

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MATHEUS ALVES MARGONAR

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE
UM SERVIÇO DE DELIVERY EM UMA CAFETERIA NA CIDADE DE
LONDRINA**

LONDRINA

2023

MATHEUS ALVES MARGONAR

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE
UM SERVIÇO DE DELIVERY EM UMA CAFETERIA NA CIDADE DE
LONDRINA**

**Business Plan: analysis of the feasibility of implementing a delivery
service in a coffee shop in the city of Londrina**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Orientador(a): Dra. Regina Lucia Sanches
Malassise

LONDRINA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

MATHEUS ALVES MARGONAR

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE
UM SERVIÇO DE DELIVERY EM UMA CAFETERIA NA CIDADE DE
LONDRINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Data de aprovação: 28/novembro/2023

Regina Lucia Sanches Malassise
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Marco Antônio Ferreira
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA
2023**

RESUMO

O mercado de café delivery tem experimentado um aumento notável nos últimos anos, e com esse crescimento, surgem oportunidades de negócio. Considerando os desafios que muitas cafeterias enfrentam ao entregar café e outros produtos, seja devido à falta de informações referentes a custos e expectativas de demanda mais assertivas, analisou-se a viabilidade de implantação da modalidade de entregas a distância em uma cafeteria já em operação na cidade de Londrina. Para atingir esse objetivo, foi imprescindível estabelecer uma base teórica abrangente que possibilitasse a compreensão de todos os conceitos relacionados a um Plano de Negócios. Em seguida, conduziu-se uma pesquisa de mercado com o propósito de identificar as necessidades e comportamento dos clientes, visando à criação do sistema proposto. Por último, todas as etapas associadas a um Plano de Negócios foram executadas. Essa pesquisa científica adotou uma abordagem quanti-qualitativa, envolvendo a coleta de dados por meio de pesquisa de mercado e a análise de estudos conduzidos por outros pesquisadores. Essas informações desempenharam um papel fundamental na elaboração do Plano de Negócios abordado neste projeto, o qual seguiu o modelo sugerido pelo SEBRAE. Com base nas investigações conduzidas e no Plano de Negócios elaborado, foi verificado que a implantação da modalidade de delivery no negócio é economicamente sustentável, desde que os valores de faturamento atinjam determinadas metas, estas observadas através do cálculo do ponto de equilíbrio da operação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Cafeteria Delivery

ABSTRACT

The coffee delivery market has experienced a remarkable growth in recent years, and with this growth, business opportunities have arisen. Considering the challenges that many coffee shops face when delivering coffee and other products, whether due to a lack of accurate cost information and demand expectations, the feasibility of implementing a remote delivery service in an already operational coffee shop in the city of Londrina was analyzed. To achieve this goal, it was essential to establish a comprehensive theoretical foundation that would enable an understanding of all the concepts related to a Business Plan. Subsequently, a market research was conducted with the purpose of identifying customer needs and behavior, aiming to create the proposed system. Finally, all the steps associated with a Business Plan were executed. This scientific research adopted a quantitative-qualitative approach, involving data collection through market research and the analysis of studies conducted by other researchers. This information played a fundamental role in the development of the Business Plan addressed in this project, which followed the model suggested by SEBRAE. Based on the conducted investigations and the developed Business Plan, it was determined that the implementation of the delivery service in the business is economically sustainable, as long as revenue values reach certain targets, which were observed through the calculation of the break-even point of the operation.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Coffee Delivery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma de processos.....	8
Figura 2 - Matriz BCG.....	9
Figura 3 - Variáveis controláveis e incontroláveis do marketing.....	10
Figura 4 - Demonstração dedutiva – DRE.....	12
Figura 5 - Fórmula para cálculo da TIR.....	13
Figura 6 - Fórmula para cálculo do VPL.....	14
Figura 7- Formulário de pesquisa SEBRAE.....	16
Figura 8 - Combinação da análise SWOT.....	17
Figura 9 - Queen's Coffe - 2022.....	24
Figura 10 - Cappuccino de chantily.....	25
Figura 11 - Croissant de presunto e queijo.....	25
Figura 12 - Fluxograma de pedidos.....	28
Figura 13 - Áreas de localização dos consumidores.....	31
Figura 14 - Frequência de pedidos via delivery.....	31
Figura 15 - Área de cobertura.....	32
Figura 16 - Preferência de combos.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos pré-operacionais	35
Tabela 2 – Custos de embalagens	36
Tabela 3 – Custos fixos do modelo presencial.....	36
Tabela 4 – Custos variáveis e de venda dos combos	37
Tabela 5 – Margens de contribuição.....	37
Tabela 6 – Custos fixos com rateio de 30% do presencial	38
Tabela 7 - Custos e despesas por semestre	40
Tabela 8 - Custos/Despesas x Lucro Líquido	41
Tabela 9 - Índices de lucratividade	41
Tabela 10 - Valores de VPL por semestre x final	42
Tabela 11 - TIR resultante	42
Tabela 12 - Tempo de Payback	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos do negócio e concorrentes	15
Quadro 2 – Matriz SWOT.....	17
Quadro 3 - Comparativo entre a cafeteria Queen's Coffe e concorrente ..	30
Quadro 4 - Ponto de equilíbrio em valores monetários e quantidade – Operação Delivery	39
Quadro 5 - Ponto de equilíbrio em quantidade – por produto.....	40
Quadro 6 - Matriz SWOT	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Despesas com aplicativos de delivery em 2020	21
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	PROBLEMA	2
2.1	Pergunta de Partida	2
3	JUSTIFICATIVA	3
4	OBJETIVOS	4
4.1	Objetivo Geral	4
4.2	Objetivo Específico	4
5	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	5
6	REFERENCIAL TEÓRICO	6
6.1	Plano de Negócios	6
6.1.1	Estrutura de um plano de negócio.....	6
<u>6.1.1.1</u>	<u>Sumário executivo</u>	<u>7</u>
<u>6.1.1.2</u>	<u>Plano operacional</u>	<u>7</u>
<u>6.1.1.3</u>	<u>Plano de marketing</u>	<u>8</u>
<u>6.1.1.4</u>	<u>Plano financeiro</u>	<u>11</u>
<u>6.1.1.5</u>	<u>Análise de mercado</u>	<u>15</u>
<u>6.1.1.6</u>	<u>Avaliação estratégica</u>	<u>16</u>
6.2	Modelo de Negócio – Cafeterias Gourmet	18
6.2.1	O café e as cafeterias no Brasil.....	18
6.2.2	Desafios	19
6.2.3	Oportunidades	19
6.3	Delivery	20
6.3.1	Inovação do serviço de delivery	20
6.3.2	Cafeterias Delivery	21
6.3.3	Casos de sucesso	22
6.3.4	Potencial local	23
6.4	Queen’s Coffee	23
7	PLANOS DE NEGÓCIOS	27
7.1	Sumário executivo	27
7.1.1	Dados do negócio.....	27
7.2	Plano operacional	27

7.2.1	Capacidade produtiva.....	28
7.2.2	Processo de produção.....	28
7.2.3	Necessidade de pessoal	29
7.2.4	Localização	29
7.3	Análise de mercado.....	29
7.3.1	Análise dos concorrentes	29
7.3.2	Análise dos clientes.....	30
7.3.3	Análise dos fornecedores	31
7.4	Plano de marketing	32
7.4.1	Praça	32
7.4.2	Promoção	33
7.4.3	Preço	33
7.4.4	Produto.....	34
7.4.5	Posicionamento e segmentação.....	34
7.5	Plano financeiro.....	35
7.5.1	Investimentos pré-operacionais e custos fixos	35
7.5.2	Custeio variável	36
7.5.3	Ponto de equilíbrio.....	38
7.5.4	Análise de viabilidade e projeção de resultados.....	40
7.6	Avaliação estratégica.....	43
8	CONCLUSÕES E RESULTADOS	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	ANEXO A – Pesquisa de Mercado.....	51

1 INTRODUÇÃO

Atualmente tem sido discutido sobre a viabilidade financeira de diversos ramos e tipos de negócios. Em dados apresentados pelo IBGE (2020) *apud* Revista Extra (2022), o interesse das pessoas no que diz respeito ao investimento em pequenos negócios que podem auxiliar na renda familiar aumentou, pois com a pandemia muitas empresas tiveram que demitir ou suspender o trabalho de seus funcionários, fazendo com que muitos trabalhadores com carteira assinada tivessem que se tornar autônomos, ou trabalhar em mais de um emprego. A pesquisa mostra que enquanto o número de empregos formais teve uma queda, a quantidade de empresas constituídas por apenas um funcionário cresceu, evidenciando que o empreendedorismo têm se destacado como uma área de grande importância no cenário empresarial atual. Com o aumento do interesse das pessoas em investir em pequenos negócios, especialmente devido às adversidades, conforme demonstrado pelo IBGE (2020) *apud* Revista Extra (2022), torna-se fundamental a elaboração de um plano de negócios sólido e bem estruturado.

O Plano de Negócios é essencial para o sucesso de novos empreendimentos, proporcionando uma organização eficaz ao estruturar o negócio, planejar estratégias, alocar recursos, calcular custos e avaliar a viabilidade econômica. Além de mitigar riscos, essa ferramenta aumenta a credibilidade, atraindo possíveis investidores. (BERNARDI, 2014)

O mercado de café gourmet tem experimentado um aumento notável nos últimos anos, o que tem gerado oportunidades de negócio neste ramo (ABIC, 2017). Ainda segunda a organização, a prática de frequentar cafeterias está em contínuo crescimento, pois os jovens estão observando as últimas tendências no consumo de café, e são atraídos pelo ambiente descontraído e informal oferecido pelos coffee shops.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade econômica de uma cafeteria delivery no município de Londrina. Através da coleta de dados por meio de pesquisa de mercado e da análise de estudos conduzidos por outros pesquisadores, busca-se embasar a elaboração do plano de negócios, seguindo o modelo sugerido pelo SEBRAE (2007). Para tanto, utilizar-se-á como metodologia a utilização de ferramentas de custeio e pesquisas de mercado, assim

como a utilização de modelos de plano de negócio. Esses dados irão constituir a base para análise da viabilidade futura do negócio.

2 PROBLEMA

É comum microempreendedores construírem seus negócios sem um planejamento prévio, levando-os a descontrole organizacional, desde gestão financeira, de estoques, de marketing e de processos.

Considerando os impactos do não-planejamento a curto e médio prazos para microempreendedores em situações de adversidades, leva-os a uma expectativa de sobrevivência no mercado muito menor comparado a empresas em que metodologias de planejamento são aplicadas.

2.1 Pergunta de Partida

Dentro deste tópico, a pesquisa responderá a seguinte pergunta: Qual a viabilidade econômica de uma cafeteria delivery no município de Londrina?

3 JUSTIFICATIVA

Em dados apresentados em um artigo na Revista Valor Econômico (*apud* SEBRAE, 2022), mostram que grande parte das microempresas, em torno de 29%, fecham suas portas após cinco anos de operação, pois há carência na parte de planejamento por parte de seus proprietários e empreendedores. É recorrente que microempreendedores não utilizem ferramentas para a gestão de custos e de vendas, fazendo com que a durabilidade do negócio seja afetada, não resistindo as variabilidades do ambiente em que o negócio irá se situar. A justificativa, portanto, diz respeito às contribuições científicas onde faltam pesquisas empíricas, como ocorre com os custos da produção e custo de capital em pequenas empresas.

Ainda segundo o artigo, consultorias externas podem auxiliar o empreendedor a desenvolver planejamentos efetivos, avaliando o negócio, definindo prioridades e metas e elaborando indicadores. Nesse contexto, a presente pesquisa contribuirá para que o projeto de negócio, objeto desta pesquisa, desenvolva uma boa gestão de dados acerca dos custos, distribuição e vendas dos seus produtos, tornando-a mais competitiva frente aos seus concorrentes e criando maior resistência a fatores externos.

Essa pesquisa também contribuirá também para a aplicabilidade das teorias abordadas no curso de engenharia de produção, sendo essa a propulsora para a minha formação profissional e acadêmica.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Estimar a viabilidade econômica de uma cafeteria delivery na região de Londrina, com a intenção de verificar a praticabilidade da implantação do modelo de entregas em um negócio já existente, através de um Plano de Negócios.

4.2 Objetivo Específico

- Desenvolver o referencial teórico sobre um plano de negócios;
- Pesquisar o segmento de cafeterias e descrever o funcionamento no negócio;
- Estimar os custos e preferências do mercado através de pesquisas e análise de preços;
- Aplicação de ferramentas para estimar a viabilidade futura do plano de negócios.
- Análise das potencialidades e viabilidade da cafeteria delivery.

5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto a natureza da pesquisa, é definida como qualitativa, pois será analisado a viabilidade financeira e econômica de um plano de negócios em um determinado ambiente. A abordagem qualitativa de um negócio visa compreender os objetivos e visões da organização, de forma a analisar a forma com que ela se comporta de acordo com o ambiente a sua volta.

Em relação aos objetivos da pesquisa pode-se definir como descritiva, pois será levantado, classificado e analisado dados sobre ao modelo de negócio em questão, descrevendo efeitos e consequências de determinados fenômenos da organização no ambiente e vice-versa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52) a pesquisa descritiva:

Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Quanto ao método da pesquisa, pode-se definir como plano de negócios, metodologia que estabelece de forma objetiva as estratégias e análises a serem realizadas na pesquisa.

No que se refere ao cronograma do projeto, essa pesquisa se dividiu em três etapas: na primeira etapa será feita uma fundamentação teórica sobre um plano de negócios e sua estrutura, assim como modelos semelhantes de negócio. Na segunda etapa, dados de custos, de mercado e suas demandas serão levantados para investigação. A terceira etapa consiste na análise dos dados coletados, de forma que a conclusões sobre a viabilidade ou não do negócio poderá ser observada.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Plano de Negócios

De acordo com Dornelas (2016 p. 14) um plano de negócios pode ser definido como a demonstração do planejamento de um empreendimento ou unidade de negócios, esteja ele em uma fase inicial ou não, com o objetivo de coordenar suas ações futuras. Na concepção do autor o plano de negócios é também compreendido como um guia para planejar novos negócios ou ainda para estruturar novas unidades ou inovações dentro de empreendimentos já em funcionamento.

Para Hashimoto e Borges (2020), o plano de negócios é o documento que reúne os dados sobre um futuro empreendimento com o propósito de indicar e analisar sua viabilidade e potencialidade, facilitando assim sua implementação. Segundo os autores, o plano de negócios auxilia o empreendedor a estruturar o rumo de seu empreendimento ao longo de um período de tempo a frente. O plano ajuda a empresa da forma que é usado para realizar simulações de cenários futuros e de como o empreendimento poderá ser comportar quando tais acontecimentos se concretizarem.

Segundo Tidd e Bessant:

Na prática o planejamento empresarial tem uma finalidade muito mais importante: ele pode ajudar a traduzir metas abstratas e ambíguas em necessidades operacionais explícitas ou dar suporte ao processo de tomada de decisão (TIDD, Joe; BESSANT, Joe, 2015, p. 339)

6.1.1 Estrutura de um plano de negócio

Existem vários padrões de estrutura e modelos para um plano de negócios, variando de acordo com o segmento do negócio e visão do empreendedor. Para Nakagawa (2011) há diferenças entre planos de negócios voltados a empresas existentes e nascentes, assim como para novos produtos ou captação de recursos de empreendimentos já em operação.

Os gestores precisam não só apoiar o desenvolvimento do produto, mas também saber como o produto se integrará à estratégia e aos propósitos do negócio (NAKAGAWA, 2011, p. 188).

Seguindo modelos tradicionais, o plano de negócios deverá contar com alguns elementos exibidos a seguir.

6.1.1.1 Sumário executivo

Para Dornelas (2016, p. 109) o sumário deverá mostrar “seu potencial de retorno e eventuais contrapartidas a parceiros/investidores interessados na empresa”. Ainda segundo o autor, o sumário é o plano de negócios reduzido, expondo as principais ideias de cada elemento da estrutura. Dessa forma deverá ser criado após realizada todas as etapas de planejamento predecessoras.

6.1.1.2 Plano operacional

No item chamado Plano Operacional são desenvolvidos conteúdos a respeito da operação do negócio. Assuntos relacionados a capacidade produtiva do empreendimento, processos de produção, e necessidade de pessoal.

De acordo com Rosa (2007), é crucial avaliar a capacidade operacional da empresa, ou seja, determinar a quantidade que pode ser produzida ou o número de clientes que a estrutura existente pode atender. Essa análise possibilita a redução da inatividade e do desperdício.

Ainda segundo o autor, os processos de produção referem-se ao detalhamento de como produtos e serviços serão comercializados. São tabelas ou fluxogramas que contém todas as etapas de produção até o recebimento pelo cliente final, ou seja, quais serão os equipamentos necessários para produção, funcionários responsáveis, forma de entrega, recebimento de pedidos, entre outros. É possível a utilização ou adequação de alguns modelos de fluxogramas que detalham todas as fases em que os produtos se deslocam. Rosa (2007) mostra que um produto pode seguir várias etapas sequenciais até a entrega ao cliente, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma de processos



Fonte: Rosa (2013, p. 63)

6.1.1.3 Plano de marketing

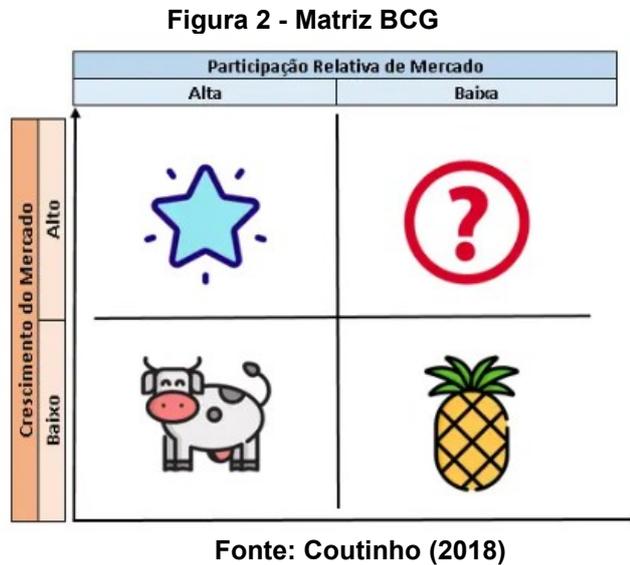
O marketing em um planejamento de negócios deve ser tratado como essencial ao ponto de vista dos administradores. Dornelas (2016) cita que o plano de marketing é fundamental ao projeto de forma que “dele derivam todas as projeções subsequentes, demonstrando os dados e subsídios necessários à sustentação do modelo de negócios.” (DORNELAS, 2016, p. 133)

Nesta parte do plano de negócios, é recomendado utilizar algumas ferramentas que serão auxiliares ao processo de tomada de decisão e direcionamento de investimentos. Técnicas como a Matriz BCG e o Composto de Marketing, podem ser utilizadas para definição de posicionamento no mercado.

A matriz BCG permite posicionar o produto ou serviço oferecido onde se deseja atuar, enquanto o composto de marketing permite indicar como a empresa se comportará no mercado, no que diz respeito à disponibilização dos produtos e serviços aos clientes. (SILVA, Ricardo, 2020, p.53)

Coutinho (2018) demonstra que é relevante a aplicação de teorias como a Matriz Boston Consulting Group (BCG), apresentada na Figura 2, para se melhor

analisar os produtos do empreendimento em relação ao seu crescimento e participação do mercado, permitindo ao empreendedor melhor direcionar seus esforços e investimentos ao longo do tempo.



Ainda segundo o autor, a Matriz BCG é fragmentada em quatro diferentes quadrantes, cada um representando a posição e participação do produto no mercado. A divisão é mostrada de forma que os produtos são posicionados no eixo X e Y, e são caracterizados como:

Produtos Estrela: produtos com alto crescimento no mercado e participação, mas que demandam um maior investimento para que se mantenham e se consolidem no mercado.

Produtos Vaca Leiteira: produtos com baixo crescimento, mas com uma alta participação no mercado. É considerado o próximo passo ao produto estrela, onde não são necessários maiores investimentos, apenas se aproveitar da geração de caixa referente as vendas de produtos.

Produtos interrogação: produtos com alto crescimento, mas com menor fatia de mercado, geralmente relacionados a produtos novos. Demandam altos investimentos e baixas receitas iniciais, mas com um bom planejamento e conquista de participação do mercado, podem se tornar produtos estrela.

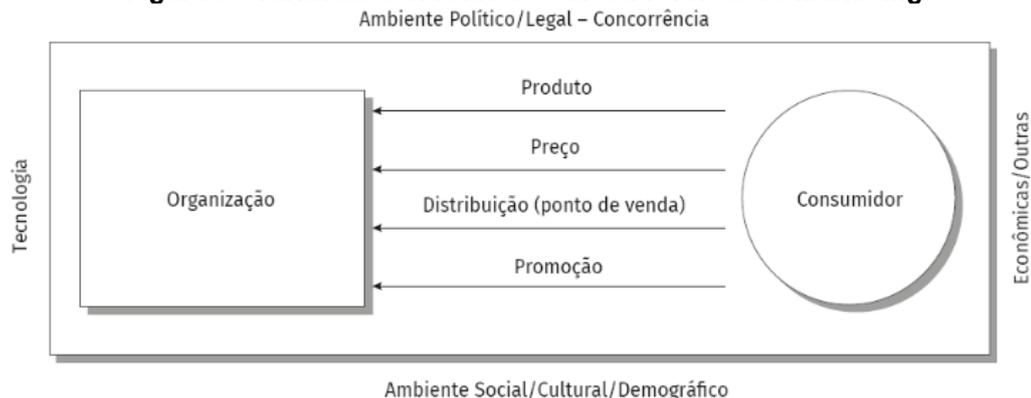
Produtos abacaxi: produtos com baixo crescimento e menor participação no mercado. Suas receitas e lucros são pequenos, consumindo esforços e investimentos geralmente desnecessários, fazendo com que talvez seja melhor descartá-los.

Las Casas (2011) indica que o Composto de Marketing pode ser caracterizado como variáveis que podem ser controladas pelas empresas, de forma que no momento do planejamento pode-se definir ações que influenciam diretamente nas decisões dos consumidores. O conceito criado décadas atrás, fora diversas vezes atualizado para se adaptar aos moldes atuais, se tornando uma das técnicas mais aplicáveis e assertivas do mercado até os dias de hoje.

O Composto ou Mix de Marketing, hoje difundido entre os setores de planejamento estratégico das empresas, é caracterizado por quatro fundamentos essenciais, os chamados 4 P's do Marketing. De acordo com Las Casas (2011, p. 42) essa estratégia consiste em “determinar o que espera vender e como será feita a comercialização, considerando como ponto de referência os 4 “Ps””.

Estes quatro pilares são: Preço, Produto, Praça e Promoção. Cada conceito se relaciona com os outros de forma que são altamente influenciáveis entre si, portanto devem ser trabalhados em conjunto. A aplicação do conceito de Composto de Marketing se dá na definição de estratégias e posicionamento dos produtos para cada um dos subcompostos, de forma a se controlar algumas variáveis que podem afetar diretamente na concepção e julgamento do consumidor em relação a organização e seus produtos, como apresentado pela Figura 3.

Figura 3 - Variáveis controláveis e incontroláveis do marketing



Fonte: Las Casas (2019, p. 21)

Preço: é o pilar que representa o valor total que o cliente paga pelo benefício do produto. Essa percepção é alterada de acordo com a avaliação do custo e benefício que o consumidor faz do produto. Envolve decisões referentes a precificação, condições de pagamento, política de descontos, etc.

Praça: o pilar caracterizado como praça representa a avaliação dos canais de distribuição e venda dos produtos. Formas de entrega, pontos de venda, área de cobertura.

Produto: tema relacionado a determinação da qualidade, característica e opções do produto, assim como o design de sua embalagem. Neste pilar são analisadas as partes concretas e tangíveis do produto, como sua forma e cor, assim como suas características subjetivas, como o prestígio e o status perante a sociedade.

Promoção: neste tópico é feita uma análise referente as estratégias de propaganda e exposição do produto ao público-alvo. Estas estratégias devem estar ajustadas com o objetivo e posicionamento do produto no mercado, caso contrário pode causar insatisfação. Este pilar envolve divulgação em redes sociais, merchandising e promoção de vendas.

Outro ponto muito importante para estabelecimento de estratégias em relação ao marketing, é o da segmentação do mercado, ou seja, a definição e o estreitamento do público-alvo para atingir o maior número de pessoas que podem vir a se interessar pelo produto. Segundo Kotler (2015), os segmentos de mercado são caracterizados como consumidores que tem reações similares a determinadas ações de marketing. Pequenas empresas geralmente são inclinadas a optar por aplicar sua atenção a determinados nichos de mercado, de modo a ajustar seu foco a determinados clientes, gerando um maior valor percebido nestes consumidores. Ainda segundo o autor, as empresas devem voltar seu olhar ao atendimento das necessidades diferentes de cada segmento.

Após a definição dos segmentos em que a empresa irá atuar, o próximo passo é a determinação de como os produtos irão se sobressair em relação a concorrência e em quais categorias se posicionarão. Essa posição é definida como:

Posicionamento significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes. (KOTLER, 2015. p.57)

6.1.1.4 Plano financeiro

O planejamento financeiro em um plano de negócios pode ser considerado um dos pontos cruciais para a análise da viabilidade do projeto. Dornelas (2016) descreve a parte financeira de um projeto como sendo a definição em forma numérica das despesas, custos e receitas iniciais do negócio, assim como estimar a previsão

de gastos futuros, para que gestores possam visualizar de modo mais realista a viabilidade e potencial do negócio. Ainda segundo o autor, as técnicas mais recomendadas para analisar a viabilidade e rentabilidade de um negócio são: Ponto de equilíbrio, Payback (tempo de retorno do investimento), o DFC (Demonstrativo dos Fluxos de Caixa), TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido), DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) e o Balanço Patrimonial.

De acordo com Iudicibus e Marion (2022), o DRE e o Balanço Patrimonial são excelentes ferramentas para análise da situação presente de uma empresa. É possível definir o relatório de Balanço Patrimonial como o demonstrativo de todos os ativos e passivos de uma empresa, ou seja, todos os seus bens e recebíveis (ativos) e suas dívidas e obrigações (passivos), contemplando todo o histórico da empresa até o momento. Já o DRE apresenta dados referentes a um determinado período, caracterizado como exercício, revelando lucros ou prejuízos atingidos durante este intervalo, representado na Figura 4. As duas ferramentas são formas contábeis de análise do negócio, portanto levam em consideração o regime de competência, isto é, receitas e despesas são contabilizadas no período em que são geradas, mesmo que estas mesmas ocorrências não causem efeitos imediatos no caixa da empresa.

Figura 4 - Demonstração dedutiva – DRE



Fonte: Iudicibus e Marion (2022, p. 73)

De acordo como Padoveze (2014), a aplicação do conceito de análise de custos, ao separá-los em categorias de fixos e variáveis, amplia consideravelmente as opções de avaliação dos gastos e das receitas de uma empresa em relação às quantidades produzidas ou vendidas. Isso permite identificar pontos críticos que servirão como base para tomar decisões futuras, como aumentar ou reduzir os volumes de produção, manter ou descontinuar produtos existentes, modificar a composição da produção, introduzir novos produtos ou quantidades adicionais, entre outras possibilidades. Como a empresa deverá realizar sua operação com base em mix de produtos vendidos em conjunto, o método de custeio variável dos produtos vendidos será essencial para analisar sua viabilidade.

O DFC (Demonstrativo dos Fluxos de Caixa) considera a Técnica do Regime de Caixa para cálculos, ou seja, as despesas e receitas são contabilizadas exatamente no momento que ocorrem no caixa da empresa. Iudicibus e Marion (2022, p. 133) definem o DFC como a demonstração de fontes de todas as receitas obtidas, assim como a posterior movimentação do dinheiro originário do caixa da empresa. Ainda segundo os autores, essa ferramenta é a junção entre os resultados contábeis e financeiros do negócio, pois na rotina diária da empresa, gestores devem se concentrar no caixa para analisar situações de forma mais rápida e sucinta.

Coutinho (2018) demonstra que para que seja possível diagnosticar de forma concreta e assertiva a viabilidade atual e futura de um negócio, é necessário a utilização de alguns mecanismos de análise financeira, os chamados índices ou quocientes de rentabilidade. Um destes índices é caracterizado como TIR (Taxa Interna de Retorno), que indica o quanto o negócio tem de retorno em relação ao valor aplicado como investimento. Ainda segundo o autor, o Payback retorna o tempo que o lucro obtido pelo negócio levará para atingir o mesmo valor do investimento.

Figura 5 - Fórmula para cálculo da TIR

$$0 = VPL = \sum_{t=0}^T \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

Fonte: Coutinho (2018)

Coutinho (2020) ainda cita o VPL (Valor Presente Líquido) como um dos mecanismos também muito conhecidos para cálculo de viabilidade de projetos, pois essa ferramenta tem como objetivo estimar o valor do dinheiro no futuro, indicando aos gestores o lucro real e líquido do investimento em períodos a frente.

Figura 6 - Fórmula para cálculo do VPL

$$\mathbf{VPL} = FC1 + \frac{FC2}{(1+i)^{j+1}} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^{n+1}}$$

Fonte: Coutinho (2020)

O resultado do cálculo do Valor Presente Líquido mostra a investidores a viabilidade ou não do projeto, indicando de forma numérica o possível lucro ou prejuízo do negócio em um determinado intervalo no futuro.

Conforme indica Padoveze (2014), para que seja possível diagnosticar de forma concreta e assertiva a viabilidade atual e futura de um negócio, é necessário a utilização de mais alguns mecanismos de análise financeira. Um destes índices é caracterizado como ponto de equilíbrio, ou seja, é o ponto em que os ganhos se igualam às despesas, e não há lucro nem perda. Este parâmetro é utilizado como base para definir metas e objetivos iniciais ao negócio, de forma a auxiliar o empreendedor a otimizar seu foco. Ainda segundo o autor, o ponto de equilíbrio de um negócio é o nível de atividade operacional no qual a soma da margem de contribuição de todas as unidades vendidas ou produzidas se iguala aos custos fixos e despesas, resultando em um equilíbrio financeiro.

Padoveze (2014) também demonstra que a margem de contribuição representa a diferença entre a margem bruta obtida com a venda de um produto ou serviço e seus custos variáveis por unidade. Em termos simples, equivale ao lucro obtido por unidade vendida, após descontar os custos variáveis. Esta é a quantidade em valor que cada unidade do produto contribui para a empresa, ajudando a cobrir todos os custos fixos e despesas gerais, incluindo os relacionados à capacidade operacional. O ponto de equilíbrio pode ser descrito de acordo com as Equações 1 e 2, ainda segundo o autor.

A partir do levantamento dos custos fixos operacionais do delivery e despesas variáveis, empregando o valor médio de margem de contribuição, é possível realizar o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, definindo metas de vendas mensais ao negócio.

$$PE \text{ em valor} = \frac{\text{Custos fixos totais}}{\text{Margem de contribuição percentual}} \quad (1)$$

$$PE \text{ em quantidade} = \frac{\text{Custos fixos totais}}{\text{Margem de contribuição unitária}} \quad (2)$$

6.1.1.5 Análise de mercado

Dornelas (2016) indica que a comparação entre o negócio estudado e seus principais concorrentes, objetiva a forma de como o empreendimento se posicionará em relação ao mercado, mostrando pontos fracos e fortes e as oportunidades que podem ser encontradas em relação as necessidades de clientes já consumidores de outros estabelecimentos. Ainda de acordo com o autor, o Quadro 1 exemplifica a comparação de um negócio objetivo de uma pesquisa fictícia e seus demais concorrentes no mercado-alvo.

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos do negócio e concorrentes

Tópicos de comparação	Tourbr	Comunidades (Tripadvisor, Kayak, Yelp)	Agências on-line (Expedia, Orbitz, Travelocity)	Agências e sites com abrangência de informação sobre o Brasil e/ou novos entrantes (Decolar, Hotéis, Booking)
Marca/número de visitantes	N/D.	Forte / Principais competidores mundiais.	Forte / Principais agências on-line mundiais.	Forte / Mas informações são genéricas e não focam, por exemplo, os 65 destinos mais visitados no país.
Abrangência de informação sobre o Brasil	Forte / Será o seu diferencial	Média / Não é o foco, pois priorizam as grandes capitais.	Média / O foco são hotéis e demais serviços, mas não oferecem informação detalhada das localidades, restaurantes etc.	Média / Fornece informação das principais cidades brasileiras, mas não em detalhes.
Comunidade e interatividade entre os usuários	Forte / Será um aspecto chave do site.	Forte / Milhões de páginas e avaliações dos próprios usuários.	Médio / Possibilidade de avaliação existe, mas a interatividade poderia ser aperfeiçoada.	Forte / Permite o acesso às avaliações dos usuários.

Fonte: Dornelas (2016, p. 80)

Para que seja formada uma base sólida de dados referentes a dados relevantes sobre o mercado em que o negócio está inserido, o SEBRAE (2007) indica a pesquisa de mercado como uma forma importante para realização de previsões de demandas, necessidades e desejos dos clientes, e influência de fornecedores. O formulário da

SEBRAE está representado pela Figura 7. Para este trabalho, a pesquisa quantitativa será adotada como base, através de formulários enviados a potenciais e usuais clientes, objetivando mensurar de forma estatística o potencial do negócio.

Figura 7- Formulário de pesquisa SEBRAE

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Qual a padaria que costuma frequentar?	Em aberto _____
2. Por que frequenta esta padaria? (marcar apenas uma alternativa)	A. () Próxima à residência B. () Próxima ao trabalho C. () Qualidade dos produtos D. () Preço E. () Outros _____
3. Que tipos de produtos costuma comprar? (marcar até três alternativas)	A. () Pães B. () Roscas e bolos C. () Laticínios D. () Outros _____
4. Qual a frequência em que vai à padaria? (marcar apenas uma alternativa)	A. () Duas vezes ao dia B. () Uma vez ao dia C. () Duas a três vezes por semana D. () Mais de três vezes por semana E. () De vez em quando
5. Quanto costuma gastar na padaria? (marcar apenas uma alternativa)	A. () Até R\$ 3,50 B. () R\$ 3,60 a R\$ 5,00 C. () Acima de R\$ 5,00
6. Quem geralmente faz as compras na padaria? (marcar apenas uma alternativa)	A. () Você mesmo B. () Empregada C. () Familiares

Fonte: SEBRAE (2007)

6.1.1.6 Avaliação estratégica

Conforme demonstra Coutinho (2020), a formulação de uma análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) é uma boa opção a ser utilizada para definição de estratégias em relação ao negócio, para identificação de melhorias, segmentação de mercado, oportunidades e aperfeiçoar o desempenho do negócio como um todo. A matriz SWOT pode ser representada no Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Autoria Própria (2022)

Polizei (2013) aponta que as forças e fraquezas são referentes aos atributos internos do negócio, já em funcionamento, enquanto os itens oportunidades e fraquezas são aqueles referentes aos dados externos, desse modo, normalmente exibem noções futuras do empreendimento. O autor também destaca que a combinação entre as partes da matriz pode indicar aos gestores possibilidades de aperfeiçoamento do produto no mercado, de forma a focar os esforços em estratégias mais objetiva, essa combinação está representada pela Figura 6.

Figura 8 - Combinação da análise SWOT

		INTERNA		
E X T E R N A	CAPITALIZAR	MELHORAR		Oportunidades
	MONITORAR	ELIMINAR		Riscos
	Pontos fortes	Pontos fracos		

Fonte: Polizei (2013, p. 34)

6.2 Modelo de Negócio – Cafeterias Gourmet

6.2.1 O café e as cafeterias no Brasil

Segundo dados da Organização Mundial do Café (2020), um terço da produção global de café é realizado no Brasil, ou seja, a cada três xícaras de café consumidas ao redor do mundo, uma é brasileira. Como a demanda por esse tipo de produto aumentou, a busca por um maior nível de qualidade e preço também evoluiu. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Café (2017), mesmo com a maior fatia da população consumindo o café “tradicional”, a demanda pelo café “premium” vem crescendo de forma acelerada, principalmente entre os mais jovens, sendo uma das razões a busca dos consumidores pela completa experiência de se tomar café, não somente pela bebida em si. O “tomar um café” hoje representa algo prazeroso, que pode remeter a conclusão de um negócio, um encontro, entre outros. Dificilmente essa prática está relacionada a algo ruim, ou desagradável.

De acordo com o órgão público de Classificação Nacional de Atividade Econômicas (2022), o CNAE, a atividade de cafeteria é caracterizada como lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares. O modelo de negócio de uma cafeteria consiste na venda de bebidas quentes, como o café, preparadas e servidas prontas para o consumo do público. Recentemente as cafeterias vêm se tornando uma boa oportunidade de negócio pois não só oferecem um espaço para o consumo do produto, mas sim disponibilizam as mais variadas opções de bebidas quentes, pratos e até atividades, como o coworking, espaços dedicados ao trabalho, onde clientes vão ao estabelecimento consumir produtos ao mesmo tempo que em fazem atividades relacionadas ao trabalho ou faculdade, por exemplo. Diante da vasta variedade de opções de serviços disponibilizados em uma cafeteria, podemos citar alguns tipos de negócio como: cafeterias em forma de quiosques, espaços coworking, cafeterias livrarias, etc. Desse modo, a estrutura das cafeterias vem evoluindo para que o ambiente do estabelecimento se torne cada vez mais confortável e acessível aos consumidores.

O negócio de cafeterias pode ser dividido em diversos estágios e tipos, como as cafeterias premium, to go, veganas e sustentáveis, por exemplo. Uma cafeteria no que se diz respeito a liberdade de criação e manutenção, pode ser independente, ou seja, os sócios detêm o controle total do negócio, ou franqueada, onde os sócios do

estabelecimento são parceiros de uma marca específica, utilizando o know-how do negócio base e podendo usufruir de uma marca já difundida no mercado.

Localmente, no município de Londrina-PR o número de estabelecimentos enquadrados no CNAE caracterizado como lanchonetes, casas de sucos e similares, pode chegar a 1600 empresas, de acordo com dados disponibilizados pelo instituto SEBRAE (2022). Já o número de estabelecimentos definidos como padarias e confeitarias gira em torno de 300 empresas, também de acordo com a pesquisa realizada pelo instituto. Destas 300 empresas, em torno de 60% são consideradas microempresas e 36% são microempreendedores individuais.

De acordo com o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Londrina (2022), são 30 os estabelecimentos cadastrados como cafeterias na cidade. Sendo que a maior parte delas está concentrada na parte central da cidade e outra grande maioria na zona sul do município.

6.2.2 Desafios

Segundo Kotler (1974) *apud* Lima (2013) a localização do espaço físico de um empreendimento é considerado um dos maiores desafios para empreendedores que atuam ou desejam atuar nessa área de negócios. O fluxo de pessoas é um dos pontos mais críticos a serem analisados, pois é o que aumenta a visibilidade do empreendimento dentre a concorrência em um primeiro momento.

Atualmente com a utilização de estratégias de marketing e propaganda baseadas em redes sociais, algumas destas barreiras podem ser minimizadas. Com o auxílio de táticas como o inbound marketing, por exemplo, potenciais clientes são atraídos a frequentar as cafeterias de modo a vivenciar uma experiência diferenciada, seja no consumo de produtos “premium” ou até repousar em um espaço com uma paisagem alternativa ao encontrado dentro de grandes centros urbanos.

6.2.3 Oportunidades

O avanço da demanda por cafés premium ou gourmet pode ser citado como umas das maiores vantagens em relação ao projeto de negócio de uma cafeteria. Atualmente, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café (2017), a popularização do café entre os mais jovens é um fator que pode alavancar e muito o

faturamento de uma cafeteria, onde é possível aproveitar-se de canais de merchandising altamente eficientes, como redes sociais, por exemplo.

Os canais de distribuição se multiplicam quando falamos em pontos de venda e formas de enviar o produto ao consumidor final, pois hoje em dia há diversas opções para que o empreendedor possa realizar as vendas e entregas ao cliente. Ao utilizar aplicativos de entrega, a visibilidade de um empreendimento de vendas de cafés prontos pode ser ampliada, pois hoje em dia o uso do smartphone é extremamente difundido entre as pessoas globalizadas, se tornando um acessório quase que indispensável para sua vivência em sociedade.

6.3 Delivery

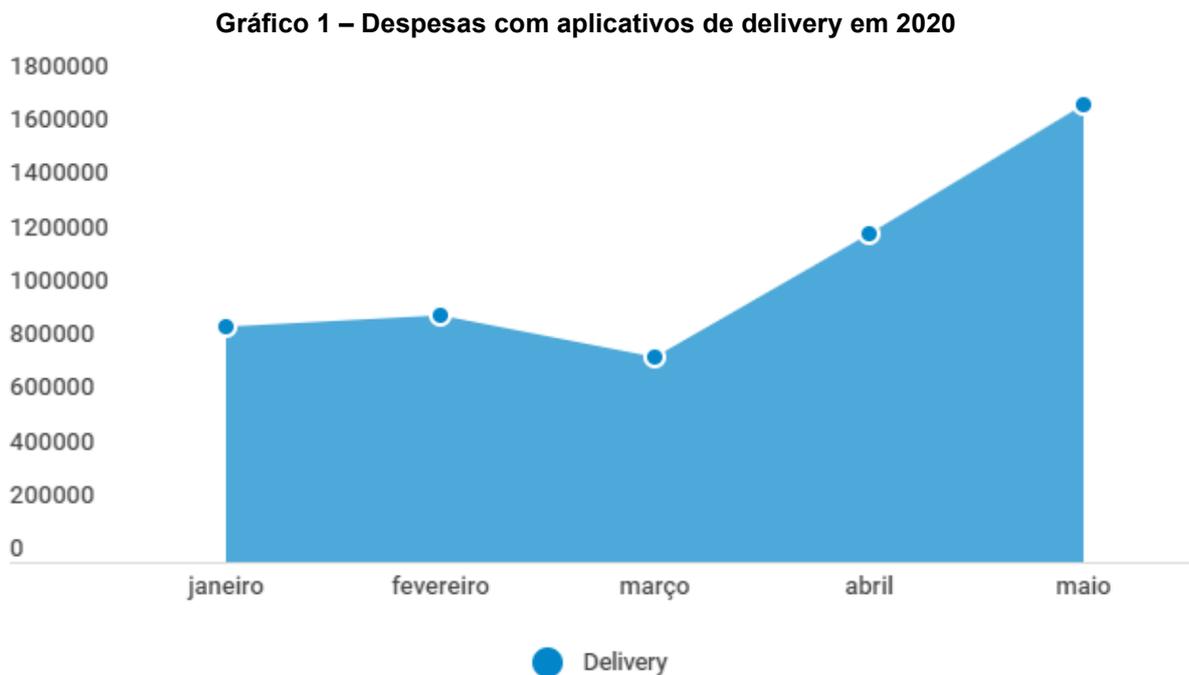
6.3.1 Inovação do serviço de delivery

Conforme dados levantados por uma empresa do ramo alimentício (VR Benefícios, 2020), um dos serviços que mais evoluíram em um período recente, ainda mais durante o período de pandemia do Covid-19, é o sistema de entregas ao cliente final chamado “delivery”. A tradução literal da palavra “delivery” remete aos atos de entregar, transmitir ou distribuir algo, ou seja, quando o conceito é aplicado ao setor de varejo, pode ser definido como distribuição e entregas dos produtos adquiridos pelo cliente, seja de forma on-line através de aplicativos terceiros em que a loja é parceira ou diretamente com o estabelecimento varejista.

Em torno de 81% dos estabelecimentos comerciais passaram a fazer entregas durante o período de pandemia e tem intenção de continuar com o delivery, conforme pesquisa realizada pela empresa VR Benefícios (2020), utilizando dados de estabelecimentos usuários da plataforma de cartões. Em contrapartida, até o começo do ano de 2020, apenas 49% destes estabelecimentos utilizavam esse serviço para distribuição de seus produtos. A pesquisa também mostra uma aceleração da implementação de diversas outras facilidades entre os estabelecimentos e os clientes finais, como a disponibilização de vários outros tipos de meios de pagamento, como o da aproximação do celular (NFC), PIX, links de pagamento, etc. O estudo revela que 47% dos restaurantes, lanchonetes, padarias e mercado adotaram canais de vendas alternativos a partir da pandemia, sendo que o meio de comunicação via telefone foi o mais utilizado, em torno de 71% de adesão. O aplicativo de mensagens WhatsApp

vem em segundo com 63%, e-commerce próprio (51%), vendas online (42%) e aplicativos de entrega, com 39%.

No Gráfico 1, publicado na revista IDinheiro (2022), pode-se observar um crescimento de 95% em relação aos gastos de pessoas utilizando serviços de entregas durante a pandemia, mostrando uma tendência da continuidade e sucesso do serviço.



Fonte: IDinheiro (2022)

Neste contexto envolvendo cafeterias e o serviço de entregas a distância, podem ser verificados alguns “cases” de sucesso em outras cidades, em que a inovação do delivery alavancou o negócio de tal forma, que passou a representar uma grande fatia do faturamento do empreendimento.

6.3.2 Cafeterias Delivery

Conforme levantado pela ABIC (2022), o crescente aumento do consumo e apreciação do café gourmet entre a população do país faz com que a abertura de uma cafeteria pode ser um bom negócio quando o foco analisado é a demanda pelo produto. Mesmo após um período de pandemia, onde a circulação de pessoas diminuiu em patamares extraordinários, fazendo com que as pessoas deixassem de frequentar cafeterias físicas, o consumo de café gourmet aumentou em meio aos mais

jovens e trabalhadores, conforme demonstra a Revista Veja (2023) em parceria com a ABIC (2022). Essa alteração nos modelos de trabalho e diminuição do contato social fez com que o café fosse consumido em casa ou mesmo no trabalho, individualmente. Este é o momento em que o café preparado por cafeterias e entregue ao consumidor final via delivery, onde ele reside ou trabalha, já preparado e organizado para o consumo, pode se tornar uma opção bastante viável para o aumento do lucro e dispersão da marca de uma cafeteria local.

Em um artigo publicado pela Academia Assaí (2023), indica que os maiores desafios enfrentados por empreendedores do ramo de delivery é na maioria das vezes a definição de estratégias para manter a características do produto, de modo que é essencial a criação ou desenvolvimento de novas embalagens para ampliar a manutenção da qualidade destes produtos. Outro desafio não menos importante atualmente no mercado, é adaptar o preço e entrega das mercadorias, onde custos logísticos são adicionados, assim com taxas de comissão oriundas dos aplicativos parceiros. Desse modo, o desenvolvimento de um plano de negócios é altamente recomendável para projetar cenários futuros e estimar os custos referentes a implantação de inovações, como o delivery, em um estabelecimento usualmente frequentado presencialmente.

6.3.3 Casos de sucesso

“Cases” de sucesso no que se diz respeito a inovação do delivery envolvendo cafeterias, aumentaram durante a pandemia, pois essa novidade se tornou uma das saídas quando falamos em aproximação ao cliente, quando o fator presencial não é uma opção viável ou para diferenciação em meio a concorrência.

Um episódio de sucesso do delivery aplicado a um empreendimento anteriormente somente com atendimento presencial, é o de uma cafeteria situada no estado de Santa Catarina. Em parceria com o SEBRAE (2021), foi planejado e criado planos de ação para a aplicação do projeto de delivery no estabelecimento, assim como determinação de metas e resultados. Pouco tempo após a implantação do projeto, o delivery tornou-se o principal foco do negócio, constituindo quase 80% do faturamento total da cafeteria.

A implantação do delivery na cafeteria mostra que o avanço não se restringe a apenas resultados financeiros, mas também na expansão da marca na região.

6.3.4 Potencial local

A cidade de Londrina é um dos três maiores centros universitários do estado do Paraná, por esse motivo comporta um número superior de população jovem em comparação a outras localidades. De acordo com o IBGE (2010), no último recenseamento demográfico realizado no país, a cidade acomodava mais de 80 mil pessoas com idades entre 20 e 39 anos, em torno de 15% da população do município. Em uma pesquisa realizada também pelo IBGE no ano de 2020, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), indicador que varia de 0 a 1 e é dividido em 5 categorias: IDHM muito alto (0,8 – 1,0), IDHM alto (0,7 – 0,79), IDHM médio (0,6 - 0,6), IDHM baixo (0,5 – 0,59) e IDHM muito baixo (0 – 0,49), o município demonstrou um índice de 0,778, considerado alto. Com estes dados é possível supor que uma parcela muito grande de potenciais consumidores com acesso à tecnologia, evidenciando maior utilização de smartphones, consequentemente redes sociais, compras pela internet e utilização de aplicativos de delivery.

Esta mesma grande parcela de população jovem hoje é a maior consumidora de café do país, gerando uma demanda por esse produto no que se diz respeito a população local, maior em comparação a outras regiões, tornando o empreendimento de uma cafeteria com inovação em delivery com alta possibilidade de alavancar seu faturamento.

6.4 Queen's Coffee

Cafeteria fundada em 2021, a Queen's Coffee, objeto do estudo deste trabalho, é administrada pela proprietária Claudiane, graduada em Ciências Sociais e mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental. A cafeteria está localizada na zona sul da cidade de Londrina, e seu espaço físico está integrado a uma escola de balé, a Figura 7 traz a fachada da cafeteria.

A missão do estabelecimento hoje de acordo com a proprietária é a de proporcionar um ambiente agradável para valorizar a convivência entre as pessoas, somando a isso o acesso a um cardápio de excelente qualidade. Diante dessa expectativa a proposta atual da empresa é a de proporcionar uma experiência para clientes consumidores de café que desejam trocar ambientes fechados e ruidosos por um local tranquilo e que tem conexão com a natureza.

Figura 9 - Queen's Coffe - 2022

Fonte: Website – Queen's Coffee Cafeteria (2022)

Atualmente na cafeteria são diversas as opções de produtos comercializados. Bebidas quentes e geladas, como cafés, sucos e chás, todos preparados com ingredientes “premium” e com máquinas especiais, como o cappuccino de chantilly apresentado na Figura 10. Além da qualidade superior dos ingredientes, alguns dos produtos vendidos pela cafeteria são adquiridos em meio a parcerias com fornecedores locais, como é o caso do drip coffee, fornecido pela Associação das Mulheres do Café do Norte Pioneiro. Junto as bebidas vendidas pela cafeteria, hoje são disponibilizadas variadas opções de salgados, preparados por um chef de cozinha, especializado em comida portuguesa, como é o caso dos croissants, Figura 11, pastéis de nata e travesseiros de sintra, de modo que podem ser considerados produtos “premium”. Hoje na cafeteria todas as bebidas são preparadas na hora do consumo, grande parte dos doces e salgados são terceirizados e alguns itens são preparados na própria cozinha do café.

Figura 10 - Cappuccino de chantily



Fonte: Website – Queen's Coffee Cafeteria (2022)

Figura 11 - Croissant de presunto e queijo



Fonte: Website – Queen's Coffee Cafeteria (2022)

No momento atual, a grande parte dos clientes frequentadores da cafeteria são alunos e agregados que em algum momento deslocam-se até ao ginásio de balé e são cativados a conhecer e consumir os produtos ali oferecidos, seja para aguardar filhos e amigos, ou para descansar em momentos entre aulas e apresentações. Hoje em dia o fluxo de pessoas que comparecem à cafeteria gira em torno de 10 clientes, diariamente, de segunda à sábado. Atualmente o faturamento

mensal da cafeteria é aproximadamente R\$4.000, com custos fixos e variáveis em torno de R\$2.200. A expectativa da proprietária do estabelecimento é elevar a receita até a meta de R\$600 ao dia. Para conquistar tal meta, a implantação de inovações como o delivery de produtos pode ser analisada.

Neste presente contexto e para que a marca da cafeteria seja difundida de forma mais ampla, a proprietária do empreendimento adotou também a venda de produtos em conjunto, o chamado “combo para presente”. Produto direcionado a clientes que desejam presentear algum ente querido que aprecia o consumo de café. Esse combo conta com cafés “premium” e doces, empacotados em uma cesta de madeira, vendidos de forma conjunta. Há a opção também de ser personalizada, caso o cliente esteja interessado. A produção e montagem da cesta de presentes tem custo médio de R\$65,00, almejando um aumento nas vendas no fim do ano, desfrutando das variadas possibilidades dessa época do ano. A divulgação da cafeteria se dá majoritariamente via redes sociais, onde são compartilhados ao público imagens de produtos da cafeteria, assim como promoções disponíveis durante a semana no estabelecimento.

7 PLANOS DE NEGÓCIOS

Neste capítulo, será introduzido o Plano de Negócios da implantação do delivery em uma cafeteria no município de Londrina. As seções a serem abordadas seguem as orientações do livro "Como Elaborar um Plano de Negócios" do SEBRAE, publicado em 2007, que inclui tópicos abrangentes que englobam todos os elementos essenciais para a criação de um empreendimento. Os tópicos utilizados neste trabalho são: sumário executivo, plano operacional, análise de mercado, plano de marketing, plano financeiro e avaliação estratégica.

7.1 Sumário executivo

7.1.1 Dados do negócio

A cafeteria Queen's Coffee localiza-se atualmente na região sul do município de Londrina, na parte interior de uma escola de balé. Hoje em dia, a cafeteria comercializa produtos alimentícios já prontos para consumo, como cafés e chás, salgados, doces, refrigerantes, sucos e demais itens. Esse comércio hoje se dá somente pela forma presencial, de forma que o plano de negócios irá organizar e analisar os principais temas relacionados a implantação do delivery no empreendimento.

O negócio atualmente é compreendido como microempresa, pois diante do faturamento e da organização da empresa, basicamente com um funcionário, se enquadra nesse formato. Os benefícios dessa forma de estrutura empresarial incluem sua regulamentação descomplicada, isenção de taxas e uma carga tributária reduzida.

O objetivo da implantação da operação de delivery no negócio pode ser idealizado como uma forma de elevar o faturamento em um curto prazo, levando em consideração que já existe em funcionamento o formato presencial, com fornecedores desenvolvidos, maquinários, clientes eventuais e know-how da produção e seleção de produtos pelos sócios.

7.2 Plano operacional

Neste item serão abordados tópicos referentes as operações da empresa e como ela poderá se comportar após a disponibilidade do delivery como serviço

adicional. Os pontos a serem abordados serão: localização, capacidade produtiva, processos de produção e necessidade de pessoal.

7.2.1 Capacidade produtiva

Atualmente a cafeteria dispõe de um funcionário no período integral de segunda-feira a sexta-feira, onde ela é sócia da empresa. Aos sábados a cafeteria é operacionalizada por duas pessoas, uma delas registrando pedidos e a outra realizando o processo de produção.

O layout do espaço é bem otimizado, alocando as máquinas, balcões e aquecedores em uma sala de 25 m² aproximadamente.

7.2.2 Processo de produção

Atualmente, a coleta dos pedidos é feita de forma manual, através de papel e caneta, posteriormente inseridos em planilhas no computador. A produção é realizada pelos próprios sócios da empresa, operando as máquinas e aquecendo os alimentos. Os itens futuramente disponibilizados para delivery, serão organizados separadamente para otimizar o tempo de preparo, assim como os possíveis “combos”, ou seja, produtos que serão ofertados em conjunto em forma de menor preço ao consumidor.

A maioria dos produtos, como salgados, cafés e refrigerantes, são adquiridos já prontos, de fornecedores específicos. Os demais são produzidos pelos sócios, como saladas de fruta, por exemplo.

A processo de produção e entrega aos clientes do delivery pode ser explicado através do fluxograma apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Fluxograma de pedidos



Autor: Autorial própria (2023)

Para operacionalizar o registro e expedição de pedidos via delivery, é necessário um computador de mesa ou notebook, já existente na empresa, sendo apenas necessário cadastrar a cafeteria nas plataformas desejadas.

7.2.3 Necessidade de pessoal

A comercialização dos produtos disponibilizados no delivery será realizada exclusivamente via aplicativos de entrega. A princípio, a operação desta plataforma será alocada aos dois funcionários já existentes na cafeteria, responsáveis desde a coleta de pedidos até o momento de sua expedição, essa designada a um funcionário terceirizado, contratado pela plataforma, sem vínculos a cafeteria. As taxas para utilização do aplicativo de delivery serão adicionadas aos custos, nos planos financeiro e na análise da precificação, abordada no tópico de marketing.

Após análise da demanda e pesquisa de mercado, as entregas serão feitas via plataforma de pedidos, onde o entregador não será fixo na cafeteria.

7.2.4 Localização

A cafeteria tem como localidade a cidade de Londrina, mais especificamente no bairro Bela Suíça, zona sul do município. A sala se encontra integrada a uma escola de balé, as margens do lago Igapó.

7.3 Análise de mercado

A análise de mercado prévia ao início das operações é muito efetiva para que o empreendimento possa definir o seu foco, analisar concorrentes, fornecedores e clientes.

7.3.1 Análise dos concorrentes

Como forma de análise dos possíveis concorrentes no mercado da cidade, o Quadro 3 é um comparativo desenvolvido para que fosse possível visualizar de forma sucinta alguns pontos a serem melhorados ou situações de oportunidade, a serem utilizados como foco da cafeteria.

Quadro 3 - Comparativo entre a cafeteria Queen's Coffe e concorrente

Tópicos de comparação	Queen's Coffee	Hachimitsu
Marca digital	Possibilidade grande de crescimento, utilizando planos de marketing digital	Muitos seguidores e engajamento nas redes
Localização	Custos com aluguel baixos e boa localização, as margens do lago Igapó	Mais de um prédio na cidade
Preço	Preço menor do que a concorrência, buscando consumidores rotineiros de café	Preço final ao consumidor alto, focando apenas em consumidores em grupos maiores de pessoas

Fonte: Autoria própria (2023)

A margem para crescimento digital e a diferenciação de mercado voltada a custos, pode impulsionar as vendas e iniciar a captação de consumidores fidelizados a cafeteria.

7.3.2 Análise dos clientes

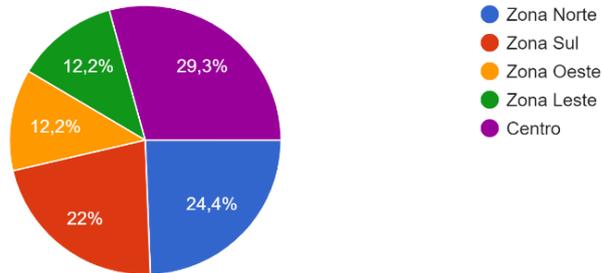
A partir de uma pesquisa de mercado organizada em forma de um formulário, onde havia opções de múltipla escolha, relacionadas a áreas de moradia, frequência de pedidos via delivery durante a semana, média de gastos a cada pedido, preferência de possíveis combos a serem disponibilizados, etc., está apresentada no Anexo A. Informações referentes aos possíveis clientes e pessoas já frequentadoras da cafeteria na forma presencial, assim como, dados sobre tendências e interesses, puderam ser levantados. O questionário foi enviado de forma virtual a frequentadores da cafeteria e a pessoas próximas ao círculo social do estudante e dos sócios. A quantidade de respostas analisadas foram 41 no total.

Diante destas considerações, relacionadas as características do público base da pesquisa, é possível visualizar a partir da Figura 13 que um pouco mais de 50% das pessoas consultadas estão localizadas nas áreas centro e sul da cidade, de modo que estão próximas a cafeteria.

Figura 13 - Áreas de localização dos consumidores

Em qual área da cidade você mora atualmente?

41 respostas



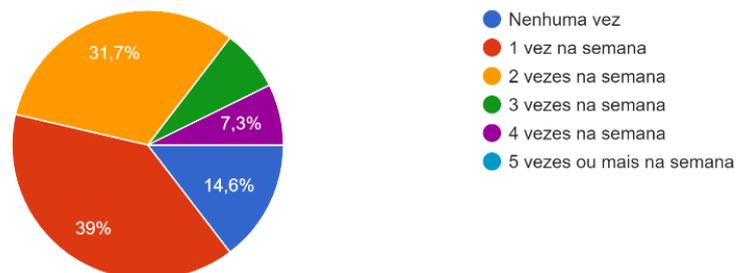
Fonte: Autoria própria (2023)

Através da pergunta observada na Figura 14 também é possível constatar que 70% das pessoas utilizam o serviço de delivery em torno de duas vezes durante a semana, evidenciando que o hábito já é difundido entre os potenciais consumidores.

Figura 14 - Frequência de pedidos via delivery

Com qual frequência você costuma pedir alimentos/bebidas via delivery?

41 respostas



Fonte: Autoria própria (2023)

7.3.3 Análise dos fornecedores

Os produtos ofertados pela cafeteria são adquiridos majoritariamente de dois fornecedores, um chef de cozinha especializado em cozinha portuguesa realiza a produção dos salgados, como croissants, e doces típicos portugueses. Já os grãos de café e demais opções de bebidas à base de café, são fornecidos pela Doppio Cafés Especiais forma de pacotes de 1 quilograma. Esse café tem como característica e

diferenciação a sua extrema qualidade, afetando positivamente os produtos na cafeteria.

7.4 Plano de marketing

O plano de marketing será dividido em cinco etapas, utilizando como base a ferramenta do marketing composto, definindo estratégias de distribuição, precificação, localização, características dos produtos e posicionamento de mercado.

7.4.1 Praça

Após análise da viabilidade operacional da implantação do delivery, foi definido que única forma de disponibilização dos produtos aos clientes será via aplicativo de entrega, pois a ferramenta auxilia na projeção da cafeteria e dos produtos no mercado, assim como permite o uso de entregadores terceiros, reduzindo custos e burocracias.

A definição de uma área de cobertura, em termos de disponibilidade de entregas, foi definida em um raio de 7 quilômetros, visto que os produtos são sensíveis a temperatura e possíveis impactos, de forma que, uma área muito grande pode afetar a qualidade do produto recepcionado pelo consumidor final. A definição da área de distribuição (Figura 15) foi baseada também de acordo com a pesquisa de mercado efetuada, pois irá abranger mais de 50% dos potenciais consumidores.



Fonte: Google Maps (2023)

7.4.2 Promoção

Referente as estratégias empregadas na propaganda e exposição dos produtos da cafeteria, a utilização de redes sociais como o Instagram e canais de transmissão no WhatsApp, pode alavancar de forma efetiva a promoção da empresa perante os atuais clientes, já frequentadores de forma presencial e potenciais consumidores. A aplicação do outbound marketing em combinação com redes sociais pode ser muito efetiva para divulgação da empresa, de forma que a cafeteria irá promover campanhas patrocinadas em redes sociais, combinadas com ofertas, para captar novos clientes e difundir a ideia dos combos no mercado. Publicações patrocinadas, ou seja, alavancadas via pagamentos a plataforma, associadas a propagandas em forma de imagem expositivas das ofertas, geradas por parceiros, serão utilizadas como forma de promoção.

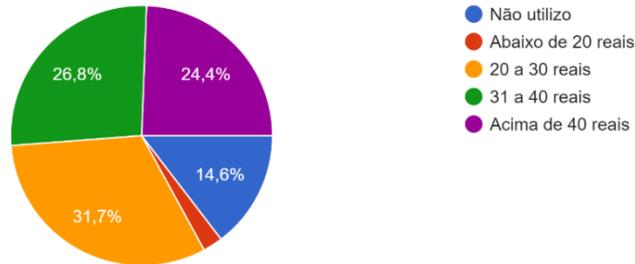
7.4.3 Preço

Os preços dos produtos serão baseados nos custos variáveis de cada combo acrescido do valor de rateio do custo fixo, adicionados a uma taxa de lucro estipulada. De acordo com a análise de mercado realizada e o objetivo da cafeteria em um primeiro momento, a captação de clientes usuais, ou seja, consumidores que sejam rotineiros dos produtos durante a semana é a meta principal. Desse modo, os preços dos combos ofertados aos clientes vão ser em média R\$28,00, variando somente a entrega, a depender da distância do comprador. Essa precificação tem como base a concepção de que os potenciais clientes serão majoritariamente de classes médias e altas. A Figura 16 apresenta os resultados da pesquisa de mercado relacionados a média de gastos por pedidos, desembolsados por usuários habituais de usuários de aplicativos de entrega.

. Diante das respostas, é possível observar que em torno de 60% dos potenciais consumidores gastam em média R\$20,00 a R\$40,00 ao fazer pedidos via delivery, de forma que os preços projetados possivelmente vão se enquadrar nesta faixa de valores.

Figura 16 - Preferência de combos

Qual o valor médio que você costuma pagar a cada pedido via delivery?
41 respostas



Fonte: Autoria própria (2023)

7.4.4 Produto

Os produtos a serem disponibilizados para delivery, serão organizados em formatos de combos, ou seja, combinação de produtos entregues de forma conjunta, de modo a otimizar o tempo de produção e diminuir custos com eventuais pedidos menores, de forma que unidades vendidas separadas podem impactar a lucratividade do negócio.

Os combos vão ser formados por produtos de boa qualidade, de tal forma que se diferenciem dos possíveis concorrentes, visto que a aparência e o sabor dos itens pode ser tornar um diferencial no mercado.

As embalagens dos combos serão apropriadas a condição dos produtos, ou seja, empacotadas para que os itens não sofram nenhum dano. Visto que a aparência dos produtos será significativa para que a cafeteria ocupe um lugar no mercado, as embalagens adotadas vão ter um aspecto muito atraente.

7.4.5 Posicionamento e segmentação

No caso da cafeteria delivery os critérios adotados para a divisão serão renda per capita e por idade. Conforme dados obtidos pela OIC (2020), pessoas adultas possuem hábitos de consumir café, sendo que aproximadamente 95% da população brasileira compartilham deste hábito e pessoas com maiores rendas per capita tem a tendência de investirem em produtos selecionados que respeitam o tempo de preparo e produção, valorizando a qualidade do que consomem.

7.5 Plano financeiro

O Plano Financeiro engloba os valores monetários relacionados ao Plano de Negócios, abrangendo os investimentos exigidos, projeções mínimas de receita e estimativas de despesas. Neste tópico, estes valores serão calculados e analisados, para que os sócios e demais interessados possam se apoiar em um futuro próximo, de forma a observar a viabilidade da implantação do delivery no negócio, visto que a operação de vendas presenciais já existe

7.5.1 Investimentos pré-operacionais e custos fixos

Os custos pré-operacionais englobam os desembolsos efetuados antes do início das operações comerciais da empresa, ou seja, antes de sua inauguração e início das vendas. Exemplos de gastos pré-operacionais de uma cafeteria incluem investimentos em melhorias físicas e estoques iniciais (como pintura, instalação elétrica, compra de embalagens, computadores, smartphones) e despesas associadas ao registro da empresa.

Os investimentos anteriores ao início das operações podem ser visualizados na Tabela 1.

Item	Valor
Notebook	R\$ 3.000,00
Smartphone	R\$ 1.500,00
Estoque de embalagens	R\$ 340,00
Total	R\$ 4.840,00

Fonte: A autoria própria (2023)

O único item que será essencial para o início das operações é a compra das embalagens para o delivery, de modo que os demais itens já são operacionalizados na cafeteria. A Tabela 2 apresenta as informações de custos das embalagens necessárias para operacionalizar o modo de delivery, de forma que estão separados por custos do pacote com cem unidades e preço unitário de cada item. Os preços de cada item são baseados no valor médio de produtos de boa qualidade e similares entre si, ofertados atualmente na internet.

Tabela 2 – Custos de embalagens

	R\$	339,43	R\$	3,39
ITEM	PREÇO/100 UN		PREÇO/UN	
SUORTE KRAFT COPO	R\$	32,64	R\$	0,33
COPO PAPEL C/ TAMP	R\$	132,99	R\$	1,33
SACO KRAFT REFORÇADO	R\$	78,80	R\$	0,79
EMBALAGEM SALGADO KRAFT	R\$	95,00	R\$	0,95

Fonte: Autoria própria (2023)

Referente ao tópico de custos fixos mensais do negócio, a Tabela 3 indica as despesas fixas já operacionalizadas no modo presencial.

Tabela 3 – Custos fixos do modelo presencial

CUSTOS FIXOS PRESENCIAL	VALOR	
INTERNET	R\$	99,99
ALUGUEL	R\$	370,00
ENERGIA	R\$	50,00
ÁGUA	R\$	80,00

Fonte: Autoria própria (2023)

7.5.2 Custeio variável

Custos variáveis são os custos que variam de acordo com a quantidade de produção realizada pelo negócio. É possível citar custos como: matéria prima, taxas de comissão de aplicativos, transporte e demais itens relacionados a produção e venda dos produtos. A partir da Tabela 4 é possível visualizar o custo variável de cada combo, apresentando informações de preço de compra da matéria prima (custos apurados anteriormente pela proprietária), taxa de comissões de aplicativos e provável preço de venda, considerando um valor de lucro bruto semelhante à forma presencial, em torno de 50%. Este valor de lucro e preço de venda foi levantado pela proprietária antes dos inícios das operações presenciais, comparando preços de concorrentes similares no mercado da cidade.

Tabela 4 – Custos variáveis e de venda dos combos

Combo	Item	CV Unitário	Taxa do app	CV Total	Preço de venda (50%)
1	SUCO	R\$2,00	23,00%	R\$20,16	R\$34,27
	PASTEL DE NATA	R\$4,00			
	CROISSANT	R\$4,00			
	DRIP COFFEE	R\$3,00			
	EMBALAGENS	R\$3,39			
2	REFRIGERANTE	R\$3,20	23,00%	R\$19,80	R\$29,69
	BOLO CASEIRO	R\$2,50			
	CROISSANT	R\$4,00			
	DRIP COFFEE	R\$3,00			
	EMBALAGENS	R\$3,39			
3	SUCO	R\$2,00	23,00%	R\$18,31	R\$27,47
	BOLO CASEIRO	R\$2,50			
	CROISSANT	R\$4,00			
	DRIP COFFEE	R\$3,00			
	EMBALAGENS	R\$3,39			
4	SUCO	R\$2,00	23,00%	R\$16,99	R\$25,49
	SALADA DE FRUTA	R\$4,00			
	PAO DE QUEIJO	R\$1,42			
	DRIP COFFEE	R\$3,00			
	EMBALAGENS	R\$3,39			
5	REFRIGERANTE	R\$3,20	23,00%	R\$16,62	R\$24,93
	COOKIE	R\$2,50			
	PAO DE QUEIJO	R\$1,42			
	DRIP COFFEE	R\$3,00			
	EMBALAGENS	R\$3,39			

Fonte: Autoria própria (2023)

A partir dos dados da Tabela 5 é possível visualizar de forma consolidada os valores de custos variáveis, valores de vendas e margens de contribuição de cada combo, assim como seus valores médios.

Tabela 5 – Margens de contribuição

Média	R\$ 18,38		R\$ 28,37		R\$ 9,99		34,90%
Combo	CV Total		Preço de venda (50%)		MC		MC %
1	R\$	20,16	R\$	34,27	R\$	14,11	41,18%
2	R\$	19,80	R\$	29,70	R\$	9,90	33,33%
3	R\$	18,31	R\$	27,47	R\$	9,16	33,33%
4	R\$	16,99	R\$	25,49	R\$	8,50	33,33%
5	R\$	16,62	R\$	24,93	R\$	8,31	33,33%

Fonte: Autoria própria (2023)

O percentual médio de margem de contribuição dos combos a serem ofertados é de 34,90%, elemento a ser utilizado posteriormente para calcular o ponto de equilíbrio da operação de delivery.

7.5.3 Ponto de equilíbrio

Padoveze (2014) demonstra que o ponto de equilíbrio de um negócio refere-se ao nível de vendas em que as receitas igualam os custos, resultando em zero lucro ou prejuízo. É o ponto em que o negócio cobre todos os seus gastos operacionais.

Diante das informações do custo variável de cada combo, é possível calcular o ponto de equilíbrio da operação de delivery considerando os custos já fixos da atividade presencial, pois a maior parte dos custos após a implantação do delivery será com despesas variáveis. A Tabela 6 expõe as informações referentes aos custos fixos presentes na modalidade presencial, distribuído proporcionalmente para a operação de delivery e somado ao valor de despesas referentes a gastos com promoções em redes sociais.

CUSTOS FIXOS DELIVERY	VALOR	
INTERNET	R\$	30,00
ALUGUEL	R\$	111,00
ENERGIA	R\$	15,00
ÁGUA	R\$	24,00
DESPEAS COM REDES SOCIAIS	R\$	50,00
TOTAL	R\$	230,00

Fonte: Aatoria própria (2023)

Considerando que o delivery irá custear a operação da cafeteria em 30%, projetando também um aumento na demanda próxima a este percentual, a taxa de rateio pôde ser projetada.

O Quadro 4 consolida os valores resultantes do cálculo das margens de contribuição e custos fixos, utilizando as Equações 1 e 2 para analisar os pontos de equilíbrio em valores monetários e quantidade.

$$PE \text{ em valor} = \frac{230,00}{0,3490} = R\$659,02$$

$$PE \text{ em quantidade} = \frac{230,00}{9,99} = 23,02$$

Quadro 4 - Ponto de equilíbrio em valores monetários e quantidade – Operação Delivery

CUSTOS FIXOS	R\$ 230,00
MC MÉDIA	R\$ 9,99
PREÇO MÉDIO DE VENDA	R\$ 28,37
PONTO DE EQUILIBRIO (un)	23
PONTO DE EQUILIBRIO (R\$)	R\$ 659,02

Fonte: Autoria própria (2023)

Será necessário atingir em média vinte e três vendas no mês para que a cafeteria alcance seu ponto de equilíbrio, de modo que a partir da vigésima quarta venda, o valor da margem de contribuição será exclusivamente para geração de lucro ao empreendedor.

Além do ponto de equilíbrio total da operação, o cálculo do indicador separado por produto pode ser visualizado no Quadro 5, utilizando como base de projeção de demanda, o resultado da pesquisa de mercado realizada, representada na Figura 17.

Figura 17 – Preferência de combos

Qual dos combos abaixo você escolheria ao fazer um pedido via delivery? (Produtos gourmet, de boa qualidade, Drip Coffee: café moído de fácil preparação)

41 respostas



Fonte: Autoria própria (2023)

Quadro 5 - Ponto de equilíbrio em quantidade – por produto

% Vendas projetadas	PE Por produto
25%	6
15%	3
20%	5
25%	6
15%	3

Fonte: Aatoria própria (2023)

Considerando a projeção de vendas de cada combo, é possível visualizar a quantidade vendida individualmente de cada produto, para que o negócio atinja seu ponto de equilíbrio financeiro, de forma a totalizar vinte e três unidades comercializadas por mês.

7.5.4 Análise de viabilidade e projeção de resultados

A Tabela 7 demonstra os custos referentes a venda e produção de produtos e despesas de operação, indicada na Tabela 6 anteriormente, e outros dados relevantes para aplicação de ferramentas de análise de viabilidade do negócio.

Tabela 7 - Custos e despesas por semestre

Dados iniciais		
Investimentos pré-operacionais	R\$	4.840,00
Taxa mínima de retorno (TMA)/semestre		5%
Quantidade de produção instalada semestral		1320
Preço Unitário de Vendas	R\$	28,37
Custo unitário de prod.	R\$	18,38
Despesas/semestre	R\$	1.380,00

Fonte: Aatoria própria (2023)

Os valores de custos são referentes aos custos médios de venda e produção, já calculados anteriormente para desenvolvimento do ponto de equilíbrio. A capacidade de produção anual foi calculada através da projeção de vendas de dez produtos por dia, em vinte e dois dias trabalhados no mês, resultando em mil trezentas e vinte unidades semestrais. A taxa mínima de retorno tem como base a projeção da SELIC para o ano de 2024, de modo que o valor de 5% representa metade do período anual.

Através da Tabela 8 é possível observar os valores de custos, despesas e lucros de forma consolidada, onde a análise foi realizada em semestres futuros, pois o intuito é realizar projeções em um curto prazo.

	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre
Capacidade de Produção	660	792	924	1056
Eficiência produtiva	50%	60%	70%	80%
Vendas Total	R\$ 18.724,20	R\$ 22.469,04	R\$ 26.213,88	R\$ 29.958,72
Custo de Produção Total	R\$ 12.130,80	R\$ 14.556,96	R\$ 16.983,12	R\$ 19.409,28
Receita operacional bruta	R\$ 18.724,20	R\$ 22.469,04	R\$ 26.213,88	R\$ 29.958,72
Impostos (MEI)	R\$ 402,00	R\$ 402,00	R\$ 402,00	R\$ 402,00
Receita Operacional Líquida	R\$ 18.322,20	R\$ 22.067,04	R\$ 25.811,88	R\$ 29.556,72
Custo total dos produtos	R\$ 12.130,80	R\$ 14.556,96	R\$ 16.983,12	R\$ 19.409,28
Lucro bruto	R\$ 6.191,40	R\$ 7.510,08	R\$ 8.828,76	R\$ 10.147,44
Despesas operacionais adm	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00
Lucro líquido	R\$ 4.811,40	R\$ 6.130,08	R\$ 7.448,76	R\$ 8.767,44

Fonte: Autoria própria (2023)

Os valores de eficiência produtiva foram baseados na estimativa de que a cafeteria irá conquistar fatia de mercado de forma gradual, concretizando apenas 50% das vendas no primeiro semestre.

Com bases nos dados demonstrados na Tabela 8, é possível calcular o índice de lucratividade nos semestres futuros. Os índices podem ser observados na Tabela 9:

Período	Lucratividade %
1º Semestre	25,70%
2º Semestre	27,28%
3º Semestre	28,42%
4º Semestre	29,27%

Fonte: Autoria própria (2023)

Diante dos dados da Tabela 8 também é possível calcular o valor de VPL e TIR, resultando em valores numéricos que indicam a viabilidade futura da implementação do delivery na cafeteria.

Valores positivos de VPL indicam que a implementação do modelo é viável, retornando bons valores monetários ao final dos quatro semestres projetados. A

Tabela 10 expõe os valores de VPL a cada semestre, utilizando a fórmula indicada na Figura 6:

$$VPL = \left[\frac{4811,40}{(1 + 0,05)^1} + \frac{6130,08}{(1 + 0,05)^2} + \frac{7448,76}{(1 + 0,05)^3} + \frac{8767,44}{(1 + 0,05)^4} \right] - 4840 = 18949,96$$

Tabela 10 - Valores de VPL por semestre x final

1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre	Investimentos	VPL
R\$ 4.582,29	R\$ 5.560,16	R\$ 6.434,52	R\$ 7.212,99	-R\$ 4.840,00	R\$ 18.949,96

Fonte: Aatoria própria (2023)

A TIR ao final dos quatro semestres pôde ser calculada igualando o resultado do cálculo do VPL a zero, utilizando a fórmula observada na Figura 5, de forma que o valor pode ser observado na Tabela 11. Valores de TIR maiores do que a Taxa de Atratividade Mínima (TMA) indicam viabilidade do negócio em cenários e projeções futuras, de modo que a taxa mínima considerada foi de 5% por período, com base em projeções da SELIC em 2024.

$$0 = \left[\frac{4811,40}{(1 + 0,05)^1} + \frac{6130,08}{(1 + 0,05)^2} + \frac{7448,76}{(1 + 0,05)^3} + \frac{8767,44}{(1 + 0,05)^4} \right] - 4840 = 18949,96$$

Tabela 11 - TIR resultante

TIR	102,11%
-----	---------

Fonte: Aatoria própria (2023)

O Payback é calculado através da Equação 3, resultando em um tempo de retorno do investimento pré-operacional entre 8 a 9 meses após a implantação do delivery. O tempo de retorno indica estar dentro dos padrões esperados pelo empreendedor, de modo que o tempo pode ser ainda menor, pois alguns dos itens necessários para o início da operação já são operacionalizados na cafeteria, como computadores e smartphones, e dessa forma, não necessitam de investimento.

$$\textit{Payback} = \frac{\textit{Investimentos pré-operacionais}}{\textit{Fluxo de caixa médio}} \quad (3)$$

Tabela 12 - Tempo de Payback

Payback	8,6 meses
---------	-----------

Fonte: Aatoria própria (2023)

A partir de resultados de VPL, TIR e Payback é possível observar a viabilidade econômica e financeira da implantação do delivery na cafeteria, de modo que após quatro semestres, o negócio retorna valores monetários positivos, ou seja, o modelo de delivery pode ser considerado um ótimo projeto.

7.6 Avaliação estratégica

Como ferramenta de análise ao planejamento estratégico da cafeteria, a matriz SWOT foi desenvolvida, como apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Matéria prima de ótima qualidade	Engajamento em redes sociais fraco
Boa localização com custo de aluguel razoável	Dependência de aplicativos de entrega
Capacidade física já instalada	Pouca visibilidade
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado de cafeteria delivery pequeno na cidade	Possíveis aumentos no valor da matéria prima
Custos menores do que a concorrência	Dependência de fornecedores específicos

Fonte: Aatoria própria (2023)

Diante das informações acima é possível visualizar alguns pontos positivos referentes ao cenário interno da empresa, como matérias primas de ótima qualidade, isto é, os produtos oferecidos pela cafeteria são melhores ou tão bons quanto alguns dos concorrentes com capital maior. Diante do foco para o delivery, é possível afirmar que a localização da empresa atualmente é ótima, pois se situa em uma área de provável alta demanda dos produtos ofertados, uma área em que vivem muitas pessoas consumidoras rotineiramente de café e que se encontram no mercado de trabalho atualmente, ou seja, prováveis consumidores de delivery.

Embora haja qualidades internas, algumas das fraquezas podem ser citadas, como o engajamento em redes sociais baixo, tópico extremamente importante nos dias de hoje, ainda mais com a inclusão da operação de delivery ao negócio. Esta questão também influencia a visibilidade do estabelecimento ao olhar do consumidor,

pois como a cafeteria se localiza dentro de uma outra empresa, a demanda atual se concentra em alunos e responsáveis de alunos que costumam visitar a escola de balé. Também é possível citar a dependência da cafeteria em relação aos aplicativos de entrega, ao menos no início das operações, pois estes aplicativos oferecem toda parte operacional de entregas e podem impulsionar de forma significativa a visibilidade da empresa no meio digital.

Em relação aos aspectos externos da cafeteria, pode-se presumir que o mercado de cafés delivery na cidade é pequeno, pois atualmente observa-se concorrentes concentrando sua oferta em produtos com preços elevados, como cestas matinais, por exemplo. O foco da cafeteria em disponibilizar produtos com preços menores e de forma mais prática, para que o consumidor rotineiro possa se beneficiar, torna a implantação do delivery no estabelecimento bem vantajosa. Ao citar pontos negativos e externos a empresa, nota-se a possibilidade da influência dos custos das matérias primas, assim como a disponibilidade de alguns produtos, pois são produzidos por fornecedores específicos. Com o provável aumento de demanda em momentos futuros, o empreendedor deve voltar o seu olhar inclusive ao estoque de mercadorias, para que não haja ruptura do estoque em alguns períodos.

8 CONCLUSÕES E RESULTADOS

O propósito do Plano de Negócios é ajudar o empreendedor a estruturar o planejamento de um novo empreendimento, mitigando possíveis riscos e fornecendo uma direção clara para o negócio. Nesse sentido, este esforço foi conduzido com o objetivo de preparar de maneira apropriada o lançamento do empreendimento, delineando estratégias, reduzindo os riscos envolvidos e avaliando a sua sustentabilidade financeira.

O plano operacional fornece uma descrição da execução dos serviços pela empresa, estabelecendo requisitos em termos de equipamentos e recursos humanos. Essas informações são cruciais para assegurar a viabilidade da implementação do delivery, pois analisa os processos necessários para que o negócio se adapte a nova funcionalidade.

A pesquisa de mercado desempenhou um papel primordial na fundamentação de todo o contexto concebido pela empresa. A análise de mercado serviu como alicerce para a elaboração dos planos de marketing, operações e finanças da organização. As informações coletadas nesse estudo possibilitaram a estruturação da operação de delivery, desde a concepção do produto até a formulação do modelo de negócios proposto, validando essa abordagem, e estabelecendo de maneira precisa os objetivos e características do empreendimento. Ainda dentro deste conceito, é razoável concluir que o investimento em pesquisas de mercado mais abrangentes e detalhadas podem ser de grande valia para o negócio, de forma a análise de forma mais fiel os dados referentes ao público-alvo da cafeteria.

O plano de marketing foi elaborado com o objetivo de verificar a expectativa e aceitação da empresa no mercado. A análise deste tópico permitiu a criação de uma estratégia comercial que visa assegurar uma maior possibilidade de sucesso da empresa no mercado.

Através do plano financeiro, foi possível identificar todos os gastos relacionados à implantação do delivery, abrangendo desde o capital inicial até os custos regulares e variáveis, bem como projeções de receitas mínimas para que o negócio se torne viável. Diante da análise deste plano, o ponto de equilíbrio foi calculado para que os sócios possam acompanhar o resultado da cafeteria em períodos futuros, observando sua rentabilidade em comparação a modalidade de presencial.

A partir dos dados levantados no plano financeiro, a avaliação referente a viabilidade e ao faturamento mínimo pôde ser observada, pois a operação do delivery deverá retornar para o empreendedor no mínimo R\$660,00 mensais para que o delivery seja lucrativo a cafeteria. Como a operação de vendas presenciais já existe e a maior parte dos custos são variáveis, ou seja, são diretamente proporcionais a quantidade de produtos vendidos, a implantação do delivery é considerada um projeto lucrativo para a cafeteria.

A partir de projeções de resultados, a viabilidade da implantação do delivery pôde ser observada, de modo que o negócio pode se beneficiar da operação presencial e operacionalizar o delivery retornando valores positivos de fluxo de caixa, em torno de R\$18.949,96, já descontados utilizando a projeção da SELIC para o ano de 2024 como base. O TIR de 102,11% também indicada alta viabilidade do modelo de entregas no negócio.

Ao final da análise dos tópicos anteriores, a matriz SWOT foi desenvolvida, para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, tanto em seu ambiente interno quanto externo, a fim de reduzir os riscos do negócio. Essa análise possibilita que a organização antecipe desafios em potencial e aproveite as oportunidades.

O plano de negócio corrobora com hipótese de que a implantação da operação de delivery na cafeteria pode ser tornar lucrativa para o empreendedor, desde que estratégias de engajamento em redes sociais sejam utilizadas, assim como a verificação habitual dos custos relacionados a matéria prima, aumento de taxas de utilização de aplicativos e sobretudo, o ponto de equilíbrio, de forma mensal e recorrente. A carência de estratégias de marketing e planejamento estratégico, principalmente em redes sociais, é o ponto crucial onde os sócios devem focar, de forma a melhorar as táticas aplicadas, de modo que atualmente, é a forma mais viável e prática para que o negócio possa ser alavancado e difundido entre os potenciais clientes na cidade.

Os objetivos almejados pelo trabalho foram cumpridos, analisando de forma prática e real, através da análise de ambiente externo ao negócio, levantamento de custos e estimativa das diversas expectativas do mercado.

REFERÊNCIAS

ABIC: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Tendências do mercado de café**. 2017. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/wp-content/uploads/2020/01/2017.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

ACADEMIA ASSAI. **5 ESTRATÉGIAS PARA GARANTIR BEBIDAS QUENTES E SABOROSAS NO DELIVERY**. Disponível em: <https://www.academiaassai.com.br/noticia/bebidas-quentes-deliveryr>. Acesso em: 24 nov. 2023.

BERNARDI, L. **Manual de Plano de Negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522489183>. Acesso em: 16 out. 2022.

BORGES, C.; HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo**: plano de negócios em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014.

BORNIA, A. C. **Análise Geral de Custos**. São Paulo: Atlas Ltda, 2010.

BRASIL. IBGE. **Panorama das cidades**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/londrina/panorama>. Acesso em: 25 set. 2022.

CASAS, A. L. **Plano de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522483099>. Acesso em: 10 out. 2022.

CNAE. **Classificação Nacional de Atividades**. 2022. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>. Acesso em: 02 set. 2022.

COUTINHO, T. **Aprenda o conceito de Payback e fazer seu cálculo de maneira simples e eficiente** 2019. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/payback>. Acesso em: 23 nov. 2023

COUTINHO, T. **Matriz BCG**: o que é e como fazer. O que é e como fazer. 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-matriz-bcg>. Acesso em: 10 out. 2022.

COUTINHO, T. **O que é a Análise SWOT e como usá-la para montar uma boa estratégia para o seu negócio?** 2020. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/analise-swot>. Acesso em: 23 nov. 2023

COUTINHO, T. **Veja como analisar seus rendimentos com a Taxa Interna de Retorno** 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/taxa-interna-de-retorno>. Acesso em: 22 nov. 2023.

COUTINHO, T. **VPL: o que é e como fazer. O que é e como fazer.** 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-vpl>. Acesso em: 22 out. 2022.

DORNELAS, J. **Plano de negócios: seu guia definitivo.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788566103090>. Acesso em: 16 out. 2022.

G1: PORTAL DE NOTÍCIAS. **Cafeteria garantiu 80% do faturamento com implementação de sistema delivery.** 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/sebrae-sc/sebrae-acelera-negocios/noticia/2021/12/21/cafeteria-garantiu-80percent-do-faturamento-com-implementacao-de-sistema-delivery.ghtml>. Acesso em: 25 set. 2022.

ICO - INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. **Total production by all exporting countries.** 2020. Disponível em: <https://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202458/epubcfi/6/12\[%3Bvnd.vst.idref%3DAbertura-4\]!/4\[Abertura-4\]/2/114/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202458/epubcfi/6/12[%3Bvnd.vst.idref%3DAbertura-4]!/4[Abertura-4]/2/114/2). Acesso em: 20 out. 2022.

KURTZ, MARLENE. **Ponto de Equilíbrio para um mix de produtos.** Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/publicacao/colunas/contabilidade-facil/ponto-de-equilibrio-para-um-mix-de-produtos/>. Acesso em: 13 set. 2023

LIMA, T. **A INFLUÊNCIA DO FLUXO DE PESSOAS SOBRE O PADRÃO DE CONSUMO NA PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO DE UM SHOPPING.** 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13343/1/2013_ThiagoCavalcanteLima.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023

MAPS, GOOGLE. **Londrina,** 2023

MARION, J.; IUDICIBUS, S. **Curso de contabilidade para não contadores.** Rio de Janeiro: Atlas Ltda, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773183/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/14/3:36\[a%20p%2Cort\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773183/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/14/3:36[a%20p%2Cort]). Acesso em: 22 out. 2022.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: Teoria Geral.** Barueri: Manole Ltda, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520441916>. Acesso em: 16 set. 2022.

OIC. **Total production by all exporting countries In thousand 60kg bags.** Disponível em: <<https://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2023.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade de custos.** Cengage Learning Brasil, 2014. E-book. ISBN 9788522113835. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113835/>. Acesso em: 25 set. 2023.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522114726>. Acesso em: 14 out. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

QUEEN'S COFFEE LONDRINA. **Queen's Coffee.** 2022. Disponível em: <https://queenscoffee.com.br/>. Acesso em: 15 out. 2022.

REVISTA EXTRA. **Empreendedorismo por necessidade cresce na pandemia, enquanto número de empresas com funcionários cai.** 2022. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/empreendedorismo-por-necessidade-cresce-na-pandemia-enquanto-numero-de-empresas-com-funcionarios-cai-25531761.html>. Acesso em: 22 nov. 2023.

RESVISTA ISTOÉ. **8 em cada 10 estabelecimentos comerciais manterão delivery após pandemia.** 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/8-em-cada-10-estabelecimentos-comerciais-manterao-delivery-apos-pandemia-diz-estudo/>. Acesso em: 17 set. 2022.

REVISTA IDINHEIRO. **Gastos com delivery crescem mais de 94% com a pandemia.** 2022. Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/arquivos/noticias/gastos-com-delivery-crescem-durante-pandemia/>. Acesso em: 18 set. 2022.

REVISTA VEJA. **Avanço do consumo de cafés de alta qualidade fomenta projetos no setor.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/avanco-do-consumo-de-cafes-de-alta-qualidade-fomenta-projetos-no-setor>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ROSA, C. A *et al.* **Como elaborar um plano de negócio.** 2007. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 13 out. 2022.

ROSA, C. A *et al.* **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. 2007. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Indicadores Sebrae**. 2022. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 30 set. 2022.

SILVA, R. *et al.* **Plano de negócios II**. Porto Alegre: Sagah, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900704>. Acesso em: 10 out. 2022.

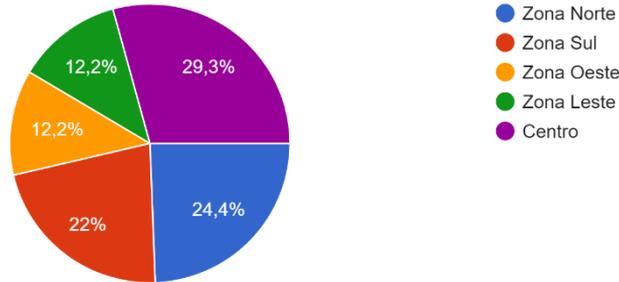
TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582603079>. Acesso em: 16 out. 2022.

VALOR ECONOMICO. **Planejamento: 29% das microempresas fecham após cinco anos**. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2022/11/03/planejamento-29-das-microempresas-fecham-apos-cinco-anos.ghtml>. Acesso em: 24 nov. 2023.

ANEXO A – Pesquisa de Mercado

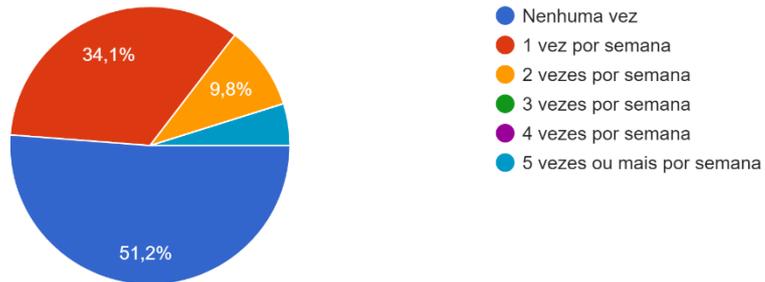
Em qual área da cidade você mora atualmente?

41 respostas



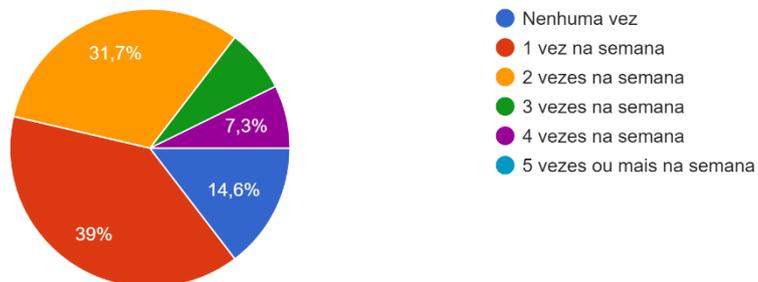
Com qual frequência durante a semana, você pede ou vai a uma padaria/lanchonete para tomar café da manhã/tarde?

41 respostas



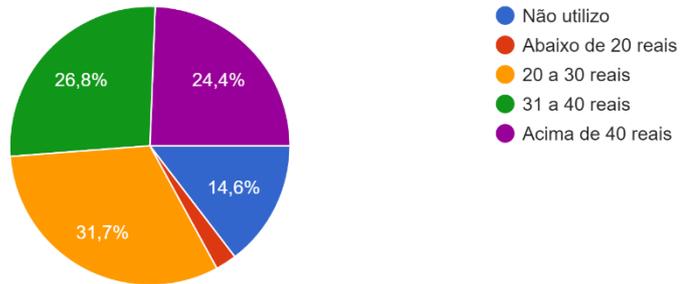
Com qual frequência você costuma pedir alimentos/bebidas via delivery?

41 respostas



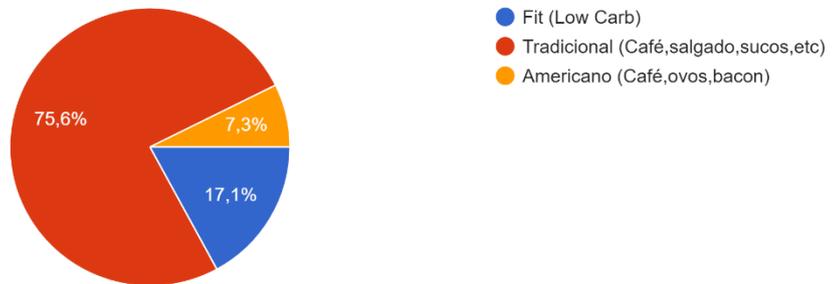
Qual o valor médio que você costuma pagar a cada pedido via delivery?

41 respostas



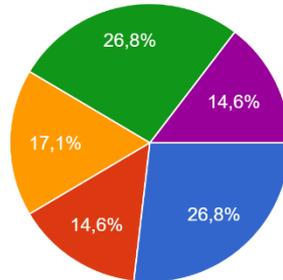
Ao consumir o café da manhã/tarde, qual a sua preferência?

41 respostas



Qual dos combos abaixo você escolheria ao fazer um pedido via delivery? (Produtos gourmet, de boa qualidade, Drip Coffee: café moído de fácil preparação)

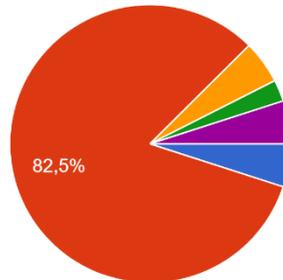
41 respostas



- Suco + Pastel de Nata + Croissant + Drip Coffee (R\$35 + entrega)
- Refrigerante + Bolo Pote Caseiro + Croissant + Dripp Coffee (R\$30 + entrega)
- Suco + Bolo Pote Caseiro + Pao de Queijo + Dripp Coffe (R\$28 + entrega)
- Suco + Salada de Fruta + Pao de Queijo + Dripp Coffe (R\$26 + entrega)
- Refrigerante + Cookie + Pao de Queijo + Dripp Coffee (R\$25 + entrega)

Qual o motivo mais marcante ao escolher a opção anterior?

40 respostas



- Menor preço
- Preferência pelos itens
- Variedade de itens
- Praticidade
- Custo benefício