STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Amanda Galvano Ribeiro
Andressa Mota Simões
Ester de Castro Silva
Maíris Mayane dos Santos
Natalia Carboneiro Silva
Stefani Ribeiro Duarte

VEGREEN PIZZARIA

Santo André
2022

Amanda Galvano Ribeiro
Andressa Mota Simões
Ester de Castro Silva
Maíris Mayane dos Santos
Natalia Carboneiro Silva
Stefani Ribeiro Duarte

VEGREEN PIZZARIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Vilas Boas

Santo André
2022

COMPONENTES DO GRUPO

Amanda Galvano Ribeiro

Andressa Mota Simões

Ester de Castro Silva

Maíris Mayane dos Santos

Natalia Carboneiro Silva

Stefani Ribeiro Duarte

Ficha Catalográfica

Dedicamos este trabalho às nossas famílias, amigos e professores que nos apoiaram neste momento tão significativo de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos aqueles que nos apoiaram de maneira direta ou indireta nesta etapa tão marcante de nossas vidas.

Um agradecimento em especial ao nosso orientador que fez com que essa entrega como um todo fosse possível e que muito nos acrescentou de maneira acadêmica e humana.

Aos nossos amigos e conhecidos que fizeram parte de nossas vidas universitárias e caminharam conosco até aqui.

“Se você criar um caso de amor com seus clientes, eles próprios farão a sua publicidade”.

Philip Kotler

RESUMO

Este trabalho incidiu na elaboração e desenvolvimento do plano de negócios da Vegreen, uma pizzaria vegana focada na experiência do cliente como um todo, visando entregar para os seus clientes muito sabor e qualidade em seu cardápio e ambiente. O público-alvo consistiu na população vegana, vegetariana e simpatizantes desse estilo de vida. Para tanto, foi desenvolvido um Canvas Business Model, em seguida houve um aprofundamento nos estudos sobre o mercado e o contexto econômico. Por fim, dissertou-se sobre as análises de viabilidade estratégica, operacional e mercadológica, de capital humano e financeiro. Observou-se que a Vegreen obterá lucro a partir do primeiro ano. E os sócios poderão recuperar seus investimentos a partir do terceiro ano. Inferiu-se que, pelos dados financeiros apontados e demais pesquisas, o plano de negócios é viável e aplicável, a empresa é capaz de entregar sua proposta e possui projeção de crescimento anual.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Análise Financeira; Veganismo.

ABSTRACT

This work focused on the elaboration and development of the business plan for Vegreen, a vegan pizzeria focused on the customer experience as a whole, aiming to deliver to its customers a lot of flavor and quality in its menu and environment. The target audience consisted of the vegan, vegetarian and sympathizers of this lifestyle. To this end, a Canvas Business Model was developed, followed by further studies on the market and the economic context. Finally, the analysis of strategic, operational and market feasibility, human and financial capital was discussed. It was observed that Vegreen will make a profit from the first year. And the partners will be able to recover their investments from the third year. It was inferred that, from the financial data indicated and other research, the business plan is viable and applicable, the company is able to deliver its proposal and has an annual growth projection.

Keywords: Business Plan; Financial Analysis; Veganism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Business Model Canvas da Empresa Vegreen.....19
Figura 2 – Mercado atual do público vegetariano.....26
Figura 3 – Volume de buscas pelo termo vegano.....28
Figura 4 – Cinco Forças de Porter.....32
Figura 5 – Fluxograma dos processos operacionais Vegreen.....47
Figura 6 – MVP.....58
Figura 7 – Panfleto.....61
Figura 8 – Funil de Marketing.....63
Figura 9 – Post Logotipo Vegreen.....64
Figura 10 – Logomarca Vegreen.....65
Figura 11 – Vegreen Organograma.....69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ano de nascimento dos participantes da pesquisa.....35
Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa.....36
Gráfico 3 – Cidade residente dos participantes da pesquisa.....36
Gráfico 4 – Como você se considera.....37
Gráfico 5 – Se nunca frequentou um local vegano, o que te motivaria a conhecer?.....38
Gráfico 6 – Caso seja vegano ou vegetariano, o que te levou a este estilo de vida.....39
Gráfico 7 – Você já foi à uma pizzaria vegana.....39
Gráfico 8 – Se já frequentou, qual pizzaria.....40
Gráfico 9 – Quais mecanismos de pesquisa você utiliza para encontrar locais veganos.....40
Gráfico 10 – O que busca em um local com comidas veganas.....41
Gráfico 11 – Com qual periodicidade costuma frequentar locais veganos.....42
Gráfico 12 – Se você consome comida vegana, qual preço você paga normalmente.....42
Gráfico 13 – Quais sabores de pizzas não poderiam faltar no cardápio? (Considerando um estabelecimento de pizza vegano).....43
Gráfico 5 – Se você tem pet, ao sair para comer você costuma levá-lo aos restaurantes.....43
Gráfico 15 – O que você acha sobre locais pet friendly.....44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Balanced Scorecard da empresa Vegreen.....45
Tabela 2 – Estimativas da capacidade produtiva no 1° ao 3° ano e 4° ao 5° ano de acordo com o número de auxiliares de cozinha.....49
Tabela 3 – Estimativas da quantidade produzida no 1° ao 3° ano e 4° ao 5° ano de acordo com o número de auxiliares de cozinha.....49
Tabela 4 – Estimativas de gastos iniciais.....51
Tabela 5 – Estimativas de gastos com obras.....52
Tabela 6 – Estimativas de gastos com mobiliário e utensílios.....52
Tabela 7 – Legumes, vegetais e proteínas por tipo de pizza.....53
Tabela 8 – Principais ingredientes para entrada e sobremesa.....53
Tabela 9 – Custo e quantidade por unidade de fabricação da pizza.....54
Tabela 10 – Custo por unidade.....55
Tabela 11 – Preço, custo e margem de lucro dos produtos vendidos.....59
Tabela 12 – Cálculo do ticket médio.....60
Tabela 13 – Estimativa de conversão – Google Ads.....62
Tabela 14 – Estimativa de Conversão - Facebook e Instagram.....63
Tabela 15 – Divisão de Investimento de Marketing Mensal.....64
Tabela 16 – Projeção Demanda 5 anos.....66
Tabela 17 – Clientes Fiéis.....67
Tabela 18 – Investimento em Marketing – Pré-inauguração.....67
Tabela 19 – Investimento em Marketing – Mensal.....68
Tabela 20 – Headcount Vegreen.....70
Tabela 21 – Competências dos colaboradores da Vegreen.....71
Tabela 22 – Níveis de Complexidade dos colaboradores da Vegreen.....72
Tabela 23 – Remuneração da Vegreen.....73
Tabela 24 – Salário, Benefícios e Encargos (Consolidado anual).....73
Tabela 25 – Consolidado de Custos dos Primeiros 5 anos.....75
Tabela 26 – Investimento Total.....76
Tabela 27 – Investimento pré-operacional.....77

Tabela 28 – Estimativa de Faturamento Mensal.....79
Tabela 29 – Custos Fixos.....80
Tabela 30 – Custos Variáveis.....81
Tabela 31 – Estimativas de Tributos.....82
Tabela 32 – DRE.....82
Tabela 33 – Fluxo de Caixa.....83
Tabela 34 – Valor Presente Líquido.....84
Tabela 35 – Cálculo da taxa de atratividade.....84
Tabela 36 – VPL.....85
Tabela 37 – DRE mensal dos anos 1, 2 e 3.....91
Tabela 38 – DRE mensal dos anos 4 e 5.....91
Tabela 39 – Fluxo de caixa mensal do ano 1.....92
Tabela 40 – Fluxo de caixa mensal do ano 2.....92
Tabela 41 – Fluxo de caixa mensal do ano 3.....92
Tabela 42 – Fluxo de caixa mensal do ano 4.....92
Tabela 43 – Fluxo de caixa mensal do ano 5.....93
Tabela 44 – Cálculo da Depreciação.....94

LISTA DE ABREVIAÇÕES

BSC – Balanced Scorecard

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CPC – Custo por Clique

CPV – Custo dos Produtos Vendidos

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DFC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPEC – Inteligência em Pesquisa e Consultoria

IR – Imposto de Renda

IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

HRBP – Human Resource Business Partner

MVP – Minimum Viable Product

PIS – Programa de Interação Social

SVB – Sociedade Vegetariana Brasileira

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....18
1.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....18
1.1.1 Proposta de valor.....19
1.1.2 Segmentos de Mercado.....19
1.1.3 Canais de Distribuição.....20
1.1.4 Relacionamento com os consumidores.....20
1.1.5 Fontes de Receita.....20
1.1.6 Recursos Principais.....20
1.1.7 Atividades Principais.....21
1.1.8 Parcerias Principais.....21
1.1.9 Estrutura de Custos.....21
1.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....21
2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....23
2.1 DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO.....23
2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES.....23
2.3 MISSÃO E OS VALORES ORGANIZACIONAIS.....24
2.4 FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....24
2.5 CAPITAL SOCIAL E FONTE DE RECURSOS.....24
3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....25
3.1 ESTUDO DO MERCADO-ALVO (DADOS SECUNDÁRIOS).....25
3.1.1 Mercado Atual.....25
3.1.2 Histórico de Mercado.....27
3.1.3 Projeções futuras.....27
3.1.4 Tendências de mercado.....28
3.2 ESTUDO DOS CLIENTES (DADOS SECUNDÁRIOS).....30
3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes.....30
3.2.2 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa.....30
3.2.2.1 Etapa 1 – Reconhecimento do problema ou da necessidade.....30
3.2.2.2 Etapa 2 – Busca de informação.....31
3.2.2.3 Etapa 3 – Avaliação das alternativas.....31

3.2.2.4 Etapa 4 – Decisão de Compra.....31
3.2.2.5 Etapa 5 – Comportamento pós-compra.....32
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....32
3.3.1 Estudo dos concorrentes.....33
3.3.2 Estudo dos fornecedores.....34
3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores.....34
3.3.4 Estudo de novos entrantes.....34
3.3.5 Estudo de substitutos.....35
3.4 PESQUISA DE CAMPO 35
3.5 BSC.....45
3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....46
4 VIABILIDADE OPERACIONAL.....47
4.1 PLANO OPERACIONAL.....47
4.1.1 Fluxograma de Processos Operacionais.....47
4.1.2 Máquinas e Equipamentos necessários para produção.....47
4.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....48
4.1.4 Principais Fornecedores.....50
4.1.5 Plano logístico e de Distribuição.....50
4.2 ESTIMATIVA DE GASTOS.....51
4.2.1 Estimativas de Gastos com o plano operacional.....51
4.2.2 Custos dos produtos.....52
4.2.3 Análise e Diagnóstico da viabilidade operacional.....55
5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....56
5.1 PLANO DE MARKETING.....56
5.1.1 Produtos e Serviços.....56
5.1.2 MVP.....57
5.1.3 Preço.....58
5.1.4 Promoção.....60
5.1.5 Gestão da Marca.....65
5.1.6 Posicionamento da Marca.....65
5.2 PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA.....65
5.3 ESTIMATIVA DE GASTOS.....67
5.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....68

6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....69
6.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES.....69
6.1.1 Organograma.....69
6.1.2 Headcount.....69
6.1.3 Competências.....70
6.1.4 Complexidade.....71
6.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS.....72
6.2.1 Remuneração.....72
6.2.2 Treinamento e Desenvolvimento.....74
6.3 ESTIMATIVA DE GASTOS.....74
6.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO.....75
7 VIABILIDADE FINANCEIRA.....76
7.1 PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE FINANCEIRA.....76
7.2 CÁLCULO DO INVESTIMENTO TOTAL.....76
7.2.1 Investimento pré-operacional.....79
7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS.....79
7.4 ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS.....80
7.4.1 Custo fixo.....80
7.4.2 Custo Variável.....80
7.4.3 Tributos.....81
7.4.4 Demonstrativo de Resultados.....82
7.4.4.1 Estimativa do fluxo de caixa mensal para os próximos 5 anos.....83
7.4.5 Indicadores de viabilidade financeira.....83
7.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA.....85
8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.....86
REFERÊNCIAS.....87
APÊNDICE A – DRE Mensal.....91
APÊNDICE B – Fluxos de Caixa Mensais.....92
APÊNDICE C – Cálculo da Depreciação.....94

1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

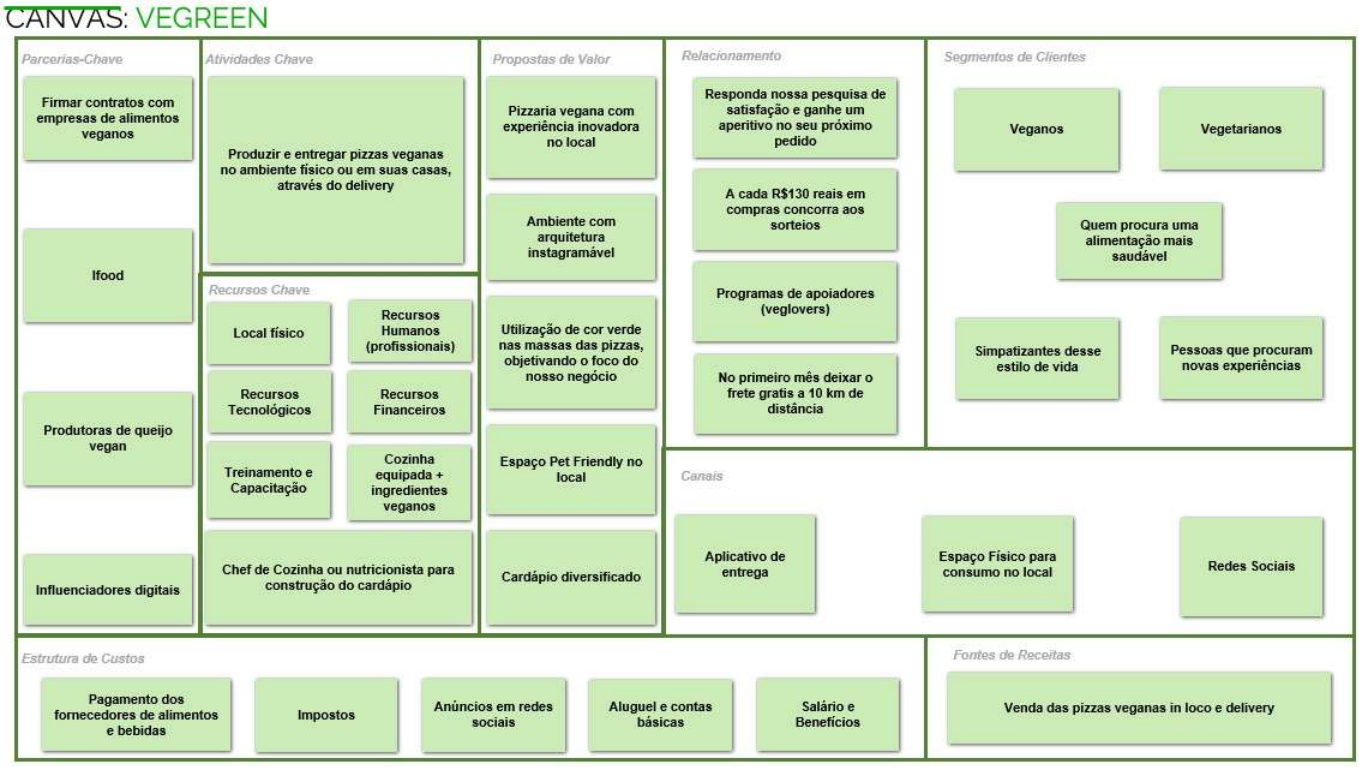
Uma das coisas que o brasileiro mais ama comer é pizza. No entanto, aqueles que são veganos, ou seja, não se alimentam de nenhum produto que contenha carne, ovos, leite e outros ingredientes derivados de animais, costumam ter dificuldade para encontrar boas opções cruelty free. É difícil achar um restaurante com uma boa variedade de sabores que atenda a esse nicho de mercado. Enxergando esta oportunidade, a empresa Vegreen decidiu abrir uma pizzaria vegana.

A ideia é oferecer uma experiência diferenciada para o público vegano e para pessoas que desejam experimentar algo novo e diferente do habitual. A Vegreen se preocupa com a experiência positiva e diferenciada que as pessoas terão no local. Assim, a empresa pensa em um ambiente com uma arquitetura instagramável, cardápio diferenciado, cor verde na massa das pizzas para fortalecer a imagem da marca, objetivando o que a empresa tem como foco (remete a natureza, meio ambiente, estilo de vida saudável) e oferecer um espaço pet friendly. Essas estratégias são maneiras de introduzir a marca no dia a dia do cliente até que a busca pelo produto aconteça de forma natural, por meio de uma boa experiência.

1.1 BUSINESS MODEL (CANVAS)

O Business Model Canvas, conhecido como Canvas, é uma ferramenta bastante eficiente e prática que ajuda o empreendedor a visualizar melhor as questões estratégicas de seu negócio. É um mapa visual que engloba cada um dos pilares do negócio, permitindo que haja diversos insights e ideias durante o processo. O Canvas da Vegreen encontra-se na figura 1.

Figura 1 – Business Model Canvas da Empresa Vegreen



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

1.1.1 Proposta de valor

A proposta de valor é ser uma pizzaria vegana com foco numa experiência e local diferenciados. Um ambiente com arquitetura instagramável, cardápio com variedade de sabores, utilização da cor verde nas massas das pizzas (objetivando transmitir a ideia do negócio), veganismo vs sustentabilidade (remetendo a natureza, sustentabilidade, meio ambiente, estilo de vida saudável) e um espaço pet friendly (os animais de estimação são importantes para os clientes, e o bom cuidado com o pet faz com que o cliente permaneça na pizzaria, uma vez que estará despreocupado com os cuidados com o pet).

1.1.2 Segmentos de Mercado

O foco do segmento de clientes serão as pessoas veganas, vegetarianas. No entanto a Vegreen também pode atingir quem procura uma alimentação mais saudável, pessoas que procuram novas experiências e os simpatizantes desse estilo de vida.

1.1.3 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição serão: espaço físico (para compra e consumo no local) localizado em um bairro na região do ABC; logística até o cliente (com aplicativos parceiros de entregas) e redes sociais (para atendimento online, promoções, cardápio, reclamações, divulgação da pizzaria e captação de público).

1.1.4 Relacionamento com os consumidores

Serão realizadas algumas ações com os consumidores, com o intuito de atingir a confiança e fidelidade deles. Tais como: Programa de apoiadores (veglovers), um cadastro que o consumidor faz no local e garante descontos no ato da compra a cada R$ 130,00 reais; e sorteios mensais; no primeiro mês deixar o frete grátis a 10 km de distância; “responda a pesquisa de satisfação e ganhe um aperitivo no seu próximo pedido”.

1.1.5 Fontes de Receita

As fontes de receitas ocorrerão através da venda das pizzas veganas in loco e delivery.

1.1.6 Recursos Principais

Os recursos principais necessários serão: estrutura física em um lugar bem localizado e que comporte uma cozinha equipada, arquitetura do local mediante a ideia da Vegreen (para que o cliente tenha uma boa experiência ao consumir no local); investimento em recursos humanos como o Chef de cozinha (para construção do cardápio e preparo dos alimentos); alimentos veganos (ingredientes indispensáveis como: queijo vegano, farinha de trigo, molho de tomate, manjericão, azeite, sal, fermento biológico e couve-verde); equipe para atendimento

especializado no local; profissionais de marketing e comunicação (que auxiliarão na imagem da Vegreen e no relacionamento); profissionais cuidando de todas as atividades relacionadas ao negócio como um todo e investimento no treinamento e capacitação da equipe para que estejam treinados e focados no resultado.

1.1.7 Atividades Principais

A principal atividade consiste em produzir pizzas veganas com um cardápio diversificado, proporcionando uma experiência no nosso ambiente diferenciado e inovador ou em suas casas, por meio do delivery.

1.1.8 Parcerias Principais

Principais parcerias da Vegreen: distribuidoras de alimentos veganos (o fornecimento com foco na compra em milhares de unidades para redução do custo); parceria com a plataforma de entregas Ifood, para potencializar o crescimento do negócio, alcançando os clientes da plataforma digital que poderiam não ser frequentadores do restaurante, aumentando assim a visibilidade do negócio e possibilidade de transformar visitantes em clientes regulares; parcerias com produtoras de queijos veganos (o fornecimento com foco na compra em milhares de unidades para redução do custo) e parcerias com influenciadores digitais (para divulgação da pizzaria).

1.1.9 Estrutura de Custos

Aos custos, enumeram-se salários dos colaboradores, pagamentos de publicidades, fornecedores de bebidas e alimentos, impostos e despesas básicas.

1.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

As previsões para o segmento vegano, são otimistas, uma vez que os consumidores estão cada vez mais despertos para a necessidade de prosseguirem uma dieta e estilo de vida o mais saudável possível.

Há muitos benefícios ao se inserir no mercado vegano. Muitos empresários têm medo de investir em produtos veganos por acharem que um público restrito consumiria seus produtos.

O mercado vegano não é apenas para os veganos. A ideia de sustentabilidade, oferta de alimentos mais saudáveis e a não crueldade com os animais já são fatos relevantes para qualquer pessoa os consumir.

Um levantamento realizado em 2018 pelo Ibope Inteligência a pedido da Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB) identificou que 14% dos brasileiros se declaravam vegetarianos – número que na época, correspondia a 30 milhões de pessoas. Dentre eles, estima-se que cerca de 7 milhões seriam veganos (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2021).

Segundo empresários do setor de produtos veganos, em entrevista para a Folha, “o crescimento do mercado de produtos veganos no Brasil tem sido da ordem de 40% ao ano, apesar da crise” (CHINAGLIA, 2022).

O veganismo tem sido cada vez mais promissor. Ele tem despertado o interesse de muitos empreendedores e ganhado mais espaço a cada dia entre os consumidores. Um ponto importante é a reclamação constante desse público sobre a falta de estabelecimentos especializados para atendê-los, afinal, não é tão comum encontrar muitos restaurantes e pizzarias com esse conceito, principalmente em municípios e cidades menores. Geralmente, as opções estão concentradas na região das grandes cidades, onde há maior circulação de pessoas. Desta forma, vale ressaltar o quanto seria um diferencial abrir um negócio na região do ABC Paulista, na cidade de Santo André.

Além disso, ao abrir um restaurante vegano, há uma grande contribuição para com a saúde dos consumidores e com o meio ambiente. Pode-se inferir que aderir ao mercado de alimentos veganos é uma oportunidade promissora de investimento, com alta chance de retorno financeiro, seja por uma busca da população por estilo de vida saudável, questões ambientais ou pelo grande engajamento no tema.

Há uma forte tendência de crescimento nesse mercado no futuro, a cada dia há mais pessoas se tornando veganas, o que traz mais segurança para investimentos em produtos para esse público.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO

A Vegreen consiste em uma pizzaria vegana com local físico, implantado em área localizada na região de Santo André no Bairro Jardim, com cerca de 200m², com ramo de atividade em prestação de serviços/comércio de alimentos. A pizza é ofertada como produto principal e os seus acompanhamentos como entradas, bebidas e sobremesas.

2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES

As seis sócias responsáveis pela criação da Vegreen estão no oitavo ciclo do curso de Administração de Empresas da Strong Business School. Elas atuam como investidoras e conselheiras do negócio. Para contextualizar quem são essas sócias, segue uma breve biografia profissional de cada uma e qual é a atuação delas na empresa.

- Andressa Mota Simões: Atua na área de marketing digital. É responsável pelo gerenciamento das mídias, área criativa e tráfego pago da Vegreen.
- Amanda Galvano Ribeiro: Trabalha na área de recursos humanos, como *Human* Resource Business Partner (HRBP). Na Vegreen presta suporte nas pautas generalistas relacionadas aos recursos humanos.
- Ester de Castro Silva: Atua na área de investimentos. Presta suporte na área financeira e estratégica.
- Maíris Mayane dos Santos: Atua na área de educação corporativa. Fornece suporte à área de recursos humanos da empresa.
- Natalia Carboneiro Alves: Trabalha na área de Marketing. Na Vegreen dá suporte a estratégia mercadológica.
- Stefani Ribeiro: É responsável pela área financeira. Na Vegreen, presta suporte administrativo afim de garantir a saúde financeira da pizzaria.

2.3 MISSÃO E OS VALORES ORGANIZACIONAIS

A missão da Vegreen é oferecer um local exclusivamente vegano que proporcione uma experiência única, com o propósito de servir a melhor pizza vegana de Santo André, para quem não quer só fazer o bem, mas também comer bem, sem causar impactos negativos sobre os animais e o planeta.

Os valores da empresa são: respeito pelos animais, pessoas e meio ambiente; dedicação pelo que se faz, ética nas relações, qualidade no atendimento e relacionamento com clientes; desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e inovação na experiência com o cliente.

2.4 FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A forma jurídica da Vegreen é Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é enquadrada no regime de tributação Lucro Presumido, ao qual presume-se determinado lucro sobre o faturamento.

2.5 CAPITAL SOCIAL E FONTE DE RECURSOS

Para dar início às operações da Vegreen, foi necessário um montante de R$ 828.329,72 de capital social. Como a empresa possui seis sócias com quotas igualitárias de 16,67%, cada uma contribuiu com o valor de capital próprio de R$ 138.054,95.

3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Este capítulo trata do estudo do mercado-alvo e dos clientes da Vegreen, com base em dados secundários. Também foi elaborada uma análise do ambiente através das cinco forças competitivas de Porter, a definição da estratégia organizacional e aplicação de uma pesquisa de campo que trouxe dados reais para o negócio.

3.1 ESTUDO DO MERCADO-ALVO (DADOS SECUNDÁRIOS)

Neste item, a partir de dados secundários, será exposto um estudo dos dois principais nichos da Vegreen: o público vegano e apreciadores.

3.1.1 Mercado Atual

Segundo a última pesquisa referente ao consumo de carne no Brasil, elaborada e disponibilizada pela Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB, 2021), um terço das pessoas já escolhem opções veganas em restaurantes e outros estabelecimentos e quase a maioria opta por não comer carne em um ou mais dias na semana.

A SVB encomendou, em fevereiro de 2021, uma análise da Inteligência em Pesquisa e Consultoria (IPEC), a qual verificou que pelo menos uma vez por semana, independente da faixa etária e em todas as regiões brasileiras, 46% dos brasileiros já deixam de comer carne. Consumidores descrentes com a indústria agropecuária, encerram ou diminuem o consumo de carnes, leites e derivados. Oferecendo, assim, oportunidades para os alimentos e bebidas de origem vegetal, aos quais os consumidores enxergam como mais naturais, sustentáveis e saudáveis.

O aumento do apetite do mercado por proteínas vegetais tem mobilizado os setores produtivos. No Brasil, "carnes feitas à base de plantas" tem sido transformada a partir de uma parcela dos 250 milhões de toneladas de grãos já produzidas anualmente. Hoje, algumas das empresas mais atuantes no mercado global de carnes vegetais estão precisamente em solo brasileiro (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2021).

Desse modo, a oferta de restaurantes com opções veganas vem rapidamente sendo ampliada nos últimos quatro anos para buscar atender um terço dos brasileiros – segundo a IPEC, um terço da população do Brasil inteiro busca por opções veganas em cardápios.

Quem mais movimenta esse mercado são os consumidores conscientes em relação a questões de ética e meio ambiente, causando uma “revolução vegana”.

Por meio de uma pesquisa realizada pelo IBOPE em 2018 a pedido da SVB[2] identificou-se que mais da metade dos entrevistados (55%) consumiriam mais produtos veganos se estivessem mais bem informados na embalagem. Além disso, 14% se declaram vegetarianos e há um crescimento de 75% de vegetarianos em regiões metropolitanas. Na figura 2 pode-se observar o resultado dessa pesquisa.

Figura 2 - Mercado atual do público vegetariano

Fonte: SVB (2018), com dados do Ibope Inteligência.

Dados da Euromonitor International (2022), principal fornecedora independente de pesquisa de mercado estratégico do mundo, estima que o faturamento de produtos vegetarianos e veganos chegue a US$ 51 Bilhões.

E ao contrário do que a maioria das pessoas possam pensar, para incorporar pratos veganos em cardápios não são necessários grandes investimentos, comprar equipamentos ou ter que adotar novas técnicas. Há combinações tradicionais e simples para serem utilizadas como ingredientes, o que possibilita atender o consumidor, o qual está cada vez mais consciente e interessado por algo que seja saboroso, faça bem ao planeta e seja acessível ao mesmo tempo.

3.1.2 Histórico de Mercado

Criado em 1944, o termo veganismo foi desenvolvido por um grupo de "seis vegetarianos não lácteos". O veganismo em 1979 era definido como "uma filosofia e modo de vida" que procurava excluir (dentro do viável) todas as formas de explorar ou praticar crueldade de animais, seja para alimentação, roupas ou qualquer outra intenção para fins de consumo humano, segundo a revista Zoom (2017).

Ainda há um segundo termo que é o vegetarianismo; ele se refere às pessoas que não se alimentam de carne, mas que podem consumir produtos de origem animal ou compostos por eles. Já o vegano não consome nenhum produto que tenha provocado sofrimento animal, sendo contra qualquer tipo de exploração animal.

O Brasil tem tudo para se tornar uma grande potência vegana, mesmo ainda apresentando um consumo de proteínas de origem animal acima de média global. De acordo com Guilherme Carvalho, secretário executivo da SVB (2021), o aumento não é de hoje: “De 2012 para cá, o número de brasileiros vegetarianos e veganos têm crescido consideravelmente. Mas, a quantidade de pessoas que estão interessadas em reduzir o consumo de carne também tem impulsionado de forma significativa esse nicho”.

3.1.3 Projeções futuras

Um futuro seguro para o planeta são os alimentos que favorecem a saúde e têm baixo impacto ambiental. A partir dessa perspectiva, é possível imaginar como a alimentação vegana vai se inserir nos cenários futuros, conquistando combustível para uma ascensão rápida. Além de saúde, uma dieta embasada em vegetais possui impacto positivo na vida das pessoas.

De acordo com Goes (2022), uma análise do Oxford Martin Program sobre o Futuro da Alimentação, em 2016, modelou o que poderia acontecer com a nossa saúde e a economia se todos mudassem para dietas veganas até o ano de 2050, 8,1 milhões de mortes poderiam ser evitadas se seguissem alimentação vegana .

A mudança na dieta poderia resultar no benefício econômico de US$ 700 bilhões a US$ 1 trilhão por ano em expressões de economia nos custos de assistência médica e perda de dias de trabalho devido a problemas de saúde (GOES, 2022).

Possibilidades de alimentação a base de vegetais não são mais identificados como de um único nicho, pelo contrário, estão se tornando a escolha dentre grandes empresas e marcas capitalizando essa tendência.

Como exemplo, podemos citar a empresa Danone que comprou a Whitewave por US$ 10 bilhões, sendo um dos maiores negócios na indústria de alimentos naturais. A Whitewave é uma empresa de alimentos de origem vegetal que vendia leite de amêndoa e salada orgânica. Ainda após a compra, a Danone investiu mais 60 milhões de dólares na produção de alimentos veganos para atender a demanda (GONÇALVES, 2022).

Desta forma, a movimentação vegana está cada vez mais trazendo lucros, benefícios e possibilitando a abertura de mercados propícios, podendo elevar a economia a um novo patamar e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

3.1.4 Tendências de mercado

O estilo de vida vegano e vegetariano vem quebrando várias barreiras nos cinco últimos anos. Sinal disso é a que disposição da população por esse estilo de vida está em crescimento. Entre janeiro de 2016 a janeiro de 2021, o volume de buscas pelo termo "vegano" aumentou mais de 300% no Brasil, segundo informações do Google Trends apresentadas na Figura 3.

Figura 3 - Volume de buscas pelo termo vegano

Fonte: Sociedade Vegetariana Brasileira, 2021.

Segundo pesquisa realizada pela Mintel, em 2020, 48% dos brasileiros que participaram da pesquisa se mostraram interessados em posicionamentos veganos em alimentos e bebidas, abrangendo inclusive os onívoros (MASTERSENSE, 2022).

O crescimento está surpreendendo o mercado vegano e vegetariano. Sendo que o mercado vegetariano fatura cerca de R$ 12,5 milhões anuais e o vegano que investe R$ 2,8 milhões na economia brasileira a cada ano (GOES, 2022).

Além disso, esse mercado tem pouca oferta e muita demanda, apesar de estar em crescimento e ser uma tendência mundial. Informações da Sociedade Vegetariana Brasileira (2022), afirmam que existem no Brasil apenas 240 restaurantes vegetarianos e veganos.

Conforme a prioridade dos consumidores muda, com a diminuição do consumo de carne e substituição de leite e seus derivados por produtos de origem vegetal, as opções de mercado e serviço precisam se tornar mais acessíveis, disponíveis e sofisticadas.

Muitos restaurantes brasileiros viram a necessidade de ofertar opções diferenciadas para o estilo vegetariano ou vegano, além dos tradicionais. Essa é uma tendência que está em alta e está cada vez se tornando mais rentável segundo Ricardo Laurino, presidente da SVB. Numa entrevista ao Bom Gourmet Negócios, Laurino esclarece que o país deve ver esses estilos de vida terem um crescimento considerável até 2030, com o consumo ampliado em pelo menos 50 vezes (GRANDI, 2021).

Ainda como tendência, vale ressaltar a preocupação da alimentação como aliada para aumento das defesas imunológicas do organismo. Preocupação essa que foi desenvolvida por conta da pandemia. Cyntia Maurreen, nutricionista da Superbom, explica que a atenção quanto a alimentação aumentou no período pandêmico (ACT PROMOÇÃO DA SAÚDE, 2021).

Segundo a NutriNet Brasil, no ano de 2020, quando o novo coronavírus começou a infectar a população brasileira, o consumo de hortaliças, frutas e feijão subiu de 40,2% para 44,6% (ACTPR, 2021). Já outro dado divulgado pelo Hypeness em parceria com a MindMiners, apresentou que dentre os participantes da pesquisa 30% diminuíram o consumo de açúcares e doces, 25% de carnes vermelhas, 36% de refrigerantes e 35% de sucos artificiais. Em contrapartida, 57% deles aumentaram a ingestão de verduras, legumes e frutas e 48% de sucos naturais (ACT PROMOÇÃO DA SAÚDE, 2021).

O valor da praticidade e a busca por uma alimentação saudável no preparo, na compra ou no pedido de comidas sem precisar sair de casa, são grandes tendências da alimentação pós-Covid.

3.2 ESTUDO DOS CLIENTES (DADOS SECUNDÁRIOS)

Por meio de dados secundários, a Pizzaria Vegreen realizou uma análise de seu potencial público-alvo. Essas informações são primordiais na base de estudo sobre a viabilidade operacional e mercadológica que serão aprofundadas nas próximas pautas do trabalho.

3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Dois estudos feitos na região metropolitana de São Paulo identificaram o perfil de vegetarianos e veganos, concluindo que há predominância de jovens (idade média de 29 anos; 53% têm de 18 a 25 anos e 30% entre 26 e 35 anos) e do gênero feminino (70% e 87%) (QUEIROZ; SOLIGUETTI; MORETTI, 2018).

3.2.2 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa

É de extrema importância e necessidade que, ao pensar sobre o seu público-alvo e consumidores a Vegreen tenha total clareza sobre os reais motivos que seu público busca nos serviços prestados pela empresa, em suma, visualizar quais são os estágios que o consumidor geralmente atravessa até que se conclua o momento final de compra.

Partiu-se do princípio de que os processos de compra são diferenciados em cinco etapas, denominadas respectivamente como: reconhecimento do problema ou da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

3.2.2.1 Etapa 1 – Reconhecimento do problema ou da necessidade

Antes mesmo de se concluir o ato de compra, existe uma fase anterior que é quando o comprador reconhece e identifica uma necessidade ou problema e é neste exato momento que se dá início ao processo de compra.

A causa raiz encontrada nesse tipo de problema ou necessidade é quando o consumidor deseja uma refeição vegana ou até mesmo quando procura especificamente por uma pizzaria vegetariana/vegana.

Para ter um maior atingimento do público-alvo, a Vegreen destaca-se com seus anúncios na internet, por meio das redes sociais e plataforma de entregas de alimentos, focando nas pessoas com hábitos veganos e estilo de vida cruelty-free.

3.2.2.2 Etapa 2 – Busca de informação

Neste ponto é necessário enfatizar que a Vegreen pretende possuir excelente divulgação na região e em comunidades veganas, visando atrair o público e conquistar os consumidores pelo alimento e ambiente oferecido. Outro fator importante é a fácil localização da loja física e disponibilidades dos pratos nas plataformas de delivery. A Vegreen está presente nos perfis de redes sociais como Instagram e Facebook, com as informações de localização, valores, tabela nutricional, entre outros que estarão disponíveis também no local físico.

3.2.2.3 Etapa 3 – Avaliação das alternativas

Nesta etapa, o consumidor avalia suas opções que satisfaçam sua necessidade, comparando as vantagens e benefícios de cada meio.

No caso da Vegreen, a diferenciação consiste no ambiente totalmente imersivo em experiência em geral, sabores, qualidade e conceito 100% vegano.

As informações e publicidades da Vegreen estarão completas nas redes sociais e marketplaces de comidas em geral, ressaltando a política cruelty-free que é o grande diferencial da empresa.

3.2.2.4 Etapa 4 – Decisão de Compra

O consumidor amadurece todo seu conhecimento adquirido ao longo da etapa de busca da informação, alternativas do produto e de compra e conclui decidindo pela compra, um ato que vai satisfazer seu problema ou necessidade apontada.

Após a avaliação feita, o consumidor decidirá optar pela compra da experiência com as pizzas veganas da Vegreen in loco ou por delivery. Assim, seguindo seu estilo de vida e aproveitando uma pizza deliciosa. Neste momento caso opte pelo delivery a Vegreen estará disponível na plataforma Ifood e entregará o produto para o cliente por meio de motoboys (ou

ciclistas para continuar no clima saudável para o meio ambiente). Caso opte por ir até a pizzaria ela estará pronta para atender clientes de terça a domingo das 18:00 às 22:00.

3.2.2.5 Etapa 5 – Comportamento pós-compra

A partir de sua experiência com o produto ou serviço adquirido o consumidor terá uma conclusão sobre o que foi oferecido e consumido. A intenção da Vegreen é sempre proporcionar a melhor experiência possível ao consumidor para que seja criada uma rede de indicações a partir de um primeiro contato com a marca.

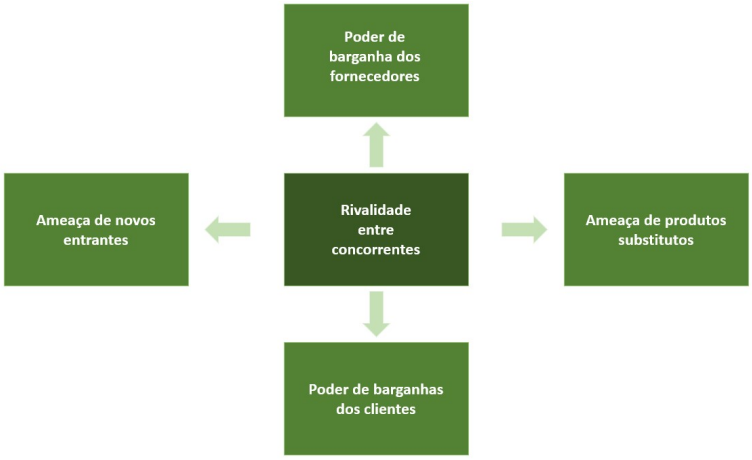
A Vegreen foca na fidelização de seus clientes, possuindo canais de comunicação para solução de problemas e recebimento de feedbacks sobre a experiência obtida pelo consumidor, pois a satisfação do cliente é o princípio básico.

3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

As cinco forças de Porter servem para analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada para determinar qual seria o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

A partir deste modelo, foi capaz de definir o potencial e a rentabilidade do setor e avaliar a oportunidade do mercado para a empresa, conforme figura 4.

Figura 4 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Baseado em Porter (1986), elaborado pelos autores, 2022.

3.3.1 Estudo dos concorrentes

Ainda são poucas as empresas que oferecem um produto exclusivamente vegano em Santo André. Em contrapartida, o movimento vegano se mostra bastante fiel, dado a grande participação desse público em festivais e eventos temáticos. Desta forma, o grau de competitividade entre os concorrentes pode ser baixo, tendo em vista que a proposta é trazer um serviço personalizado e com uma experiência inovadora para este mercado.

A concorrência no ABC paulista é baixa comparada a Grande São Paulo, mas se considerar restaurantes que possuem opções veganas no cardápio é possível listar os estabelecimentos abaixo:

- PraVda Veggie – Hambúrgueres e porções congeladas, o foco não é consumir no local.
- Sabor Natural Vegetariano – voltado a culinária oriental adaptada para vegetarianos.
- The Burger Map – Hamburgueria de decoração rústica, resgata receitas tradicionais de várias regiões.
- Natural Jardim Empório e Restaurante – Gastronomia vegetariana com opções veganas e pratos sem lactose, glúten ou açúcar, em buffet descolado.

Todos os listados acima vendem produtos veganos e vegetarianos, mas não deixam de preparar pratos para os não optantes desse estilo de vida. Deste modo considera-se que a Vegreen é única na região de Santo André com a abertura da pizzaria exclusivamente vegana, com ambiente instagramável e experiência diferenciada no local.

Além dos concorrentes locais, por meio da pesquisa de campo foi possível identificar concorrentes fortes na grande São Paulo, que são: a Pizzaria vegana Fratelli Basílico, uma pizzaria bem localizada em São Paulo, com variedades no cardápio que é bem aceita pelo público vegano e em segundo lugar aparece a Pop Vegan que tem diversas opções de pizzas veganas, com um diferencial oferecendo pizzas congeladas em diversas cidades de São Paulo (incluindo a capital) e na cidade do Rio de Janeiro.

3.3.2 Estudo dos fornecedores

Os principais fornecedores serão empresas que distribuem matérias primas para elaboração das pizzas, como farinha para massas, insumos para molhos e complementos. O poder de barganha desses fornecedores é relativamente baixo, uma vez que esse mercado de comidas de origem vegetal está crescendo consideravelmente no Brasil e no mundo, aumentando cada vez mais as opções de escolhas para elaboração de pratos.

No entanto é importante firmar contratos com empresas que prezam pelos princípios do veganismo e socioambiental para construir uma relação ainda mais forte com o consumidor final.

3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores

Considerando a pesquisa realizada ao mercado de consumidores as opções existentes desse serviço não exploraram totalmente as capacidades para ofertar uma experiência saborosa, saudável, instagramável e sustentável em um único ambiente.

Consta no plano de negócios a criação de espaços exclusivos e produtos fora dos padrões da mente coletiva, é uma experiência inovadora para o mercado consumidor.

Deste modo foi concluído que os potenciais clientes possuem um baixo poder de barganha perante os serviços, visto que não existem concorrentes diretos ofertando o mesmo produto na região do ABC.

3.3.4 Estudo de novos entrantes

As chances de haver novos restaurantes com os mesmos produtos é relativamente alta principalmente em um mercado tão competitivo como pizzarias. Mas a ideia é sempre se manter ecologicamente atualizado, e investir cada vez mais nas relações com os clientes e fornecedores, utilizando todas as ferramentas disponíveis como ambientação, divulgações e programas de relacionamentos como fidelização e recompensas.

3.3.5 Estudo de substitutos

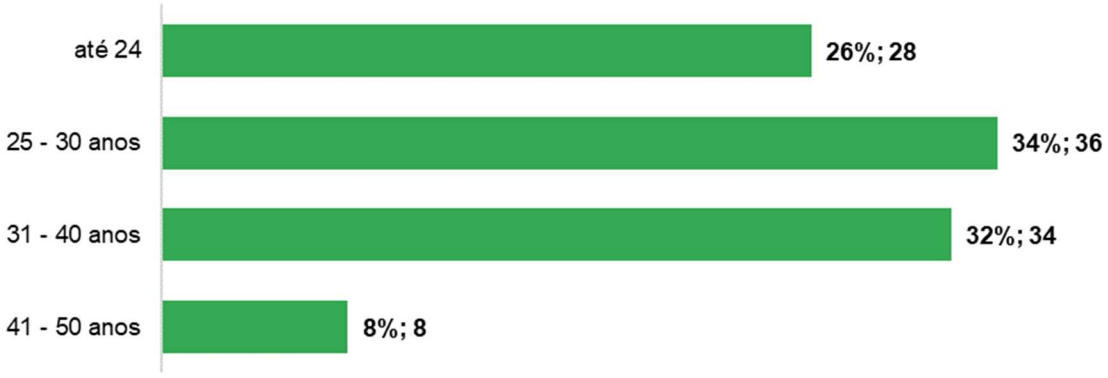
Existem muitas opções de restaurantes que oferecem alimentos veganos, mas quem adota esse estilo de vida não preza apenas por saúde, mas também se preocupa com o meio ambiente e prioriza uma vida sustentável sem agredir a natureza.

Inserir um modelo de negócio sustentável é essencial para agregar valor e firmar compromisso com quem faz parte dessa causa e a consequência dessa ação é ser preferência pelo consumidor ao escolher um restaurante para apreciar uma pizza vegana.

3.4 PESQUISA DE CAMPO

Embora o foco do estudo seja o veganismo, foram definidos como sujeitos da amostra os vegetarianos, veganos ou nenhum dos dois. Foi utilizado o Google Forms como instrumento de coleta de dados, com intuito de analisar as variáveis que definem o perfil, motivação de compra, frequência, concorrência, preferências e satisfação dos consumidores, totalizando 106 respostas. No gráfico 1 podem ser observadas as faixas etárias dos respondentes.

Gráfico 1 - Ano de nascimento dos participantes da pesquisa

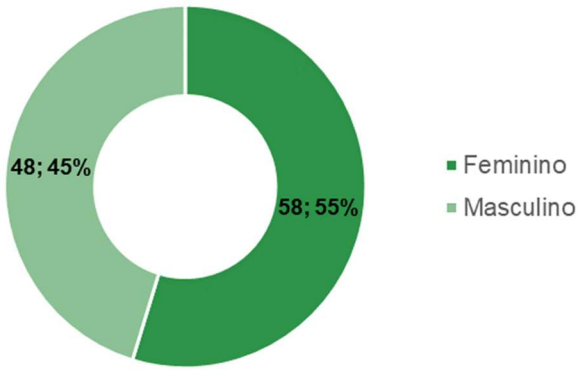


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Por meio da pergunta sobre o ano de nascimento, foi possível identificar que a maior parte do público respondente está na faixa etária 25 a 40 anos, que é exatamente o público-alvo que a Vegreen deseja atingir inicialmente, considerando esse target de respondentes.

No gráfico 2 é possível observar a categorização da amostra de acordo com o gênero.

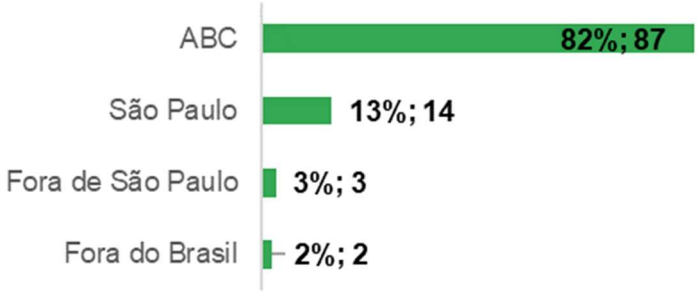
Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A identidade de gênero dos participantes da pesquisa contou com 55 % de respondentes do sexo feminino e 45% do sexo masculino aproximadamente. A partir de dados secundários, foi evidenciado que a pandemia trouxe consequências mais consideráveis à rotina de prevenção das mulheres do que dos homens. Uma pesquisa realizada pela Ticket, empresa de benefícios de refeição em março de 2021, indicou que 77% das mulheres se dizem mais preocupadas com relação à própria saúde e a de familiares. Desta maneira, é esse o principal gênero que poderá influenciar amigos, familiares e conhecidos a conhecer um estabelecimento como a Vegreen (BOA FORMA, 2021). O gráfico 3 apresenta a cidade de residência dos participantes da pesquisa.

Gráfico 3 – Cidade residente dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quanto a cidade de residência dos respondentes, a maior concentração está no ABCDM (considerado as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema e Mauá). As categorias fora de São Paulo, são outros estados (Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná) e fora do Brasil (países como Inglaterra e Estados Unidos) são dados que não são possíveis de serem atendidos pela localidade, mas que foram considerados para outras análises da pesquisa, como estilo de vida, preço e idade.

Os maiores números de respondentes estão em cidades que são próximas ao local do estabelecimento, facilitando o acesso ao consumo no local. A seguir o gráfico 4 apresenta se os respondentes possuem alguma restrição a animais em sua alimentação.

Gráfico 4 – Como você se considera

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

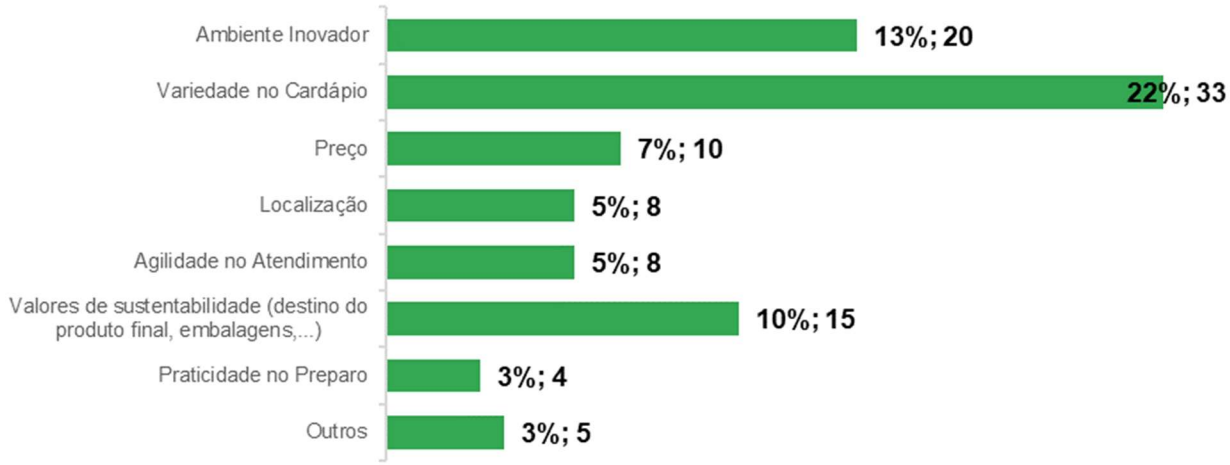
Em relação aos respondentes, 44% não são veganos ou vegetarianos, 29% são considerados veganos e 26% são vegetarianos. Como o foco é atender pessoas que não consumam alimento de origem animal, é possível analisar que 55% dos respondentes são possíveis consumidores porque são pessoas que fazem parte da cultura veggie.

Ao mesmo tempo observa-se que as pessoas que não são veganas ou vegetarianas, possuem uma porcentagem alta e podem ser possíveis consumidores por motivos culturais, simpatizantes desse estilo de vida, indicações, pessoas que procuram novas experiências e etc.

Além disso, o número de pessoas que não consomem carne tem crescido, de acordo com a pesquisa inédita feita pelo Ibope e encomendada pelo Good Food Institute Brasil, revelou que quase metade (47%) dos brasileiros reduziu o consumo de carne em 2020 (BRAVO, 2021). Essa redução está não só ligada a melhor qualidade de vida e questões de proteção animal, mas desde a pandemia os números de desempregados aumentaram e consequentemente o preço da carne também. Segundo Ana Mano (2021), o consumo de carne no Brasil cai ao menor nível em 25 anos com disparada de preços. Com a troca de comida de origem animal por ovos e outras comidas (verduras, legumes), se abre a oportunidade de negócios para comidas veganas

(MANO, 2021). O gráfico 5 explora os motivos pelos quais os respondentes iriam a um local vegano e o que motivariam a conhecer.

Gráfico 5 – Se nunca frequentou um local vegano, o que te motivaria a conhecer?

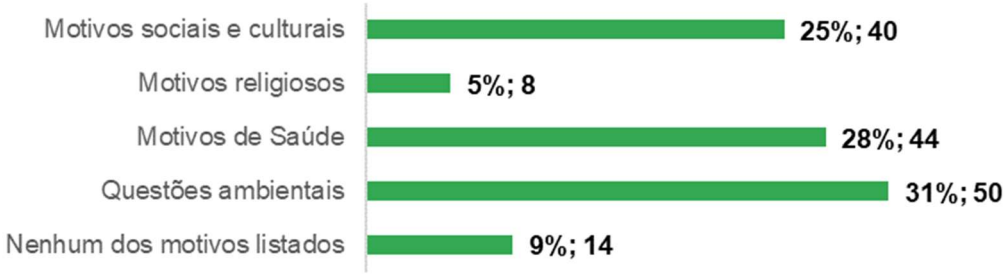


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Os respondentes que nunca frequentaram um local especificamente vegano informaram o que os motivaria a conhecer o local: variedades no cardápio, ambiente inovador, valores de sustentabilidade, preço, agilidade no atendimento e localização. Alguns dos pontos escolhidos para essa pergunta que era de múltipla escolha, são a proposta que a Vegreen deseja entregar ao cliente: ambiente inovador, valores de sustentabilidade e atendimento ao cliente de qualidade. Considerando o percentual de respondentes a categoria se destacou a "variedade no cardápio", se tornando uma oportunidade para a Vegreen investir na variedade de cardápio. Na categoria outros, foi considerado curiosidade, indicação pela qualidade, modo de preparo e comida saborosa.

Veganas ou vegetarianos não tem tanta variedade no cardápio quanto as pessoas que consomem carne, logo quando surge uma oportunidade de negócio que vá atingir essa "dor" em específico, o público-alvo sente a necessidade de conhecer. O Gráfico 6 apresenta as possíveis variáveis que levam as pessoas a seguirem o estilo de vida vegetariano/vegano.

Gráfico 6 – Caso seja vegano ou vegetariano, o que te levou a este estilo de vida

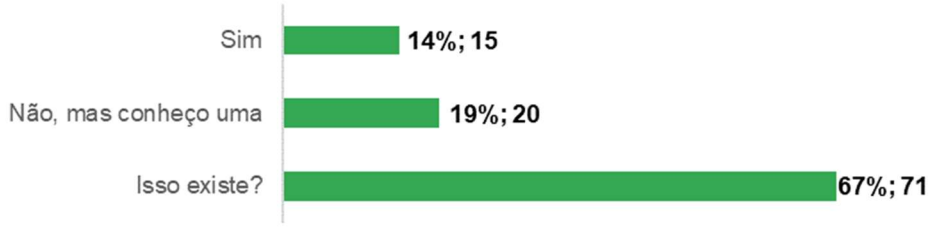


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A pergunta cujo resultado é apresentado no gráfico 6 foi exclusiva para quem possui um estilo de vida vegano ou vegetariano. Para a maioria o que levou a esse estilo de vida foram questões ambientais (31%), motivos de saúde (28%) e motivos sociais e culturais (25%). Questões alinhadas com a cultura da Vegreen, que pretende transmitir a ideia de veganismo vs sustentabilidade remetendo a natureza, sustentabilidade, meio ambiente e estilo de vida saudável.

A seguir no Gráfico 7, é possível mensurar a quantidade de pessoas que já frequentaram uma pizzaria vegana, ou até mesmo aqueles que conhecem alguma.

Gráfico 6 – Você já foi à uma pizzaria vegana

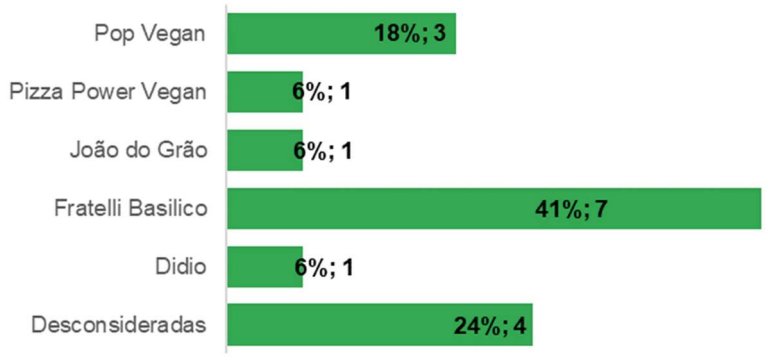


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Foi possível identificar que o maior percentual dos respondentes não conhece ou não sabia da existência de pizzaria vegana. Analisando os dados cerca de 67% dos respondentes se enquadram na categoria “isso existe?”, dessa forma pode-se observar que a taxa de pessoas que nem sabiam da existência criam oportunidades de consumo. Esse nicho é escasso, logo as pessoas são carentes de variedades e acabam ficando limitadas a locais que não são especificamente veganos e tem poucas opções no cardápio.

A seguir, o gráfico 8 apresentará os dados relativos à resposta dos participantes da pesquisa, quanto a já terem frequentado alguma pizzaria.

Gráfico 8 – Se já frequentou, qual pizzaria

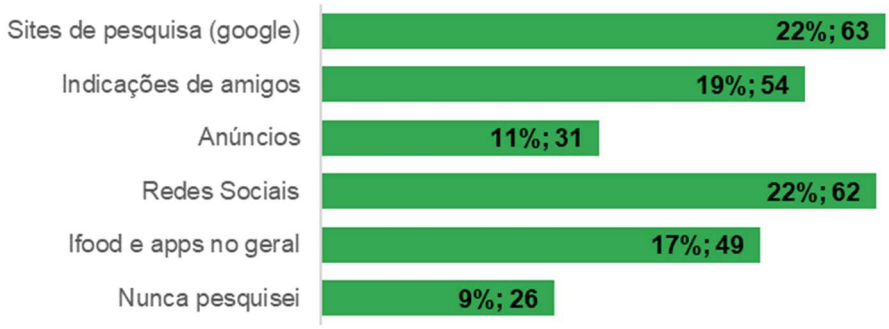


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Nesta pergunta identifica-se possíveis concorrentes, e a Pizzaria vegana Fratelli Basílico foi a que teve mais respondentes, e em segundo lugar aparece a Pop Vegan. As demais pizzas não são um local especificamente vegano, mas possuem pizza de sabores veganos.

Considerando o cenário competitivo, como diferencial a Vegreen oferece um ambiente único, onde os consumidores terão uma experiência completa, além de consumir uma pizza vegana. A Vegreen conta com um ambiente intagramável, com área pet e experiência de atendimento excepcional. No gráfico 9, será ilustrado quais mecanismos de pesquisa os participantes da pesquisa utilizam para encontrar locais veganos.

Gráfico 9 – Quais mecanismos de pesquisa você utiliza para encontrar locais veganos



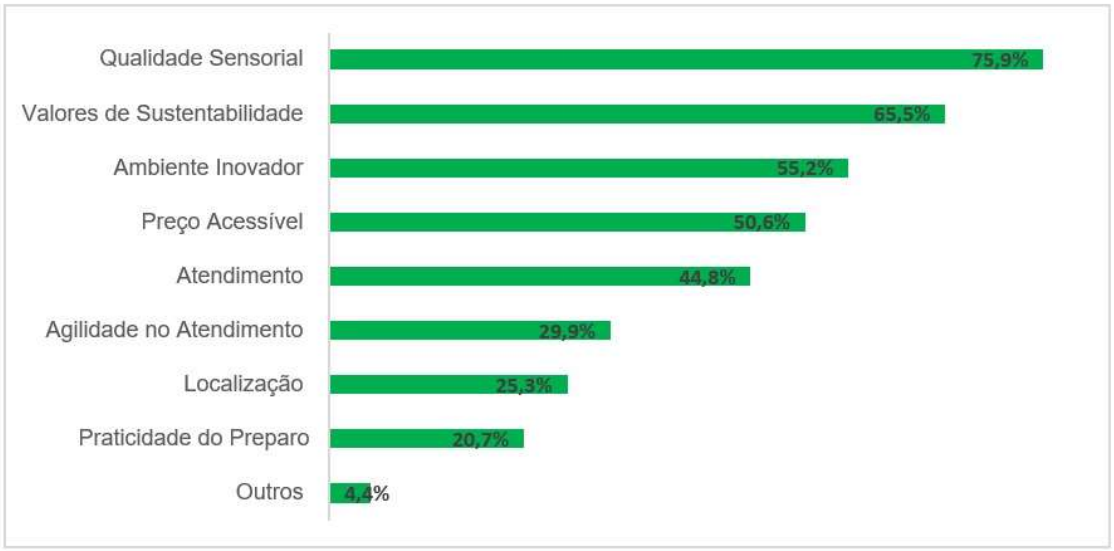
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em relação aos mecanismos de pesquisa, nessa decisão o que importa na hora de escolher os meios de comunicação é o consumidor, determinar uma comunicação com ele é crucial para alcançar a confiança e o crescimento das vendas, dessa forma, por meio da pesquisa

é possível observar que 22% dos respondentes procuram locais veganos através do Google e das redes sociais, 19% através de indicações de amigos e 17% no Ifood ou Apps no geral.

Visando o investimento no site da Vegreen, com informações sobre o local, contato, cardápios, fotos, avaliações sobre os clientes, chat online etc. As redes sociais também possuem bastante espaço no mercado, além de contarem com uma boa vantagem: são utilizados por grande parte das pessoas. Com um plano de marketing robusto as principais redes sociais captam e fidelizam clientes, aproximam a empresa de seu público e fortalecem a marca. A Vegreen mantém a venda no espaço físico com consumo no local e também realiza entregas online pelo site e aplicativo parceiros, como o Ifood por exemplo, agregando valor e fortalecendo o negócio. A seguir, o gráfico 10 tratará do que os consumidores buscam em um local com comidas veganas.

Gráfico 70 – O que busca em um local com comidas veganas

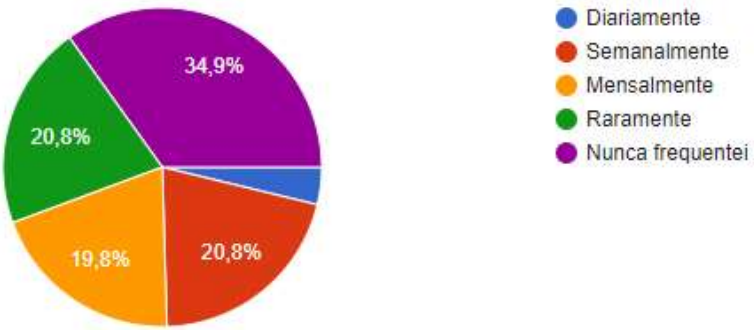


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quando questionados sobre o que buscam em um local com comidas veganas, os uma parte considerável dos respondentes afirmaram que procuram valores de sustentabilidade com 65,5% e ambiente inovador com 55,2%.

Analisando as respostas, conclui-se que o posicionamento e a estratégia da Vegreen estão de acordo com o que os respondentes procuram em um restaurante vegano. O gráfico 11 ilustra os dados sobre a periodicidade com a qual os consumidores frequentam locais veganos.

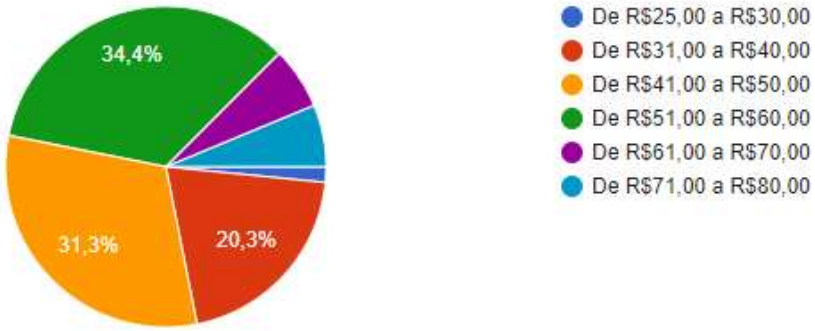
Gráfico 11 – Com qual periodicidade costuma frequentar locais veganos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em relação a periodicidade pode-se concluir que 34,9% das pessoas nunca frequentaram um local vegano, porém analisando a categoria de quem frequenta semanalmente que representa 20,8% do total, nota-se uma oportunidade para a Vegreen, pois a frequência esperada é de um consumo semanal. O Gráfico 12 apresentará a relação de respostas dos sujeitos da pesquisa referentes a quanto eles costumam pagar pela comida vegana quando consomem.

Gráfico 12 – Se você consome comida vegana, qual preço você paga normalmente

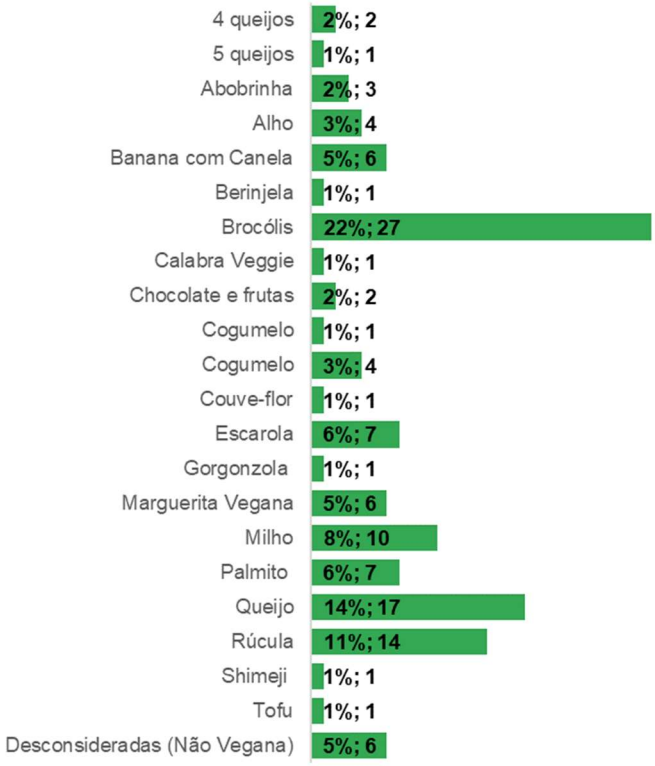


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A Vegreen possui 3 pilares de precificação (Pizza simples, Top e Premium), os quais trarão 3 faixas de preços diferentes que se enquadram no resultado da pesquisa, considerando o target de 41,00 a 70,00 reais é possível trabalhar com a pizza simples e Top, enquanto a estratégia da pizza Premium aborda os preços acima de 70,00.

No gráfico 13, será possível identificar quais sabores de pizzas os sujeitos da pesquisa informaram que não poderiam faltar num cardápio de um estabelecimento com pizzaria vegana.

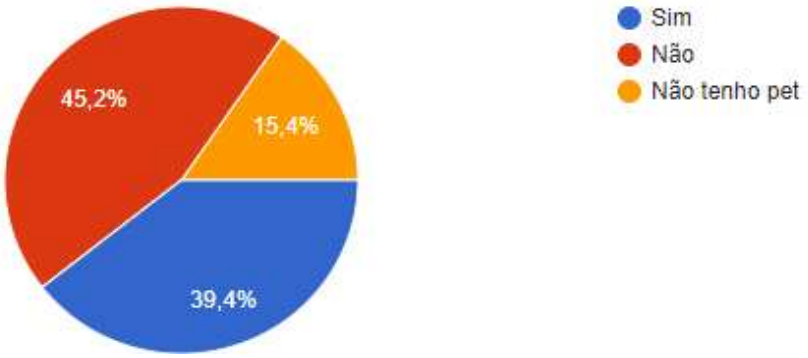
Gráfico 138 – Quais sabores de pizzas não poderiam faltar no cardápio? (considerando um estabelecimento de pizza vegano)



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Ao questionar quais sabores de pizzas não poderiam faltar no cardápio (considerando um estabelecimento de pizza vegano), na visão da maioria dos consumidores o que não pode faltar são pizzas de brócolis, rúcula, queijo (vegano), milho e palmito. De acordo com as respostas conclui- se que esses ingredientes não podem faltar em uma pizzaria vegana, visando a oportunidade a Vegreen contará com esses ingredientes no cardápio. O gráfico 14 informa a porcentagem de participantes que costuma levar seu (s) pet (s) quando vão a um restaurante.

Gráfico 14 – Se você tem pet, ao sair para comer você costuma levá-lo aos restaurantes

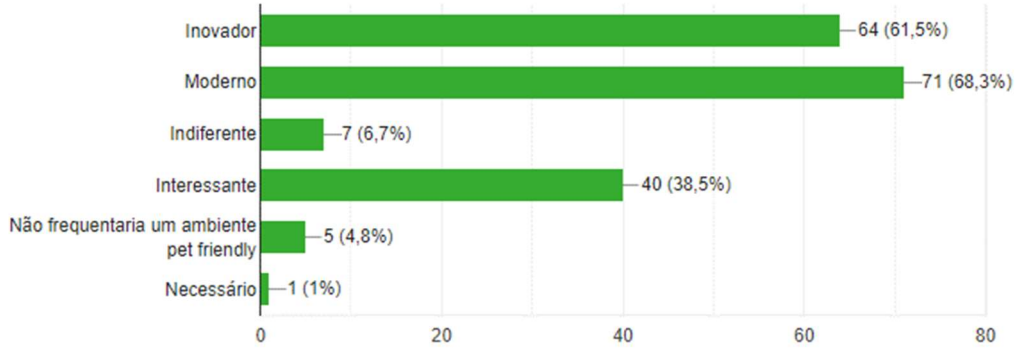


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Considerando que mais de 1/3 dos respondentes tem pet e costumam levá-lo para os restaurantes, conclui-se que há uma oportunidade de negócio e uma vantagem competitiva em ter um espaço pet na pizzaria.

A ideia de ser pet friendly é algo que faz parte do posicionamento da Vegreen como empresa, pode-se observar que 15,4% dos consumidores não possuem pet, desta forma haverá um espaço separado para aqueles que escolhem não estar no mesmo ambiente que o pet. O gráfico 15 apresenta a percepção dos respondentes sobre os *locais pet friendly.*

Gráfico 15 – O que você acha sobre locais pet friendly



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Cerca de 68,3% e 61,2% acham locais pet friendly modernos e inovadores. Ser uma pizzaria pet friendly é um diferencial importante, que vai destacar a Vegreen da concorrência. Segundo uma pesquisa do Mercado de Pet no Brasil, 48% dos consumidores deixaram de frequentar estabelecimentos que não aceitam seus pets (SALGADO, 2021).

Na área da alimentação, é possível aproveitar essa ideia tornando-se um estabelecimento pet friendly. É isso que muitos restaurantes já têm feito, aderindo à essa causa animal a Vegreen pode aumentar suas vendas e ainda fortalecer a imagem do negócio.

Conclui-se que o maior número de respondentes da pesquisa, possui entre 25 e 40 anos de idade, está em cidades próximas ao local do estabelecimento, facilitando o acesso ao consumo no local.

Em Santo André, a taxa de porcentagem dos respondentes é maior, gerando uma oportunidade de negócio para a Vegreen de fidelizar os clientes que estão dispostos a pagar em uma região mais nobre da cidade, como o bairro Jardim, local escolhido para abertura do negócio.

Identifica-se que há possíveis consumidores que já pertencem a uma cultura veggie e observa-se que as pessoas que não são veganas ou vegetarianas, que são motivadas pela "variedade no cardápio", podem consumidor por motivos culturais, sociais, indicações, apreciação pelo estilo de vida saudável ou em busca por novas experiências gastronômicas.

Deste modo o ambiente atenderá tanto os que são declarados veganos e vegetarianos com uma culinária saborosa de origem orgânica e atraindo aqueles que apreciam uma pizzaria que promove um ambiente instagramável, bem localizado e que preza pela sustentabilidade.

3.5 BSC

Visando alcançar os objetivos da empresa, o Balanced Scorecard contribui para o gerenciamento estratégico como meio para obtenção do sucesso de maneira planejada e organizada, tendo como base 4 indicadores: perspectiva financeira, dos clientes, do aprendizado e crescimento, e dos processos internos. Na tabela 1 é apresentado o BSC da empresa Vegreen.

Tabela 1 – Balanced Scorecard da empresa Vegreen

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Aumentar a receita	10% da receita anual	Receita do ano vigente, dividido pelo ano anterior	Investimento em marketing, e MPDV com o objetivo de divulgar o produto
Cliente	Aumento da satisfação do consumidor	80% dos clientes satisfeitos	Índice de satisfação do cliente	Realização do feedback, visando melhorar nos pontos insatisfatórios, e relacionamento com o cliente, a fim de proporcionar uma boa experiência
Processos Internos	Reduzir a perda de matéria-prima por vencimento	Redução do descarte anual de no 5%	Percentual de descarte, dividido pelo total de estoque	Inclusão da data do vencimento no controle de estoque
Aprendizado e crescimento	Otimização na disseminação dos benefícios da alimentação vegana para o consumidor	Treinamento de toda a equipe da Vegreen	Índice de funcionários treinados	Implementação de treinamentos online e testes de conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA

A Vegreen surgiu com o intuito de oferecer uma alimentação saudável, em formato atrativo, em um ambiente modificado, não só para os adeptos a um estilo de vida vegano ou vegetariano, mas a todos que possuem interesse em conhecer um lugar que preza pela saúde e sustentabilidade de seus clientes.

Após pesquisa, foi possível analisar que apesar do mercado vegano estar em crescimento, poucos são os estabelecimentos preparados para atender esse público, por esse motivo a Vegreen entrega uma experiência única e integrando todos os nichos (aos veganos, vegetarianos e adeptos a esse estilo de vida).

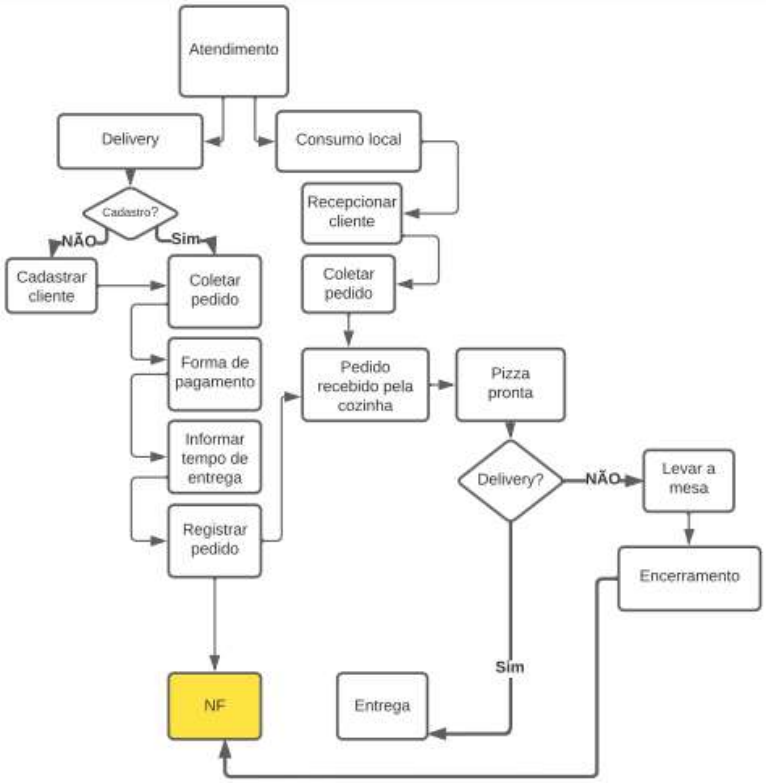
4 VIABILIDADE OPERACIONAL

4.1 PLANO OPERACIONAL

4.1.1 Fluxograma de Processos Operacionais

Os processos operacionais são um conjunto de atividades ou funções com o objetivo de transformar os recursos em bens ou serviços. Na figura 5, pode ser analisado o processo de preparo do produto principal, a pizza e sua respectiva forma de entrega ao cliente (consumo no local e delivery).

Figura 5 – Fluxograma dos processos operacionais Vegreen



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

4.1.2 Máquinas e Equipamentos necessários para produção

Os recursos necessários para produzir a pizza, levando em consideração as despesas iniciais com todos os bens necessários para que a Vegreen funcione, como máquinas e equipamentos serão: Forno à lenha, fogão industrial, geladeira, freezer (para estocar alimentos), microondas, liquidificador, refrigerador para bebidas, processador de alimentos, utensílios de cozinha, mesa de granito (para abertura da massa), balanças eletrônicas, exaustor, mesa de inox

(para realizar os cortes das pizzas), condimentadora na cozinha (para separar todos os ingredientes que irão na pizza), masseira e caixas de pizzas.

Para o atendimento são necessários computadores (para cadastro do cliente, elaboração do pedido), impressoras fiscais (para emitir a nota do pedido), máquina de cartão (para otimizar os métodos de pagamento), internet, telefone (para atendimentos e pedidos), balcões.

O ambiente da Vegreen é composto por 30 mesas de madeira reaproveitada, que compõem 4 lugares com adesivos de pizzas; varais decorativos; balanço suspenso (para tornar o ambiente instagramável); letreiros em led. Na área externa foram distribuídos guarda-chuvas em desenhos de pizzas alinhados para proteger do sol e o espaço pet friendly (área externa com grama sintética, mosquetões para prender as guias do pet, disponibilização de saquinhos, tapetes e panos desinfetantes (para descarte dos resíduos corretamente); disponibilização de acessórios (água, potes, coleiras e caminhas) e cardápio de pets (bifinhos naturais, sem glúten ou ingredientes de origem animal).

4.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

Cada modelo de forno tem sua capacidade, o forno à lenha tem a capacidade de assar de 3 a 4 pizzas ao mesmo tempo, contando com o apoio da equipe para que o processo seja rápido, contaremos com a utilização de 2 fornos para atingir a capacidade produtiva, que será apresentada adiante.

Sabe-se que em média o tempo para uma pizza ficar pronta, é de aproximadamente 09 minutos, considerando o horário de funcionamento da Vegreen, que será de terça a domingo das 18hrs às 22hs, o tempo disponível para a montagem das pizzas é equivalente a 4 horas, ou seja, 240 minutos. A montagem das pizzas leva cerca de 09 minutos e temos 240 minutos disponíveis o número de pizzas produzidas será de 106 unidades considerando 4 pizzaiolos.

No entanto entende-se que existem variáveis que faz com que esse tempo total de 240 minutos não seja 100% aproveitado na produção, são eles: idas ao banheiro, pequenos contratempos na cozinha, quebra de maquinários entre outros.

Então, estima-se que cerca de 4% (09 minutos) do tempo total disponível, será subtraído, e o número de pizzas possivelmente produzidas será de 104 unidades em 230 minutos com 4 pizzaiolos.

A Vegreen terá 4 auxiliares responsáveis para montar as pizzas e conduzi-las até o forno do 1° ao 3° ano e contratará mais 1 no 4° ano devido ao aumento na demanda. Na conta a seguir

foi subtraído o tempo de perda do tempo total disponível e dividido pelo tempo gasto na produção e por fim multiplicado pelo número de auxiliares (pizzaiolos) disponíveis, conforme tabela 2.

$$CE = (240 - 10) / 09 \cong 26 \text{ pizzas homem/dia.}$$

Tabela 2 – Estimativas da capacidade produtiva no 1° ao 3° ano e 4° ao 5° ano de acordo com o número de auxiliares de cozinha.

CAPACIDADE PRODUTIVA		1 ao 3 ANO	4 ao 5 ANO
Tempo disponivel	4	240	240
Tempo de perda		10	10
% perda		4%	4%
Tempo produção		230	230
% produção		96%	96%
Tempo Preparo		9	9
Capacidade nominal		107	133
Capacidade efetiva 1		102	128

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Abaixo cálculo do número de pizzas produzidas na semana, mês e ano.

102*6 dias da semana= 613 pizzas na semana

613*2 dias no mês = 2453 pizzas no mês

2453*12 meses = 29440 pizzas no ano.

A capacidade produtiva efetiva diária com a mão de obra de 4 pizzaiolos, tralhando 24 dias do mês em 1 ano serão produzidas 29440 pizzas, vide na tabela 3.

Tabela 3 – Estimativas da quantidade produzida no 1° ao 3° ano e 4° ao 5° ano de acordo com o número de auxiliares de cozinha.

PRODUÇÃO	1 ao 3 ANO	4 ao 5 ANO
Mão de obra	4	5
Dias trabalhados mês	24	24
Dias trabalhados semana	6	6
Qtd limite de Pizzas/dia	102	128
Qtd limite de Pizzas/semana	613	767
Qtd limite de Pizzas/mês	2453	3067
Qtd limite de Pizzas/ano	29440	36800

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

4.1.4 Principais Fornecedores

A Vegreen firma contratos com empresas distribuidoras de alimentos veganos e bebidas, lenhas e fornecedores das embalagens de papelão.

Fornecedores de alimentos veganos: a Vegreen optou pela marca Natu's Alimentos Naturais (2022), que é uma distribuidora de alimentos veganos. A empresa tem opções e diversidade nos produtos naturais e veganos para composição de pratos. A Super Bom (2022) tem uma diversidade de carnes veganas. Em relação aos legumes é mais viável optar por hortifrúti que tenham produtos orgânicos.

Fornecedores de bebidas: a Vegreen segue com a marca WEWI (2022), que possui refrigerantes orgânicos gaseificados, produzidos a partir de ingredientes 100% orgânicos, sem adição de açúcar refinado e sódio resultando em um melhor valor nutricional. Disponível em três sabores: guaraná, cola e laranja.

Fornecedores de lenha: para o forno à lenha, a Vegreen optou pela Disk Lenha (Lenha de Eucalipto 100% ecológica de área de reflorestamento. Evitando a propagação de fumaça. Especiais para lareira, fogão a lenha e fornos residenciais.

Fornecedores de caixa: pelas pesquisas, a Vegreen escolheu pela GetPizza, que produzem caixas de pizzas sustentáveis e criativas.

Fornecedores de comida pet: a Vegreen optou pela marca Pet Vegan, com bifinhos naturais, sem glúten ou ingredientes de origem animal.

Os vinhos serão distribuídos pela Vivente (2022) que utiliza na fabricação uvas fermentadas espontaneamente por leveduras selvagens. Muitos vinhos não são considerados veganos, pois no processo de preparo do vinho é utilizado produtos de origem animal. Esses ingredientes de origem animal são utilizados no processo de clarificação na produção do vinho.

4.1.5 Plano logístico e de Distribuição

A Vegreen está disponível para compras em aplicativos parceiros de entregas, linktree Vegreen (direcionamento para rede social, whatsapp) e telefone. Toda logística será feita por motoboys de aplicativo no Ifood (o Ifood fornece a opção de "Ifood Pedal" com entregas com bicicletas elétricas, opção que não impactaria o ambiente).

Com localização em Santo André, no bairro Jardim, a Vegreen contará com um espaço de 500m2, com necessidades de reformas como: pintura externa e interna, infraestrutura elétrica, pisos, iluminação e paisagismo.

4.2 ESTIMATIVA DE GASTOS

4.2.1 Estimativas de Gastos com o plano operacional

Os investimentos iniciais para que a Vegreen possa produzir englobam os itens apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Estimativas de gastos iniciais

Máquinas e Equipamentos	
Forno à lenha 2	R$ 12.000,00
Fogão industrial	R$ 3.500,00
Geladeira cozinha	R$ 4.200,00
Freezer para estocar alimentos	R$ 3.600,00
Refrigerador para bebidas	R$ 4.200,00
Processador de alimentos	R$ 3.600,00
Máquina de abrir massa	R$ 1.200,00
Masseira	R$ 4.500,00
Forno Micro-ondas	R$ 900,00
Liquidificador	R$ 500,00
Balanças eletrônicas	R$ 600,00
Exaustor (2)	R$ 3.600,00
Condimentadora Inox (cozinha)	R$ 700,00
Computador	R$ 4.000,00
Impressora fiscal	R$ 600,00
Máquina cartão (Moderninha)	R$ 500,00
Total	R$ 48.200,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Todo o mobiliário do local como: mesas/cadeiras, utensílios, mobílias, reformas e decorações do local de acordo estão apresentadas nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – Estimativas de gastos com obras

Obras	
Pintura externa	R$ 15.000,00
Pintura Interna	R$ 25.000,00
Piso	R$ 20.000,00
Infraestrutura Elétrica	R$ 12.000,00
Iluminação interna e externa	R$ 7.000,00
Pintura artistica	R$ 13.000,00
Paisagismo	R$ 17.000,00
Hidráulica	R$ 5.000,00
	R$ 114.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tabela 6 – Estimativas de gastos com mobiliário e utensílios

Móveis e Utensílios Inicial	
Mesa de inox (corte das pizzas)	R$ 550,00
Mesa de granito para abrir massa	R$ 1.500,00
Utensílios de cozinha	R$ 15.000,00
Pratos com formato pizza	R$ 10.764,00
Formas Pizzas (10)	R$ 400,00
Balção recepção 2	R$ 5.000,00
Mesas e cadeiras madeira reaproveitada (40)	R$ 58.136,00
Caixas de pizzas personalizadas (100)	R$ 300,00
	R$ 91.650,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

4.2.2 Custos dos produtos

A Vegreen vende 3 tipos de pizzas, sendo elas: Simples, Top e Premium. Os ingredientes para a produção das pizzas foram decididos de acordo com os custos que cada item possui no mercado. Os ingredientes foram separados por categorias, no exemplo da pizza Top, será adicionado itens como: mushrooms/shitaki champignon, que não será acrescentado nas pizzas tipo Simples, o mesmo acontece com a pizza Premium que terão proteínas veganas que não estarão presentes na pizza Top. A tabela 7 explica melhor os ingredientes

Tabela 7 – Legumes, vegetais e proteínas por tipo de pizza

Simples	Top	Premium
Abobrinha Rúcula Ervas frescas Beringela Milho Ervilha	Tomate Cenoura Abobrinha Rúcula Ervas frescas Beringela Milho Ervilha	Tomate Cenoura Abobrinha Rúcula Ervas frescas Beringela Milho Ervilha
Queijo Vegano	Queijo Vegano	Queijo Vegano
	Cream cheese com mushrooms Shitaki champignon	Cream cheese com mushrooms Shitaki champignon
		Proteína vegana (carne vegetal) Castanhas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Além da pizza são produzidas entradas para que o cliente possa ter a opção de complementar sua experiência no restaurante. Uma das entradas servidas é o Vegstick's de calabresa (vegana), considerada a entrada mais vendida (e por isso usada como base para cálculo e demonstração de custo). Para produzi-la utiliza-se a massa da produção das pizzas, reduzindo custos extras. Também é produzida a sobremesa Chocoveg Mousse cujos ingredientes para produção também respeitam a filosofia vegana/vegetariana com a ausência de alimentos de origem animal. Os principais ingredientes para a entrada e a sobremesa estão descritos na tabela 8.

Tabela 8 – Principais ingredientes para entrada e sobremesa

Vegstick	Chocoveg Mousse
Massa da pizza Calabresa vegana Especiarias	Abacate Cacau em pó Canela Melado de Cana Essência Baunilha

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Todo os custos são apresentados na tabela 9 e foram calculados baseados nos preços (R$) de mercado no atacado e divididos pela quantidade necessária (unidade de medida) para a

fabricação da pizza, Vegstick e Chocoveg Mousse, para chegar no preço de custo total. Os demais itens apresentam preço de custo do produto acabado.

Tabela 9 – Custo e quantidade por unidade de fabricação da pizza

Pizza Simples	Unidade	Qtde	Valores
Farinha	grama	500	R$ 1,58
Queijo Vegano	grama	250	R$ 14,38
Vegetais	grama	250	R$ 6,00
Fermento biologico e sal	grama	50	R$ 0,88
Especiarias/Temperos	grama	20	R$ 0,70
Molho organico	grama	200	R$ 2,59
Total			R$ 26,13

Pizza Top	Unidade	Qtde	Valores
Farinha	grama	500	R$ 1,58
Queijo Vegano	grama	250	R$ 14,38
Vegetais	grama	250	R$ 6,00
Fermento biologico e sal	grama	50	R$ 0,88
Molho organico	grama	200	R$ 2,59
Cream cheese com mushrooms/shitaki champignon	grama	200	R$ 12,00
Especiarias/Temperos	grama	20	R$ 0,70
Total			R$ 38,13

Pizza Premium	Unidade	Qtde	Valores
Farinha	grama	500	R$ 1,58
Queijo Vegano	grama	250	R$ 14,38
Cream Cheese com proteina vegana (carne vegetal) e castanhas	grama	250	R$ 25,00
Fermento biologico e sal	grama	50	R$ 0,88
Especiarias/Temperos	grama	20	R$ 0,70
Vegetais	grama	250	R$ 6,00
Molho organico	grama	100	R$ 2,59
Total			R$ 51,13

Entrada: Vegstick (4 unid)	Unidade	Qtde	Valores
Massa utilizada na pizza	grama	1000	R$ 6,32
Proteina de soja (calabresa vegana)	grama	400	R$ 13,17
Azeite	ml	5	R$ 0,50
Total			R$ 19,99

Bebidas/ PET	Unidade	Qtde	Valores
Refrigerante	ml	350	R$ 4,00
Agua	ml	500	R$ 1,50
Suco Natural	ml	300	R$ 5,00
Petvegam	unid	1	R$ 2,47
Embalagem	unid	1	R$ 2,72

Chocoveg Mousse	Unidade	Qtde	Valores
Abacate	unid	123	R$ 0,48
Cacau em pó	grama	8	R$ 0,72
Canela em pó	grama	0,7	R$ 0,04
Melado de cana	grama	16	R$ 0,25
Essência de baunilha	ml	1,7	R$ 0,71
Total			R$ 1,24

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Na tabela 10 o valor do custo por unidade produzida terá um reajuste anual de 7%.

Tabela 10 – Custo por unidade

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pizza Simples	R$ 26,13	R$ 27,95	R$ 29,91	R$ 32,00	R$ 34,24
Pizza Top	R$ 38,13	R$ 40,79	R$ 43,65	R$ 46,71	R$ 49,97
Pizza Premium	R$ 51,13	R$ 54,70	R$ 58,53	R$ 62,63	R$ 67,01
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)	R$ 6,90	R$ 7,38	R$ 7,90	R$ 8,45	R$ 9,04
Refrigerante	R$ 4,00	R$ 4,28	R$ 4,58	R$ 4,90	R$ 5,24
Suco Natural	R$ 5,00	R$ 5,35	R$ 5,72	R$ 6,13	R$ 6,55
Vinho	R$ 143,10	R$ 153,12	R$ 163,84	R$ 175,30	R$ 187,57
Vegstick	R$ 19,99	R$ 21,39	R$ 22,88	R$ 24,49	R$ 26,20
Água	R$ 1,50	R$ 1,61	R$ 1,72	R$ 1,84	R$ 1,97
Chocoveg Mousse	R$ 1,24	R$ 1,32	R$ 1,42	R$ 1,51	R$ 1,62

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

4.2.3 Análise e Diagnóstico da viabilidade operacional

A Vegreen tem como meta organizar as ações e processos de forma que atenda as expectativas e necessidades dos consumidores. É importante que toda a análise de pessoal, operacional e marketing estejam interligadas.

A análise dos dados mostrados neste capítulo comprova a viabilidade das operações da Vegreen, tanto em reformas para adequação do ambiente, custo, manutenção, logística, relação com os fornecedores e ações de marketing. Pontos que fazem com que a pizzaria tenha total autonomia de funcionamento.

5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo será apresentado o plano de marketing da Vegreen tendo-se como base o modelo dos 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) mix de Marketing.

5.1.1 Produtos e Serviços

A Vegreen se preocupa com a experiência positiva e diferenciada que seus clientes terão ao consumir seu produto e ao visitar o espaço de consumação. Por isso, sua missão é oferecer principalmente ao público vegano/vegetariano um produto de massa leve, de origem vegetal, saudável e que esteja de acordo com seus princípios de consumo consciente

Alguns dos motivos pelos quais as pessoas têm optado pelo vegetarianismo ou pelo veganismo, são: cuidados com a saúde, quesito nutritivo ou busca por novos sabores e experiências. Pensando nisso, as pizzas da Vegreen possuem baixa concentração calórica, mas ainda assim são muito saborosas, pois todos os produtos utilizados são os melhores encontrados no mercado e utilizados com temperos naturais, diminuindo o consumo de produtos industrializados.

As pizzas da Vegreen que possuem o diferencial de terem a massa da cor verde, são divididas em 3 tipos diferentes, selecionadas de acordo com a complexidade e custo dos ingredientes conforme descrito no plano operacional. São servidas também entradas (opção do cliente) veganas como edamame, shitake no azeite, Vegstick de calabresa vegana (a opção de entrada mais vendida da casa, e abordada neste capítulo e em Viabilidade Financeira como única opção para efeitos de cálculo), bolinho de milho e ervilha e bruschettas de geleia de damasco. Como sobremesa, a Vegreen serve um delicioso mousse de chocolate vegano produzido com abacate.

Além delas, as bebidas possuem grande participação na experiência saudável dos clientes. Pensando nisso, a Vegreen serve sucos naturais de combinações variadas, como: suco de uva verde com água de coco, suco de melancia com gengibre, refrigerante, água e um excelente vinho vegano.

Todos os sabores de pizzas e entradas são desenvolvidos pelo chef gastronômico especializado em comidas veganas e vegetarianas, contratado pela Vegreen.

Além disso, pensando também na parcela de clientes que desejam a busca por novos sabores e experiências, a Vegreen opta por fazer da refeição do cliente uma visita especial, onde são inseridos no meio ambiente, em contato com a natureza, e com diversos elementos a serem explorados nas fotografias, como luzes externas distribuídas como varal, mesas em formato e desenho de pizzas verdes, pratos com desenhos dos ingredientes, balanços pendurados, mobília em madeira reaproveitada, letreiros em Led luminoso verde, guarda-chuvas em desenho de pizza alinhados para proteger do sol em áreas muito abertas, molduras polaroid em formato gigante para fotos, lago de carpas, etc. A intenção neste ambiente, é deixar o cliente se sentir bem em contato com a natureza, fazendo com que perceba a real qualidade de vida que este propõe.

5.1.2 MVP

Para que a Vegreen valide a real aceitação do produto no mercado, foi desenvolvido um MVP, Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável, em português), tornando o processo de aprendizagem rápido e possível com o menor esforço possível.

Foi vendido ao preço proporcional das pizzas verdes e veganas um protótipo do produto principal: uma mini pizza em tamanho 10 cm de diâmetro que utiliza os mesmos ingredientes e materiais da pizza original da Vegreen. Para isso a empresa conta com os sócios-administradores que venderam o protótipo por meio das redes sociais pessoais, num espaço virtual onde foi disponibilizado o cardápio. A produção foi realizada em residência domiciliar até que o produto fosse validado e a cozinha de produção estivesse devidamente funcionando. As entregas aconteceram via motoboy de aplicativo, e não houve a necessidade de um espaço pré-definido, uma vez que o tamanho do protótipo permitiu o consumo em qualquer local. A seguir o leitor poderá visualizar na figura 6 o modelo do MVP.

Figura 6 – MVP

Fonte: Vegan mini pizzas – Lazy Cat Kitchen, Pinterest (com edição do autor), 2022.

Desta forma, a empresa conseguiu medir o nível de interesse pelo produto e o nível de aceitação do preço do produto. Tendo 150 pedidos ou mais dentro do período de 1 mês com pelo menos 75% de feedback positivos, os sócios da Vegreen entendem que o produto foi bem aceito pelo mercado e continuaram com sua estratégia seguindo adiante com a abertura do negócio, caso contrário, os sócios entenderiam que não se deve continuar.

5.1.3 Preço

Originalmente, os preços de produtos veganos/vegetarianos possuem um custo mais elevado, porque são produzidos em menor escala comparado aos de origem animal; além disso, grande parte dos produtos veganos possuem em sua formulação ingredientes orgânicos, que ainda hoje têm baixa oferta no mercado. Um exemplo claro é o queijo, ingrediente indispensável na produção de pizzas; enquanto o queijo mussarela (de origem animal) possui o quilograma vendido à aproximadamente R$ 32,00, o quilograma do queijo vegano (de origem vegetal) possui o seu preço estimado em R$ 57,50.

Considerando o CPV (Custo do Produto Vendido) obtido, as pizzas são dívidas em 3 níveis de complexidade, podendo serem chamadas de:

1. Simples
2. Top

3. Premium

As pizzas Simples possuem apenas vegetais comuns, as Top's contêm vegetais a um custo pouco elevado, além de recheios veganos, e as pizzas Premium's com custo maior tratando-se dos ingredientes. Os custos dos ingredientes podem ser visualizados com mais detalhes na viabilidade operacional já apresentada no capítulo 4.

Os preços de venda são reajustados anualmente em 10%, e os preços de custo têm um aumento de 7% (% estipulada com base na inflação dos últimos anos). Na tabela 11 são apresentados os preços de venda, custo e margem de lucro de cada produto.

Tabela 11 – Preço, custo e margem de lucro dos produtos vendidos

	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
Item	Preço de venda	Preço de custo	Margem de lucro	Preço de venda	Preço de custo	Margem de lucro	Preço de venda	Preço de custo	Margem de lucro
Pizza Simples	58,00	26,13	55%	63,80	27,95	56%	70,18	29,91	57%
Pizza Top	63,00	38,13	39%	69,30	40,79	41%	76,23	43,65	43%
Pizza Premium	75,00	51,13	32%	82,50	54,70	34%	90,75	58,53	36%
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)	19,90	6,90	65%	21,89	7,38	66%	24,08	7,90	67%
Refrigerante	10,00	4,00	60%	11,00	4,28	61%	12,10	4,58	62%
Suco Natural	12,00	5,00	58%	13,20	5,35	59%	14,52	5,72	61%
Vinho	280,00	143,10	49%	308,00	153,12	50%	338,80	163,84	52%
Vegstick	38,00	19,99	47%	41,80	21,39	49%	45,98	22,88	50%
Água	7,00	1,50	79%	7,70	1,61	79%	8,47	1,72	80%
Chocoveg Mousse	18,00	1,24	93%	19,80	1,32	93%	21,78	1,42	94%
Edamame	20,00	7,00	65%	22,00	7,49	66%	24,20	8,01	67%
Shitake no azeite	35,00	15,00	57%	38,50	16,05	58%	42,35	17,17	59%
Vegsticks de calabresa vegana	38,00	19,99	47%	41,80	21,39	49%	45,98	22,89	50%
Bolinho de milho com ervilha	38,00	18,00	53%	41,80	19,26	54%	45,98	20,61	55%
Bruschettas com geleia de	40,00	25,00	38%	44,00	26,75	39%	48,40	28,62	41%

ANO 4			ANO 5		
Preço de venda	Preço de custo	Margem de lucro	Preço de venda	Preço de custo	Margem de lucro
77,20	32,00	59%	84,92	34,24	60%
83,85	46,71	44%	92,24	49,97	46%
99,83	62,63	37%	109,81	67,01	39%
26,49	8,45	68%	29,14	9,04	69%
13,31	4,90	63%	14,64	5,24	64%
15,97	6,13	62%	17,57	6,55	63%
372,68	175,30	53%	409,95	187,57	54%
50,58	24,49	52%	55,64	26,20	53%
9,32	1,84	80%	10,25	1,97	81%
23,96	1,51	94%	26,35	1,62	94%
26,62	8,58	68%	29,28	9,18	69%
46,59	18,38	61%	51,24	19,66	62%
50,58	24,49	52%	55,64	26,20	53%
50,58	22,05	56%	55,64	23,59	58%
53,24	30,63	42%	58,56	32,77	44%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

É considerado um preço médio de custo por família (4 pessoas) de R$ 156,20 incluindo no pedido 1 pizza de 8 pedaços (simples, top ou premium), 1 entrada, 4 bebidas, 1 sobremesa (considerando que, nem todos consomem a sobremesa). Sobre este valor é cobrado 10% referente a taxa de serviço (atualizando-se o valor para R$ 171,82). Totalizando R$ 42,96 por

pessoa (171,82/4). O valor foi calculado considerando a média entre o preço de venda de cada um dos produtos, apresentado na tabela 12:

Tabela 12 – Cálculo do ticket médio

CÁLCULO DO TICKET MÉDIO							
Pizza	**R$**	**Entradas**	**R$**	**Bebidas**	**R$**	**Sobremesa**	**R$**
Pizza Simples	R$ 58,00	Edamame	R$ 20,00	Sucos naturais	R$ 12,00	Chocoveg mousse	R$ 18,00
Pizza Top	R$ 63,00	Shitake no azeite	R$ 35,00	Refrigentes	R$ 10,00		
Pizza Premium	R$ 75,00	Vegsticks de calabresa vegana	R$ 38,00	Água com ou sem gás	R$ 7,00		
		Bolinho de milho com ervilha	R$ 38,00				
		Bruschettas com geleia de damasco	R$ 40,00				
MÉDIA DE R$:	R$ 65,33	MÉDIA DE R$:	R$ 34,20	MÉDIA DE R$:	R$ 9,67	MÉDIA DE R$:	R$ 18,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Somou-se as médias e o valor de bebidas foi multiplicado por 4 em razão do produto "bebida" ser individual (65,33+34,20+(9,67*4)+18)*10% = R$ 171,82.

Fez-se a média entre todos os produtos servidos como entrada, e todos servidos com bebida (para o cálculo total, suponha-se que cada integrante da mesa pede uma bebida), além de incluir também a opção de sobremesa. Somou-se todos as médias, e achou-se o ticket médio por família, dividindo também por pessoa.

5.1.4 Promoção

A principal forma de promoção da Vegreen é por meio digital, local virtual onde as pessoas podem se comunicar e se conectar com outras pessoas. Vale lembrar que "pessoas" não se conectam ou criam sentimento por "coisas" sem que por trás destas, tenham outras "pessoas"; portanto a Vegreen se preocupa com a humanização da marca gerando conexões fortes com seus clientes.

Na pré-abertura do negócio, foi investido além do digital no modo offline, inicialmente a captação de fotos dos produtos. Posteriormente colocados outdoors em pontos estratégicos das cidades em que o público da Vegreen mais está presente no seu dia a dia (como por exemplo, na Av. Padre Manoel da Nóbrega, passagem está quase que obrigatória para ingressar-se no bairro Jardim de carro). Junto a esta ação, foram entregues panfletos nos principais faróis do bairro Jardim e da Vila Bastos conforme figura 7.

Figura 7 – Panfleto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

As plataformas utilizadas para divulgação e conexão com seus clientes são: Instagram, Facebook, Google Ads e IFood. Além do investimento de tráfego pago na rede própria e oficial da pizzaria vegana, é investido em perfis de influencers e de dicas com alta visibilidade que possuem público alinhado com o da Vegreen; como @amandabaldin (blogueira, nutricionista e vegetariana) e @dicasnoabc (perfil que divulga comércios no ABC paulista). Estes perfis possuem alta visibilidade e vendem serviços de divulgação quando alinhados com o público da contratante e do anunciante (contratado). O trabalho executado por estes perfis é visitar ou receber os produtos da Vegreen e publicá-los fazendo uma breve divulgação. Para clientes vindos de perfis de terceiros contratados, a Vegreen disponibiliza cupons de desconto e vale sorteios para que incentivem a visita ao local.

Como marketing offline a pizzaria vegana investe em brindes como imã de geladeira, eco-bags para os clientes fiéis, copos reutilizáveis com personalização da Vegreen e outros itens que colaborem com o meio ambiente e não sejam descartáveis.

No Google Ads, o investimento é por clique (CPC - custo por clique), funcionando como um leilão embutido na plataforma, empresas que investem na mesma busca colocam o valor máximo que pagam por clique, sendo assim, a Vegreen utiliza como seu CPC máximo R$ 0,40. A taxa média de conversão é a porcentagem média de conversões por interação com o anúncio, o estimado para o mercado é de 3,5%. A meta de conversão demonstra a quantidade de pizzas que a Vegreen espera que sejam vendidas por meio do Google Ads (10% das vendas de pizzas totais). A plataforma possui a função de mostrar o produto ao consumidor e levá-lo até a pizzaria. Ou seja, a empresa pretende ter 2.400 vendas no primeiro ano (por meio desta plataforma), para isso é necessário que tenha 68.571 cliques/interações com o anúncio. O custo médio por clique é de R$ 0,40 centavos considerando o mercado de pizzarias veganas na região (concorrência do leilão), sendo assim multiplica-se a quantidade necessária de cliques pelo custo por clique, resultando no custo total apresentado na tabela 13.

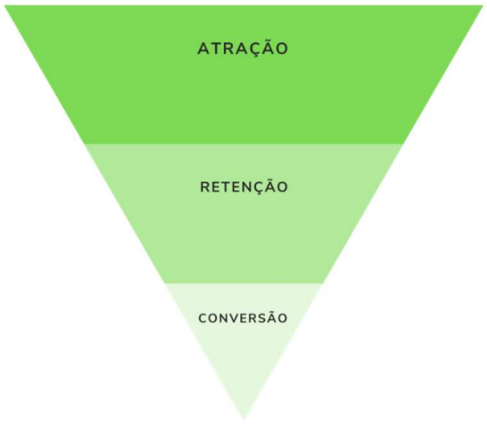
Tabela 13 – Estimativa de conversão – Google Ads

ESTIMATIVA DE CONVERSÃO - GOOGLE ADS					
ANO	META DE CONVERSÃO	TAXA DE CONVERSÃO	CUSTO POR CLIQUE	QUANT. DE CLIQUES NECESSÁRIOS	CUSTO TOTAL
Ano 1	2400	3,50%	R$ 0,40	68571	R$ 27.428,57
Ano 2	2640	3,50%	R$ 0,40	75429	R$ 30.171,43
Ano 3	2904	3,50%	R$ 0,40	82971	R$ 33.188,57
Ano 4	3194	3,50%	R$ 0,40	91269	R$ 36.507,43
Ano 5	3514	3,50%	R$ 0,40	100395	R$ 40.158,17

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

O investimento em *Facebook* e *Instagram* dependem das campanhas criadas no mês, porém, a estratégia de promoção dentro desta plataforma é inicialmente o impulsionamento de publicações no topo do funil (possuem a finalidade de atração de novos perfis) com campanhas de alcance. A partir do 3º mês de funcionamento o valor diário disponível passará a ser distribuído em campanhas de alcance (topo de funil), engajamento (meio de funil, com a finalidade de retenção dos perfis atraídos nas campanhas de alcance) e conversão (fundo de funil, convertendo os leads retidos em vendas diretas) conforme figura 8.

Figura 8 – Funil de Marketing



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Sendo assim, a Vegreen pretende vender por meio do Facebook/Instagram 10800 pizzas no primeiro ano, e possui custo por clique nesta plataforma de R$ 0,30. Para atingir esta meta, necessita de 240.000 cliques considerando a taxa de conversão de 4,5% (calculada de acordo com índices de pesquisas (PAUL, 2017), assim como o custo por clique verificado no gerenciador de anúncios da Meta, empresa que gerencia Facebook e Instagram). Dividiu-se a meta de vendas pela taxa de conversão, resultando na quantidade de cliques necessários; este ainda fora multiplicado pelo custo por clique, resultando no custo total anual. Vale ressaltar que os valores citados são para início de negócio, de acordo com o aumento da demanda, as despesas com promoção terão um aumento de 10% ao ano conforme tabela 14.

Tabela 14 – Estimativa de Conversão - Facebook e Instagram

ESTIMATIVA DE CONVERSÃO - FACEBOOK/INSTAGRAM					
ANO	META DE CONVERSÃO	TAXA DE CONVERSÃO	CUSTO POR CLIQUE	QUANT. DE CLIQUES NECESSÁRIOS	CUSTO TOTAL
Ano 1	10800	4,50%	R$ 0,30	240000	R$ 72.000,00
Ano 2	11880	4,50%	R$ 0,30	264000	R$ 79.200,00
Ano 3	13068	4,50%	R$ 0,30	290400	R$ 87.120,00
Ano 4	14375	4,50%	R$ 0,30	319440	R$ 95.832,00
Ano 5	15812	4,50%	R$ 0,30	351384	R$ 105.415,20

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

No IFood (marketplace de delivery de comida online), grande parte da tomada de decisão na hora da compra do produto é influenciada pela imagem, portanto, a Vegreen deve investir em boas fotografias para tal, além de promoções iniciais que despertem o desejo do cliente em conhecer aquele produto. Fora isto, a taxa de entrega é outro fator diferencial para o cliente pedir ou não a sua pizza vegana, por isso a Vegreen precisa diminuir o preço desta para

que atraia um número maior de clientes. Para ter mais visibilidade dentro do aplicativo o valor disponível mensal para tal investimento (contando captação de fotos inicial, diminuição da taxa de entrega, promoções dentro do app e participação nos anúncios da página inicial do IFood) será R$ 2.525,00, conforme a divisão de investimentos em marketing digital da tabela 15.

Tabela 15 – Divisão de Investimento de Marketing Mensal

INVESTIMENTO MENSAL A CADA ANO					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO4	ANO 5
Brindes	R$ 600,00	R$ 660,00	R$ 726,00	R$ 798,60	R$ 878,46
Google Ads	R$ 2.285,71	R$ 2.514,28	R$ 2.765,71	R$ 3.042,28	R$ 3.346,51
Facebook/Instagram	R$ 6.000,00	R$ 6.600,00	R$ 7.260,00	R$ 7.986,00	R$ 8.784,60
Perfis de alto engajamento	R$ 1.189,29	R$ 1.308,22	R$ 1.439,04	R$ 1.582,94	R$ 1.741,24
Ifood	R$ 2.525,00	R$ 2.777,50	R$ 3.055,25	R$ 3.360,78	R$ 3.696,85
TOTAL MENSAL:	R$ 12.600,00	R$ 13.860,00	R$ 15.246,00	R$ 16.770,60	R$ 18.447,66
TOTAL ANUAL:	R$ 151.200,00	R$ 166.320,00	R$ 182.952,00	R$ 201.247,20	R$ 221.371,92

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tratando-se de vendas de produtos combinados a uma experiência imersiva num ambiente instagramável, o visual é aquilo que mais atrai os consumidores. Pensando nisso, a Vegreen concentra o design de suas divulgações em fotos dos produtos e do local de consumo, no intuito de despertar o desejo em quem visualiza. Desta forma, o post elaborado deverá seguir a identidade visual da figura 9.

Figura 9 – Post Logotipo Vegreen

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

5.1.5 Gestão da Marca

O Branding é uma estratégia de gestão de marca imprescindível no negócio, ela visa tornar a marca mais reconhecida pelo seu público. Para isso, deve ser utilizada como estratégia inicial para criação da marca a psicologia das cores, capaz de agregar valor para a identidade visual e promover sensações em quem a vê, desta forma diferenciando-se da concorrência. A cor principal escolhida pela gestão da Vegreen foi a cor verde, a qual transmite as sensações de vida, cura, saúde, calma, dinheiro, crescimento, tranquilidade e natureza. A logomarca da Vegreen é apresentada na figura 10.

Figura 10 – Logomarca Vegreen

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Por fim, o nome escolhido para a marca foi originado do prefixo de Vegano/Vegetariano – VEG, e GREEN (verde na língua inglesa) pelas pizzas possuírem coloração verde. A construção da logo marca segue com um desenho de pizza dentro da letra G, por ser o principal produto da Vegreen.

5.1.6 Posicionamento da Marca

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (2004), a estratégia de negócio deve estar dentro de um dos 3 (três) tipos: diferenciação, liderança em custo ou foco. Entre as três alternativas a Vegreen utiliza o foco em um segmento específico, por oferecer ao público vegano/vegetariano pizzas que vão de encontro com o seu estilo de vida saudável.

5.2 PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA

Para construção da previsão e mensuração da demanda dos próximos 5 anos, considerou-se um crescimento progressivo das vendas durante os meses, totalizando um aumento de 10% do volume, conforme meta estabelecida no BSC (Tabela 1 - Balanced Scorecard da empresa Vegreen). Considerando o percentual de crescimento, capacidade máxima de produção de 35.138 pizzas no ano 5, e percentual de representatividade de cada tipo de pizza dentro do portfólio (Simples 35% Top 35% e Premium 30%), premissas estabelecidas no capítulo de viabilidade operacional, a tabela 16 apresenta a projeção de demanda para os próximos 5 anos.

Tabela 16 – Projeção Demanda 5 anos

	Demanda Produção Pizza												
	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total ano
Ano 1	**2.250**	**2.213**	**2.109**	**2.219**	**2.019**	**1.970**	**2.150**	**1.768**	**1.967**	**1.641**	**1.676**	**2.017**	**24.000**
Simples	787	774	738	777	707	689	753	619	689	574	587	706	8.400
Top	787	774	738	777	707	689	753	619	689	574	587	706	8.400
Premium	675	664	633	666	606	591	645	530	590	492	503	605	7.200
Ano 2	**2.475**	**2.434**	**2.320**	**2.441**	**2.221**	**2.167**	**2.365**	**1.944**	**2.164**	**1.805**	**1.844**	**2.218**	**26.400**
Simples	866	852	812	854	777	758	828	681	757	632	645	776	9.240
Top	866	852	812	854	777	758	828	681	757	632	645	776	9.240
Premium	742	730	696	732	666	650	710	583	649	542	553	666	7.920
Ano 3	**2.722**	**2.678**	**2.552**	**2.685**	**2.443**	**2.384**	**2.602**	**2.139**	**2.380**	**1.986**	**2.028**	**2.440**	**29.040**
Simples	953	937	893	940	855	834	911	749	833	695	710	854	10.164
Top	953	937	893	940	855	834	911	749	833	695	710	854	10.164
Premium	817	803	766	806	733	715	781	642	714	596	608	732	8.712
Ano 4	**2.994**	**2.945**	**2.808**	**2.954**	**2.688**	**2.622**	**2.862**	**2.353**	**2.619**	**2.184**	**2.231**	**2.684**	**31.944**
Simples	1.048	1.031	983	1.034	941	918	1.002	823	916	765	781	940	11.180
Top	1.048	1.031	983	1.034	941	918	1.002	824	917	765	781	940	11.181
Premium	898	884	842	886	806	787	859	706	786	655	669	805	9.583
Ano 5	**3.294**	**3.240**	**3.088**	**3.249**	**2.957**	**2.884**	**3.148**	**2.588**	**2.880**	**2.403**	**2.454**	**2.953**	**35.138**
Simples	1.153	1.134	1.081	1.137	1.035	1.009	1.102	906	1.008	841	859	1.033	12.298
Top	1.153	1.134	1.081	1.137	1.035	1.009	1.102	906	1.008	841	859	1.033	12.298
Premium	988	972	926	975	887	865	944	776	864	721	736	886	10.541
TOTAL GERAL	**13.735**	**13.510**	**12.878**	**13.548**	**12.329**	**12.026**	**13.128**	**10.792**	**12.011**	**10.020**	**10.233**	**12.313**	**146.521**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para os primeiros 5 anos, onde a Vegreen estará em busca de consolidação no mercado, não é previsto nenhum ajuste estrutural no estabelecimento para aumentar a capacidade operacional.

Considerando as ações de marketing que têm como objetivo a conversão em clientes, a Vegreen usará como premissa o crescimento de 10% anual para investimentos em marketing seguindo a mesma base da projeção de demanda, com uma meta de conversão de 60%, e levando em consideração que a partir do Ano 2, considerasse um percentual de 15% do total para clientes fiéis, ou seja, clientes que já frequentam o restaurante, e continuam sendo impactados por serem o target da Vegreen, e esse percentual aumenta com o passar dos anos visando o crescimento de clientes fiéis na base, como apresentado na tabela 17.

Tabela 17 – Clientes Fiéis

	Clientes Fiéis												
	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total ano
Ano 1	2.250	2.213	2.109	2.219	2.019	1.970	2.150	1.768	1.967	1.641	1.676	2.017	24.000
Ano 2	2.475	2.434	2.320	2.441	2.221	2.167	2.365	1.944	2.164	1.805	1.844	2.218	26.400
Clientes Fiéis 15%	**371**	**365**	**348**	**366**	**333**	**325**	**355**	**292**	**325**	**271**	**277**	**333**	**3.960**
Ano 3	2.722	2.678	2.552	2.685	2.443	2.384	2.602	2.139	2.380	1.986	2.028	2.440	29.040
Clientes Fiéis 20%	**544**	**536**	**510**	**537**	**489**	**477**	**520**	**428**	**476**	**397**	**406**	**488**	**5.808**
Ano 4	2.994	2.945	2.808	2.954	2.688	2.622	2.862	2.353	2.619	2.184	2.231	2.684	31.944
Clientes Fiéis 25%	**749**	**736**	**702**	**738**	**672**	**655**	**716**	**588**	**655**	**546**	**558**	**671**	**7.986**
Ano 5	3.294	3.240	3.088	3.249	2.957	2.884	3.148	2.588	2.880	2.403	2.454	2.953	35.138
Clientes Fiéis 30%	**988**	**972**	**926**	**975**	**887**	**865**	**944**	**776**	**864**	**721**	**736**	**886**	**10.541**
TOTAL GERAL	**13.735**	**13.510**	**12.878**	**13.548**	**12.329**	**12.026**	**13.128**	**10.792**	**12.011**	**10.020**	**10.233**	**12.313**	**146.521**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

5.3 ESTIMATIVA DE GASTOS

A Vegreen terá um plano de marketing robusto com objetivo de atingir todas as fases do funil, convertendo em clientes conforme sua consolidação.

Como plano de pré-inauguração a Vegreen contou com um plano inicial para abertura do negócio, foi investido não só no digital, mas também no modo out off home. Foram instalados outdoors e entregues panfletos nos principais faróis em pontos estratégicos da cidade de Santo André, visando a atração do público para o restaurante. Na tabela 18 estimou-se os gastos de pré-inaugurarão para o plano offline.

Tabela 18 – Investimento em Marketing – Pré-inauguração

Investimento MKT	
Outdoor "em breve"	R$ 5.000,00
Ação com panfletos na rua	R$ 1.500,00
Confecção de panfetos (10000)	R$ 3.900,00
Captação de fotos dos produtos	R$ 4.000,00
	R$ 14.400,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A estratégia de marketing digital atua nas principais plataformas: Google Ads, Instagram/Facebook, Ifood, perfis de dicas e influenciadores, e é realizado um investimento mensal para que os KPI's sejam atingidos. Dessa forma, na Tabela 13 e 14 – Promoção, tem-se os gastos mensais estimados com as plataformas, e a tabela 19 representa os dados destrinchando os gastos mensais e considerando um crescimento de 10% ao ano previsto ao longo da projeção de 5 anos.

Tabela 19 – Investimento em Marketing – Mensal

	Investimento tráfego pago												
Ano 1	**mês 1**	**mês 2**	**mês 3**	**mês 4**	**mês 5**	**mês 6**	**mês 7**	**mês 8**	**mês 9**	**mês 10**	**mês 11**	**mês 12**	**Total ano**
Brindes	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Google Ads	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	2.286	27.429
Instagram/Facebook	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Perfis de alto engajamento	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	14.271
Ifood	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	2.525	30.300
TOTAL GERAL	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**12.600**	**151.200**
Ano 3	**mês 1**	**mês 2**	**mês 3**	**mês 4**	**mês 5**	**mês 6**	**mês 7**	**mês 8**	**mês 9**	**mês 10**	**mês 11**	**mês 12**	**Total ano**
Brindes	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	7.920
Google Ads	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	30.171
Instagram/Facebook	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	79.200
Perfis de alto engajamento	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	15.699
Ifood	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	33.330
TOTAL GERAL	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**13.860**	**166.320**
Ano 3	**mês 1**	**mês 2**	**mês 3**	**mês 4**	**mês 5**	**mês 6**	**mês 7**	**mês 8**	**mês 9**	**mês 10**	**mês 11**	**mês 12**	**Total ano**
Brindes	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	8.712
Google Ads	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	33.189
Instagram/Facebook	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	7.260	87.120
Perfis de alto engajamento	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	1.439	17.268
Ifood	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	3.055	36.663
TOTAL GERAL	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**15.246**	**182.952**
Ano 4	**mês 1**	**mês 2**	**mês 3**	**mês 4**	**mês 5**	**mês 6**	**mês 7**	**mês 8**	**mês 9**	**mês 10**	**mês 11**	**mês 12**	**Total ano**
Brindes	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	799	9.583
Google Ads	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	36.507
Instagram/Facebook	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	7.986	95.832
Perfis de alto engajamento	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	18.995
Ifood	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	3.361	40.329
TOTAL GERAL	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**16.771**	**201.247**
Ano 5	**mês 1**	**mês 2**	**mês 3**	**mês 4**	**mês 5**	**mês 6**	**mês 7**	**mês 8**	**mês 9**	**mês 10**	**mês 11**	**mês 12**	**Total ano**
Brindes	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	878	10.542
Google Ads	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	3.347	40.158
Instagram/Facebook	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	105.415
Perfis de alto engajamento	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	20.895
Ifood	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	3.697	44.362
TOTAL GERAL	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**18.448**	**221.372**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

5.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Após análise do plano de marketing, previsão e mensuração da demanda e estimativa de gastos, a Vegreen prevê que todas as estratégias criadas com o objetivo de gerar alcance e fidelidade por parte dos consumidores target da empresa, são viáveis para atuação no mercado. Deste modo, considerando como base todo o material apresentado ao longo do capítulo, conclui-se que a empresa tem viabilidade mercadológica.

6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

No capítulo 6 será abordado o capital humano da Vegreen, visando explorar os conteúdos das seguintes vertentes: organograma estrutural, benefícios e treinamento e desenvolvimento dos funcionários, assim como o impacto financeiro de toda essa gestão e estrutura estabelecida.

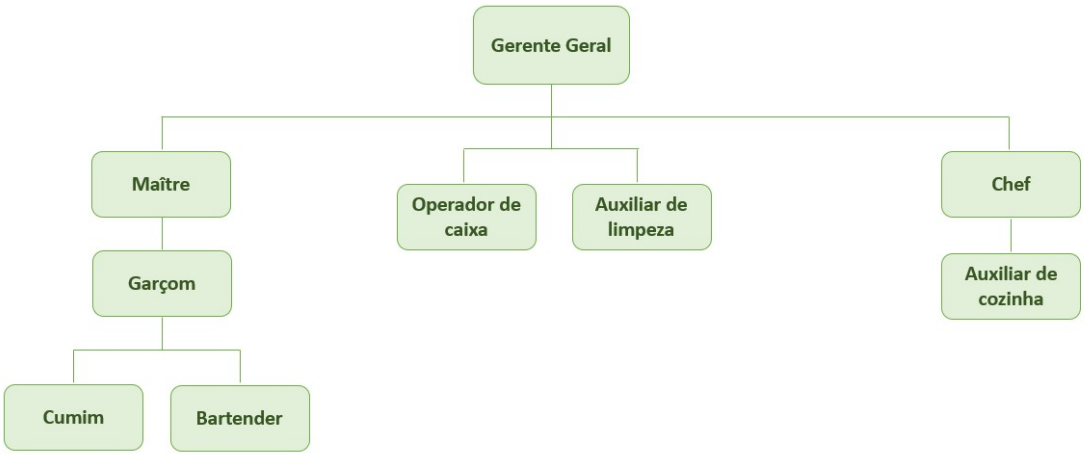
6.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES

As projeções elaboradas foram baseadas nas necessidades organizacionais da Vegreen e suas expectativas.

6.1.1 Organograma

A Figura 11 exemplifica a disposição dos cargos de acordo com a hierarquia da Vegreen.

Figura 11 – Vegreen Organograma



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

6.1.2 Headcount

Headcount é um famoso termo no ambiente de Recursos Humanos. Um indispensável indicador estratégico para a empresa, utilizado nas tomadas de decisão e planejamentos organizacionais.

A Vegreen conta com 21 colaboradores, incluindo o sócio e gerente, os quais estão detalhados na tabela 20.

Embora haja perspectiva de crescimento no número de clientes, não há expectativa de contratações nos primeiros cinco anos de empresa, o headcount apresentado é suficiente para a demanda recebida.

Tabela 20 – Headcount Vegreen

Headcount - Vegreen	
Cargos	**Qtd.**
Gerente Geral	1
Maître	1
Chef	1
Auxiliar de Cozinha	4
Garçom	5
Cumim	1
Operador de Caixa	1
Bartender	1
Auxiliar de Limpeza	1
Total	**16**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Após o terceiro ano terá aumento no headcount: um garçom e um auxiliar de cozinha para atender à necessidade de produção e crescimento, totalizando 18 colaboradores.

6.1.3 Competências

As competências necessárias e esperadas para cada cargo presente no escopo organizacional da Vegreen estão descritas na Tabela 21.

Tabela 21 – Competências dos colaboradores da Vegreen

COMPETÊNCIAS		
Cargo	**Competências Técnicas**	**Competências Organizacionais**
Gerente Geral	Graduação em Administração de Empresas ou Hotelaria	Bom relacionamento interpessoal, ter visão completa do time, organização, forte liderança, habilidade motivacional.
Chef	Graduação em Gastronomia	Habilidade em gestão de tempo, experiência prática com massas de pizza e forno a lenha, experiência com receitas veganas.
Maître	Ensino Médio Completo	Conhecimento das boas práticas de segurança alimentar, noções de etiqueta e boa comunicação e hospitalidade.
Operador de caixa	Ensino Médio Completo	Habilidade com números, raciocínio rápido e boa relação interpessoal. Curso como operador de caixa é um diferencial.
Garçom	Ensino Médio Completo	Bom relacionamento interpessoal, comunicação efetiva, agilidade, excelentes habilidades de apresentação.
Bartender	Ensino Fundamental Completo Curso Profissionalizante específico	Atender os clientes, servindo bebidas, preparando-as segundo receita ou preferência, de acordo com o desejo do consumidor. Preparar outras bebidas e sucos.
Cumim	Ensino Médio Completo	Bom relacionamento interpessoal, agilidade, capacidade para múltiplas tarefas, energia para carregar peso. Experiência em hotelaria ou restaurante é um diferencial.
Auxiliar de limpeza	Ensino Fundamental Completo/Incompleto	Habilidades manuais com produtos de limpeza e disposição. Necessário ter experiência na área de limpeza comercial ou corporativa.
Auxiliar de cozinha	Graduação/Graduando Gastronomia ou Técnico em Gastronomia	Habilidade manual com massas de pizza, experiência com receitas veganas, espírito de trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

6.1.4 Complexidade

Visando um cenário de sucesso para a Vegreen, é necessário que o time de colabores esteja completo, e para isso, é necessário ser composto por diferentes níveis de complexidades em suas funções, conforme descrito na Tabela 22.

Tabela 22 – Níveis de Complexidade dos colaboradores da Vegreen

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE		
Nível	**Posições**	**Resumo da Complexidade**
3	Gerente Geral	Responsável por gerenciar todo o restaurante, ter uma visão completa de todas as áreas, controlar os estoques, manter padrão de excelência e qualidade da experiência e ordem do local e ser o canal de comunicação principal com o sócio.
3	Chef	Criar dos pratos, elaborar fichas técnicas, coordenar a cozinha, supervisionar a qualidade e apresentação dos pratos e também as boas práticas de higiene e segurança na cozinha e preparo dos pratos que demandam maior qualificação.
2	Maître	Recepcionar os clientes e proporcionar as melhores boas-vindas, direcionamento até as mesas, responsável por orientar os funcionários do salão e manter a organização do
1	Operador de caixa	Responsável pela abertura e fechamento do caixa, processar e receber os pagamentos e emitir notas fiscais.
1	Garçom	Anotar os pedidos, servir as opções do cardápio aos clientes, passar os pedidos para a cozinha, preparar as bebidas, solicitar a conta.
1	Bartender	Executar tarefas específicas, típicas de sua área de atuação, relacionadas ao preparo de bebidas, para atender aos pedidos efetuados que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas.
1	Cumim	Trabalho juntamente com o garçom, responsável por realizar a troca da louça da mesa, organização do salão, embalagens de viagem.
1	Auxiliar de limpeza	Serviços de limpeza em geral, mesas, cadeiras, cozinha, banheiros, recolhimento de lixos e higienização do ambiente como um todo.
1	Auxiliar de cozinha	Separação dos ingredientes do cardápio, verificando qualidade, aparência e vencimento, lavagem e corte dos alimentos, prestar apoio ao preparo dos pratos do

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

6.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

O plano de gestão de pessoas da Vegreen foi elaborado levando em conta a comparação com outros restaurantes. Nos tópicos a seguir, 6.2.1 e 6.2.3 serão expostos os valores de remuneração, treinamento e desenvolvimento necessários para suprir as necessidades humanas da empresa.

6.2.1 Remuneração

A remuneração dos colaboradores da Vegreen será composta pelos salários fixos mais os benefícios.

Para o desenvolvimento da tabela salarial foi obtida a média que o mercado normalmente paga, utilizando como base as informações contidas no Site Glassdoor (2022) e estabelecido um patamar de acréscimo para todos os cargos de 3% e para o chef de cozinha 6%, isso porque a empresa preza pela qualificação. A sumarização pode ser encontrada na tabela 23.

Tabela 23 – Remuneração da Vegreen

Cargos	Salário Médio	Salário Vegreen
Gerente Geral	R$ 6.000,00	R$ 6.180,00
Maître	R$ 2.456,00	R$ 2.529,68
Chef	R$ 4.816,00	R$ 5.104,96
Auxiliar de Cozinha	R$ 2.217,00	R$ 2.283,51
Garçom	R$ 1.947,00	R$ 2.005,41
Cumim	R$ 1.562,00	R$ 1.608,86
Operador de Caixa	R$ 1.549,00	R$ 1.595,47
Bartender	R$ 2.096,00	R$ 2.158,88
Auxiliar de Limpeza	R$ 1.414,00	R$ 1.456,42

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para a tabela de benefícios foi considerado a modalidade de trabalho presencial. Os colaboradores receberão R$485,00 mensais de Vale Refeição e R$16,50 diários de Vale Transporte (um total de R$396,00 mensais considerando 24 dias trabalhados), além de um benefício extra um cartão Flash que terá crédito de R$200,00 mensais para cada colaborador para que possam utilizar da forma que preferirem. A sumarização de salário benefícios e encargos podem ser encontrados na tabela 24.

Tabela 24 – Salário, Benefícios e Encargos (Consolidado anual)

Salário, Benefícios e Encargos (Consolidado anual)					
Cargos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gerente Geral	R$ 123.029,56	R$ 123.029,56	R$ 132.470,13	R$ 132.470,13	R$ 142.760,35
Maître	R$ 57.415,10	R$ 57.415,10	R$ 61.224,80	R$ 61.224,80	R$ 65.377,37
Chef	R$ 103.884,53	R$ 103.884,53	R$ 111.682,87	R$ 111.682,87	R$ 120.183,06
Auxiliar de Cozinha	R$ 209.072,65	R$ 209.072,65	R$ 222.532,57	R$ 278.165,71	R$ 296.504,86
Garçom	R$ 237.412,16	R$ 237.412,16	R$ 252.188,02	R$ 302.625,63	R$ 321.952,45
Cumim	R$ 40.658,34	R$ 40.658,34	R$ 43.029,15	R$ 43.029,15	R$ 45.613,34
Operador de Caixa	R$ 40.427,91	R$ 40.427,91	R$ 42.779,00	R$ 42.779,00	R$ 45.341,68
Bartender	R$ 50.123,45	R$ 50.123,45	R$ 53.304,77	R$ 53.304,77	R$ 56.772,42
Auxiliar de Limpeza	R$ 38.035,05	R$ 38.035,05	R$ 40.181,23	R$ 40.181,23	R$ 42.520,56
	R$ 900.058,75	R$ 900.058,75	R$ 959.392,54	R$ 1.065.463,29	R$ 1.137.026,08

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Todos os valores da Tabela 24 – Salário, Benefícios e Encargos (Consolidado anual) são compostos por três variáveis, sendo: salário, encargos e benefícios. Todos os detalhamentos dos valores para cada cargo de encargos e benefícios estão apresentados no Apêndice A.

6.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

A Vegreen entende a importância do treinamento e desenvolvimento para a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Com o aprendizado, é possível renovar atitudes e ter mais criatividade para enfrentar os desafios do dia a dia. É necessário para que a empresa consiga acompanhar as mudanças que apareçam no mercado. Além disso, as capacitações são fundamentais para que os colaboradores tenham os conhecimentos necessários para desempenhar suas tarefas com o máximo de qualidade.

Diante disso, os funcionários serão incentivados a sempre buscarem conhecimento e desenvolvimento, oferecendo-lhes oportunidades para que com isso eles consigam crescer profissionalmente e agregarem ainda mais valor na empresa.

Para início das atividades, todos os colaboradores que terão contato com alimentos deverão fazer ou já terem realizado nos últimos dois anos o treinamento de Higiene e Manipulação de Alimentos, além de participar de palestra para conscientização de desperdício de alimentos.

Os cargos que ficam em contato maior com o cliente, serão capacitados em treinamentos que garantam a padronização e excelência de atendimento e ao cliente.

O chef e auxiliares de cozinha (pizzaiolos) poderão participar de encontros ou cursos custeados pela Vegreen para atualização de habilidades na culinária vegana.

A ideia da empresa é ajudar financeiramente em cursos de curta duração (até 2 anos), de modo a ser combinado previamente e de acordo com a entrega de cada funcionário em temas relacionados a sua atividade. O valor máximo de auxílio será de 25% do valor do curso sendo necessário a análise de orçamento por parte do gerente. Os certificados devem ser enviados para o gerente geral para que ele organize e analise a performance de cada um.

6.3 ESTIMATIVA DE GASTOS

Os custos da projeção de funcionários serão compostos por: salário bruto, vale alimentação, vale transporte, benefício cartão Flash, INSS, FGTS, 13º salário e férias, gerando um total estimado que pode ser verificado na tabela 25 – Consolidado de Custos dos Primeiros 5 anos.

Tabela 25 – Consolidado de Custos dos Primeiros 5 anos

Consolidado de Custos dos Primeiros 5 anos		
Ano 1	R$	900.058,75
Ano 2	R$	959.392,54
Ano 3	R$	959.392,54
Ano 4	R$	1.137.026,08
Ano 5	R$	1.137.026,08

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

6.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

A Vegreen prioriza o melhor atendimento e experiência para os clientes, e com isso, parte-se do ponto inicial que são os recursos humanos dentro da empresa, optando por contratar os melhores e mais desenvolvidos do segmento, garantindo remuneração e benefícios compatíveis com o mercado aos colaboradores.

Com base nos dados descritos nesse capítulo e no decorrer de todo o trabalho, conclui-se que o investimento em capitais humanos é viável para a empresa e de extrema importância para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

7 VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE FINANCEIRA

Para cálculo da viabilidade financeira do negócio a Vegreen utilizou valores de mercado praticados em 2022 para mensuração dos custos (descritos nos capítulos 4, 5 e 6) e despesas, e estimativas de crescimento, inflação e demanda descritas no capítulo 5 e estipulados pelos sócios, tendo como base pizzarias da região e seus desempenhos de vendas.

7.2 CÁLCULO DO INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total foi calculado com base no investimento pré-operacional (obras, equipamentos de cozinha, decoração, utensílios, etc.) somando-se ao capital de giro necessário para que a empresa mantenha o caixa positivo nos 2 primeiros anos (melhor explicado em " 7.1.4.5 Fluxo de caixa"). Com estes aportes, a empresa terá seu primeiro resultado positivo a partir do primeiro ano, porém, foi estipulado que o caixa mínimo de segurança é de R$ 40.000,00, portanto o capital de giro deverá ser utilizado para manter o caixa. Para cálculo da viabilidade financeira do negócio a Vegreen utilizou valores de mercado praticados em 2022 para mensuração dos custos (descritos nos capítulos 4, 5 e 6) e despesas, e estimativas de crescimento, inflação e demanda descritas no capítulo 5 e estipulados pelos sócios, tendo como base pizzarias da região e seus desempenhos de vendas. Quanto ao total necessário que os sócios da Vegreen deverão investir, será descrito na tabela 26.

Tabela 26 – Investimento Total

INVESTIMENTO TOTAL	
Descrição	Valor
Investimento pré operacional	R$ 310.259,05
Capital de giro	R$ 518.070,67
TOTAL	**R$ 828.329,72**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.2.1 Investimento pré-operacional

Para o cálculo do investimento pré-operacional foram considerados os equipamentos para produção e gerenciamento do negócio, decoração instagramável, utensílios de cozinha e mesa, reforma do imóvel, treinamento dos atendentes e pizzaiolos e investimento inicial em marketing. Na tabela 27 encontram-se todos os valores estipulados para cada parte do investimento pré-operacional.

Tabela 27 – Investimento pré-operacional

Máquinas e Equipamentos	
Forno à lenha 2	R$ 12.000,00
Fogão industrial	R$ 3.500,00
Geladeira cozinha	R$ 4.200,00
Freezer para estocar alimentos	R$ 3.600,00
Refrigerador para bebidas	R$ 4.200,00
Processador de alimentos	R$ 3.600,00
Máquina de abrir massa	R$ 1.200,00
Masseira	R$ 4.500,00
Forno Microondas	R$ 900,00
Liquidificador	R$ 500,00
Balanças eletrônicas	R$ 600,00
Exaustor (2)	R$ 3.600,00
Condimentadora Inox (cozinha)	R$ 700,00
Computador	R$ 4.000,00
Impressora fiscal	R$ 600,00
Máquina cartão (Moderninha)	R$ 500,00
	R$ 48.200,00
Obras	
Pintura externa	R$ 15.000,00
Pintura Interna	R$ 25.000,00
Piso	R$ 20.000,00
Infraestrutura Elétrica	R$ 12.000,00
Iluminação interna e externa	R$ 7.000,00
Pintura artistica	R$ 13.000,00
Paisagismo	R$ 17.000,00
Hidráulica	R$ 5.000,00
	R$ 114.000,00

Tabela 27 – Investimento pré-operacional (Continuação)

Móveis e Utensílios Inicial		
Mesa de inox (corte das pizzas)	R$	550,00
Mesa de granito para abrir massa	R$	1.500,00
Utensílios de cozinha	R$	15.000,00
Pratos com formato pizza	R$	10.764,00
Formas Pizzas (10)	R$	400,00
Balção recepção 2	R$	5.000,00
Mesas e cadeiras madeira reaproveitada (40)	R$	58.136,00
Caixas de pizzas personalizadas (100)	R$	300,00
	R$	91.650,00

Treinamentos Inicial		
Atedimento ao cliente	R$	2.200,00
Chef	R$	500,00
Auxiliar de cozinheiro	R$	2.800,00
Garçom	R$	3.500,00
	R$	9.000,00

Investimento MKT		
Outdoor "em breve"	R$	5.000,00
Ação com panfletos na rua	R$	1.500,00
Confecção de panfetos (10000)	R$	3.900,00
Captação de fotos dos produtos	R$	4.000,00
	R$	14.400,00

Decoração/ Espaço Pet		
Varal de luz decorativo 20m	R$	2.000,00
Adesivos decorativos (mesas)	R$	4.000,00
Balanço suspenso	R$	3.000,00
Letreiros Neon led	R$	5.000,00
Espelho banheiros	R$	958,00
Pias e bacias	R$	2.698,00
Guarda-chuvas em formato de pizzas	R$	640,00
Polaroide Gigante	R$	450,00
Grama sintetica	R$	2.100,00
Arranjos e velas para mesas	R$	519,60
Saquinhos e panos (necessidades do pet)	R$	499,00
Mosquetoes (segurança do pet)	R$	190,70
Lixeira (para descarte das necessidades pet)	R$	433,20
Camas para pets	R$	399,50
Potes para agua e ração	R$	121,05
Logo da fachada	R$	10.000,00
	R$	33.009,05

TOTAL	R$	310.259,05

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Para o cálculo do faturamento mensal dos próximos 5 anos foi necessário estimar os meses que possuem mais vendas/movimento de acordo com a cultura do mercado. O faturamento mensal foi estimado considerando a demanda de vendas estipulada no capítulo 5 com crescimento de 10% ao ano nas vendas, e o preço de venda de cada produto também estipulados no capítulo 5. Além desta, foi considerado que a cada 100% de pizzas vendidas, 5% consomem também o PetVeg, 50% consomem o Chocoveg mousse, 40% consomem o Vegstick, 5% consomem uma garrafa de vinho e 100% consome 1 tipo de bebida (podendo ser ela água, refrigerante ou suco). Considerando a quantidade total vendida de pizzas, considerou-se a distribuição entre os tipos de pizzas:

- Pizza Simples: 35%
- Pizza Top: 35%
- Pizza Premium: 30%

A tabela 28 apresenta os valores de faturamento mensal pelos primeiros 5 anos de faturamento.

Tabela 28 – Estimativa de Faturamento Mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO TOTAL					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
JANEIRO	R$ 317.775,25	R$ 384.508,05	R$ 465.254,74	R$ 562.958,24	R$ 681.179,47
FEVEREIRO	R$ 312.554,46	R$ 378.190,90	R$ 457.610,98	R$ 553.709,29	R$ 669.988,24
MARÇO	R$ 297.940,99	R$ 360.508,60	R$ 436.215,41	R$ 527.820,64	R$ 638.662,98
ABRIL	R$ 313.434,43	R$ 379.255,67	R$ 458.899,36	R$ 555.268,22	R$ 671.874,55
MAIO	R$ 285.231,54	R$ 345.130,17	R$ 417.607,50	R$ 505.305,08	R$ 611.419,14
JUNHO	R$ 278.241,30	R$ 336.671,97	R$ 407.373,08	R$ 492.921,43	R$ 596.434,93
JULHO	R$ 303.718,72	R$ 367.499,65	R$ 444.674,58	R$ 538.056,24	R$ 651.048,05
AGOSTO	R$ 249.682,32	R$ 302.115,61	R$ 365.559,89	R$ 442.327,46	R$ 535.216,23
SETEMBRO	R$ 277.878,29	R$ 336.232,73	R$ 406.841,61	R$ 492.278,35	R$ 595.656,80
OUTUBRO	R$ 231.812,81	R$ 280.493,50	R$ 339.397,14	R$ 410.670,54	R$ 496.911,35
NOVEMBRO	R$ 236.746,84	R$ 286.463,67	R$ 346.621,04	R$ 419.411,46	R$ 507.487,87
DEZEMBRO	R$ 284.863,04	R$ 344.684,28	R$ 417.067,98	R$ 504.652,26	R$ 610.629,23
TOTAL	R$ 3.389.880,00	R$ 4.101.754,80	R$ 4.963.123,31	R$ 6.005.379,20	R$ 7.266.508,84

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4 ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

7.4.1 Custo fixo

O custo fixo foi estipulado com base na mensuração do uso de alguns itens como água, luz, energia e gás de outras pizzarias já inseridas no mercado. Foi considerado que de janeiro a dezembro de cada ano não haverá mudanças nos preços de cada item, porém a cada mudança de ano foi estipulado um reajuste de 7% nos preços (com base na % de inflação dos últimos anos), com exceção do investimento em marketing, que possui um reajuste de 10% para acompanhar a meta de crescimento de demanda da Vegreen, e um dissídio (folha de pagamento) de 7% a cada dois anos. A tabela 29 demonstra por mês e por ano os custos fixos da Vegreen.

Tabela 29 – Custos Fixos

CUSTO FIXO (Anual)					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água	R$ 6.000,00	R$ 6.420,00	R$ 6.869,40	R$ 7.350,26	R$ 7.864,78
Energia elétrica	R$ 24.000,00	R$ 25.680,00	R$ 27.477,60	R$ 29.401,03	R$ 31.459,10
Aluguel do espaço	R$ 240.000,00	R$ 256.800,00	R$ 274.776,00	R$ 294.010,32	R$ 314.591,04
Lenha	R$ 9.600,00	R$ 10.272,00	R$ 10.991,04	R$ 11.760,41	R$ 12.583,64
Gás	R$ 6.000,00	R$ 6.420,00	R$ 6.869,40	R$ 7.350,26	R$ 7.864,78
Telefone/ internet	R$ 3.600,00	R$ 3.852,00	R$ 4.121,64	R$ 4.410,15	R$ 4.718,87
Materiais de limpeza e escritorio	R$ 3.600,00	R$ 3.852,00	R$ 4.121,64	R$ 4.410,15	R$ 4.718,87
Manutenção	R$ 3.600,00	R$ 3.852,00	R$ 4.121,64	R$ 4.410,15	R$ 4.718,87
Contabilidade	R$ 3.000,00	R$ 3.210,00	R$ 3.434,70	R$ 3.675,13	R$ 3.932,39
Software de gestão	R$ 3.600,00	R$ 3.852,00	R$ 4.121,64	R$ 4.410,15	R$ 4.718,87
Produtos de Limpeza	R$ 13.320,00	R$ 14.252,40	R$ 15.250,07	R$ 16.317,57	R$ 17.459,80
Marketing/ redes sociais	R$ 151.200,00	R$ 166.320,00	R$ 182.952,00	R$ 201.247,20	R$ 221.371,92
Microsoft	R$ 432,00	R$ 462,24	R$ 494,60	R$ 529,22	R$ 566,26
Folha de pagamento	R$ 900.058,75	R$ 900.058,75	R$ 959.392,54	R$ 1.065.463,29	R$ 1.137.026,08
Total Mensal	R$ 114.000,90	R$ 117.108,62	R$ 125.416,16	R$ 137.895,44	R$ 147.799,61
Total Anual	R$ 1.368.010,75	R$ 1.405.303,39	R$ 1.504.993,90	R$ 1.654.745,31	R$ 1.773.595,26

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4.2 Custo Variável

O custo variável da Vegreen foi calculado com base no Custo dos Produtos Vendidos (CPV) de cada mês. Na tabela 30 é apresentado os custos variáveis conforme explicação.

Tabela 30 – Custos Variáveis

Custo Variável (Anual)					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
JANEIRO	150.599,72	177.255,87	208.630,16	245.557,69	289.021,41
FEVEREIRO	148.125,49	174.343,70	205.202,53	241.523,38	284.273,02
MARÇO	141.199,89	166.192,27	195.608,30	230.230,97	270.981,85
ABRIL	148.542,52	174.834,55	205.780,26	242.203,37	285.073,37
MAIO	135.176,64	159.102,90	187.264,12	220.409,87	259.422,41
JUNHO	131.863,83	155.203,72	182.674,78	215.008,22	253.064,68
JULHO	143.938,06	169.415,10	199.401,57	234.695,65	276.236,78
AGOSTO	118.329,19	139.273,45	163.924,85	192.939,55	227.089,85
SETEMBRO	131.691,79	155.001,24	182.436,46	214.727,71	252.734,52
OUTUBRO	109.860,49	129.305,79	152.192,92	179.131,07	210.837,27
NOVEMBRO	112.198,82	132.058,01	155.432,27	182.943,79	215.324,84
DEZEMBRO	135.002,00	158.897,35	187.022,18	220.125,11	259.087,26
TOTAL	1.606.528,42	1.890.883,96	2.225.570,42	2.619.496,38	3.083.147,24

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4.3 Tributos

O enquadramento tributário da Vegreen será pelos primeiros 5 anos o Lucro Presumido, pois dentro deste período atinge o faturamento mínimo anual.

Para cálculo do pagamento de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), no lucro presumido, a Receita Federal presume que determinada porcentagem do faturamento é o lucro. Esta porcentagem para a Vegreen é de 8%. Ou seja, utiliza-se o faturamento mensal multiplicado por 8%, e o resultado servirá como base para cálculos do imposto de renda e CSLL.

Além do IRPJ e CSLL, a Vegreen considerada neste caso como comércio, deve também pagar os impostos Programa de Interação Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre o faturamento mensal. As taxas utilizadas para pagamento dos tributos foram:

- PIS: 0,65%
- COFINS: 3%
- ICMS: 18%
- IRPJ: 15%
- IRPJ Adicional: 10%
- CSLL: 9%

Nos meses em que o faturamento da Vegreen supera R$ 20.000,00, deve-se pagar também o IRPJ Adicional, sendo este 10% do excedente de R$ 20.000,00. A tabela 31 demonstra os valores de tributos totais pagos mensalmente pelos primeiros 5 anos.

Tabela 31 – Estimativas de Tributos

ESTIMATIVA DE TRIBUTOS					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
JANEIRO	R$ 75.441,83	R$ 91.704,61	R$ 111.382,58	R$ 135.192,92	R$ 164.003,44
FEVEREIRO	R$ 74.169,52	R$ 90.165,12	R$ 109.519,80	R$ 132.938,95	R$ 161.276,13
MARÇO	R$ 70.608,22	R$ 85.855,95	R$ 104.305,69	R$ 126.629,89	R$ 153.642,17
ABRIL	R$ 74.383,97	R$ 90.424,61	R$ 109.833,77	R$ 133.318,87	R$ 161.735,83
MAIO	R$ 67.510,93	R$ 82.108,22	R$ 99.770,95	R$ 121.142,85	R$ 147.002,85
JUNHO	R$ 65.807,40	R$ 80.046,96	R$ 97.276,82	R$ 118.124,95	R$ 143.351,19
JULHO	R$ 72.016,25	R$ 87.559,67	R$ 106.367,19	R$ 129.124,31	R$ 156.660,41
AGOSTO	R$ 58.847,58	R$ 71.625,57	R$ 87.086,94	R$ 105.795,20	R$ 128.432,19
SETEMBRO	R$ 65.718,94	R$ 79.939,92	R$ 97.147,30	R$ 117.968,23	R$ 143.161,56
OUTUBRO	R$ 54.492,78	R$ 66.356,27	R$ 80.711,08	R$ 98.080,41	R$ 119.097,30
NOVEMBRO	R$ 55.695,20	R$ 67.811,20	R$ 82.471,55	R$ 100.210,57	R$ 121.674,79
DEZEMBRO	R$ 67.421,12	R$ 81.999,56	R$ 99.639,47	R$ 120.983,76	R$ 146.810,34
TOTAL	R$ 802.113,76	R$ 975.597,64	R$ 1.185.513,15	R$ 1.439.510,91	R$ 1.746.848,20

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4.4 Demonstrativo de Resultados

Utilizado como um dos principais resultados contábeis da empresa, a DRE analisa o desempenho financeiro da empresa detalhando as operações realizadas no período.

A DRE da Vegreen foi calculada com base nas tabelas já apresentadas neste capítulo e pode-se concluir que a partir do primeiro ano a empresa já terá um resultado positivo, o que traz grande confiabilidade para investir-se no negócio. No apêndice A é demonstrado detalhadamente o DRE mensal. A tabela 32 demonstra a DRE dos primeiros 5 anos de funcionamento da Vegreen.

Tabela 32 – DRE

DRE ANUAL						
	taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta		3.389.880,00	4.101.754,80	4.963.123,31	6.005.379,20	7.266.508,84
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 733.909,02	- 888.029,91	- 1.074.516,20	- 1.300.164,60	- 1.573.199,16
(=) Receita Operacional Líquida		2.655.970,98	3.213.724,89	3.888.607,11	4.705.214,61	5.693.309,67
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 1.636.785,14	- 1.921.140,67	- 2.257.863,77	- 2.656.425,83	- 3.122.602,27
(=) Resultado Operacional Bruto		1.019.185,84	1.292.584,21	1.630.743,35	2.048.788,78	2.570.707,41
(-) Despesas administrativas		- 536.978,12	- 536.978,12	- 571.872,33	- 622.309,93	- 663.565,76
(-) Depreciação		- 3.608,00	- 3.608,00	- 3.608,00	- 3.608,00	- 3.608,00
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		478.599,72	751.998,09	1.055.263,02	1.422.870,85	1.903.533,65
(-) IRPJ E CSLL		- 68.204,74	- 87.567,73	- 104.657,63	- 139.346,31	- 173.649,04
(=) Lucro Líquido		410.394,98	664.430,36	950.605,39	1.283.524,53	1.729.884,61

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4.4.1 Estimativa do fluxo de caixa mensal para os próximos 5 anos

O fluxo de caixa é um relatório básico de toda empresa, que ajuda os administradores a se organizarem com as entradas e saídas de caixa no período. Foi estipulado que o caixa mínimo de segurança da Vegreen é de R$ 40.000,00, portanto, este valor está definido para investimento inicial dos sócios além do investimento pré-operacional da empresa. Para manter o caixa o mínimo durante os primeiros 5, os sócios deverão realizar aportes também no ano 1 e no ano 2, sendo o total dos aportes pré-operacional, no ano 1 e no ano 2 o total do capital de giro demonstrado na tabela 26 – Investimento Total. Vale ressaltar também, que os impostos sob o lucro, como Imposto de Renda (IR) e CSLL são pagos apenas no mês seguinte.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) mensal é demonstrado no apêndice B. A tabela 33 apresenta a estimativa de fluxo de caixa para os primeiros 5 anos da Vegreen.

Tabela 33 – Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa						
	Pré Operacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial		40.000,00	40.000,00	40.867,12	105.552,86	418.523,76
(+) Entradas						
Pizza Simples		487.200,00	589.512,00	713.309,52	863.104,52	1.044.356,47
Pizza Top		529.200,00	640.332,00	774.801,72	937.510,08	1.134.387,20
Pizza Premium		540.000,00	653.400,00	790.614,00	956.642,94	1.157.537,96
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		23.880,00	28.894,80	34.962,71	42.304,88	51.188,90
Refrigerante		336.000,00	406.560,00	491.937,60	595.244,50	720.245,84
Suco Natural		288.000,00	348.480,00	421.660,80	510.209,57	617.353,58
Vinho		336.000,00	406.560,00	491.937,60	595.244,50	720.245,84
Vegstick		364.800,00	441.408,00	534.103,68	646.265,45	781.981,20
Água		268.800,00	325.248,00	393.550,08	476.195,60	576.196,67
Chocoveg Mousse		216.000,00	261.360,00	316.245,60	382.657,18	463.015,18
TOTAL FATURADO		**3.389.880,00**	**4.101.754,80**	**4.963.123,31**	**6.005.379,20**	**7.266.508,84**
Desembolso Sócios	350.259,05	319.351,80	156.318,87			
(-) Saídas						
Folha de pagamento		- 900.058,75	- 900.058,75	- 959.392,54	- 1.065.463,29	- 1.137.026,08
Fornecedores		- 1.606.528,42	- 1.890.883,96	- 2.225.570,42	- 2.619.496,38	- 3.083.147,24
Despesas administrativas		- 316.752,00	- 338.924,64	- 362.649,36	- 388.034,82	- 415.197,26
Despesas com Marketing		- 151.200,00	- 166.320,00	- 182.952,00	- 201.247,20	- 221.371,92
Tributos		- 734.692,63	- 961.019,21	- 1.167.873,24	- 1.418.166,62	- 1.721.021,61
Pagamento do investimento inicial	- 310.259,05					
TOTAL SAÍDAS		**- 3.709.231,80**	**- 4.257.206,55**	**- 4.898.437,56**	**- 5.692.408,31**	**- 6.577.764,12**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00					
Saldo Final	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.867,12**	**105.552,86**	**418.523,76**	**1.107.268,48**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.4.5 Indicadores de viabilidade financeira

O Valor Presente Líquido (VPL) foi calculado com base nos resultados apresentados no fluxo de caixa (tabela anterior) e o capital inicial. É possível verificar que o VP acumulado passa a ficar positivo a partir do ano 5, conforme tabela 34 a seguir.

Tabela 34 – Valor Presente Líquido

PERÍODO	CAIXA	VALOR PRESENTE	VP ACUMULADO
0	- 828.329,72	- 828.329,72	- 828.329,72
1	40.000,00	38.259,20	- 790.070,52
2	40.867,12	37.387,46	- 752.683,06
3	105.552,86	92.362,97	- 660.320,08
4	418.523,76	R$ 350.286,96	- 310.033,13
5	1.107.268,48	886.406,13	576.373,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Foi considerada a taxa mínima de atratividade em 4,55% a.a, composta por pelo Custo de Oportunidade (Selic Maio 2022); Risco do Negócio (setor); e um Prêmio de Liquidez pré-estabelecido a 5% de acordo com análises financeiras do mercado.

A soma dos indicadores 22,75% na tabela 35 é o percentual mínimo esperado de retorno ao investir na VEGREEN ao longo dos 5 anos, ao ano essa taxa chega a 4,55%.

Tabela 35 – Cálculo da taxa de atratividade

Custo de oportunidade	12,75%
Risco do negócio	5%
Premio de Liquidez	5%
Total Retorno (soma até o final do 5°ano)	22,75%
Taxa Atratividade por ano	4,55%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

O Valor Presente Líquido (VPL) é um cálculo utilizado para descobrir se o negócio ou investimento é viável no longo prazo. Ele calcula a quantia investida e verifica se terão o retorno esperado ou não, demonstrando o valor presente de pagamentos futuros a uma taxa de juros (taxa de atratividade 4,55% conforme tabela anterior 35).

O valor acumulado até o final do 5° ano é de R$ 1.404.702,72, sendo subtraído o valor investido de R$ 828.329,72, resultando em R$576.373,00, ou seja, os investidores terão 18% de retorno investindo na pizzaria. A cada R$ 1,00 investido, receberá R$ 1,70 e começará a obter retorno positivo em 4,3 anos de acordo com a tabela 36.

Tabela 36 – VPL

Viabilidade	
SOMA VP'S (ANO 1 AO 5)	1.404.702,72
VPL VEGREEN	576.373,00
TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	18%
TAXA DE LUCRATIVIDADE	1,70
TEMPO DE PAYBACK	4,3

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Após apresentação do cenário financeiro da empresa Vegreen e das análises dos relatórios, é possível verificar que a empresa tem um bom faturamento, certificando um retorno positivo para os sócios a partir do quarto ano de atuação, no entanto, o pagamento de dividendos para os sócios pode ser adiantado para o terceiro considerando o fluxo de caixa que já terá um valor considerável. O investimento na empresa Vegreen é viável e embora traga uma TIR a 18% seu retorno é superior a muitos investimentos disponíveis no mercado.

8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

A Vegreen apresentou como proposta ser uma pizzaria exclusivamente vegana, com a intenção de atender tanto veganos ou vegetarianos e simpatizantes desse estilo de vida, com foco principal na experiência do cliente no local.

Inicialmente foi criado um Canvas Business Model, para analisar de forma ampla toda a complexidade do negócio, após isso seguimos para um aprofundamento nos estudos sobre o mercado e o contexto econômico. Por fim, foi realizado análises de viabilidade estratégica, operacional, mercadológica, de capital humano e financeira, onde foi possível entender em detalhes se a Vegreen é um bom investimento.

Após todas as análises, concluiu-se que a Vegreen é um negócio viável, as análises financeiras mostram que a empresa obtém lucro a partir do quarto ano de acordo com o cálculo payback. No entanto os sócios poderão recuperar seus investimentos a partir do terceiro ano. Pode-se concluir que pelos dados financeiros apontados e demais pesquisas o plano de negócios é aplicável, a empresa é capaz de entregar sua proposta e possui projeção de crescimento anual.

REFERÊNCIAS

ALVES, Claudia. Headcount: o que é, e porque deve ser utilizado na sua gestão. **Bi9**, 2018. Acesso em: <https://blog.bi9.com.br/headcount/>. Acesso em 20 mar. 2022.

ANALISTA Administrativo. **Catho**, 2021. Disponível em: <https://www.catho.com.br/profissoes/analista-administrativo/#:~:text=O%20analista%20administrativo%20planeja%2C%20organiza,Informa%C3%A7%C3%B5es%2C%20Financeira%2C%20entre%20outras.>. Acesso em 19 mar. 2022.

AS PRINCIPAIS tendências de alimentação vegana no mercado. **Martersense**, 2022. Disponível em: <https://www.mastersense.com/as-principais-tendencias-de-alimentacao-vegana-no-mercado/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

BRAVO, Luiza. Vegetarianismo cresce no Brasil e cria oportunidades de negócios. **Consumidor Moderno**, 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/01/27/vegetarianismo-veganismo-crescem-brasil-oportunidades-negocios/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CARGOS e funções de um restaurante: descrição e hierarquia. **Oimenu**, 2020. Disponível em: <https://www.oimenu.com.br/blog/administracao/cargos-funcoes-restaurante>. Acesso em 23 mar. 2020.

CHINAGLIA, Lari. Veganismo no Brasil: como funciona. **Veganbusiness**, 2022. Disponível em: <https://veganbusiness.com.br/veganismo-no-brasil-como-funciona>. Acesso em: 18 mar. 2022.

COMO fazer um organograma de um restaurante. **Oimenu**, 2020. Disponível em: <https://www.oimenu.com.br/blog/administracao/organograma-restaurante>. Acesso em: 23 mar. 2022.

CONHEÇA a caixa de pizza que se destaca. **Get Pizza**, 2022. Disponível em: <https://getpizzabr.com/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

DESCRIÇÃO do trabalho: Garçom ou Garçonete. **Workable Better Hiring**, 2021. Disponível em: <https://resources.workable.com/pt-br/garcom-ou-garconete-descricao-do-trabalho>. Acesso em: 25 mar. 2022.

EUROMONITOR, 2022. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/>. Acesso em:29 abr. 2022.

FERRARI, Wanessa. Em plena expansão, mercado vegano pode ser aposta de restaurantes para retomada da pandemia. **Consumidor Moderno**, 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/09/29/mercado-vegano-restaurantes-retomada/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

GARÇON. **Infojobs**, 2022. Disponível em: <https://www.infojobs.com.br/cargo/garcom>. Acesso em: 25 mar. 2022.
GLASSDOOR, 2022. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/index.htm>. Acesso em 20 abr. 2022.

GOES, Victor. A revolução vegana já movimenta US$ 50 bilhões. **Veganbusiness**, c2022. Disponível em: <https://veganbusiness.com.br/revolucao-vegana-movimenta-50-bilhoes/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

GONÇALVES, Nadia. Danone adquire pioneira plant-based Follow Your Heart. **Veganbusiness**, 2022. Disponível em: <https://veganbusiness.com.br/danone-adquire-pioneira-plant-based-follow-your-heart/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

GRANDI, Guilherme. Restaurantes sem opções veganas vão perder clientes, aponta pesquisa. **Gazeta do Povo**, 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/restaurantes-opcoes-veganas-perder-clientes/>. Acesso em: 14 abr. 2022.

LENHA para Lareira. **Disk Lenha**, 2022. Disponível em: <http://disklenha.com.br>. Acesso em: 26 mar. 2022.

MANO, Ana. Consumo de carne no Brasil cai ao menor nível em 25 anos com disparada de preços. **CNN Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/consumo-de-carne-no-brasil-cai-ao-menor-nivel-em-25-anos-com-disparada-de-precos/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

MERCADO Vegano. **Sociedade Vegetariana Brasileira**, 2021. Disponível em: <https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>. Acesso em 18 mar. 2022.

MODELO de descrição do cargo de Operador (a) de Caixa. **Vagas For Business**, 2021. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/modelos-de-descricao-de-cargo/operador-de-caixa/#:~:text=O%20profissional%20%C3%A9%20respons%C3%A1vel%20por,concretiza%20e%20finaliza%20a%20compra.

MOBILIDADE para empreender a entrega do ifood com bicicleta elétrica funcionará em seis capitais. **Estadão**, 2021. Disponível em: <ifoodhttps://mobilidade.estadao.com.br/mobilidade-para-que/empreender/entrega-do-ifood-com- bicicleta-elétrica-funcionara-em-seis-capitais/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

MULHERES se preocupam mais que homens com os impactos da pandemia na saúde. **Boa Forma**, 2021. Disponível em: <https://boaforma.abril.com.br/equilibrio/mulheres-impactos-pandemia-saude/>. Acesso em: 12 abr. 2022.

NATUS, Alimentos Naturais. 2022. Disponível em: <https://www.natus.com.br/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

QUAIS os treinamentos fundamentais dos colaboradores em restaurante? **Exal**, 2017. Disponível em: <https://exal.com.br/quais-os-treinamentos-fundamentais-dos-colaboradores-em-restaurante/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

PANDEMIA aumenta o consumo de ingredientes frescos. **ACT Promoção da Saúde**, 2021. Disponível em: <https://actbr.org.br/post/pandemia-aumenta-o-consumo-de-ingredientes-frescos/18823/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PAUL, Victória de. 18 estatísticas do Instagram que todo marketeiro precisa conhecer em 2017. **Sprout Social**, 2017. Disponível em: <https://sproutsocial.com/insights/estatisticas-do-instagram-para-marketeiros/>. Acesso em: 29 mar. 2022.

PETVEGAN, 2022. Disponível em: <https://www.petvegan.com.br >. Acesso em: 26 mar. 2022.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, Carolina Andrade; SOLIGUETTI, Debora Fernanda Gonsalves; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. As principais dificuldades para vegetarianos se tornarem veganos: um estudo com o consumidor brasileiro. **Demetra**: Alimentação, Nutrição e Saúde, v. 13, n. 3, p. 535-554, 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/demetra/article/view/33210>. Acesso em 02 abr. 2022.

REVISTA da disciplina técnica de reportagem II, ECO/URFJ. **Zoom**, 2017. Disponível em: <http://parlamidia.com/veganismo/index.php/quem-somos>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SALGADO, Danielle. Mercado de pets no Brasil: pesquisa mostra dados exclusivos. **Opnion Box**, 2021. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-dados-mercado-de-pets-no-brasil/>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SERVIÇOS de limpeza: preços e orçamentos. Habitissimo, 2022. Disponível em: <https://www.habitissimo.com.br/orcamentos/limpeza#:~:text=As%20empresas%20especializadas%20em%20servi%C3%A7os,conforme%20a%20frequ%C3%AAncia%20da%20limpeza.>. Acesso em 27 mar. 2022.

SUPERBOM, 2022. Disponível em: <https://superbom.com.br/produtos/carnes-vegetais/>. Acesso em 26 mar. 2022.

SCHINAIDER, Anelise Daniela. **Consumo vegano**: o estado da arte e o comportamento do consumidor baseado na teoria do comportamento planejado (TCP). 2018. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – UFRGS, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178297/001066528.pdf?sequence>. Acesso em: 19 mar. 2022.

VIVENTE, 2022. Disponível em: <https://vivente.bio/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

VOCÊ sabe o tamanho do mercado vegano no Brasil? **Airfluences**, 2020. Disponível em: <https://blog.airfluencers.com/blog/voce-sabe-o-tamanho-do-mercado-vegano-no-brasil/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PRODUTOS. **Wewi**, 2022. Disponível em: <https://www.wewi.com.br/#produto>. Acesso em: 26 mar. 2022.

APÊNDICE A – DRE Mensal

Tabela 37 – DRE mensal dos anos 1, 2 e 3

DRE MENSAL ANO 1		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta		317.775,25	312.554,46	297.940,99	313.434,43	285.231,54	278.241,30	303.718,72	249.682,32	277.878,29	231.812,81	236.746,84	284.863,04
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 68.798,34	- 67.668,04	- 64.504,23	- 67.858,56	- 61.752,63	- 60.239,24	- 65.755,10	- 54.056,22	- 60.160,65	- 50.187,47	- 51.255,69	- 61.672,85
(=) Receita Operacional Líquida		248.976,91	244.886,42	233.436,77	245.575,88	223.478,91	218.002,05	237.963,62	195.626,10	217.717,64	181.625,34	185.491,15	223.190,19
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 153.436,05	- 150.915,22	- 143.859,19	- 151.340,11	- 137.722,50	- 134.347,30	- 146.648,93	- 120.557,75	- 134.172,02	- 111.929,56	- 114.311,92	- 137.544,57
(=) Resultado Operacional Bruto		95.540,86	93.971,20	89.577,58	94.235,77	85.756,41	83.654,76	91.314,68	75.068,35	83.545,62	69.695,78	71.179,22	85.645,62
(-) Despesas administrativas	-	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18
(-) Depreciação	-	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		50.492,01	48.922,35	44.528,73	49.186,92	40.707,57	38.605,91	46.265,84	30.019,50	38.496,77	24.646,94	26.130,38	40.596,78
(-) IRPJ E CSLL - PRESUMIDO	-	- 6.643,49	- 6.501,48	- 6.104,00	- 6.525,42	- 5.758,30	- 5.568,16	- 6.261,15	- 4.791,36	- 5.558,29	- 4.305,31	- 4.439,51	- 5.748,27
(=) Lucro Líquido		43.848,53	42.420,87	38.424,74	42.661,51	34.949,27	33.037,75	40.004,69	25.228,14	32.938,49	20.341,63	21.690,87	34.848,50

DRE MENSAL ANO 2		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta		384.508,05	378.190,90	360.508,60	379.255,67	345.130,17	336.671,97	367.499,65	302.115,61	336.232,73	280.493,50	286.463,67	344.684,28
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 83.245,99	- 81.878,33	- 78.050,11	- 82.108,85	- 74.720,68	- 72.889,48	- 79.563,67	- 65.408,03	- 72.794,39	- 60.726,84	- 62.019,38	- 74.624,15
(=) Receita Operacional Líquida		301.262,06	296.312,57	282.458,49	297.146,81	270.409,49	263.782,49	287.935,98	236.707,58	263.438,35	219.766,66	224.444,29	270.060,14
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 180.092,20	- 177.133,43	- 168.851,57	- 177.632,14	- 161.648,77	- 157.687,20	- 172.125,97	- 141.502,02	- 157.481,47	- 131.374,86	- 134.171,11	- 161.439,93
(=) Resultado Operacional Bruto		121.169,86	119.179,13	113.606,92	119.514,67	108.760,72	106.095,29	115.810,01	95.205,56	105.956,88	88.391,80	90.273,17	108.620,21
(-) Despesas administrativas	-	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18	- 44.748,18
(-) Depreciação	-	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		76.121,01	74.130,29	68.558,08	74.465,83	63.711,88	61.046,45	70.761,16	50.156,72	60.908,03	43.342,95	45.224,33	63.571,37
(-) IRPJ E CSLL - PRESUMIDO	-	- 8.458,62	- 8.286,79	- 7.805,83	- 8.315,75	- 7.387,54	- 7.157,48	- 7.995,99	- 6.217,54	- 7.145,53	- 5.629,42	- 5.791,81	- 7.375,41
(=) Lucro Líquido		67.662,39	65.843,50	60.752,24	66.150,08	56.324,34	53.888,97	62.765,17	43.939,17	53.762,50	37.713,53	39.432,52	56.195,95

DRE MENSAL ANO 3		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta		465.254,74	457.610,98	436.215,41	458.899,36	417.607,50	407.373,08	444.674,58	365.559,89	406.841,61	339.397,14	346.621,04	417.067,98
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 100.727,65	- 99.072,78	- 94.440,64	- 99.351,71	- 90.412,02	- 88.196,27	- 96.272,05	- 79.143,72	- 88.081,21	- 73.479,48	- 75.043,46	- 90.295,22
(=) Receita Operacional Líquida		364.527,09	358.538,21	341.774,77	359.547,64	327.195,48	319.176,81	348.402,53	286.416,17	318.760,40	265.917,66	271.577,59	326.772,76
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 211.657,41	- 208.180,05	- 198.446,60	- 208.766,17	- 189.981,35	- 185.325,42	- 202.294,92	- 166.303,43	- 185.083,64	- 154.401,26	- 157.687,62	- 189.735,90
(=) Resultado Operacional Bruto		152.869,68	150.358,16	143.328,17	150.781,48	137.214,13	133.851,39	146.107,61	120.112,74	133.676,76	111.516,40	113.889,97	137.036,86
(-) Despesas administrativas	-	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03	- 47.656,03
(-) Depreciação	-	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		104.912,99	102.401,46	95.371,47	102.824,78	89.257,44	85.894,69	98.150,92	72.156,05	85.720,07	63.559,70	65.933,27	89.080,17
(-) IRPJ E CSLL - PRESUMIDO	-	- 10.654,93	- 10.280,93	- 8.375,34	- 8.919,50	- 8.420,32	- 10.087,74	- 11.909,52	- 7.018,75	- 7.811,36	- 6.516,43	- 6.655,12	- 8.007,71
(=) Lucro Líquido		94.258,06	92.120,53	86.996,14	93.905,29	80.837,12	75.806,96	86.241,41	65.137,30	77.908,71	57.043,28	59.278,15	81.072,46

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Tabela 38 – DRE mensal dos anos 4 e 5

DRE MENSAL ANO 4		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta		562.958,24	553.709,29	527.820,64	555.268,22	505.305,08	492.921,43	538.056,24	442.327,46	492.278,35	410.670,54	419.411,46	504.652,26
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 121.880,46	- 119.878,06	- 114.273,17	- 120.215,57	- 109.398,55	- 106.717,49	- 116.489,18	- 95.763,90	- 106.578,26	- 88.910,17	- 90.802,58	- 109.257,21
(=) Receita Operacional Líquida		441.077,78	433.831,23	413.547,47	435.052,65	395.906,53	386.203,94	421.567,06	346.563,57	385.700,08	321.760,37	328.608,88	395.395,04
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 249.019,55	- 244.928,36	- 233.476,75	- 245.617,94	- 223.517,19	- 218.039,39	- 238.004,37	- 195.659,60	- 217.754,93	- 181.656,44	- 185.522,91	- 223.228,42
(=) Resultado Operacional Bruto		192.058,23	188.902,87	180.070,73	189.434,72	172.389,34	168.164,55	183.562,69	150.903,97	167.945,16	140.103,92	143.085,97	172.166,63
(-) Despesas administrativas	-	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16	- 51.859,16
(-) Depreciação	-	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		139.898,41	136.743,05	127.910,90	137.274,89	120.229,52	116.004,72	131.402,87	98.744,14	115.785,33	87.944,10	90.926,14	120.006,80
(-) IRPJ E CSLL - PRESUMIDO	-	- 13.312,46	- 13.060,89	- 12.356,72	- 13.103,30	- 11.744,30	- 11.407,46	- 12.635,13	- 10.031,31	- 11.389,97	- 9.170,24	- 9.407,99	- 11.726,54
(=) Lucro Líquido		126.585,94	123.682,15	115.554,18	124.171,59	108.485,22	104.597,26	118.767,74	88.712,83	104.395,36	78.773,86	81.518,15	108.280,26

DRE MENSAL ANO 5		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta		681.179,47	669.988,24	638.662,98	671.874,55	611.419,14	596.434,93	651.048,05	535.216,23	595.656,80	496.911,35	507.487,87	610.629,23
(-) Impostos ICMS / PIS / COFINS	21,65%	- 147.475,36	- 145.052,45	- 138.270,53	- 145.460,84	- 132.372,24	- 129.128,16	- 140.951,90	- 115.874,31	- 128.959,70	- 107.581,31	- 109.871,12	- 132.201,23
(=) Receita Operacional Líquida		533.704,12	524.935,79	500.392,44	526.413,71	479.046,90	467.306,77	510.096,15	419.341,91	466.697,10	389.330,04	397.616,74	478.428,00
(-) Custo dos produtos vendidos (CPV)		- 292.720,01	- 287.910,86	- 274.449,60	- 288.721,45	- 262.742,24	- 256.303,14	- 279.771,78	- 229.995,92	- 255.968,76	- 213.535,35	- 218.080,35	- 262.402,79
(=) Resultado Operacional Bruto		240.984,10	237.024,93	225.942,84	237.692,26	216.304,66	211.003,62	230.324,37	189.345,99	210.728,34	175.794,69	179.536,40	216.025,21
(-) Despesas administrativas	-	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15	- 55.297,15
(-) Depreciação	-	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67	- 300,67
(=) Resultado antes do imposto de renda (LAIR)		185.386,29	181.427,12	170.345,03	182.094,44	160.706,85	155.405,81	174.726,55	133.748,18	155.130,53	120.196,88	123.938,58	160.427,40
(-) IRPJ E CSLL - PRESUMIDO	-	- 16.528,08	- 16.223,68	- 15.371,63	- 16.274,99	- 14.630,60	- 14.223,03	- 15.708,51	- 12.557,88	- 14.201,86	- 11.515,99	- 11.803,67	- 14.609,12
(=) Lucro Líquido		168.858,21	165.203,44	154.973,40	165.819,45	146.076,25	141.182,78	159.018,05	121.190,30	140.928,66	108.680,89	112.134,91	145.818,28

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

APÊNDICE B – Fluxos de Caixa Mensais

Tabela 39 – Fluxo de caixa mensal do ano 1

Fluxo de Caixa Mensal - ANO 1													
	Pré Operacional	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial		40.000,00	93.174,64	68.160,89	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
(+) Entradas													
Pizza Simples		45.671,26	44.920,92	42.820,65	45.047,39	40.994,02	39.989,37	43.651,03	35.884,82	39.937,20	33.316,58	34.025,71	40.941,06
Pizza Top		49.608,44	48.793,41	46.512,08	48.930,79	44.527,99	43.436,73	47.414,05	38.978,34	43.380,06	36.188,70	36.958,96	44.470,46
Pizza Premium		50.620,86	49.789,20	47.461,31	49.929,38	45.436,72	44.323,19	48.381,69	39.773,81	44.265,37	36.927,24	37.713,22	45.378,02
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		2.238,57	2.201,79	2.098,84	2.207,99	2.009,31	1.960,07	2.139,55	1.758,89	1.957,51	1.633,00	1.667,76	2.006,72
Refrigerante		31.497,42	30.979,95	29.531,48	31.067,17	28.271,74	27.578,87	30.104,16	24.748,15	27.542,89	22.976,95	23.466,00	28.235,21
Suco Natural		26.997,79	26.554,24	25.312,70	26.629,00	24.232,92	23.639,04	25.803,57	21.212,70	23.608,20	19.694,53	20.113,72	24.201,61
Vinho		31.497,42	30.979,95	29.531,48	31.067,17	28.271,74	27.578,87	30.104,16	24.748,15	27.542,89	22.976,95	23.466,00	28.235,21
Vegstick		34.197,20	33.635,37	32.062,75	33.730,07	30.695,03	29.942,78	32.684,52	26.869,42	29.903,71	24.946,40	25.477,38	30.655,37
Água		25.197,94	24.783,96	23.625,18	24.853,73	22.617,39	22.063,10	24.083,33	19.798,52	22.034,32	18.381,56	18.772,80	22.588,17
Chocoveg Mousse		20.248,34	19.915,68	18.984,52	19.971,75	18.174,69	17.729,28	19.352,67	15.909,53	17.706,15	14.770,90	15.085,29	18.151,21
TOTAL FATURADO		**317.775,25**	**312.554,46**	**297.940,99**	**313.434,43**	**285.231,54**	**278.241,30**	**303.718,72**	**249.682,32**	**277.878,29**	**231.812,81**	**236.746,84**	**284.863,04**
Desembolso Sócios/Empréstimo	350.259,05			3.268,43	19.717,20	38.329,96	35.134,36	20.027,64	54.664,01	26.661,98	57.767,51	43.945,66	19.835,05
(-) Saídas													
Folha de pagamento		- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90
Fornecedores		- 150.599,72	- 148.125,49	- 141.199,89	- 148.542,52	- 135.176,64	- 131.863,83	- 143.938,06	- 118.329,19	- 131.691,79	- 109.860,49	- 112.198,82	- 135.002,00
Despesas administrativas		- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00	- 26.396,00
Despesas com Marketing		- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00	- 12.600,00
Tributos		-	- 75.441,83	- 74.169,52	- 70.608,22	- 74.383,97	- 67.510,93	- 65.807,40	- 72.016,25	- 58.847,58	- 65.718,94	- 54.492,78	- 55.695,20
Pagamento do investimento inicial	- 310.259,05												
TOTAL SAÍDAS		**- 264.600,61**	**- 337.568,21**	**- 329.370,30**	**- 333.151,64**	**- 323.561,51**	**- 313.375,65**	**- 323.746,36**	**- 304.346,33**	**- 304.540,27**	**- 289.580,32**	**- 280.692,49**	**- 304.698,10**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00												
Saldo Final	**40.000,00**	**93.174,64**	**68.160,89**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tabela 40 – Fluxo de caixa mensal do ano 2

Fluxo de Caixa Mensal - ANO 2													
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial		40.000,00	62.722,44	57.756,41	44.799,01	46.255,57	40.000,00	40.000,00	40.928,98	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
(+) Entradas													
Pizza Simples		55.262,23	54.354,31	51.812,98	54.507,35	49.602,76	48.387,14	52.817,75	43.420,63	48.324,01	40.313,06	41.171,10	49.538,68
Pizza Top		60.026,21	59.040,03	56.279,62	59.206,25	53.878,86	52.558,44	57.371,00	47.163,79	52.489,87	43.788,32	44.720,34	53.809,26
Pizza Premium		61.251,24	60.244,93	57.428,18	60.414,55	54.978,43	53.631,06	58.541,84	48.126,31	53.561,09	44.681,96	45.633,00	54.907,40
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		2.708,67	2.664,16	2.539,60	2.671,67	2.431,27	2.371,68	2.588,85	2.128,25	2.368,59	1.975,94	2.017,99	2.428,13
Refrigerante		38.111,88	37.485,73	35.733,09	37.591,27	34.208,80	33.370,44	36.426,03	29.945,26	33.326,90	27.802,11	28.393,86	34.164,61
Suco Natural		32.667,33	32.130,63	30.628,36	32.221,09	29.321,83	28.603,23	31.222,31	25.667,37	28.565,92	23.830,38	24.337,60	29.283,95
Vinho		38.111,88	37.485,73	35.733,09	37.591,27	34.208,80	33.370,44	36.426,03	29.945,26	33.326,90	27.802,11	28.393,86	34.164,61
Vegstick		41.378,61	40.698,80	38.795,93	40.813,38	37.140,99	36.230,76	39.548,27	32.512,00	36.183,49	30.185,15	30.827,62	37.093,00
Água		30.489,51	29.988,59	28.586,47	30.073,02	27.367,04	26.696,35	29.140,83	23.956,21	26.661,52	22.241,69	22.715,09	27.331,69
Chocoveg Mousse		24.500,50	24.097,97	22.971,27	24.165,82	21.991,37	21.452,42	23.416,74	19.250,53	21.424,44	17.872,79	18.253,20	21.962,96
TOTAL FATURADO		**384.508,05**	**378.190,90**	**360.508,60**	**379.255,67**	**345.130,17**	**336.671,97**	**367.499,65**	**302.115,61**	**336.232,73**	**280.493,50**	**286.463,67**	**344.684,28**
Desembolso Sócios/Empréstimo						15.250,39	17.748,60		40.897,14	7.502,70	45.860,82	29.059,22	
(-) Saídas													
Folha de pagamento		- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90	- 75.004,90
Fornecedores		- 177.255,87	- 174.343,70	- 166.192,27	- 174.834,55	- 159.102,90	- 155.203,72	- 169.415,10	- 139.273,45	- 155.001,24	- 129.305,79	- 132.058,01	- 158.897,35
Despesas administrativas		- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72	- 28.243,72
Despesas com Marketing		- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00	- 13.860,00
Tributos		- 67.421,12	- 91.704,61	- 90.165,12	- 85.855,95	- 90.424,61	- 82.108,22	- 80.046,96	- 87.559,67	- 71.625,57	- 79.939,92	- 66.356,27	- 67.811,20
Pagamento do investimento inicial													
TOTAL SAÍDAS		**- 361.785,61**	**- 383.156,93**	**- 373.466,00**	**- 377.799,11**	**- 366.636,12**	**- 354.420,56**	**- 366.570,67**	**- 343.941,73**	**- 343.735,43**	**- 326.354,33**	**- 315.522,89**	**- 343.817,16**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00												
Saldo Final	**40.000,00**	**62.722,44**	**57.756,41**	**44.799,01**	**46.255,57**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.928,98**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**40.867,12**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tabela 41 – Fluxo de caixa mensal do ano 3

Fluxo de Caixa Mensal - ANO 3													
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial		40.867,12	90.075,99	105.685,70	111.356,85	134.754,09	129.847,54	129.358,73	151.938,76	121.790,44	133.692,49	98.333,25	83.394,77
(+) Entradas													
Pizza Simples		66.867,30	65.768,72	62.693,71	65.953,89	60.019,34	58.548,43	63.909,48	52.538,96	58.472,05	48.778,80	49.817,04	59.941,80
Pizza Top		72.631,72	71.438,44	68.098,34	71.639,57	65.193,43	63.595,71	69.418,91	57.068,18	63.512,74	52.983,87	54.111,61	65.109,20
Pizza Premium		74.114,00	72.896,37	69.488,10	73.101,60	66.523,90	64.893,58	70.835,63	58.232,84	64.808,92	54.065,17	55.215,93	66.437,96
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		3.277,49	3.223,64	3.072,92	3.232,72	2.941,83	2.869,74	3.132,51	2.575,19	2.865,99	2.390,88	2.441,77	2.938,03
Refrigerante		46.115,38	45.357,74	43.237,04	45.485,44	41.392,65	40.378,23	44.075,50	36.233,77	40.325,55	33.640,55	34.356,58	41.339,17
Suco Natural		39.527,47	38.878,06	37.060,32	38.987,52	35.479,42	34.609,91	37.779,00	31.057,51	34.564,76	28.834,76	29.448,49	35.433,58
Vinho		46.115,38	45.357,74	43.237,04	45.485,44	41.392,65	40.378,23	44.075,50	36.233,77	40.325,55	33.640,55	34.356,58	41.339,17
Vegstick		50.068,12	49.245,54	46.943,07	49.384,19	44.940,59	43.839,22	47.853,40	39.339,52	43.782,03	36.524,03	37.301,43	44.882,53
Água		36.892,30	36.286,19	34.589,63	36.388,35	33.114,12	32.302,58	35.260,40	28.987,01	32.260,44	26.912,44	27.485,26	33.071,34
Chocoveg Mousse		29.645,60	29.158,55	27.795,24	29.240,64	26.609,56	25.957,43	28.334,25	23.293,14	25.923,57	21.626,07	22.086,37	26.575,18
TOTAL FATURADO		**465.254,74**	**457.610,98**	**436.215,41**	**458.899,36**	**417.607,50**	**407.373,08**	**444.674,58**	**365.559,89**	**406.841,61**	**339.397,14**	**346.621,04**	**417.067,98**
Desembolso Sócios/Empréstimo													
(-) Saídas													
Folha de pagamento		- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38	- 79.949,38
Fornecedores		- 208.630,16	- 205.202,53	- 195.608,30	- 205.780,26	- 187.264,12	- 182.674,78	- 199.401,57	- 163.924,85	- 182.436,46	- 152.192,92	- 155.432,27	- 187.022,18
Despesas administrativas		- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78	- 30.220,78
Despesas com Marketing		- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00	- 15.246,00
Tributos		- 81.999,56	- 111.382,58	- 109.519,80	- 104.305,69	- 109.833,77	- 99.770,95	- 97.276,82	- 106.367,19	- 87.086,94	- 97.147,30	- 80.711,08	- 82.471,55
Pagamento do investimento inicial													
TOTAL SAÍDAS		**- 416.045,88**	**- 442.001,27**	**- 430.544,25**	**- 435.502,12**	**- 422.514,05**	**- 407.861,89**	**- 422.094,55**	**- 395.708,21**	**- 394.939,56**	**- 374.756,38**	**- 361.559,51**	**- 394.909,89**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00												
Saldo Final	**40.867,12**	**90.075,99**	**105.685,70**	**111.356,85**	**134.754,09**	**129.847,54**	**129.358,73**	**151.938,76**	**121.790,44**	**133.692,49**	**98.333,25**	**83.394,77**	**105.552,86**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tabela 42 – Fluxo de caixa mensal do ano 4

Fluxo de Caixa Mensal - ANO 4													
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial		105.552,86	185.418,50	224.516,05	251.271,33	299.810,84	313.491,75	332.366,66	379.706,86	362.075,02	395.935,01	371.610,80	372.102,63
(+) Entradas													
Pizza Simples		80.909,43	79.580,15	75.859,39	79.804,20	72.623,41	70.843,60	77.330,47	63.572,14	70.751,18	59.022,35	60.278,61	72.529,58
Pizza Top		87.884,38	86.440,51	82.398,99	86.683,88	78.884,05	76.950,81	83.996,89	69.052,50	76.850,42	64.110,48	65.475,04	78.782,13
Pizza Premium		89.677,94	88.204,60	84.080,60	88.452,94	80.493,92	78.521,24	85.711,11	70.461,74	78.418,80	65.418,86	66.811,27	80.389,93
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		3.965,76	3.900,60	3.718,23	3.911,59	3.559,62	3.472,38	3.790,34	3.115,97	3.467,85	2.892,97	2.954,54	3.555,02
Refrigerante		55.799,61	54.882,86	52.316,82	55.037,38	50.085,11	48.857,66	53.331,36	43.842,86	48.793,92	40.705,07	41.571,46	50.020,40
Suco Natural		47.828,23	47.042,45	44.842,99	47.174,90	42.930,09	41.877,99	45.712,59	37.579,59	41.823,36	34.890,06	35.632,68	42.874,63
Vinho		55.799,61	54.882,86	52.316,82	55.037,38	50.085,11	48.857,66	53.331,36	43.842,86	48.793,92	40.705,07	41.571,46	50.020,40
Vegstick		60.582,43	59.587,11	56.801,12	59.754,87	54.378,12	53.045,46	57.902,61	47.600,82	52.976,25	44.194,08	45.134,72	54.307,86
Água		44.639,68	43.906,29	41.853,45	44.029,91	40.068,09	39.086,13	42.665,08	35.074,29	39.035,13	32.564,06	33.257,17	40.016,32
Chocoveg Mousse		35.871,18	35.281,84	33.632,24	35.381,17	32.197,57	31.408,49	34.284,44	28.184,69	31.367,52	26.167,54	26.724,51	32.155,97
TOTAL FATURADO		**562.958,24**	**553.709,29**	**527.820,64**	**555.268,22**	**505.305,08**	**492.921,43**	**538.056,24**	**442.327,46**	**492.278,35**	**410.670,54**	**419.411,46**	**504.652,26**
Desembolso Sócios/Empréstimo													
(-) Saídas													
Folha de pagamento		- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61	- 88.788,61
Fornecedores		- 245.557,69	- 241.523,38	- 230.230,97	- 242.203,37	- 220.409,87	- 215.008,22	- 234.695,65	- 192.939,55	- 214.727,71	- 179.131,07	- 182.943,79	- 220.125,11
Despesas administrativas		- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24	- 32.336,24
Despesas com Marketing		- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60	- 16.770,60
Tributos		- 99.639,47	- 135.192,92	- 132.938,95	- 126.629,89	- 133.318,87	- 121.142,85	- 118.124,95	- 129.124,31	- 105.795,20	- 117.968,23	- 98.080,41	- 100.210,57
Pagamento do investimento inicial													
TOTAL SAÍDAS		**- 483.092,60**	**- 514.611,75**	**- 501.065,36**	**- 506.728,70**	**- 491.624,17**	**- 474.046,51**	**- 490.716,04**	**- 459.959,30**	**- 458.418,36**	**- 434.994,74**	**- 418.919,64**	**- 458.231,13**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00												
Saldo Final	**105.552,86**	**185.418,50**	**224.516,05**	**251.271,33**	**299.810,84**	**313.491,75**	**332.366,66**	**379.706,86**	**362.075,02**	**395.935,01**	**371.610,80**	**372.102,63**	**418.523,76**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Tabela 43 – Fluxo de caixa mensal do ano 5

Fluxo de Caixa Mensal - ANO 5													
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial		418.523,76	541.898,46	615.810,65	674.416,04	759.775,44	802.236,74	850.804,54	934.465,02	938.131,37	1.004.821,85	999.934,77	1.025.200,90
(+) Entradas													
Pizza Simples		97.900,41	96.291,98	91.789,86	96.563,09	87.874,32	85.720,76	93.569,86	76.922,29	85.608,93	71.417,04	72.937,12	87.760,79
Pizza Top		106.340,10	104.593,02	99.702,78	104.887,49	95.449,69	93.110,48	101.636,23	83.553,53	92.989,01	77.573,69	79.224,80	95.326,38
Pizza Premium		108.510,31	106.727,57	101.737,53	107.028,05	97.397,65	95.010,70	103.710,44	85.258,70	94.886,74	79.156,82	80.841,64	97.271,82
Cardapio Pet (Petvegan) (unid)		4.798,57	4.719,73	4.499,06	4.733,02	4.307,14	4.201,58	4.586,31	3.770,33	4.196,10	3.500,49	3.575,00	4.301,58
Refrigerante		67.517,52	66.408,27	63.303,35	66.595,23	60.602,98	59.117,77	64.530,94	53.049,86	59.040,64	49.253,13	50.301,46	60.524,69
Suco Natural		57.872,16	56.921,37	54.260,01	57.081,63	51.945,41	50.672,37	55.312,23	45.471,31	50.606,26	42.216,97	43.115,54	51.878,30
Vinho		67.517,52	66.408,27	63.303,35	66.595,23	60.602,98	59.117,77	64.530,94	53.049,86	59.040,64	49.253,13	50.301,46	60.524,69
Vegstick		73.304,74	72.100,40	68.729,35	72.303,40	65.797,52	64.185,00	70.062,16	57.596,99	64.101,27	53.474,83	54.613,02	65.712,52
Água		54.014,02	53.126,61	50.642,68	53.276,19	48.482,38	47.294,21	51.624,75	42.439,89	47.232,51	39.402,51	40.241,17	48.419,75
Chocoveg Mousse		43.404,12	42.691,03	40.695,01	42.811,22	38.959,06	38.004,28	41.484,18	34.103,48	37.954,70	31.662,73	32.336,65	38.908,73
TOTAL FATURADO		**681.179,47**	**669.988,24**	**638.662,98**	**671.874,55**	**611.419,14**	**596.434,93**	**651.048,05**	**535.216,23**	**595.656,80**	**496.911,35**	**507.487,87**	**610.629,23**
Desembolso Sócios/Empréstimo													
(-) Saídas													
Folha de pagamento		- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17	- 94.752,17
Fornecedores		- 289.021,41	- 284.273,02	- 270.981,85	- 285.073,37	- 259.422,41	- 253.064,68	- 276.236,78	- 227.089,85	- 252.734,52	- 210.837,27	- 215.324,84	- 259.087,26
Despesas administrativas		- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77	- 34.599,77
Despesas com Marketing		- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66	- 18.447,66
Tributos		- 120.983,76	- 164.003,44	- 161.276,13	- 153.642,17	- 161.735,83	- 147.002,85	- 143.351,19	- 156.660,41	- 128.432,19	- 143.161,56	- 119.097,30	- 121.674,79
Pagamento do investimento inicial													
TOTAL SAÍDAS		**- 557.804,77**	**- 596.076,06**	**- 580.057,59**	**- 586.515,14**	**- 568.957,84**	**- 547.867,13**	**- 567.387,58**	**- 531.549,87**	**- 528.966,32**	**- 501.798,43**	**- 482.221,74**	**- 528.561,65**
*caixa mínimo de segurança	40.000,00												
Saldo Final	**418.523,76**	**541.898,46**	**615.810,65**	**674.416,04**	**759.775,44**	**802.236,74**	**850.804,54**	**934.465,02**	**938.131,37**	**1.004.821,85**	**999.934,77**	**1.025.200,90**	**1.107.268,48**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

APÊNDICE C – Cálculo da Depreciação

Tabela 44 – Cálculo da Depreciação

Equipamento	Valor	Valor residual	Duração	Depreciação
Forno à lenha 2	R$ 12.000,00	R$ 3.000,00	120	R$ 75,00
Fogão industrial	R$ 3.500,00	R$ 1.500,00	120	R$ 16,67
Geladeira cozinha	R$ 4.200,00	R$ 1.800,00	120	R$ 20,00
Freezer para estocar alimentos	R$ 3.600,00	R$ 1.200,00	120	R$ 20,00
Refrigerador para bebidas	R$ 4.200,00	R$ 1.900,00	120	R$ 19,17
Processador de alimentos	R$ 3.600,00	R$ 1.400,00	120	R$ 18,33
Máquina de abrir massa	R$ 1.200,00	R$ 300,00	120	R$ 7,50
Masseira	R$ 4.500,00	R$ 1.900,00	120	R$ 21,67
Forno Microondas	R$ 900,00	R$ 200,00	120	R$ 5,83
Liquidificador	R$ 500,00	R$ 50,00	60	R$ 7,50
Balanças eletrônicas	R$ 600,00	R$ 80,00	120	R$ 4,33
Exaustor (2)	R$ 3.600,00	R$ 1.000,00	120	R$ 21,67
Condimentadora Inox (cozinha)	R$ 700,00	R$ 90,00	120	R$ 5,08
Computador	R$ 4.000,00	R$ 1.000,00	60	R$ 50,00
Impressora fiscal	R$ 600,00	R$ 50,00	120	R$ 4,58
Máquina cartão (Moderninha)	R$ 500,00	R$ 100,00	120	R$ 3,33
	R$ 48.200,00	R$ 15.570,00	1800	R$ 300,67

/Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.