria se diferenciam das demais concorrentes. O cardápio é pensado de forma a valorizar o produto, e assim o cliente paga pensando no valor do mesmo e não no preço. O intuito da empresa é oferecer um produto de alta qualidade por um preço menor que a média praticada pelos concorrentes analisados. Para isso, foi considerada a implantação de um sistema próprio de entregas, sem a utilização de serviços terceirizados como o Ifood, diminuindo então os gastos com taxas de entrega.

Inicialmente, o cardápio será composto por 10 sabores de pizzas salgadas, sendo que todas possuem tamanho individual de 28cm. Para calcular os custos da matéria-prima foram feitas as fichas técnicas de todos os itens do cardápio. Em seguida, foi definido um CMV (Custo de Mercadoria Vendida) meta baseado no tipo de estabelecimento praticado e, por fim, foi calculado o preço de venda dos produtos. Na Tabela 2 estão os produtos, custo da matéria-prima, preço de venda, CMV e CMV médio. A Di Napoli Pizzeria pretende se destacar no mercado de pizzarias da região e fidelizar os clientes que buscam qualidade e acessibilidade, proporcionando uma

refeição agradável e com valor justo.

Descrição	Custo	Venda	CMV
Pizza Margherita	R\$ 9,98	R\$ 35,00	28,51%
Pizza Marinara	R\$ 5,26	R\$ 35,00	15,03%
Pizza Blumenau	R\$ 12,82	R\$ 45,00	28,49%
Pizza Bacon	R\$ 13,65	R\$ 45,00	30,33%
Pizza Brie com mel	R\$ 12,73	R\$ 45,00	28,29%
Pizza Abobrinha marinada	R\$ 8,62	R\$ 35,00	24,63%
Pizza Pesto	R\$ 12,66	R\$ 45,00	28,13%
Pizza Presunto cru e rúcula	R\$ 16,40	R\$ 45,00	36,44%
Pizza Calabresa	R\$ 12,28	R\$ 45,00	27,29%
Pizza Queijos	R\$ 14,35	R\$ 45,00	31,89%
<b>CMV Médio</b>			<b>27,90%</b>

Tabela 2 - Custos, preços de venda e CMV do cardápio  
Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.4.2 Praça

A empresa está estrategicamente localizada na Avenida Augusto Prolik - 1003, na Praia de Palmas, em Governador Celso Ramos/SC, para facilitar o serviço de entrega. Este ponto é central entre todos os bairros que se pretende atender: Praia de Palmas, Ganchos de Fora, Ganchos do Meio, Calheiros, Canto dos Ganchos, Armação, Armação da Piedade e Praia Grande.

As pizzas podem ser recebidas em casa através do *delivery* ou retiradas no balcão (*take away*). Os pedidos são feitos por meio das redes sociais e site da pizzeria ou pelo *WhatsApp*. O *delivery* atuará em um raio de 8 km da localização da empresa. O horário de atendimento será somente no período noturno, de terça a quinta, das 19:00h às 23:00h e de sexta a domingo, das 19:00h às 00:00h.

#### 4.4.3 Propaganda e comunicação

O foco principal de divulgação e comunicação será a Internet, por ser de fácil acesso a todos, podendo haver também a possibilidade de divulgação impressa, como panfletos e folders em datas e períodos específicos. Os pedidos serão concentrados nos sistemas de *delivery on-line*, como as plataformas SaaS (Software As A Service), que cobram um valor fixo de mensalidade para o fornecimento de alguns serviços, como a estruturação do site e aplicativo de entrega próprios para a empresa, com cardápio digital e recursos a fim de otimizar o processo desde o pedido até a entrega ao cliente. Já a divulgação e comunicação serão por meio das redes sociais, como Instagram, Facebook e Tiktok, a fim de promover publicações nas horas de pico, além da maior interação com os clientes.

As empresas listadas como concorrentes demonstram pouco investimento em

divulgação e pouca interação com clientes, sendo que somente duas delas possuem perfil no Instagram, porém ambas com pouco conteúdo e com fotos pouco atrativas. Em contrapartida, como estratégia, a Di Napoli Pizzeria fará publicações ao menos cinco vezes durante a semana no *feed* ou *stories*, além de eventuais promoções para fidelização dos clientes. Para publicidade nas redes sociais citadas, no mês inicial, será investido R\$300,00 para impulsionar a divulgação e nos meses consecutivos R\$200,00.

## 4.5 Análise Estratégica

### 4.5.1 Análise SWOT

A análise da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta utilizada para entender o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades) no qual a empresa está inserida e assim poder criar uma base de informações necessárias para planejar seu futuro, conforme apresentado no Quadro 2.

I N T E R N O	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cardápio enxuto e diferenciado</li> <li>- Parcerias com fornecedores da região</li> <li>- Preço justo</li> <li>- Equipe profissionalizada</li> <li>- Serviço de entrega eficiente</li> <li>- Relação com o cliente</li> <li>- Localização estratégica</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A pizzaria está iniciando no mercado</li> <li>- Empresa de pequeno porte</li> <li>- Falta de experiência no ramo de empreendedorismo</li> </ul>
E X T E R N O	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Com a pandemia houve um crescimento do faturamento no setor de alimentação fora do lar.</li> <li>- Cidade em expansão</li> <li>- Considerável aumento no número de turistas na região</li> <li>- Poucas opções de pizzarias na cidade</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incerteza da aceitação do público</li> <li>- Concorrentes da região possuem clientela consolidada</li> </ul>

Quadro 2 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.6 Plano financeiro

A elaboração deste plano financeiro foi feita a partir da projeção de três cenários. O realista, que visa lucro líquido de no mínimo 12,75% (Taxa Selic em maio/2022) e máximo de 15% (taxa mínima de atratividade prevista para o negócio). O otimista, com lucro líquido maior que o cenário realista, tendo suas vendas superestimadas, e o pessimista com lucro líquido igual a zero, ou seja, que alcança o ponto de equilíbrio, onde não há ganhos nem prejuízos para a empresa. Considerou-se um horizonte de cinco anos para estimar os valores deste plano, sendo que a partir do

segundo ano foi utilizada a taxa de inflação prevista para 2022 de 7,89%.

Os aspectos financeiros da empresa serão apresentados em forma de planilhas elaboradas no Microsoft Office Excel.

#### 4.6.1 Investimento inicial

Como investimento inicial para a abertura da empresa (Tabela 3), foram levantados e contabilizados o total de R\$124.726,81, dos quais R\$80.032,76 se referem ao investimento em móveis, utensílios e equipamentos (Tabela 1) e R\$10.806,25 ao estoque inicial. Para o cálculo do valor da reserva para capital de giro foram considerados 20% sobre o capital investido (subtotal).

Investimento inicial	
Descrição do investimento	Desembolso R\$
Investimento em instalações (imóvel, ponto comercial, reforma e pintura)	R\$ 8.000,00
Investimento em equipamentos, móveis e utensílios	R\$ 80.032,76
Despesas com marketing	R\$ 300,00
Despesas pré-operacionais (contador, taxas, impostos)	R\$ 800,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 4.000,00
Estoque (matéria prima inicial)	R\$ 10.806,25
<b>Subtotal (capital a ser investido)</b>	<b>R\$ 103.939,01</b>
Reserva para capital de giro (*)	R\$ 20.787,80
<b>Total</b>	<b>R\$ 124.726,81</b>

Tabela 3 - Investimento inicial  
Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.2 Custo de mão de obra

Para o funcionamento inicial da empresa foram estimados cinco funcionários, conforme apresentado na Tabela 4. Do total de funcionários, três (chef, gerente e auxiliar) trabalharão com contratos de 44 horas semanais e os outros dois (entregadores) trabalharão com contratos de 36 horas semanais, sem compensação.

O cálculo do salário base foi feito levando em consideração o piso salarial de cada função. A empresa é definida como Simples Nacional e nesse caso os encargos sobre o salário são de 29%. Para o pró labore do sócio os encargos são de 20%.

Custos mensais com mão de obra			
Função	Salário Base R\$	Encargos %	Total R\$
Chef de cozinha (proprietário)	R\$ 2.116,40	R\$ 423,28	R\$ 2.539,68
Gerente	R\$ 2.027,20	R\$ 587,89	R\$ 2.615,09
Auxiliar de cozinha	R\$ 1.430,30	R\$ 414,79	R\$ 1.845,09
Entregador	R\$ 1.382,06	R\$ 400,80	R\$ 1.782,86
Entregador	R\$ 1.382,06	R\$ 400,80	R\$ 1.782,86
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.338,02</b>	<b>R\$ 2.227,55</b>	<b>R\$ 10.565,57</b>

Tabela 4 - Custos mensais com mão de obra  
Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.3 Custos e despesas fixos

A Tabela 05 apresenta os custos e despesas fixos projetados para cinco anos. O valor da depreciação dos utensílios, equipamentos de comunicação e de processamento de dados foi calculado com taxa de 20% ao ano, enquanto para os móveis, instalações, máquinas e equipamentos a taxa utilizada foi de 10% ao ano. Ainda foi considerado um valor adicional de R\$450,00 (outras despesas) para custos com manutenção e depreciação das motocicletas dos entregadores, uma vez que elas são de propriedade dos respectivos funcionários contratados pela empresa, sendo estes custos mensais de responsabilidade da empresa.

Custos e despesas fixos						
Custos e despesas fixos	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mão de obra	R\$ 10.565,57	R\$ 126.786,84	R\$ 136.790,32	R\$ 147.583,08	R\$ 159.227,38	R\$ 171.790,42
Gás	R\$ 1.906,60	R\$ 22.879,20	R\$ 24.684,37	R\$ 26.631,97	R\$ 28.733,23	R\$ 31.000,28
Energia elétrica	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.826,06	R\$ 6.285,74	R\$ 6.781,68	R\$ 7.316,76
Água	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.589,36	R\$ 2.793,66	R\$ 3.014,08	R\$ 3.251,89
Combustível delivery	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00	R\$ 6.214,46	R\$ 6.704,79	R\$ 7.233,79	R\$ 7.804,54
Depreciação	R\$ 724,55	R\$ 8.694,62	R\$ 9.380,63	R\$ 10.120,76	R\$ 10.919,28	R\$ 11.780,82
Aluguel/condomínio	R\$ 1.650,00	R\$ 19.800,00	R\$ 21.362,22	R\$ 23.047,70	R\$ 24.866,16	R\$ 26.828,10
Impostos fixos (IPTU, IPVA)	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.589,36	R\$ 2.793,66	R\$ 3.014,08	R\$ 3.251,89
Uniformes e material de segurança	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 776,81	R\$ 838,10	R\$ 904,22	R\$ 975,57
Material de limpeza	R\$ 80,00	R\$ 960,00	R\$ 1.035,74	R\$ 1.117,46	R\$ 1.205,63	R\$ 1.300,76
Seguro/segurança	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.589,36	R\$ 2.793,66	R\$ 3.014,08	R\$ 3.251,89
Telefone + Internet	R\$ 109,90	R\$ 1.318,80	R\$ 1.422,85	R\$ 1.535,12	R\$ 1.656,24	R\$ 1.786,91
Materiais diversos	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.294,68	R\$ 1.396,83	R\$ 1.507,04	R\$ 1.625,95
Marketing	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.589,36	R\$ 2.793,66	R\$ 3.014,08	R\$ 3.251,89
Serviço contador/advogado	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.884,04	R\$ 4.190,49	R\$ 4.521,12	R\$ 4.877,84
Despesas financeiras	R\$ 40,00	R\$ 480,00	R\$ 517,87	R\$ 558,73	R\$ 602,82	R\$ 650,38
Mensalidade sistema de delivery	R\$ 180,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.330,42	R\$ 2.514,29	R\$ 2.712,67	R\$ 2.926,70
Outras despesas	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.826,06	R\$ 6.285,74	R\$ 6.781,68	R\$ 7.316,76
<b>Total</b>	<b>R\$ 17.896,62</b>	<b>R\$ 214.759,46</b>	<b>R\$ 231.703,98</b>	<b>R\$ 249.985,42</b>	<b>R\$ 269.709,27</b>	<b>R\$ 290.989,33</b>

Tabela 5 - Custos e despesas fixos

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE apresenta o resultado (lucro/prejuízo) da operação de uma empresa. Por meio da projeção da DRE foi possível estimar os resultados para os três cenários, todos com um horizonte de cinco anos considerados na análise.

O cenário realista (Tabela 6) foi calculado buscando lucro líquido entre 12,75% (Taxa Selic em maio/2022) e 15% (TMA estipulada para este plano). O lucro líquido estimado foi de 13% a.a.

No cenário pessimista (Tabela 7), o lucro líquido é igual a zero, pois a receita das vendas totais busca atingir o valor igual ao ponto de equilíbrio (PE) e nesse caso não há lucros nem prejuízos.

As vendas no cenário otimista são superestimadas, nessa situação o lucro líquido foi de 19,1% a.a., acima da TMA, conforme ilustra a Tabela 8.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) ANUAL							
Cenário realista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)</b>	R\$ 38.220,00	100,0%	R\$ 458.640,00	R\$ 494.826,70	R\$ 533.868,52	R\$ 575.990,75	R\$ 621.436,42
<b>2- CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	R\$ 15.365,90	40,2%	R\$ 184.390,75	R\$ 198.939,18	R\$ 214.635,48	R\$ 231.570,22	R\$ 249.841,11
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 10.664,84	27,9%	R\$ 127.978,03	R\$ 138.075,50	R\$ 148.969,66	R\$ 160.723,36	R\$ 173.404,43
Despesas variáveis de venda	R\$ 4.701,06	12,3%	R\$ 56.412,72	R\$ 60.863,68	R\$ 65.665,83	R\$ 70.846,86	R\$ 76.436,68
<b>3= LUCRO BRUTO</b>	R\$ 22.854,10	59,8%	R\$ 274.249,25	R\$ 295.887,51	R\$ 319.233,04	R\$ 344.420,53	R\$ 371.595,30
<b>4- Custos e despesas fixos</b>	R\$ 17.896,62	46,8%	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
<b>5= LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 4.957,48	13,0%	R\$ 59.489,79	R\$ 64.183,53	R\$ 69.247,62	R\$ 74.711,25	R\$ 80.605,97
<b>6 PONTO EQUILÍBRIO</b>	R\$ 29.929,37	100,0%					

Tabela 6 - DRE cenário realista

Fonte: Elaborada pela autora

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) ANUAL							
Cenário pessimista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)</b>	R\$ 29.929,37	100,0%	R\$ 359.152,41	R\$ 387.489,53	R\$ 418.062,46	R\$ 451.047,58	R\$ 486.635,24
<b>2- CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	R\$ 12.032,75	40,2%	R\$ 144.392,95	R\$ 155.785,55	R\$ 168.077,03	R\$ 181.338,31	R\$ 195.645,90
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 8.351,43	27,9%	R\$ 100.217,20	R\$ 108.124,34	R\$ 116.655,35	R\$ 125.859,46	R\$ 135.789,77
Despesas variáveis de venda	R\$ 3.681,31	12,3%	R\$ 44.175,75	R\$ 47.661,21	R\$ 51.421,68	R\$ 55.478,85	R\$ 59.856,13
<b>3= LUCRO BRUTO</b>	R\$ 17.896,62	59,8%	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
<b>4- Custos e despesas fixos</b>	R\$ 17.896,62	59,8%	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
<b>5= LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ -	0,0%	R\$ -				
<b>6 PONTO EQUILÍBRIO</b>	R\$ 29.929,37	100,0%					

Tabela 7 - DRE cenário pessimista

Fonte: Elaborada pela autora

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) ANUAL							
Cenário otimista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)</b>	R\$ 43.953,00	100,0%	R\$ 527.436,00	R\$ 569.050,70	R\$ 613.948,80	R\$ 662.389,36	R\$ 714.651,88
<b>2- CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	R\$ 17.670,78	40,2%	R\$ 212.049,36	R\$ 228.780,06	R\$ 246.830,81	R\$ 266.305,76	R\$ 287.317,28
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 12.264,56	27,9%	R\$ 147.174,74	R\$ 158.786,82	R\$ 171.315,10	R\$ 184.831,87	R\$ 199.415,10
Despesas variáveis de venda	R\$ 5.406,22	12,3%	R\$ 64.874,63	R\$ 69.993,24	R\$ 75.515,70	R\$ 81.473,89	R\$ 87.902,18
<b>3= LUCRO BRUTO</b>	R\$ 26.282,22	59,8%	R\$ 315.386,64	R\$ 340.270,64	R\$ 367.117,99	R\$ 396.083,60	R\$ 427.334,60
<b>4- Custos e despesas fixos</b>	R\$ 17.896,62	40,7%	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
<b>5= LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 8.385,60	19,1%	R\$ 100.627,18	R\$ 108.566,66	R\$ 117.132,57	R\$ 126.374,33	R\$ 136.345,27
<b>6 PONTO EQUILÍBRIO</b>	R\$ 29.929,37	100,0%					

Tabela 8 - DRE cenário otimista

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.5 Custos e despesas variáveis e totais

A estimativa dos custos e despesas variáveis totais foi obtida a partir do CMV médio de 27,9%, da alíquota de imposto do Simples Nacional, que para receita de vendas estimada é de 9,5%, e das taxas de cartão de débito e crédito. Considerou-se a taxa de 2,8% como sendo o valor médio das taxas dos cartões de débito e crédito.

Para os cenários realista e otimista a alíquota de imposto estimada sobre a venda foi de 9,5%, e para o pessimista foi de 7,3%.

Os custos e despesas variáveis são apresentados nas Tabelas 9, 10 e 11.

Custos e despesas variáveis - cenário realista							
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Matéria-prima	R\$ 10.664,84	R\$ 127.978,03	R\$ 138.075,50	R\$ 148.969,66	R\$ 160.723,36	R\$ 173.404,43	
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 3.630,90	R\$ 43.570,80	R\$ 47.008,54	R\$ 50.717,51	R\$ 54.719,12	R\$ 59.036,46	
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 1.070,16	R\$ 12.841,92	R\$ 13.855,15	R\$ 14.948,32	R\$ 16.127,74	R\$ 17.400,22	
<b>Total</b>	<b>R\$ 15.365,90</b>	<b>R\$ 184.390,75</b>	<b>R\$ 198.939,18</b>	<b>R\$ 214.635,48</b>	<b>R\$ 231.570,22</b>	<b>R\$ 249.841,11</b>	

Tabela 9 - Custos e despesas variáveis - cenário realista

Fonte: Elaborada pela autora

Custos e despesas variáveis - cenário pessimista						
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima	R\$ 8.351,43	R\$ 100.217,20	R\$ 108.124,34	R\$ 116.655,35	R\$ 125.859,46	R\$ 135.789,77
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 2.184,84	R\$ 26.218,13	R\$ 28.286,74	R\$ 30.518,56	R\$ 32.926,47	R\$ 35.524,37
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 838,02	R\$ 10.056,27	R\$ 10.849,71	R\$ 11.705,75	R\$ 12.629,33	R\$ 13.625,79
<b>Total</b>	<b>R\$ 11.374,30</b>	<b>R\$ 136.491,60</b>	<b>R\$ 147.260,78</b>	<b>R\$ 158.879,66</b>	<b>R\$ 171.415,26</b>	<b>R\$ 184.939,93</b>

Tabela 10 - Custos e despesas variáveis - cenário pessimista

Fonte: Elaborada pela autora

Custos e despesas variáveis - cenário otimista						
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima	R\$ 12.264,56	R\$ 147.174,74	R\$ 158.786,82	R\$ 171.315,10	R\$ 184.831,87	R\$ 199.415,10
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 4.175,54	R\$ 50.106,42	R\$ 54.059,82	R\$ 58.325,14	R\$ 62.926,99	R\$ 67.891,93
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 1.230,68	R\$ 14.768,21	R\$ 15.933,42	R\$ 17.190,57	R\$ 18.546,90	R\$ 20.010,25
<b>Total</b>	<b>R\$ 17.670,78</b>	<b>R\$ 212.049,36</b>	<b>R\$ 228.780,06</b>	<b>R\$ 246.830,81</b>	<b>R\$ 266.305,76</b>	<b>R\$ 287.317,28</b>

Tabela 11 - Custos e despesas variáveis - cenário otimista

Fonte: Elaborada pela autora

Para chegar aos custos e despesas totais foram feitas as somas dos custos e despesas fixos com os custos e despesas variáveis para os três cenários (Tabelas 12, 13 e 14).

Custos e despesas totais - cenário realista						
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 17.896,62	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
Custos e despesas variáveis	R\$ 15.365,90	R\$ 184.390,75	R\$ 198.939,18	R\$ 214.635,48	R\$ 231.570,22	R\$ 249.841,11
<b>Total</b>	<b>R\$ 33.262,52</b>	<b>R\$ 399.150,21</b>	<b>R\$ 430.643,16</b>	<b>R\$ 464.620,91</b>	<b>R\$ 501.279,50</b>	<b>R\$ 540.830,45</b>

Tabela 12 - Custos e despesas totais - cenário realista

Fonte: Elaborada pela autora

Custos e despesas totais - cenário pessimista						
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 17.896,62	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
Custos e despesas variáveis	R\$ 11.374,30	R\$ 136.491,60	R\$ 147.260,78	R\$ 158.879,66	R\$ 171.415,26	R\$ 184.939,93
<b>Total</b>	<b>R\$ 29.270,92</b>	<b>R\$ 351.251,05</b>	<b>R\$ 378.964,76</b>	<b>R\$ 408.865,08</b>	<b>R\$ 441.124,54</b>	<b>R\$ 475.929,26</b>

Tabela 13 - Custos e despesas totais - cenário pessimista

Fonte: Elaborada pela autora

Custos e despesas totais - cenário otimista						
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custos e despesas fixos	R\$ 17.896,62	R\$ 214.759,46	R\$ 231.703,98	R\$ 249.985,42	R\$ 269.709,27	R\$ 290.989,33
Custos e despesas variáveis	R\$ 17.670,78	R\$ 212.049,36	R\$ 228.780,06	R\$ 246.830,81	R\$ 266.305,76	R\$ 287.317,28
<b>Total</b>	<b>R\$ 35.567,40</b>	<b>R\$ 426.808,82</b>	<b>R\$ 460.484,04</b>	<b>R\$ 496.816,23</b>	<b>R\$ 536.015,03</b>	<b>R\$ 578.306,62</b>

Tabela 14 - Custos e despesas totais - cenário otimista

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.6 Projeção de vendas

As projeções de vendas foram elaboradas a partir dos valores de vendas totais da DRE de cada cenário, estimando a quantidade vendida por mês, e estas estão demonstradas nas Tabelas 15, 16 e 17.

Projeção de vendas mensal - cenário realista								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
91	Pizza Margherita	R\$ 35,00	R\$ 3.185,00	R\$ 38.220,00	R\$ 41.235,56	R\$ 44.489,04	R\$ 47.999,23	R\$ 51.786,37
81	Pizza Marinara	R\$ 35,00	R\$ 2.835,00	R\$ 34.020,00	R\$ 36.704,18	R\$ 39.600,14	R\$ 42.724,59	R\$ 46.095,56
91	Pizza Blumenau	R\$ 45,00	R\$ 4.095,00	R\$ 49.140,00	R\$ 53.017,15	R\$ 57.200,20	R\$ 61.713,29	R\$ 66.582,47
89	Pizza Bacon	R\$ 45,00	R\$ 4.005,00	R\$ 48.060,00	R\$ 51.851,93	R\$ 55.943,05	R\$ 60.356,96	R\$ 65.119,12
86	Pizza Brie com mel	R\$ 45,00	R\$ 3.870,00	R\$ 46.440,00	R\$ 50.104,12	R\$ 54.057,33	R\$ 58.322,45	R\$ 62.924,10
101	Pizza Abobrinha marinada	R\$ 35,00	R\$ 3.535,00	R\$ 42.420,00	R\$ 45.766,94	R\$ 49.377,95	R\$ 53.273,87	R\$ 57.477,18
90	Pizza Pesto	R\$ 45,00	R\$ 4.050,00	R\$ 48.600,00	R\$ 52.434,54	R\$ 56.571,63	R\$ 61.035,13	R\$ 65.850,80
92	Pizza Presunto cru e rúcula	R\$ 45,00	R\$ 4.140,00	R\$ 49.680,00	R\$ 53.599,75	R\$ 57.828,77	R\$ 62.391,46	R\$ 67.314,15
96	Pizza Calabresa	R\$ 45,00	R\$ 4.320,00	R\$ 51.840,00	R\$ 55.930,18	R\$ 60.343,07	R\$ 65.104,13	R\$ 70.240,85
93	Pizza Queijos	R\$ 45,00	R\$ 4.185,00	R\$ 50.220,00	R\$ 54.182,36	R\$ 58.457,35	R\$ 63.069,63	R\$ 68.045,82
<b>910</b>	<b>Total</b>		<b>R\$ 38.220,00</b>	<b>R\$ 458.640,00</b>	<b>R\$ 494.826,70</b>	<b>R\$ 533.868,52</b>	<b>R\$ 575.990,75</b>	<b>R\$ 621.436,42</b>

Tabela 15 - Projeção de vendas - cenário realista

Fonte: Elaborada pela autora

Projeção de vendas mensal - cenário pessimista								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
75	Pizza Margherita	R\$ 35,00	R\$ 2.625,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.985,35	R\$ 36.666,79	R\$ 39.559,80	R\$ 42.681,07
60	Pizza Marinara	R\$ 35,00	R\$ 2.100,00	R\$ 25.200,00	R\$ 27.188,28	R\$ 29.333,44	R\$ 31.647,84	R\$ 34.144,86
70	Pizza Blumenau	R\$ 45,00	R\$ 3.150,00	R\$ 37.800,00	R\$ 40.782,42	R\$ 44.000,15	R\$ 47.471,77	R\$ 51.217,29
70	Pizza Bacon	R\$ 45,00	R\$ 3.150,00	R\$ 37.800,00	R\$ 40.782,42	R\$ 44.000,15	R\$ 47.471,77	R\$ 51.217,29
69	Pizza Brie com mel	R\$ 45,00	R\$ 3.105,00	R\$ 37.260,00	R\$ 40.199,81	R\$ 43.371,58	R\$ 46.793,60	R\$ 50.485,61
75	Pizza Abobrinha marinada	R\$ 35,00	R\$ 2.625,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.985,35	R\$ 36.666,79	R\$ 39.559,80	R\$ 42.681,07
65	Pizza Pesto	R\$ 45,00	R\$ 2.925,00	R\$ 35.100,00	R\$ 37.869,39	R\$ 40.857,28	R\$ 44.080,92	R\$ 47.558,91
65	Pizza Presunto cru e rúcula	R\$ 45,00	R\$ 2.925,00	R\$ 35.100,00	R\$ 37.869,39	R\$ 40.857,28	R\$ 44.080,92	R\$ 47.558,91
80	Pizza Calabresa	R\$ 45,00	R\$ 3.600,00	R\$ 43.200,00	R\$ 46.608,48	R\$ 50.285,89	R\$ 54.253,45	R\$ 58.534,04
70	Pizza Queijos	R\$ 45,00	R\$ 3.150,00	R\$ 37.800,00	R\$ 40.782,42	R\$ 44.000,15	R\$ 47.471,77	R\$ 51.217,29
<b>699</b>	<b>Total</b>		<b>R\$ 29.355,00</b>	<b>R\$ 352.260,00</b>	<b>R\$ 380.053,31</b>	<b>R\$ 410.039,52</b>	<b>R\$ 442.391,64</b>	<b>R\$ 477.296,34</b>

Tabela 16 - Projeção de vendas - cenário pessimista

Fonte: Elaborada pela autora

Projeção de vendas mensal - cenário otimista								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
108	Pizza Margherita	R\$ 35,00	R\$ 3.780,00	R\$ 45.360,00	R\$ 48.938,90	R\$ 52.800,18	R\$ 56.966,12	R\$ 61.460,74
98	Pizza Marinara	R\$ 35,00	R\$ 3.430,00	R\$ 41.160,00	R\$ 44.407,52	R\$ 47.911,28	R\$ 51.691,48	R\$ 55.769,94
105	Pizza Blumenau	R\$ 45,00	R\$ 4.725,00	R\$ 56.700,00	R\$ 61.173,63	R\$ 66.000,23	R\$ 71.207,65	R\$ 76.825,93
100	Pizza Bacon	R\$ 45,00	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 58.260,60	R\$ 62.857,36	R\$ 67.816,81	R\$ 73.167,55
105	Pizza Brie com mel	R\$ 45,00	R\$ 4.725,00	R\$ 56.700,00	R\$ 61.173,63	R\$ 66.000,23	R\$ 71.207,65	R\$ 76.825,93
106	Pizza Abobrinha marinada	R\$ 35,00	R\$ 3.710,00	R\$ 44.520,00	R\$ 48.032,63	R\$ 51.822,40	R\$ 55.911,19	R\$ 60.322,58
104	Pizza Pesto	R\$ 45,00	R\$ 4.680,00	R\$ 56.160,00	R\$ 60.591,02	R\$ 65.371,66	R\$ 70.529,48	R\$ 76.094,26
105	Pizza Presunto cru e rúcula	R\$ 45,00	R\$ 4.725,00	R\$ 56.700,00	R\$ 61.173,63	R\$ 66.000,23	R\$ 71.207,65	R\$ 76.825,93
110	Pizza Calabresa	R\$ 45,00	R\$ 4.950,00	R\$ 59.400,00	R\$ 64.086,66	R\$ 69.143,10	R\$ 74.598,49	R\$ 80.484,31
105	Pizza Queijos	R\$ 45,00	R\$ 4.725,00	R\$ 56.700,00	R\$ 61.173,63	R\$ 66.000,23	R\$ 71.207,65	R\$ 76.825,93
<b>1046</b>	<b>Total</b>		<b>R\$ 43.950,00</b>	<b>R\$ 527.400,00</b>	<b>R\$ 569.011,86</b>	<b>R\$ 613.906,90</b>	<b>R\$ 662.344,15</b>	<b>R\$ 714.603,10</b>

Tabela 17 - Projeção de vendas - cenário otimista

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.7 Retorno do investimento (*payback*)

O cálculo do retorno do investimento é feito a fim de verificar o tempo que será necessário para o retorno do capital investido. O cálculo do *payback* foi feito a partir da divisão do investimento inicial do negócio pela média de lucro líquido anual de cada cenário (Tabela 18 e 19). O cenário pessimista não é analisado já que não possui lucro líquido.

Conforme apresentado na Tabela 18, o retorno do investimento inicial no cenário realista é de aproximadamente 2 anos. Já no cenário otimista (Tabela 19), o retorno do investimento inicial se dá em aproximadamente 1 ano e 3 meses.

<b>Cenário realista</b>	
Investimento inicial	R\$ 124.726,81
Lucro líquido anual ano 1	R\$ 59.489,79
<b>Anos</b>	<b>2,096608698</b>

Tabela 18 - Payback - cenário realista  
Fonte: Elaborada pela autora

<b>Cenário otimista</b>	
Investimento inicial	R\$ 124.726,81
Lucro líquido anual ano 1	R\$ 100.627,18
<b>Anos</b>	<b>1,239494289</b>

Tabela 19 - Payback - cenário otimista  
Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.6.8 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para medir a viabilidade do negócio foram calculados o VPL e a TIR (Tabelas 20 e 21). Para isso considerou-se como taxa mínima de atratividade (TMA) 15% ao ano para ambos os cálculos.

O VPL é um método de análise de investimento que retrata a diferença do valor presente das receitas menos o valor presente dos custos e, para indicar a viabilidade do negócio, é necessário apresentar valor maior que zero. A TIR é uma taxa que avalia o percentual de retorno de um projeto, geralmente comparada à TMA. Quanto maior for a taxa em relação a TMA, maior é o crescimento esperado para o negócio.

Como é possível observar nas Tabelas 20 e 21, o VPL apresenta valor maior que zero e a TIR maior que 15%, demonstrando assim que o projeto é viável nos dois cenários, realista e otimista.

<b>Cenário realista</b>		
<b>Ano</b>	<b>Valores R\$</b>	
0	-R\$ 124.726,81	Investimento inicial ( - )
1	R\$ 59.489,79	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 64.183,53	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 69.247,62	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 74.711,25	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 80.605,97	Lucro líquido anual ano 5
<b>VPL</b>		<b>R\$ 103.858,66</b>
<b>TIR</b>		<b>45%</b>

Tabela 20 - VPL e TIR - cenário realista  
Fonte: Elaborada pela autora

Cenário otimista		
Ano	Valores R\$	
0	-R\$ 124.726,81	Investimento inicial ( - )
1	R\$ 100.627,18	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 108.566,66	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 117.132,57	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 126.374,33	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 136.345,27	Lucro líquido anual ano 5
<b>VPL</b>		<b>R\$ 261.926,27</b>
<b>TIR</b>		<b>83%</b>

Tabela 21 - VPL e TIR - cenário realista  
 Fonte: Elaborada pela autora

## 5 CONCLUSÃO

No início de 2020, com o surgimento da pandemia da Covid-19, a crise no setor de bares e restaurantes foi instaurada e muitos estabelecimentos tiveram que fechar suas portas. Porém, aqueles que já operavam por meio do serviço de *delivery* conseguiram se manter no mercado e ainda tiveram crescimento considerável em suas vendas. Ao mesmo tempo, as pizzarias que se dedicavam exclusivamente ao *delivery* tiveram alta de 20% nas vendas, em média.

Apesar deste crescimento, o desempenho das pizzarias depende muito de onde estão localizadas, da concorrência com os outros restaurantes e como elas estão estruturadas. Analisando essas condições, percebe-se o potencial de implementação de pizzarias como modelo de negócios tipo *dark kitchens*, estas que são consideradas tendências no setor de alimentação fora do lar para o ano de 2022 por serem alternativas mais acessíveis economicamente e estarem aliadas à praticidade.

Levando em consideração a identificação e avaliação dessa oportunidade, juntamente com o potencial crescimento da região, este estudo teve como objetivo elaborar um plano de negócios para a análise da criação de uma empresa voltada para o serviço de *delivery* e *take away* de pizzas inspiradas no estilo tradicional napolitano na cidade de Governador Celso Ramos, Santa Catarina.

Através da análise do plano financeiro concluiu-se que a abertura da empresa é viável. No cenário realista, a taxa de lucro líquido chegou a 13% ao ano. O *payback* se dá em aproximadamente 2 anos e o VPL apresentou valor maior que zero (R\$103.858,66), mostrando que o projeto é aceito. Da mesma forma, a TIR apresentou taxa de 45% ao ano. Portanto, o plano de negócios é uma ferramenta importante para a criação de uma empresa, pois oferece subsídios para a sua estruturação física e organizacional, bem como análise do mercado e viabilidade financeira.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **Galunion analisa perspectivas do mercado de food service em 2022.** Publicado em 2 março 2022. Disponível em <<https://www.abia.org.br/noticias/galunion-analisa-perspectivas-do-mercado-de-food-service-em-2022>>. Acesso em 22 maio 2022.

ABIA. **O mercado de food service.** Publicado em 11 novembro 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/cfs2021/omercadofoodservice.html>>. Acesso em: 21 abril 2022.

ABRASEL. **Grandes empresas criam novas marcas para ampliar vendas no delivery.** Publicado em 25 abril 2022. Disponível em <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/grandes-empresas-criam-novas-marcas-para-ampliar-vendas-no-delivery/#:~:text=Atualmente%2C%20segundo%20estimativas%20da%20Abrasel,%2C%20no%20conceito%20em%20ingl%C3%AAs>>. Acesso em 31 maio 2022.

ABRASEL(a). **Resultado da pesquisa - Situação do setor de alimentação fora do lar.** Publicado em 8 abril 2022. Disponível em: <[https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/346\\_resultados-da-pesquisa-situacao-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar.html](https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/346_resultados-da-pesquisa-situacao-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar.html)>. Acesso em 07 maio 2022.

ABRASEL. **Situação e perspectivas do segmento de alimentação fora do lar 2020.** Disponível em: <[https://redeabrasel.abrasel.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvClb\\_31\\_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd\\_file.pdf](https://redeabrasel.abrasel.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvClb_31_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd_file.pdf)>. Acesso em 31 maio 2022.

APUBRA. **Dia da Pizza: o consumo da pizza de norte a sul do país.** Publicado em 2 julho 2021. Disponível em: <<https://blog.betway.com/pt/cassino/dia-da-pizza-o-consumo-da-pizza-de-norte-a-sul-do-pa%C3%ADs/>>. Acesso em: 20 abril 2022.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v.1, n.1, p.25-38, 2014.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CHAVAN, S. *The qualitative analysis of cloud kitchen emerging as a viable food & beverage (F&B) alternative post COVID-19.* **The International journal of analytical and experimental modal analysis**, v.XII, i.IX, p.463-471, 2020.

COSTA, L. M.; LUCAS, M. A. V.; SEVERO, C. G. Empreendedorismo em gastronomia: avaliando o potencial de negócio na cidade de Bagé. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.6, n.9, p.70783-70789, 2020.

CUETO, J. C. **Dark kitchens: o que são as cozinhas fantasma, que só existem em apps de comida.** Publicado em 1 março 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51624844>>. Acesso em 18 maio 2022.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DUDA, D. L. M.; NISHIYAMA, F. K.; MOURA, G. S.; DA SILVA, R. A. D.; SILVEIRA, S. O. A dependência entre o modelo de negócios das *ghost kitchens* e a logística dos aplicativos de entrega. **XI FATECLOG - Os desafios da logística real no universo virtual**, Bragança Paulista, 23 e 24 de outubro, 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2019**. Disponível em: <<https://ibgp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2022.

IBGE. **Censo 2021**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/governador-celso-ramos/panorama>>. Acesso em: 29 maio 2022

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017/2018: Primeiros resultados**. 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>>. Acesso em: 21 abril 2020.

MONTEIRO, M. A. M.; HENRIQUES, G. S.; GARCIA, M. A. V. T. Organização e Gestão do Setor de Alimentação Coletiva no Pós-Covid-19: Desafios e Perspectivas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.10, p.97134-97158, 2021.

PAYNE – PALACIO, J.; THEIS, M. **Gestão de Negócios em Alimentação: princípios e práticas**. Barueri: Manole, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013.

RAMOS, C. M. *Especial Dark Kitchens: El modelo de negocio gastronómico que prospera en Chile*. **Canal Horeca: La revista de los profesionales del food service**. p.30-34, 2020.

REDE FOOD SERVICE. **2020: o ano das dark kitchens, ghost kitchens e/ou cloud kitchens**. Disponível em: <<https://redefoodservice.com.br/2020/12/2020-o-ano-das-dark-kitchens-ghost-kitchens-e-ou-cloud-kitchens/>>. Acesso em 18 maio 2022.

REVISTA VOCÊ SA. **Dark kitchen: o modelo de restaurantes que veio para ficar**. Publicado em 20 agosto 2021. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/dark-kitchen-conheca-o-modelo-de-restaurantes-que-veio-para-ficar/>>. Acesso em 8 junho 2022.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreender em Gastronomia: Perfil de Negócios de Gastronomia**. Recife: 2014.

SEBRAE. **Pesquisa GEM - 2021** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Sebrae%2050+50/Not%C3%ADcias/gem-fev-2022.pdf>>. Acesso em 7 maio 2022.

SEVERO, C. G. Empreendedorismo em gastronomia: um estudo de caso. **Revista da Jornada da Pós-Graduação e Pesquisa - Congrega**, Rio Grande do Sul, v.15, n.15, p.56-67, 2018.

SILVA, B. G.; GUIMARÃES, R. T.; PELOSI, R. P. V.; VECÉLIC, V. B. **Plano de negócio - TO GO KITCHEN**. São Caetano do Sul, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.maua.br/handle/MAUA/280>>. Acesso em 22 maio 2022.

# Di Napoli Pizzeria

inspirada no estilo  
clássico napolitano

## Cardápio



### MARGHERITA

RS 35

molho de tomates orgânicos, queijo parmesão ralado, mozzarella de búfala, manjericão fresco e azeite de oliva extra virgem.



### MARINARA

RS 35

molho de tomates orgânicos, lâminas de alho assado marinado no azeite, manjericão fresco, orégano e azeite de oliva extra virgem.

### CALABRESA

RS 45

molho de tomates orgânicos, queijo parmesão ralado, mozzarella de búfala, calabresa fatiada, cebola roxa em finas fatias, orégano e azeite de oliva extra virgem.

### BLUMENAU

RS 45

molho de tomates orgânicos, queijo parmesão ralado, mozzarella de búfala, linguiça blumenau, cebola roxa caramelizada, manjericão fresco e azeite de oliva extra virgem.

### BACON

RS 45

molho tomates orgânicos, parmesão ralado, mozzarella de búfala, bacon em fatias, alho poró fatiado, lâminas de alho assado marinado no azeite e azeite de oliva extra virgem.



### ABOBRINHA MARINADA

RS 35

molho de tomates orgânicos, fatias finas de abobrinha marinada no azeite de ervas, alho poró fatiado, tomate cereja, pesto de azeitonas pretas (azeitonas pretas, azeite de oliva extra virgem e alho), manjericão fresco e azeite de oliva extra virgem.



### BRIE COM MEL E AMÊNDOAS

RS 45

molho de tomates orgânicos, queijo brie, queijo gorgonzola, amêndoas laminadas, mel, alecrim fresco e azeite de oliva extra virgem.



### PESTO

RS 45

molho de tomates orgânicos, queijo parmesão ralado, mozzarella de búfala, tomate cereja, pesto de manjericão, azeitonas pretas fatiadas e azeite de oliva extra virgem.

### PRESUNTO CRU E RÚCULA

RS 45

molho de tomates orgânicos, pesto de manjericão, presunto cru, lascas de parmesão, rúcula orgânica e azeite de oliva extra virgem.



### QUEIJOS

RS 45

molho de tomates orgânicos, queijo parmesão ralado, mozzarella de búfala, queijo brie, queijo gorgonzola, orégano, tomilho fresco e azeite de oliva extra virgem.

[www.dinapolipizzeria.com.br](http://www.dinapolipizzeria.com.br)



@dinapoli.pizzeria

(48) 99999-1234

