

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIEGO RAFAEL CHIARADIA**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS DE PIZZAS  
POR MEIO DE MÁQUINAS AUTOMATIZADAS**

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**DIEGO RAFAEL CHIARADIA**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS DE PIZZAS  
POR MEIO DE MÁQUINAS AUTOMATIZADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado à Área do Conhecimento das  
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do  
Sul como requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Novos Negócios

Orientador do TCC I e II: Prof. Me. Sidnei  
Alberto Fochesatto

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**DIEGO RAFAEL CHIARADIA**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS DE PIZZAS  
POR MEIO DE MÁQUINAS AUTOMATIZADAS**

Trabalho de Conclusão de Graduação  
apresentado à Área do Conhecimento de  
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do  
Sul como requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Novos Negócios

**Aprovado em: 03/12/2020.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Sidnei Alberto Fochesatto – Orientador  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi – Convidado  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Maria Goréte do Amaral Gedoz – Convidada  
Universidade de Caxias do Sul

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pelo privilégio e oportunidade de conseguir cursar uma graduação e mesmo nos momentos mais difíceis, me manteve firme.

Agradeço a minha família que sempre acreditou em mim e me apoiou no que fosse preciso, em especial minha mãe Liane e meu pai Oclides (*in memoriam*), que sempre fizeram o melhor por mim e essa conquista também é de vocês. Também quero deixar meu agradecimento aos meus avós maternos Ervino (*in memoriam*) e Ilse (*in memoriam*), que participaram e sonharam com esse dia, desde aquele vestibular de inverno, do ano de dois mil e quatro, e lá se foram dezesseis anos e meio.

Agradeço a minha namorada Monique, pela paciência, noites não dormidas e incessante ajuda, para que isso se tornasse realidade.

Quero expressar todo meu agradecimento aos meus professores e mestres. Em especial, ao meu orientador professor e mestre Sidnei Alberto Fochesatto, o qual tive a oportunidade de aprender um pouco do seu conhecimento.

Ao meu fiel companheiro de quatro patas Leleco, que esteve presente em todos os momentos enquanto eu escrevia.

Deixo ainda, meu agradecimento a todos que de alguma maneira contribuíram para que esse momento fosse possível e esse sonho virasse realidade.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema o Empreendedorismo através da Automatização da Venda de pizzas. A delimitação do tema é analisar a viabilidade da implementação de uma empresa com máquinas automatizadas que fabricam pizzas na cidade de Caxias do Sul e região. A pesquisa foi desenvolvida usando o método qualitativo-quantitativo, estatístico e descritivo, realizada através de livros, artigos científicos e páginas de *web sites*, bem como a aplicação de enquete, disponibilizada por meio eletrônico. Através dela foi possível verificar o nível de aceitação do produto, frequência de consumo, valor aceitável do produto, o perfil do cliente, preferências do cliente, locais estratégicos em que as máquinas poderiam ser instaladas, dentre outros dados. O problema abordado no estudo é: qual a viabilidade da criação de uma empresa com máquinas que produzem e vendem, de forma automatizada, pizzas na cidade de Caxias do Sul e região? A pergunta foi respondida através da enquete aplicada e indicadores financeiros. Chegou-se à conclusão que os sabores originais fabricados pela máquina teriam que ser adaptados aos da região. Além disso, o negócio proposto é viável financeiramente no cenário otimista, porém nos cenários realista e pessimista seria inviável, considerando que os dados utilizados foram bem conservadores perante o potencial do negócio.

**Palavras-chave:** Novos Negócios. Empreendedorismo. Implementação. Pizzas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil do empreendedor.....	22
Figura 2 – Percentual de representatividade de cada setor no RS e em Caxias do Sul.....	26
Figura 3 – Balança comercial de Caxias do Sul, US\$ milhões – F.O.B.....	27
Figura 4 – Exportações realizadas por empresas de Caxias do Sul – 2015.....	27
Figura 5 – Importações realizadas por empresas de Caxias do Sul em 2015.....	28
Figura 6 – Produtos comercializados em Caxias do Sul no ano de 2015.....	28
Figura 7 – Participação das <i>vending machine</i> no mercado americano.....	30
Figura 8 – Percentual do mercado europeu de <i>vending machines</i> por segmento.....	31
Figura 9 – Percentual de <i>vending machines</i> por segmento no Japão.....	31
Figura 10 – <i>Vending machines</i> por habitante - comparação mercado externo x Brasil.....	32
Figura 11 – Gênero.....	39
Figura 12 – Faixa etária.....	40
Figura 13 – Estado civil.....	41
Figura 14 – Renda salarial mensal.....	41
Figura 15 – Escolaridade.....	42
Figura 16 – Frequência de fazer lanches fora de casa.....	42
Figura 17 – Nível de apreciação por pizza.....	44
Figura 18 – Frequência que consomem pizza.....	45
Figura 19 – Locais que comprariam a pizza de máquina.....	46
Figura 20 – Quanto pagaria por uma pizza de máquina.....	47
Figura 21 – Quanto tempo aguardaria por uma pizza de máquina.....	47
Figura 22 – Forma de pagamento.....	48
Figura 23 – Sabores preferidos de pizza salgadas.....	49
Figura 24 – Importância do sabor doce na pizza.....	50
Figura 25 – Sabores preferidos de pizzas doces.....	51
Figura 26 – A importância da pizza, possuir borda recheada.....	51
Figura 27 – A relevância de ter mais que um sabor na pizza.....	52
Figura 28 – A relevância de ter disponíveis molhos extras.....	53
Figura 29 – Pagaria um valor adicional para ter molhos extras.....	54
Figura 30 – Compraria pizza de máquina.....	55
Figura 31 – Frequência de consumo.....	56
Figura 32 – Grau de confiança.....	57

Figura 33 – Percepção referente ao sabor da pizza.....	58
Figura 34 – Operacionalização do Processo de Planejamento Estratégico.....	62
Figura 35 – Logomarca da empresa.....	70
Figura 36 – Tipos de pizzas produzidas.....	71
Figura 37 – Cardápio <i>Happy Pizzas</i> .....	74
Figura 38 – Localização no mapa do escritório.....	78
Figura 39 – Fachada do escritório.....	79
Figura 40 – Local no mapa do escritório e pontos das máquinas.....	79
Figura 41 – Local no satélite do escritório e pontos das máquinas.....	80
Figura 42 – Ponto da máquina Posto Rodoil – Estação Férrea.....	80
Figura 43 – Ponto da máquina <i>Shopping Iguatemi</i> .....	81
Figura 44 – Ponto da máquina Mercado Zaffari Centro.....	82
Figura 45 – Simulação do perfil da empresa na rede social Instagram.....	84
Figura 46 – Simulação site da empresa.....	84
Figura 47 – Planta da empresa.....	86
Figura 48 – <i>Layout</i> da empresa.....	88
Figura 49 – Exemplo de Curva ABC.....	90
Figura 50 – Exemplo de Curva ABC (continuação).....	90
Figura 51 – Exemplo de <i>Just in Time</i> (JIT).....	91
Figura 52 – Etapas do Processo de Produção das Pizzas.....	93
Figura 53 – Os seis processos de gestão de pessoas.....	95
Figura 54 – Organograma <i>Happy Pizzas</i> .....	97
Figura 55 – Média salarial brasileira secretária.....	99
Figura 56 – Média salarial brasileira auxiliar de manutenção.....	99
Figura 57 – Média salarial brasileira repositor de materiais.....	100
Figura 58 – Fluxo de caixa 1º ano Otimista.....	106
Figura 59 – Fluxo de caixa 1º ano Realista.....	107
Figura 60 – Fluxo de caixa 1º ano Pessimista.....	108
Figura 61 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Otimista.....	109
Figura 62 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Realista.....	110
Figura 63 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Pessimista.....	111
Figura 64 – DRE 1º ano Otimista.....	114
Figura 65 – DRE 1º ano Realista.....	115
Figura 66 – DRE 1º ano Pessimista.....	116

Figura 67 – DRE dos 05 primeiros anos Otimista.....	117
Figura 68 – DRE dos 05 primeiros anos Realista.....	118
Figura 69 – DRE dos 05 primeiros anos Pessimista.....	119
Figura 70 – Retorno sobre as vendas nos diferentes cenários em 05 anos.....	121
Figura 71 – Retorno sobre o investimento nos diferentes cenários em 05 anos.....	122
Figura 72 – Valor presente líquido nos diferentes cenários.....	123
Figura 73 – Taxa interna de retorno .....	123
Figura 74 – Período de retorno do investimento Otimista.....	124
Figura 75 – Período de retorno do investimento Realista.....	124
Figura 76 – Período de retorno do investimento Pessimista.....	124
Figura 77 – Ponto de equilíbrio.....	125
Figura 78 – Ponto de equilíbrio Otimista em 05 anos.....	125
Figura 79 – Ponto de equilíbrio Realista em 05 anos.....	125
Figura 80 – Ponto de equilíbrio Pessimista em 05 anos.....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estimativas do empreendedorismo no RS e Brasil 2016.....	26
Quadro 2 – Cálculo margem de contribuição.....	72
Quadro 3 – Cálculo da porcentagem de margem de contribuição.....	72
Quadro 4 – Descrição de cargo diretor.....	98
Quadro 5 – Descrição de cargo secretária.....	98
Quadro 6 – Descrição de cargo auxiliar de manutenção.....	99
Quadro 7 – Descrição de cargo repositor de mercadorias.....	99
Quadro 8 – Plano de contingência e riscos.....	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero.....	39
Tabela 2 – Faixa etária.....	40
Tabela 3 – Estado civil.....	40
Tabela 4 – Renda salarial mensal.....	41
Tabela 5 – Escolaridade.....	42
Tabela 6 – Frequência de fazer lanches fora de casa.....	43
Tabela 7 – Nível de apreciação por pizza.....	44
Tabela 8 – Frequência que consomem pizza.....	44
Tabela 9 – Locais que comprariam a pizza de máquina.....	45
Tabela 10 – Quanto pagaria por uma pizza de máquina.....	46
Tabela 11 – Quanto tempo aguardaria por uma pizza de máquina.....	47
Tabela 12 – Forma de pagamento.....	48
Tabela 13 – Sabores preferidos de pizza salgadas.....	49
Tabela 14 – Importância do sabor doce na pizza.....	50
Tabela 15 – Sabores preferidos de pizzas doces.....	50
Tabela 16 – A importância da pizza, possuir borda recheada.....	51
Tabela 17 – A relevância de ter mais que um sabor na pizza.....	52
Tabela 18 – A relevância de ter disponíveis molhos extras.....	53
Tabela 19 – Pagaria um valor adicional para ter molhos extras.....	54
Tabela 20 – Compraria pizza de máquina.....	55
Tabela 21 – Frequência de consumo.....	56
Tabela 22 – Grau de confiança.....	57
Tabela 23 – Percepção referente ao sabor da pizza.....	58
Tabela 24 – Dados do Simples Nacional I.....	73
Tabela 25 – Dados do Simples Nacional II.....	73
Tabela 26 – Formação do preço de venda e custos fixos.....	75
Tabela 27 – Lista de preço dos insumos.....	75
Tabela 28 – Custo de insumos pizza filé com palha (500g).....	76
Tabela 29 – Custo de insumos pizza frango com requeijão (500g).....	76
Tabela 30 – Custo de insumos pizza quatro queijos (400g).....	76
Tabela 31 – Custo de insumos pizza chocolate branco e preto (400g).....	77
Tabela 32 – Gastos gerais.....	77

Tabela 33 – Custos infraestrutura e pré-operacionais.....	86
Tabela 34 – Investimento em máquinas, equipamentos e ferramentas.....	87
Tabela 35 – Matéria-prima, insumos e materiais.....	88
Tabela 36 – Despesas RH em segurança do trabalho.....	101
Tabela 37 – Previsão de Vendas.....	103
Tabela 38 – Despesas administrativas do 1º ano.....	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>15</b>
2.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
2.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO .....	15
<b>2.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Hipóteses.....</b>	<b>16</b>
2.3	JUSTIFICATIVA .....	18
<b>3</b>	<b>EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>19</b>
3.1	EMPREENDEDOR.....	20
3.2	EMPREENDEDORISMO NO MUNDO .....	23
3.3	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	24
3.4	EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO .....	25
3.5	O NEGÓCIO .....	29
3.6	A PIZZA .....	33
3.7	A EMPRESA.....	34
<b>4</b>	<b>PESQUISA DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	36
4.2	AMOSTRAGEM.....	37
4.3	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.4	RESULTADO DA PESQUISA .....	38
<b>4.4.1</b>	<b>Dados primários e secundários.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>59</b>
5.1	PLANEJAMENTO.....	60
<b>5.1.1</b>	<b>Etapas do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Definição do Negócio .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Missão .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Valores da empresa .....</b>	<b>64</b>

<b>5.1.5</b>	<b>Visão.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.6</b>	<b>Objetivos estratégicos.....</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>MARKETING.....</b>	<b>66</b>
6.1	TIPOS DE MERCADO.....	66
6.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	67
<b>6.2.1</b>	<b>Segmentação geográfica.....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Segmentação demográfica.....</b>	<b>68</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Segmentação psicográfica.....</b>	<b>68</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Segmentação de benefício.....</b>	<b>68</b>
6.3	COMPOSTO DE MARKETING.....	69
<b>6.3.1</b>	<b>Produto.....</b>	<b>70</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Preço.....</b>	<b>71</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Praça (Distribuição).....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>OPERAÇÕES.....</b>	<b>84</b>
7.1	INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA.....	85
7.2	MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS.....	87
7.3	MATÉRIA-PRIMA, INSUMOS E MATERIAIS.....	88
7.4	ESTOQUE.....	89
7.5	MANUTENÇÃO.....	92
7.6	PROCESSOS.....	92
<b>8</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>94</b>
8.1	ORGANOGRAMA E DEPARTAMENTOS.....	96
8.2	SELEÇÃO DE CARGOS E ATIVIDADES.....	98
8.3	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.....	100
8.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	101
<b>9</b>	<b>PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....</b>	<b>102</b>
9.1	DECISÃO DE INVESTIMENTO.....	102
9.2	PREVISÃO DE VENDAS.....	102
9.3	CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS.....	103
<b>9.3.1</b>	<b>Custos Fixos.....</b>	<b>104</b>

<b>9.3.2 Custos Variáveis .....</b>	<b>104</b>
9.4 FLUXO DE CAIXA.....	104
9.5 PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	112
<b>9.5.1 Balanço patrimonial .....</b>	<b>112</b>
<b>9.5.2 Demonstração do resultado do exercício .....</b>	<b>112</b>
9.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....	120
<b>9.6.1 Análise vertical.....</b>	<b>120</b>
<b>9.6.2 Análise horizontal.....</b>	<b>120</b>
<b>9.6.3 Análise por meio de índices .....</b>	<b>121</b>
9.7 INDICADORES ECONÔMICOS DE RETORNO .....	121
<b>9.7.1 Retorno sobre as vendas (RSV).....</b>	<b>121</b>
<b>9.7.2 Retorno sobre o investimento (RSI).....</b>	<b>122</b>
<b>10 PLANO DE CONTIGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS .....</b>	<b>126</b>
<b>11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA PESQUISA.....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi estruturado em dez capítulos. Abordando assuntos como: o empreendedorismo, estratégia empresarial, marketing, operações, gestão de pessoas, projeções financeiras e plano de contingências e riscos, dentre outros tópicos importantes, para a abertura de uma empresa.

Desse modo, estudou-se a viabilidade da abertura de uma empresa, na qual máquinas automatizadas fabricam pizzas no estilo italiano. Inicialmente, as máquinas serão implementadas na cidade de Caxias do Sul - RS, em lugares como: posto de combustível Rodoil, próximo à Estação Férrea e Centro Universitário da Serra Gaúcha; *Shopping Iguatemi* Caxias, que recentemente alternou seu nome para Villagio Caxias e Hipermercado Zaffari Centro.

Com efeito, entende-se que o empreendedorismo está ligado com o aproveitamento de novas oportunidades de negócios, utilizando-se de novos recursos, ideias e oportunidades, com o intuito de proporcionar novas experiências, facilitar a vida dos clientes e oferecer um melhor custo-benefício. Com a implementação das máquinas automatizadas, os possíveis clientes podem obter pizzas de qualidade, com baixo custo, em um curto espaço de tempo, a qualquer hora do dia e da noite, em diversos pontos da cidade e futuramente do país.

Para saber a viabilidade da implementação das máquinas e aceitação do produto fabricado por elas, foi realizada uma pesquisa de mercado, por meio de enquete, com possíveis clientes. Alguns dos quesitos analisados foram: a frequência em que os entrevistados costumam fazer refeições fora de casa e qual a habitualidade do consumo de pizzas, o valor em que o público estaria disposto em pagar pelo produto, em quais locais os possíveis clientes comprariam o produto, quais os sabores de pizza de sua preferência, dentre outras peculiaridades.

Além disso, foram abordadas as questões financeiras que envolvem a abertura da empresa, com o fim de verificar se o investimento realizado no negócio seria viável e qual a previsão de retorno sobre o investimento aplicado.

## 2 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente estudo refere-se ao Empreendedorismo através da Automatização da Venda de Pizzas. A delimitação do tema é analisar a viabilidade da implementação de uma empresa com máquinas automatizadas que fabricam pizzas na cidade de Caxias do Sul e região.

### 2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A indústria em geral está em constante transformação, o que instiga a competição e envolve atividades de inovação e estratégias de marketing e comercialização. Em razão disto, é cada vez mais comum falar em empreendedorismo e de como ele impacta na economia.

Conforme Leite e Oliveira (2007), o empreendedorismo pode ser classificado por necessidade ou oportunidade. No presente estudo, será abordado o empreendedorismo por oportunidade, em que o empreendedor descobre uma oportunidade de negócio que pode ser lucrativa.

Diante disso, questiona-se: qual a viabilidade da criação de uma empresa com máquinas que produzem e vendem, de forma automatizada, pizzas na cidade de Caxias do Sul e região?

### 2.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

#### 2.2.1 Objetivo geral

Para McDaniel e Gates (2005, p. 17), “o objetivo da pesquisa de *marketing*, portanto, é a declaração de metas, definindo as informações específicas necessárias para solucionar o problema”.

Segundo Yasuda e Oliveira (2012, p. 47), “deve-se definir de forma muito clara qual o principal objetivo da pesquisa e o que se pretende descobrir, com base no problema de *marketing* e/ou negócio apresentado”.

O objetivo geral deste estudo é avaliar a viabilidade de implantação de uma empresa, que comercializará pizzas produzidas por meio de máquinas automatizadas. Tendo como objetivos futuros, tornar-se a maior empresa de *vending machines* de pizzas do Brasil e instalar franquias.

### 2.2.2 Objetivos específicos

De acordo com Yasuda e Oliveira (2012, p. 48), neste item serão listadas “as principais questões a serem levantadas para o projeto que possam auxiliar no entendimento do objetivo principal da pesquisa”.

No entendimento de Sandhusen (2010), pesquisa de marketing é a coleta sistemática, o registro, a análise e a distribuição de dados e informações sobre problemas e oportunidades de marketing. O objetivo principal desse segundo passo no processo de pesquisa é encontrar explicações razoáveis ou hipóteses, para eventos inesperados.

A seguir estão os objetivos específicos da pesquisa:

- a) identificar o perfil como idade, sexo, renda, estado civil e grau de escolaridade do possível cliente;
- b) verificar qual é a frequência que o possível cliente costuma fazer lanches fora de casa e consumir pizzas e qual seu nível de apreciação pelo produto;
- c) identificar em quais locais o possível cliente compraria o produto e quanto estaria disposto a pagar por ele;
- d) verificar quanto tempo o possível cliente aguardaria o produto ficar pronto e qual seria a forma de pagamento que ele utilizaria;
- e) analisar quais sabores de pizza são os preferidos do possível cliente;
- f) verificar se o possível cliente vê relevância em alguns serviços extras e se estaria disposto a pagar a mais por este serviço;
- g) analisar qual o grau de confiança e aceitação da pizza elaborada por uma máquina automatizada, bem como com qual frequência o possível cliente consumiria o produto.

### 2.2.3 Hipóteses

Segundo McDaniel e Gates (2005, p. 19):

uma hipótese é uma conjectura quanto a uma relação entre duas ou mais variáveis que pode ser testada com dados empíricos; a hipótese é considerada plausível, dadas as informações disponíveis. Uma boa hipótese deve conter implicações claras para se testarem as relações estabelecidas.

Muitas definições são propostas para o termo hipótese, para Goode e Hatt (1969, p. 75) *apud* Gil (2008), “é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade”. Nesse sentido, hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada, somente depois de devidamente testada.

Com base nessa fundamentação, obtivemos as hipóteses para a pesquisa, a ser:

- a) perfil dos possíveis clientes serão, na sua grande maioria, mulheres, solteiras, com idades entre 33 a 40 anos, com grau de escolaridade ensino superior incompleto e com uma renda entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00;
- b) 31,8% dos possíveis clientes costumam fazer lanches fora de casa mais de uma vez na semana, 62,7% dos pesquisados, consideram seu nível de apreciação por pizza muito alto e 34% dele consomem pizza uma vez por mês;
- c) segundo a pesquisa, os três locais que os possíveis clientes comprariam a pizza seriam faculdades e universidades, postos de combustíveis e hipermercados e *shoppings*. Sendo que 33% dos possíveis clientes pagariam R\$ 20,00 pela pizza média com 25 centímetros e 06 fatias;
- d) 33,7% dos possíveis clientes consideram adequado aguardar a pizza ficar pronta entre 3 - 5 minutos. Para 37,9% o cartão de débito seria a forma de pagamento;
- e) segundo a pesquisa, os três sabores de pizzas salgadas com maior apreço são: filé com batata palha, quatro queijos e frango com catupiry, respectivamente nessa ordem. Cerca de 47,5% dos possíveis clientes consideram muito importante ter algum sabor doce de pizza, os dois sabores de maior preferência doce são: mista (chocolate branco e preto) e chocolate preto;
- f) 34,1% dos possíveis clientes consideram muito importante a pizza ter borda recheada. Enquanto 53,8% consideram muito importante ter mais que um sabor na pizza e 37,4% consideram muito importante que tenha disponível alguns tipos de molhos extras para levar, ex. *ketchup*, mostarda e maionese, porém 44,5% não concordam em pagar um valor adicional pelo produto e serviço;
- g) quando perguntados referente ao grau de confiança na qualidade e higiene dos produtos de uma máquina automatizada, os entrevistados, se posicionaram quanto a neutralidade, numa escala de 01 a 05, 42,6% votaram no grau 03. Quando perguntados se acreditam que uma pizza feita por uma máquina automatizada possa ter o sabor adequado, 36,7% dos entrevistados votaram neutro no grau 03, numa escala de 1 a 5. Cerca de 29,5% dos possíveis clientes comprariam pizza de uma máquina automatizada e 43,8% consumiriam uma vez no mês.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ, 2004, p. 01), “a definição de inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

Para a Associação Brasileira de *Vending Machines* (ABVM, 2020), o mercado de vendas automáticas através de máquinas, tem um faturamento de R\$ 500 milhões e um crescimento de 10% ao ano. Além disso, o mercado de pizza movimenta R\$ 22 bilhões no Brasil e tem um crescimento de 8% ao ano (*Economic News Brasil*, 2019).

A máquina automatizada de pizzas trata-se de um produto inovador no Brasil, com tecnologia italiana e fabricação croata, presente em alguns países do leste europeu, com grande aprovação do público e certificações da União Europeia.

Sendo assim, o presente estudo visa produzir e vender pizzas, através de máquinas automatizadas, com ingredientes frescos e fornecendo-as em poucos minutos, com o objetivo de facilitar a vida das pessoas, tendo sua implementação inicial na cidade de Caxias do Sul – RS, a qual se expandirá para todo país.

### 3 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo pode ser compreendido como o envolvimento das pessoas e processos, que conjuntamente, conseguem transformar as ideias em oportunidades. Através da implementação, com excelência, destas oportunidades, ocorre à criação de negócios bem-sucedidos (DORNELAS, 2012). De acordo com Timmons (1994 *apud* Dolabela, 2008), o empreendedorismo trata-se de uma revolução silenciosa, que representa para o século XXI algo maior do que foi a Revolução Industrial no século XX.

Conforme Baggio (2014, p. 26):

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

As principais teorias sobre o empreendedorismo são: a teoria econômica e a teoria comportamentalista. A teoria econômica afirma que os economistas foram os primeiros a perceberem a relevância do empreendedorismo. Eles estavam empenhados em entender melhor a função do empreendedor e qual impacto da atuação deste na economia. Já, a teoria comportamentalista está voltada aos especialistas no comportamento humano, como os sociólogos, psicólogos e psicanalistas. O objetivo desta teoria é desenvolver o conhecimento sobre o comportamento do ser humano e trabalhar o lado motivacional do mesmo (BAGIO, 2014).

Os três nomes mais importantes da teoria econômica são: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Alois Schumpeter. O Cantillon era um banqueiro que procurava por oportunidades de negócios, sua preocupação era com o gerenciamento do negócio, de forma inteligente, assim como procurava uma melhora no rendimento referente ao capital investido. Ele foi um dos pioneiros a escrever sobre empreendedorismo. Enquanto, Say escreveu sobre a distinção de empreendedores e capitalistas e descreveu como era o lucro de cada um. Para Say, o desenvolvimento econômico estava ligado a criação de novos empreendimentos. Já, Schumpeter deu continuidade ao pensamento de Say e associou o empreendedorismo à concepção de inovação (PORTAL Educação, s.d.).

Conforme Zarpellon (2010, p. 49) “os economistas associaram o empreendedor à inovação e os comportamentalistas que enfatizam aspectos atitudinais, com a criatividade e a intuição”. O empreendedorismo é considerado um fenômeno individual, em que existe a criação

de empresas, seja por oportunidade de um novo negócio ou por necessidade de sobrevivência. Também, é tido como um fenômeno social, no qual pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver a habilidade de resolver problemas e construir um futuro (ZARPELLON, 2010).

De acordo com Filion (1999, p. 07):

(...) a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem haver em criar novas formas de uso de recursos nacionais em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Segundo Zarpellon (2010), as distintas sociedades têm comprovado grande interesse no artifício de criação de emprego e remuneração, através da concepção de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social. Perante essa realidade, a Teoria Econômica Institucional nos oferece um marco teórico apropriado para o estudo do empreendedorismo”.

Além disso, Zarpellon (2010) enfatiza que o empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, sendo através do aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência. Também se trata de um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano.

Corroborando com o mesmo pensamento, Leite e Oliveira (2007) descrevem dois tipos de empreendedorismo: o empreendedorismo por necessidade, tendo em vista que não existe outra alternativa e o empreendedorismo por oportunidade, em que foi identificado uma oportunidade de negócio que pode ser lucrativa.

Ainda, o empreendedorismo, de acordo com Hirish (2009, p. 30), é o “processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumido os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

### 3.1 EMPREENDEDOR

A expressão “empreendedor” deriva da palavra francesa *entrepreneur*, utilizada pela primeira vez em 1725, pelo estudioso de economia irlandês Richard Cantillon que definiu *entrepreneur* como o indivíduo disposto a assumir riscos. No ano de 1814, o economista francês Jean Baptiste Say utilizou o termo para definir o indivíduo que tem a habilidade de transferir

os recursos econômicos de um setor de baixa produção para outro de maior produtividade (DANTAS, 2008).

O termo empreendedor pode ser compreendido como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPTER 1946 *apud* DORNELAS, 2008, p. 22).

Durante a formação de empreendedores, é essencial preparar os indivíduos para aprender a agir e pensar sozinhos, utilizando a criatividade, desenvolvendo a liderança e visão do futuro, com o fim de inovar e conquistar seu espaço dentro do mercado. Cada vez mais essa se torna uma tarefa imprescindível diante da diminuição de postos de trabalho no mundo inteiro, incluindo o Brasil. Vai além disso, com a necessidade de conciliar o trabalho com o prazer e realização humana, que resulta em qualidade de vida (DOLABELA, 2008).

Para Chiavenato (2004), espírito empreendedor é o que dá energia para a economia, estimula o uso de mais recursos, impulsiona talentos e proporciona ideias. Também, ele é o que identifica oportunidades, antes que outros o façam. O empreendedor é o indivíduo que inicia e atua no negócio, a fim de concretizar um projeto pessoal, assume riscos e responsabilidades e inova constantemente.

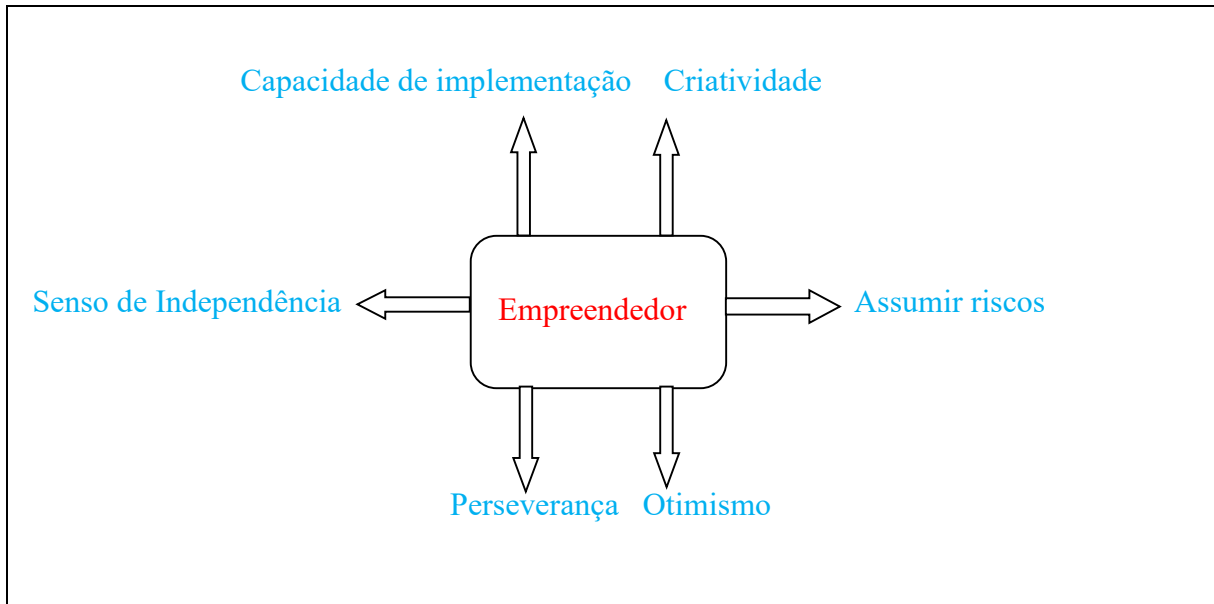
Pessoa (2005) conceitua os três tipos de empreendedores existentes, são eles: o empreendedor corporativo (empreendedor interno ou intra-empreendedor), empreendedor *start-up* (empreendedor que cria novos negócios) e empreendedor social (cria visualizando missão social). O empreendedor corporativo é aquele que identifica novas oportunidades de negócios dentro de uma empresa já existente. Enquanto, o empreendedor *start-up* tem como objetivo angariar novos negócios, este analisa o cenário e tendo a oportunidade lança um novo empreendimento. Já, o empreendedor social envolve comunidade, governo e setor privado, através de parcerias, visando promover a qualidade social, cultural, econômica e ambiental.

O empreendedor não cria somente novos negócios, mas gera empregos, implanta inovações e alavanca o crescimento da economia. Além disso é considerado fonte de energia, que se responsabiliza pelos riscos gerados, pela mudança, crescimento e transformação do poder econômico (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Dornelas (2012, p. 29), os empreendedores tem os seguintes perfis: “1. tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3. aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.”

Para Maximiano (2011), podemos destacar os principais traços comportamentais no perfil do empreendedor, conforme Figura 01.

Figura 01 – Perfil do empreendedor



Fonte: adaptado de Maximiano (2011).

Conforme Dolabela (2008), o trabalho de um empreendedor, requer algumas competências, sendo elas:

- a) pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados;
- b) análise da congruência do sonho com o eu;
- c) concepção e pensamento sistemático;
- d) visão;
- e) ação;
- f) polivalência (no começo o empreendedor faz de tudo);
- g) negociação, saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem;
- h) coordenação de múltiplas atividades: Hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção;
- i) adaptação às pessoas e circunstâncias;
- j) saber construir redes de relações internas e externas;
- k) delegação, saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações.

Existem inúmeras vantagens e desvantagens em ser um empreendedor. Algumas das vantagens são: autonomia, desafios e controle financeiro. Já, as desvantagens podem ser: o sacrifício pessoal, sobrecarga de responsabilidades e pequena margem de erro (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Bernardi (2003), os empreendedores de sucesso possuem pontos básicos e de personalidade bem característicos, sendo eles, dominância, agressividade, autoconfiança, otimismo, grande energia, independência, persistência, flexibilidade, criatividade e propensão ao risco.

### 3.2 EMPREENDEDORISMO NO MUNDO

Segundo Dolabela (2008), os primeiros cursos e conferências de que se tem registro surgiram no ano de 1947 e tinham como foco as pequenas empresas e não o empreendedorismo em si, conforme se verifica na listagem abaixo.

- a) curso de gerenciamento de pequenas empresas na (*Harvard Business School* - 1947);
- b) primeira conferência sobre a pequena empresa e seus problemas (Universidade de *St. Gallen*, na Suíça - 1948);
- c) Peter Drucker montou um curso de empreendedorismo e inovação na (*New York University* - 1953);
- d) a criação da maior associação voltada para a pesquisa do empreendedorismo (O ICSB – *International Council for Small Business* - 1956);
- e) primeira publicação científica na área do empreendedorismo, pelo (o *Journal of Small Business Management* – 1963);
- f) primeiro congresso internacional, realizado em Toronto no Canadá - 1973;
- g) o *Babson College*, de Boston cria a *Academy of Distinguished Entrepreneurs*, que premia empreendedores mundialmente – 1978;
- h) primeiro congresso acadêmico em empreendedorismo, criado pela *Babson College*, através dos pesquisadores Karl Vesper e Jack Hornaday - 1981.

Segundo levantamento promovido pela organização *The Global Entrepreneurship and Development Institute* (GEDI), com sede em Washington, EUA, foram analisados o ecossistema empreendedor de 137 países. O qual se pode destacar na América do Sul, o Chile que é o país melhor colocado na 19ª posição e a Venezuela que é o pior colocado na 126ª posição.

Na liderança da Global Entrepreneurship Index (GEI), estão os seguintes países, conforme ordem do *ranking*: Estados Unidos, Suíça, Canadá, Reino Unido e Austrália. Tem-se ainda, Irã e Bulgária que se destacaram como as nações que mais ganharam posições em relação ao ano passado, subindo 13 colocações. O Brasil ocupa a 98ª posição no *ranking* (DIÁRIO Comércio Indústria & Serviços, 2017).

O empreendedorismo vem sendo o núcleo das políticas públicas em grande parte dos países. O avanço do empreendedorismo no mundo se apressou na década de 1990 e expandiu em volumes nos anos 2000 (DORNELAS, 2012).

Dornelas (2012, p. 10) destaca alguns fatores que contribuem para esse avanço como:

programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis, da educação fundamental à pós-secundária; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e a transferência de tecnologia; subsídios governamentais para criação e desenvolvimento de novas empresas; criação de agências de suporte ao empreendedorismo e à geração de negócios; programas de desburocratização e acesso ao crédito para pequenas empresas; desenvolvimento de instrumentos para fortalecer o reconhecimento da propriedade intelectual entre outros.

Ele reforça que no mundo inteiro, o interesse pelo empreendedorismo vai além das atuações dos governos nacionais, chamando também a atenção de muitas organizações e entidades multinacionais, assim como ocorre na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia, pois há uma persuasão de que o poder econômico dos países depende de seus futuros empresários e da concorrência de seus empreendimentos (DORNELAS, 2012).

### 3.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

De acordo com Dolabela (2008), o primeiro curso que se tem conhecimento no assunto no Brasil, surgiu no ano de 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, tendo como precursor o professor Ronald Degen, com o nome de “novos negócios”. No ano de 1984 foi estendido para graduação, com o nome de “criação de novos negócios” e a partir de 2004 foi elaborado na FGV-SP, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (CENN). Esse com grande e relevada importância no meio acadêmico.

O termo empreendedor é relativamente novo no Brasil, porém, hoje de cada 05 (cinco) adultos, 02 (dois) são empreendedores, ou seja, cerca de 51,9 milhões de pessoas no Brasil, dados coletados entre os meses de março e julho de 2018 (IBQP; SEBRAE, 2018).

Segundo Dornelas (2012), a movimentação do empreendedorismo no Brasil iniciou na década de 1990, a partir da criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). Anteriormente não se pensava em empreendedorismo e em desenvolvimento de pequenas empresas, pois os ambientes políticos e econômicos do país não eram favoráveis e o empreendedor não achava informações que auxiliasse na caminhada empreendedora.

Conforme Maximiano (2011), as chances de se manter um novo negócio por um período maior que três anos são relativamente baixos. E uma das principais causas são a inexistência de políticas públicas que tornem viáveis o firmamento de novos negócios. Existem poucas linhas de crédito, e a baixa oferta de financiamentos na maioria dos casos, o que acaba impedindo a realização do negócio. As altas taxas de juros e tributos, junto com todas as obrigações trabalhistas, o que consiste em uma elevada carga ao empreendedor. Segundo estudo realizado pelo Banco Mundial, o Brasil deixa a desejar no quesito apoio ao empreendedor, se posicionando em 119º posição, em uma lista formada por 155 países, ficando atrás de competidores emergentes, como México (73º), Rússia (79º) e China (91º).

Maximiano (2011) relata que as empresas no Brasil, levam em média 2.600 horas por ano, apenas para quitar uma das mais altas cargas tributárias do mundo. Por exemplo, empresas Vietnamitas levam 1.050 horas por ano, para quitar seus tributos. No Brasil ao abrir uma empresa você já começa com pagamento de impostos, antes mesmo de fechar qualquer negócio. E também se leva 152 dias para a abertura de um negócio e 460 dias para adquirir uma licença.

### 3.4 EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO

Conforme levantamento feito pela primeira vez no Rio Grande do Sul pela *Entrepreneurship Monitor* (GEM) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE RS), a cada quatro gaúchos, um está ligado ao desenvolvimento ou administração de um negócio próprio. Trata-se de um estudo importante, que busca informações junto a pessoas entre 18 e 64 anos.

No Rio Grande do Sul, 26% da população de 18 a 64 anos são empreendedores, representando mais de 1,9 milhão de pessoas. O levantamento identificou quais são as motivações das pessoas para empreenderem e sinaliza que a cada negócio criado por necessidade foram montados dois por oportunidade (GEM; SEBRAE RS, 2017).

Quanto aos empreendedores iniciantes (com até 3,5 anos de atividade), as pessoas que possuem até 34 anos com remuneração de até três salários mínimos e nível escolar médio são

os mais participativos com relação a atividade empreendedora. Conforme Quadro 01, verificasse que para mais de 50% dos indivíduos, o temor do insucesso não é impeditivo para iniciar um negócio, e mais de 40% se sente capaz para empreender. O setor de serviço com atividades dirigidas ao consumidor final é o que detém a maior parte da atuação dos empreendedores gaúchos, os quais na sua grande maioria trabalham sozinhos (GEM; SEBRAE RS, 2017).

Quadro 01 – Estimativas do Empreendedorismo no RS e Brasil 2016

Estágio	Rio Grande do Sul		Brasil	
	Taxas	Estimativas	Taxas	Estimativas
<b>Iniciais</b>	12,4	918.720	19,6	26.191.876
<b>Nascentes</b>	2,7	201.488	6,2	8.350.471
<b>Novos</b>	9,7	720.772	14,0	18.793.132
<b>Estabelecidos</b>	13,7	1.017.041	16,9	22.674.916
<b>Total de empreendedores</b>	26	1.928.456	36,0	48.239.058

Fonte: GEM RS e Brasil (2016).

O percentual de representatividade de cada setor no Estado do Rio Grande do Sul e na cidade de Caxias do Sul foi divulgado pela Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul (CIC), conforme disposto na Figura 02.

Figura 02 – Percentual de representatividade de cada setor no RS e em Caxias do Sul

Região	Agropecuária	Indústria	Serviços
Caxias do Sul	1,03%	42,83%	56,14%
Rio Grande do Sul	10,09%	24,34%	65,57%

Fonte: FEE\_RS (2013).

Conforme dados apurados pelo Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), a balança comercial brasileira está com saldo acumulado de US\$ 336.150.306.565, no período Janeiro a Outubro de 2019, o que representa uma queda de 4,1% em relação ao mesmo período de 2018. Na Figura 03, podemos observar a balança comercial

da cidade de Caxias do Sul, RS em US\$ milhão – F.O.B, referente ainda ao período 2010 e 2015.

Figura 03 – Balança comercial de Caxias do Sul, US\$ milhão – F.O.B

ANO	Exportação	Importação	Saldo
2010	893,043	538,668	354,375
2011	1.066,563	579,616	486,948
2012	1.063.904	498,541	565,363
2013	925,448	539,605	385,843
2014	858,397	442,214	416,183
2015	766,062	303,698	462,364

Fonte: MDIC (2015).

De acordo com os dados apurados pelo MDIC, as exportações brasileiras estão com saldo acumulado de US\$185.535.571.342, no período de Janeiro a Outubro de 2019, o que representa uma queda de 6,8% em comparação com o mesmo período de 2018. Segundo a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), os indicadores do mercado externo mostram que as exportações caíram 1,9% no acumulado de 12 meses, comparados os meses de agosto de 2019 a julho de 2018, na cidade de Caxias do Sul, e os principais destinos das exportações caxienses, no mês de agosto de 2019, foram para o Chile, Argentina, México, China e Estados Unidos. Na Figura 04, podem-se observar quais eram os principais destinos das exportações realizadas pelas empresas de Caxias do Sul no ano de 2015, conforme levantamento do MDIC.

Figura 04 – Exportações realizadas por empresas de Caxias do Sul - 2015

País	Participação (%)
Argentina	14,49
Chile	14,35
EUA	11,43
México	6,97
Peru	6,19
Uruguai	5,38
China	4,80
Equador	2,49

Fonte: MDIC (2015).

Segundo dados apurados pelo MDIC, as importações brasileiras estão com saldo acumulado de US\$ 150.614.735.223, no período de janeiro a outubro de 2019, o que representa uma queda de 0,6% em comparação com o mesmo período de 2018. Segundo a Câmara de Indústria e Comércio (CIC), os indicadores do mercado externo mostram que as importações cresceram 13,4% no acumulado de 12 meses, comparando-se os meses de agosto de 2019 a Julho de 2018, na cidade de Caxias do Sul. As principais origens das importações caxienses no mês de Agosto de 2019 foram para a China, Estados Unidos, Itália, Suécia, Alemanha e Índia. Na Figura 05, podemos observar quais eram as principais origens das importações realizadas pelas empresas de Caxias do Sul no ano de 2015, conforme levantamento do (MDIC).

Figura 05 – Importações realizadas por empresas de Caxias do Sul em 2015

País	Participação (%)
China	39,97
Itália	9,66
Alemanha	8,33
EUA	7,94
Índia	4,33
Argentina	3,50

Fonte: MDIC (2015).

De acordo com a reportagem feita pelo Jornal Pioneiro de Caxias do Sul, a qual foi publicada no caderno especial da Serra, tendo como fonte o MDIC, referente ao ano de 2007, os alemães são os líderes no fornecimento de equipamentos voltados a indústria têxtil. Já, os italianos estão ligados ao mercado moveleiro e metalmeccânico, segmentos que passaram a serem disputados recentemente pelos chineses. Cerca de 48,8% de matérias-primas e bens manufaturados são trazidos do exterior para a cidade de Caxias do Sul. Já, os bens de capital trazidos do exterior para Caxias representam 43,4%. Por fim, os bens de consumo que chegam a Cidade são de 7,7%. Na Figura 06, pode-se verificar os bens comercializados em Caxias do Sul ainda no ano de 2015.

Figura 06 – Produtos comercializados em Caxias do Sul, no ano de 2015 (continua)

	Exportação (%)	Importação (%)
Bens de Capital	35,04	44,27
Bens Intermediários	54,33	48,82

Bens Consumo	10,62	6,90
--------------	-------	------

Fonte: MDIC (2015).

Outro setor que vem ganhando força e se destacando cada vez mais na nossa região é o turismo. Segundo informe da Junta Comercial, Indústria e Serviços do Rio Grande do Sul (JUCISRS, 2019), destaca-se a fala de Ruy Irigaray, secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo do RS (SEDETUR), que se pronunciou durante reunião do G30 Serra Gaúcha, evento que visa traçar um Plano de Ações para o Turismo de 2020/2030, dizendo que o turismo é uma das áreas mais importantes de crescimento da economia e elogiou o trabalho de liderança e empreendedorismo desenvolvido por empresários pertencentes a Serra Gaúcha (RODRIGUES, 2019).

Flávio Koch, presidente da JUCISRS destaca que este órgão de registro é fundamental para impulsionar o empreendedorismo no Rio Grande do Sul, contribuindo para a criação empresas e oportunidades de trabalho. Ainda, Koch (2019) dispõe que: “a Serra Gaúcha é um importante polo empreendedor. Todas as empresas são constituídas na Junta Comercial e uma de nossas prioridades é de facilitar a vida de quem está começando seu negócio” (RODRIGUES, 2019).

O G30 Serra Gaúcha criado em junho do ano de 2017 é considerado o primeiro núcleo setorizado existente no Grupo G 100 Américas. Seu objetivo é o desenvolvimento da região, principalmente da indústria turística e de seus derivados. É um grupo que utiliza estratégias, ações e investimentos, visando o desenvolvimento local, incentivando o *trade* turístico (RODRIGUES, 2019).

### 3.5 O NEGÓCIO

As *vending machines* ou máquinas de vendas automatizadas, como são conhecidas, ficam à disposição do público sete dias por semana, 24 horas por dia. Elas oferecem qualidade, agilidade e praticidade e são muito comuns em países como Japão, Estados Unidos e em alguns países europeus. No Brasil, essas máquinas delongaram mais para ficarem conhecidas, entretanto, estão presentes nas principais regiões do país e com crescimento a cada ano (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

Segundo a Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA, 2005 p.35), *vending machine* é “máquina automática que prepara e/ ou disponibiliza produtos diretamente para o consumidor, de forma controlada por dispositivo de pagamento em dinheiro, cartão ou contador

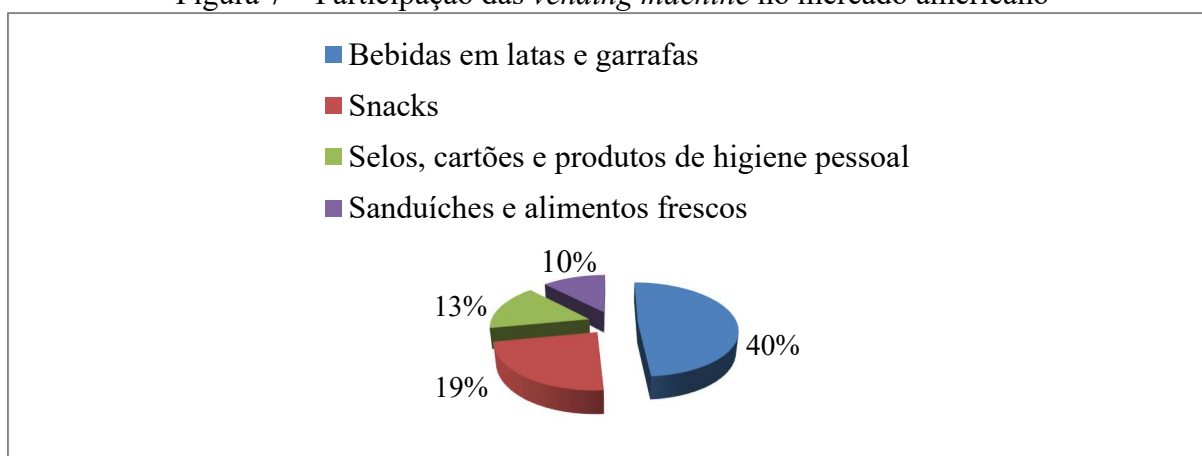
que permita cobrança posterior”. Hoje em dia existe uma grande variedade de produtos que são vendidos em *vending machines*, principalmente em países como Estados Unidos, Japão e países Europeus (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

Segundo SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016, nos países desenvolvidos as *vending machines* vendem diversos produtos, entre eles sanduíches, *snacks*, chocolates, alimentos doces, bebidas em lata, cigarros, entre outros. Normalmente encontramos as máquinas em lugares com grande circulação de pessoas, em lugares visíveis e de fácil acesso. A facilidade de ter produtos disponíveis 24 horas por dia todos os dias da semana em diferentes lugares acaba sendo o sucesso dessas máquinas, que costumam ser encontradas em hospitais, postos de gasolina, hotéis, faculdades, supermercados, eventos e muito mais.

Pesquisas de mercado projetam que, até 2020, 20% de todas as máquinas de venda automática serão máquinas inteligentes, com pelo menos 3,6 milhões de unidades sabendo quem você é e o que gostaria (BELLIS, 2019).

Os Estados Unidos têm um dos mercados mais sólidos no segmento. A associação que representa a indústria de vendas é a *National Automatic Merchandising Association* (NAMA – Associação Norte-Americana De Distribuição Automática). Em 2015, os Estados Unidos já contavam com mais de 50 milhões de *vending machines* atuando em diversos segmentos (Figura 7), isso significa que já existe uma *vending machine*, para cada 90 habitantes (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

Figura 7 – Participação das *vending machine* no mercado americano

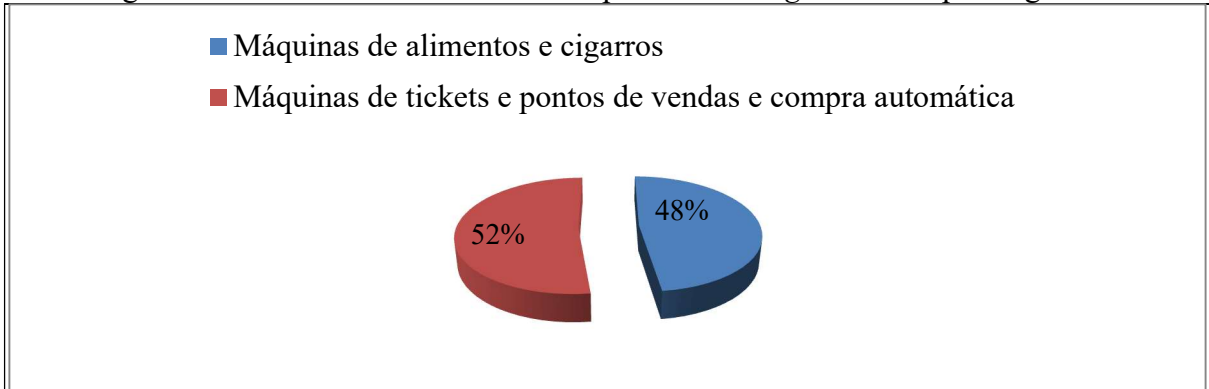


Fonte: ABVA (2015).

Estimativas apontam que o mercado americano de *vending machines*, fature 36 bilhões de dólares ao ano. O grupo de produtos que as vendas mais cresceram foram cafés gourmet, água mineral e sucos. Na Europa o segmento é representado pela *European Vending*

*Association* (EVA – Associação Europeia de *Vending*). O mercado Europeu possui 6,7 milhões de máquinas, tendo como principais segmentos, bebidas quentes (OCS), cigarros, refrigerantes e *snacks*/alimentos (Figura 8), isso significa que existe uma máquina para cada 118 habitantes. Esse segmento fatura 13 bilhões de dólares ao ano (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

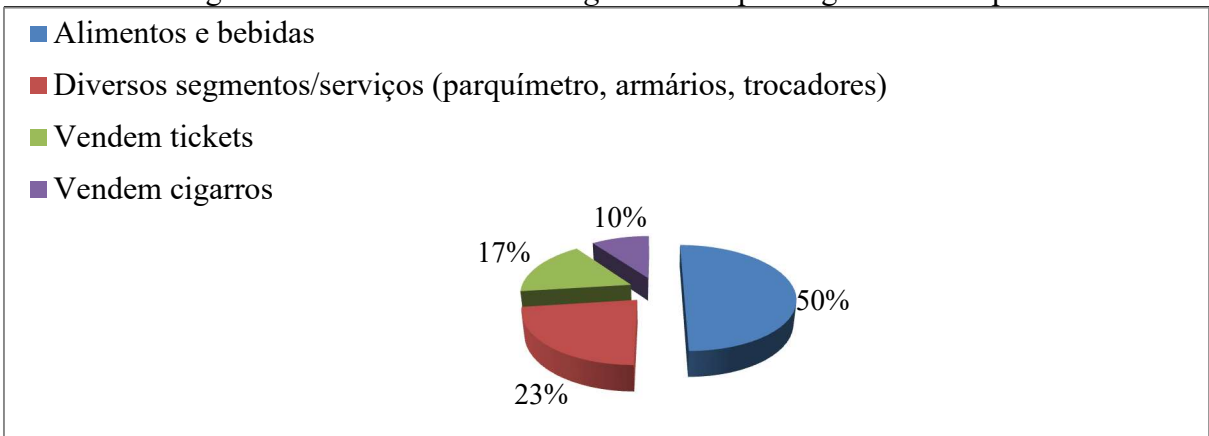
Figura 8 – Percentual do Mercado Europeu de *Vending Machines* por Segmento



Fonte: Expovending (2015).

No Japão a associação do segmento de *vending machines* é a Associação Japonesa de Fabricantes de Máquinas de *Vending* (JVMA). O Japão já conta com 5,6 milhões de *vending machines* e movimenta 100 bilhões de dólares em equipamentos e produtos (EXPOVENDING, 2015). Conforme se pode observar na Figura 9, o percentual de *vending machines* em cada segmento.

Figura 9 – Percentual de *vending machines* por Segmento no Japão



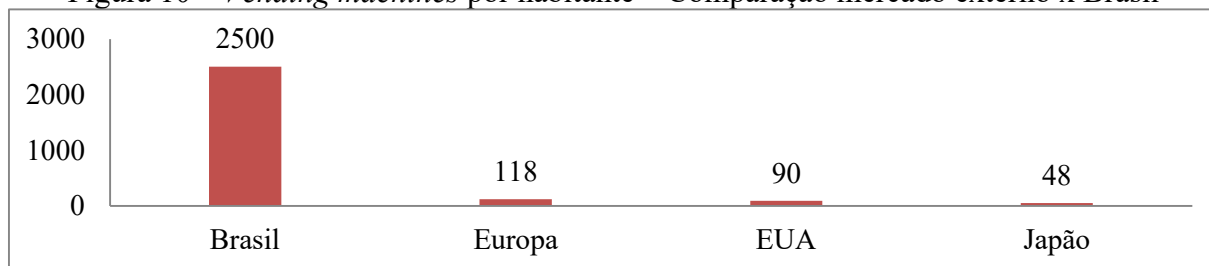
Fonte: Expovending (2015).

A origem das máquinas *vending machines* no Brasil, foi na década de 1990, em 2015 já existiam 80.000 máquinas ; As máquinas *vending machine* surgiram no Brasil na década de

1990; segundo a ABVA (2015a), calculasse que o faturamento médio em uma máquina seja de R\$ 591,00, somado daria um faturamento aproximado de R\$ 500 milhões ano. No Brasil existe hoje 2.500 máquinas *vending machines* por habitante, uma média muito baixa em comparação aos demais países citados (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

O mercado brasileiro de *vending machines*, é novo e pouco estruturado se comparado ao mercado internacional. A Figura 10, apresenta um comparativo entre Brasil e os três principais países no quesito número de *vending machines* por habitante. Através do comparativo observamos que o Brasil possui pouca experiência nesse segmento e detém um grande potencial de expansão e desenvolvimento do segmento no país para os próximos anos (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

Figura 10 – *Vending machines* por habitante – Comparação mercado externo x Brasil



Fonte: Expovending (2015), Blog da Vending-Max (2015).

O mercado das *vending machines* movimentou, em 2014, R\$ 1 bilhão de reais. A tecnologia das *vending machines* o Brasil importa de países como Estados Unidos e Europa, ajustando para comercialização do produto desejado. Esse mercado de *vending machines* não está sólido no Brasil, existindo vários nichos a serem explorados. O segmento mais estruturado hoje é de *Office Coffee Service*. O segmento de não alimentos representa 1% do parque instalado e o de bebidas 60% (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

No Brasil o desafio das *vending machines* são um pouco diferentes comparados a outros países em estudo, devido ao costume alimentar e o grande número de padarias e lanchonetes onde o consumidor encontra facilmente salgados frescos e cafés com leites fresquinhos (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

Outros empecilhos que as *vending machines* enfrentam no Brasil, refere-se a segurança e integridade dos equipamentos, devido aos frequentes ataques e furtos às máquinas, resultando na instalação das máquinas em lugares fechados e com monitoria, o que conseqüentemente retarda o desenvolvimento desse setor no país. Outra dificuldade encontrada é a baixa qualidade na conexão de dados no Brasil, o que pode falhar e dificultar a forma de pagamento mediante o uso de cartões de crédito e débito (SUREK; MIZOKOSHI; FREITAS; *et al.*, 2016).

### 3.6 A PIZZA

Existem muitas teorias sobre a origem da pizza, a mais aceita pelos historiadores é que ela surgiu com os egípcios e hebreus. Acredita-se que eles foram os pioneiros a fazerem a mistura de farinha com água. Outros garantem que os precursores foram os gregos, que elaboravam massas a base de farinha de trigo, arroz ou grão de bico e as assavam em tijolos quentes (SEBRAE, 2010).

Cerca de seis mil anos atrás, os egípcios, babilônios e os hebreus, misturavam o trigo, amido e água e assavam em fornos rústicos. Essa massa era chamada de pão de Abraão e era bem semelhante ao pão árabe que conhecemos, e chamava-se *Piscea* (INFOESCOLA, 2019).

Três séculos antes de Cristo, os fenícios, acrescentavam coberturas de carne e cebola ao pão; já os turcos muçulmanos adotaram essa prática durante a idade média, e por conta das cruzadas, esse costume chegou à Itália, através do porto de Nápoles, e na sequência, foi desenvolvida, e elaborada dando origem à pizza que conhecemos hoje (INFOESCOLA, 2019).

Inicialmente quando surgiu, apenas às ervas regionais e o azeite de oliva, de uso comum no dia a dia da região, eram os ingredientes característicos da pizza. Os italianos acrescentaram o tomate, o qual foi encontrado na América e levado à Europa pelos colonizadores espanhóis. Porém, nessa época, a pizza ainda não possuía a sua forma característica, redonda. A massa era dobrada ao meio, estilo um sanduíche ou um calzone (SEBRAE, 2010).

No sul da Itália, as pessoas mais pobres se alimentavam de pizza, e no começo do primeiro milênio, nasceu o termo *picea*, na cidade de Nápoles, a qual é considerada a origem da pizza. “*Picea*” sugeria um disco de massa assada com ingredientes por cima. Elaborada com materiais baratos, por andantes, a receita tinha por objetivo “saciar a fome”, sobretudo dos mais pobres. Na maioria das vezes, a massa de pão tinha na cobertura, toucinho, peixes fritos e queijo (INFOESCOLA, 2019).

A receita ficou famosa e percorreu o mundo e fez nascer à primeira pizzaria da qual se sabe, chamada, a Port’Alba, a qual era o local de encontro dos artistas famosos da época, como Alexandre Dumas que, até mesmo, mencionou variações de pizzas em suas obras (INFOESCOLA, 2019).

Chegando ao Brasil através dos imigrantes italianos, e hoje, é facilmente encontrada na maior parte das cidades brasileiras. Até os anos 1950, era bem mais comum ser achada em meio à colônia italiana, sendo integrada na sequência, como parte da cultura deste país. Desde 1985, festeja-se o dia da pizza no dia 10 de julho (INFOESCOLA, 2019).

No Brasil, a opção por comer fora de casa tem sido cada vez mais comum. Segundo dados exibidos na Pesquisa de Orçamento Familiares (POF), realizada entre os anos de 2017 e 2018, quase 1/3 (32,8%) das despesas é voltado às refeições realizadas fora de casa. Houve uma mudança de hábito das pessoas, tendo em vista que na distribuição de alimentos para serem consumidos no domicílio, notou-se que cada vez mais se adquiri menos cereais, leguminosas e oleaginosas, os quais são produtos ligados ao preparo em casa, passando de 10,4% no ano de 2003 para 5% constatado na última pesquisa. Também, o consumo do grupo de gorduras e óleos caiu de 3,4% no ano de 2003 para 1,7% (IBGE, 2019).

Segundo matéria intitulada “o negócio que acaba em pizza”, descreve que o consumo de pizza pode contribuir para uma bilionária cadeia que envolve a produção de alimentos no país, bem como garantir milhares de empregos diretos. O impacto do consumo desse produto começa ainda na área rural com a produção de tomates, queijos e trigo, este último considerado o principal ingrediente na produção das pizzas (ISTOÉ, 2008)

No último levantamento feito no ano de 2014, a cidade de Caxias do Sul, contava com 146 estabelecimentos que produziam pizzas, ou seja, uma pizzaria para cada 3.147 a 30 anos atrás eram apenas 2 estabelecimentos na cidade, isso representa um aumento de 28% em cinco anos. Também não existiam tantas variedades de sabores de pizza eram no máximo 20 e um sabor doce, hoje a maioria delas conta com 60 sabores em torno, sendo 30% doces, também existem opções de massa integral e até sem massa, para pessoas preocupados com dietas ou restrições (JORNAL PIONEIRO, 2014).

### 3.7 A EMPRESA

A *LET'S Pizza* está localizada na cidade de Zagreb, na Croácia, onde produz e distribui suas *vending machines* ou máquinas de vendas automatizadas em *pizza*, sendo a primeira e única no mundo que fabrica esse modelo, utilizando ingredientes frescos e não congelados (*LET'S PIZZA*, s.d.).

A máquina dispõe de cinco opções de sabores de pizza, sendo eles: Margherita (tomate e mussarela), Pepperoni (salame e mussarela), bacon defumado (bacon e mussarela), Farinha *Ham* (presunto e mussarela) e *Veggie* (legumes e mussarela) (*LET'S PIZZA*, s.d.).

A pizza é produzida, assada e entregue em menos de três minutos (aproximadamente 180 segundos), com alto nível de qualidade e higienização. Funcionado 24 horas por 07 dias por semana, possui uma boa autonomia de suprimentos, o que permite facilita sua logística.

Também, a máquina aceita diversos tipos de pagamentos, como dinheiro (cédulas), cartões de débito e crédito (*LET'S PIZZA*, s.d.).

Hoje ela se apresenta ideal para lugares como: aeroportos, estádios, universidades, *shoppings*, rodoviárias, estações de metrô, estacionamentos, postos de gasolina, hospitais, cinemas, lugares turísticos, etc. Atualmente, as máquinas *Let's pizza*, estão presentes nos seguintes países: Croácia, Romênia, Eslovênia, Hungria, Áustria e Países Baixos (*LET'S PIZZA*, s.d.).

## 4 PESQUISA DE MARKETING

Segundo a *American Marketing Association* (2004) *apud* Yasuda; Oliveira (2013, p. 5), a pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing por meio da informação – informação usada para identificar e definir problemas e oportunidades de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; monitorar o desempenho de marketing; e aperfeiçoar o entendimento do marketing como um processo.

Malhotra (2011, p. 04) afirma que, a pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise, a disseminação sistemática e objetiva das informações para melhorar a tomada de decisão relacionada à identificação e à solução de problemas (também conhecida como oportunidades) no marketing.

Churchill, Brown, Suter (2011, p. 05) reitera que a pesquisa de marketing é a função que vincula consumidor, cliente e público ao profissional de marketing por meio de informações – as quais são utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar as ações de marketing; monitorar o desempenho do marketing; e aprimorar a compreensão do marketing como um processo.

De acordo com MCDaniel e Gates (2005), a definição mais curta para a pesquisa de marketing é o planejamento, a coleta e a análise de dados relevantes para a tomada de decisão de marketing e a comunicação dos resultados dessa análise à administração.

A pesquisa de marketing tem como objetivo coletar informações, a fim de determinar quais as oportunidades viáveis de marketing, avaliar os recursos necessários que serão utilizados, quais os possíveis problemas que a empresa enfrentará e como solucioná-los (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011).

Na pesquisa aplicada pelo presente estudo, foi possível identificar o nível de aceitação do produto, frequência de consumo, valor aceitável do produto, o perfil do cliente, preferências do cliente, locais estratégicos em que as máquinas poderiam ser instaladas, dentre outros. Também, por se tratar de uma novidade no mercado brasileiro, para instalação de máquinas de vendas automatizadas em pizzas será necessária uma adaptação, em conformidade com a questão cultural da cidade de Caxias do Sul e região.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente trabalho, o tipo de pesquisa utilizado será o qualitativo-quantitativo, com o intuito de recolher o maior número de informações. A pesquisa qualitativa é realizada para

explicar o motivo das coisas, o que deve ser feito, produzir informações mais aprofundadas. Enquanto, a pesquisa quantitativa tem sua origem nas regras lógicas, na linguagem matemática, concentra-se na objetividade, em que os resultados da pesquisa podem ser quantificados (UFRGS, 2009).

Além disso, a presente pesquisa utilizará o método exploratório, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e possibilitando a construção de hipóteses (GIL, 2007) e conclusiva, pois gera dados primários, envolvendo porcentagens derivadas da enquete (MCDANIEL e GATES, 2005). Também, será adotado o método descritivo, com o objetivo de descrever os elementos estatísticos coletados (UFRGS, 2009).

Para tanto, será utilizada a pesquisa bibliográfica, representada por livros, artigos científicos e páginas de *web sites*, bem como haverá a aplicação de uma enquete, com o fim de verificar a viabilidade do negócio proposto no presente trabalho.

## 4.2 AMOSTRAGEM

De acordo com McDaniel e Gates (2005, p. 185) amostragem “é o processo de obtenção de informações de um subconjunto (uma amostra) de um grupo maior (universo ou população).” Os resultados da amostra da pesquisa de marketing são utilizados pelo pesquisador, o qual faz um levantamento do grupo maior (MCDANIEL; GATES, 2005).

As amostras não probabilísticas “são aquelas em que os elementos específicos da população são selecionados de maneira não aleatórias” (MCDANIEL; GATES, 2005, p. 190). Enquanto as amostras probabilísticas “são selecionadas de tal maneira que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida, diferente de zero, de ser selecionado” (MCDANIEL; GATES, 2005, p. 190).

No presente estudo será utilizada a amostra probabilística, tendo em vista que não foi selecionado um público específico. A enquete foi aplicada a diferentes pessoas, de forma aleatória, na cidade de Caxias do Sul e região.

## 4.3 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de enquete, por meio de formulário eletrônico criado no *GoogleDocs*, com vinte e três perguntas objetivas, voltadas à verificação da viabilidade da abertura de uma empresa de máquinas automatizadas de vendas de pizzas e

aplicada para 272 pessoas. Destas, 06 formulários foram aplicados de teste piloto, os quais sofreram ajustes de formulação. Outros 06 formulários não foram respondidos na sua totalidade, sendo invalidados. Assim, no total foram aplicados 260 formulários válidos.

A análise de dados foi realizada através do *GoogleDocs* que forneceu as informações por meio de gráficos com dados estatísticos, os quais foram analisados individualmente no trabalho.

#### 4.4 RESULTADO DA PESQUISA

Nesta etapa do trabalho serão analisados os dados da pesquisa realizada no presente estudo, com o fim de verificar a viabilidade do negócio proposto.

##### 4.4.1 Dados primários e secundários

Segundo Malhotra (2011, p. 33) os dados primários são originados pelo pesquisador para o problema específico em estudo, como os dados do levantamento. Já, os dados secundários são aqueles coletados para alguma finalidade diferente do problema em questão, como dados disponíveis de organizações comerciais.

Para Sandhusen (2010, p. 163) “dados primários geralmente também são mais atuais e confiáveis que dados secundários. Reitera Yasuda e Oliveira (2013, p. 21) “dados primários são fruto de pesquisas elaboradas para atender à necessidade específicas dos interessados”. Enquanto, os dados secundários existem ou estão disponíveis quando precisamos deles. Os dados que formam a base sobre qual as informações são trabalhadas em pesquisa podem ser divididos, de uma forma geral, em dados primários e secundários.

No presente trabalho serão explorados os dois tipos de dados. Os dados primários que serão coletados, através de enquete, com questões objetivas, voltadas especificamente para a venda de pizzas, através de máquinas automatizadas, na cidade de Caxias do Sul e região, com o objetivo de analisar a viabilidade de uma empresa de vendas deste produto. Também, os dados secundários serão levantados, mediante dados de mercado disponibilizados pela Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul (CIC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE RS), Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), dentre outros, com a finalidade de entender melhor o mercado de Caxias do Sul e região, que foram abordados no item 3.4 empreendedorismo na região.

De acordo Yasuda e Oliveira (2013, p. 196) “analisar os resultados nada mais é do que mostrar, de uma forma lógica, consistente e interessante, os resultados da pesquisa que estavam sendo aguardados com alguma expectativa para a tomada de decisões”.

Conforme Samara e Barros (2002, p. 103), “tabular é padronizar e codificar as respostas de questionários ou formulários obtidos na pesquisa. É uma maneira ordenada em que se disponibilizam os dados numéricos com foco em facilitar sua análise e leitura”.

Sendo assim, a seguir segue a análise dos resultados da enquete realizada, com uma amostragem referente a 260 pessoas.

### Questão 1 – Gênero

**Objetivo:** Verificar qual o gênero predominante entre os respondentes

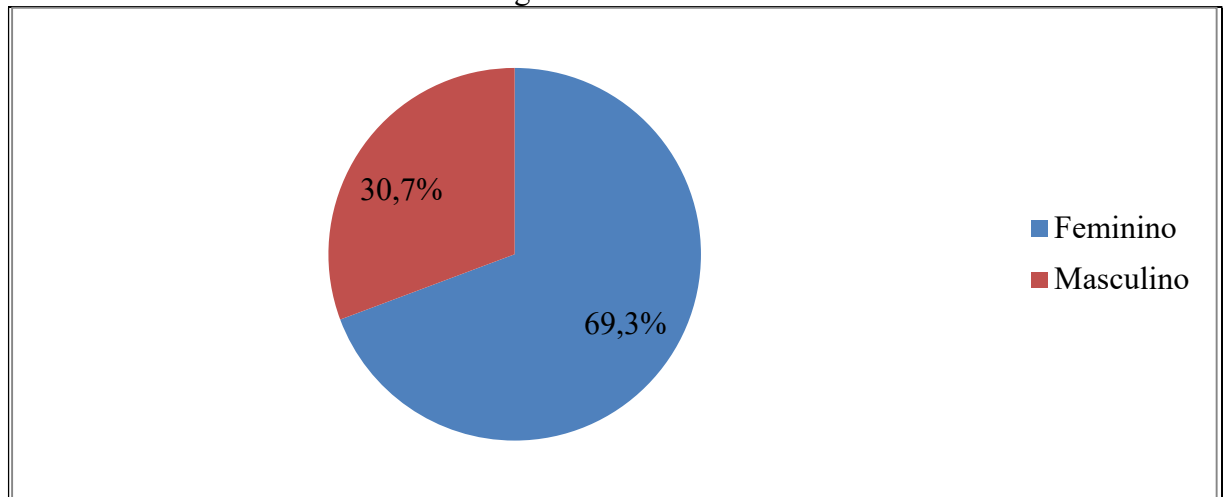
Tabela 1 - Gênero

Gênero	Quantidade	Percentual
Feminino	183	69,3%
Masculino	81	30,7%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 11 – Gênero



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme dados apresentados na Tabela 01 e Figura 11, pode-se verificar que o gênero predominante dos respondentes da pesquisa é o feminino, o qual representa 69,3% do total de entrevistados.

**Questão 2: Faixa etária****Objetivo:** Verificar a faixa etária predominante dos respondentes.

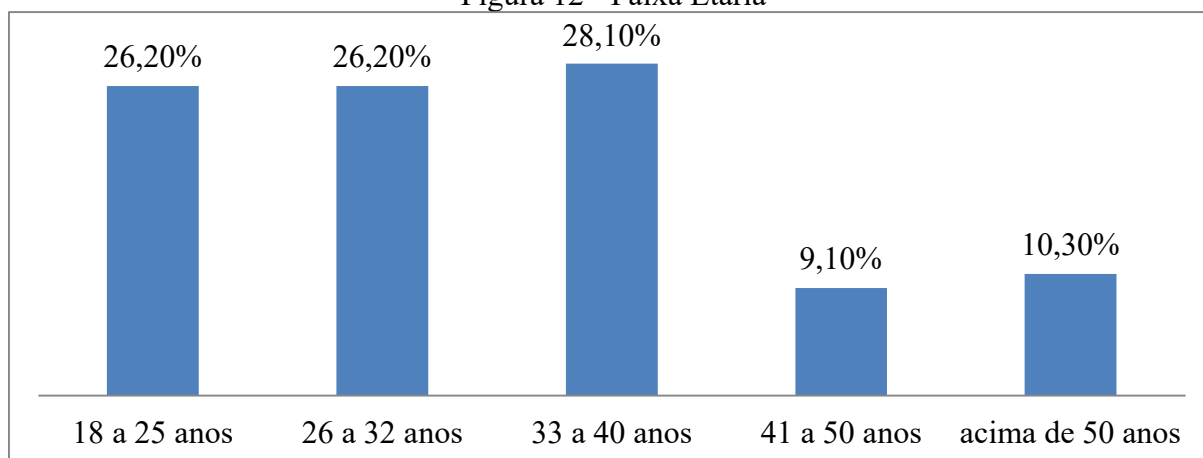
Tabela 2 - Faixa Etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
18 a 25 anos	69	26,2%
26 a 32 anos	69	26,2%
33 a 40 anos	74	28,1%
41 a 50 anos	24	9,1%
acima de 50 anos	27	10,3%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Figura 12 - Faixa Etária



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Analisando os dados da Tabela 2 e Figura 12, verifica-se que a maioria está na faixa etária dos 33 aos 40 anos, representando 28,10% dos respondentes, seguido da faixa etária entre 18 aos 32 anos que ambos correspondem a 26,20% e juntos somam 80,50% da amostragem.

**Questão 3: Estado civil****Objetivo:** Verificar qual o estado civil predominante dos respondentes.

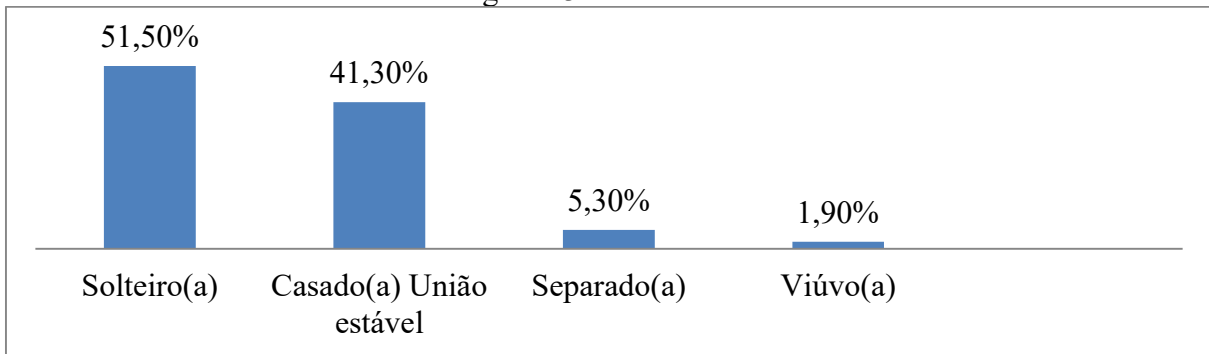
Tabela 3 - Estado Civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro(a)	136	51,5%
Casado(a) União estável	109	41,3%
Separado(a)	14	5,3%
Viúvo(a)	5	1,9%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 13 - Estado Civil



Fonte: elaborada pelo autor (2019).  
Base: 264 respondentes.

Conforme dados da Tabela 3 e Figura 13, observa-se que a maioria dos respondentes são solteiros(a) num percentual de 51,50%, seguido dos casados(a) com 41,30%, ambos somam 92,80% da amostragem.

#### Questão 4: Renda salarial mensal

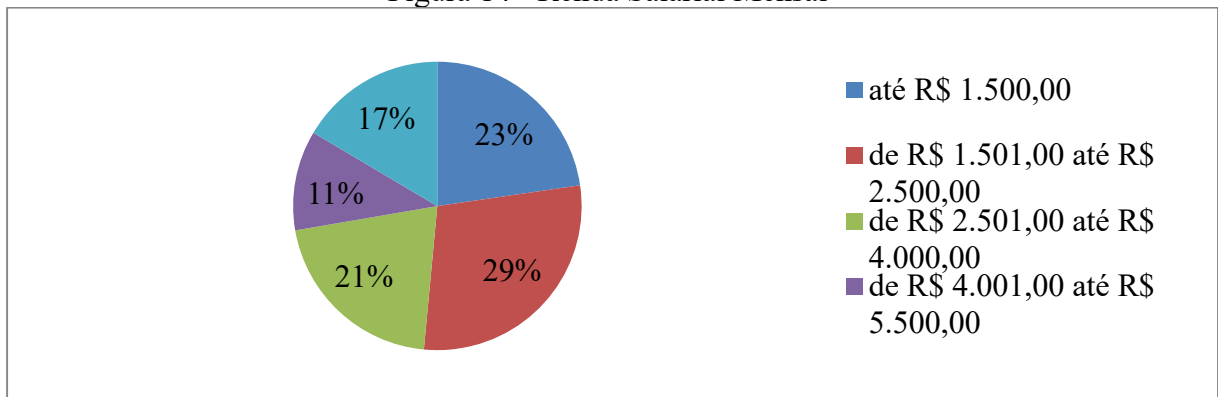
**Objetivo:** Verificar a renda salarial predominante dos respondentes.

Tabela 4 – Renda Mensal

Renda mensal	Quantidade	Percentual
até R\$ 1.500,00	59	22,7%
R\$ 1.501,00 à R\$ 2.500,00	75	28,8%
R\$ 2.501,00 à R\$ 4.000,00	54	20,8%
R\$ 4.001,00 à R\$ 5.500,00	29	11,2%
acima de R\$ 5.500,00	43	16,5%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).  
Base: 260 respondentes.

Figura 14 - Renda Salarial Mensal



Fonte: elaborada pelo autor (2019).  
Base: 260 respondentes.

Conforme se pode analisar na Tabela 4 e Figura 14, a maior parte dos respondentes ficam na faixa de renda mensal de R\$ 1.501,00 até R\$ 2.500,00 o que corresponde a 29% dos respondentes, vindo logo atrás com 23% a faixa de renda mensal dos que recebem até R\$ 1.500,00 seguidos dos que recebem entre R\$ 2.501,00 até R\$ 4.000,00 e todos somados correspondem a 73% do total de respondentes.

### Questão 5: Escolaridade

**Objetivo:** Verificar o nível de escolaridade dos respondentes.

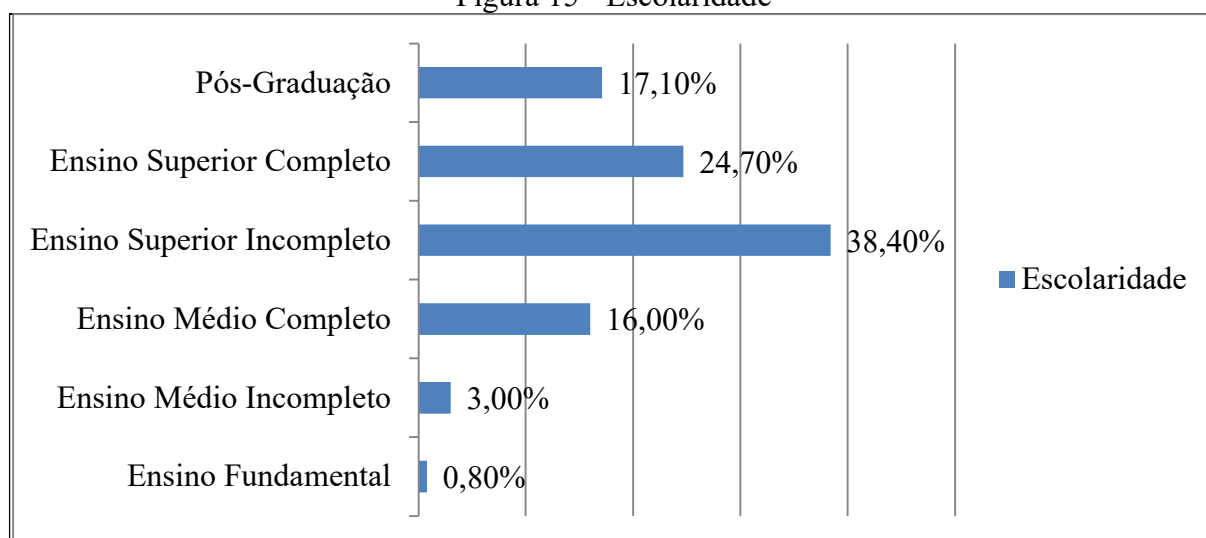
Tabela 5 - Escolaridade

Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino Fundamental	2	0,8%
Ensino Médio Incompleto	8	3%
Ensino Médio Completo	42	16%
Ensino Superior Incompleto	101	38,4%
Ensino Superior Completo	65	24,7%
Pós-Graduação	45	17,1%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Figura 15 - Escolaridade



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme se verifica na Tabela 15 e Figura 5, que 38,4% dos respondentes têm ensino superior incompleto, o que representa a maioria. Em sequência 24,7% com ensino superior completo e 17,10% com pós-graduação, todos juntos correspondem a 80,20% da amostragem.

### Questão 6: Com qual frequência você costuma fazer lanches fora de casa?

**Objetivo:** Verificar qual é a frequência que os respondentes costumam fazer lanches fora de casa.

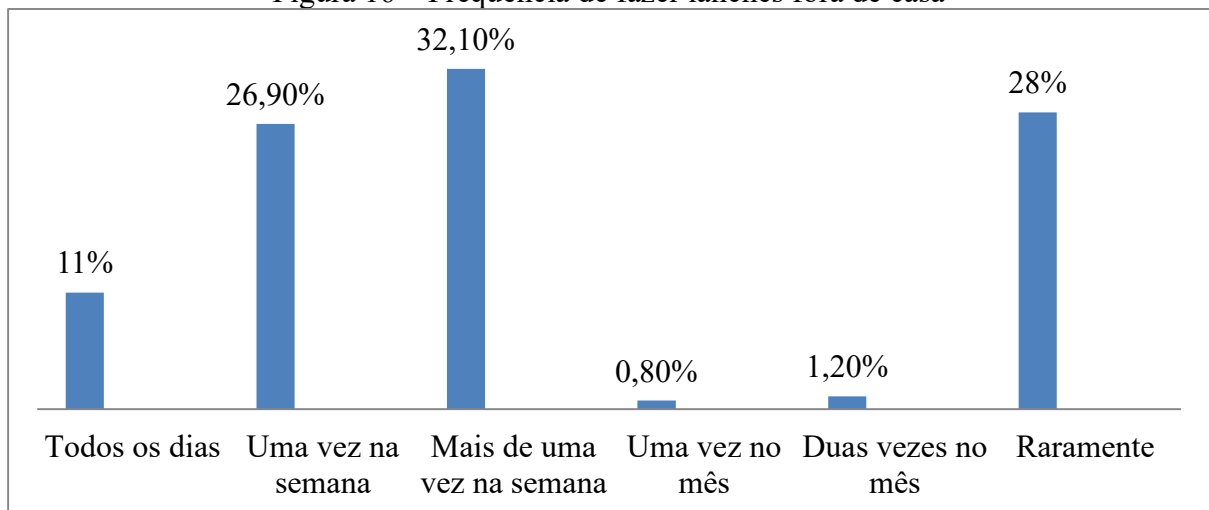
Tabela 6 - Frequência de fazer lanches fora de casa

Frequência	Quantidade	Percentual
Todos os dias	29	11%
Uma vez na semana	71	26,9%
Mais de uma vez na semana	85	32,1%
Uma vez no mês	2	0,8%
Duas vezes no mês	3	1,2%
Raramente	74	28%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 16 – Frequência de fazer lanches fora de casa



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme se verifica na Tabela 6 e Figura 16, a maioria dos respondentes que correspondem a 32,1% costumam fazer lanches fora de casa mais de uma vez na semana. Logo atrás, com 28%, estão os respondentes que raramente fazem lanches fora de casa e a seguir com 26,9% os que fazem lanches uma vez na semana, sendo assim esses três grupos representam 87% de toda amostragem.

### Questão 7: Qual é seu nível de apreciação por pizza

**Objetivo:** Verificar qual é o nível de apreciação que os respondentes tem por pizza.

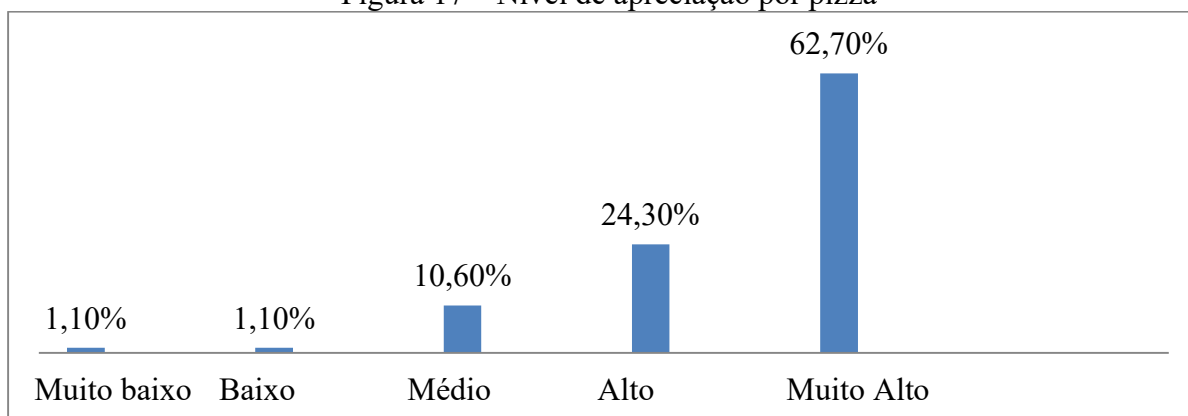
Tabela 7 - Nível de apreciação por pizza

Nível		Quantidade	Percentual
Muito baixo	1	3	1,1%
Baixo	2	3	1,1%
Médio	3	28	10,6%
Alto	4	64	24,3%
Muito Alto	5	165	62,7%
<b>Total</b>		<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Figura 17 – Nível de apreciação por pizza



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme se verifica na Tabela 7 e Figura 17, a maioria que representa 62,70% dos respondentes possuem um nível muito alto de apreciação por pizza, seguido de 24,30% com nível alto, o que representam juntos 87% do total da amostragem.

### Questão 8: Com qual frequência você consome pizza?

**Objetivo:** Verificar qual é a frequência que os respondentes consomem pizza.

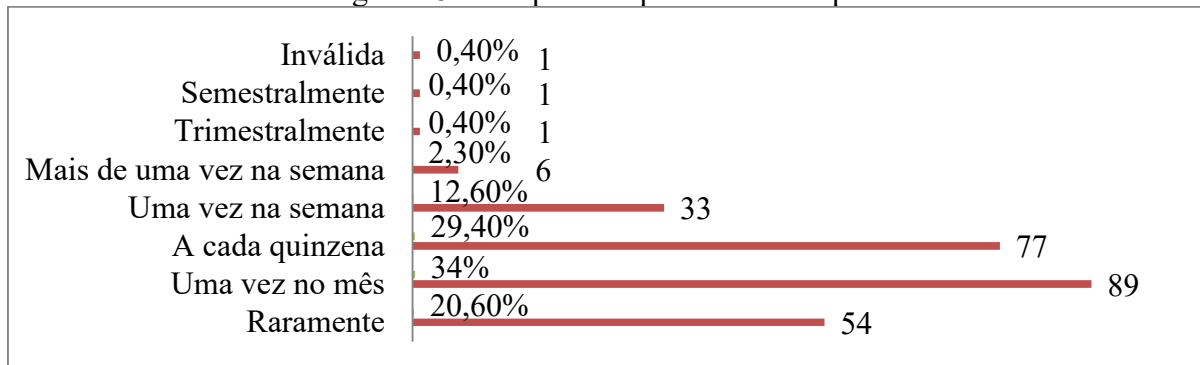
Tabela 8 - Frequência que consomem pizza

Frequência	Quantidade	Percentual
Raramente	54	20,6%
Uma vez no mês	89	34%
A cada quinzena	77	29,4%
Uma vez na semana	33	12,6%
Mais de uma vez na semana	6	2,3%
Trimestralmente	1	0,4%
Semestralmente	1	0,4%
Inválida	1	0,4%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Figura 18 – Frequência que consomem pizza



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Conforme observado na Tabela 8 e Figura 18, a maioria dos respondentes, isto é, 34%, consomem pizza com a frequência de uma vez no mês. Seguido por 29,4% que consomem pizza a cada quinze dias, o que representam juntos 63,4% do total da amostra, e 20,60% dos respondentes consomem pizza raramente.

### Questão 9: Marque até 3 alternativas de locais que você compraria pizza, produzida por uma máquina automatizada.

**Objetivo:** Verificar quais seriam os locais que as pessoas comprariam a pizza de máquina.

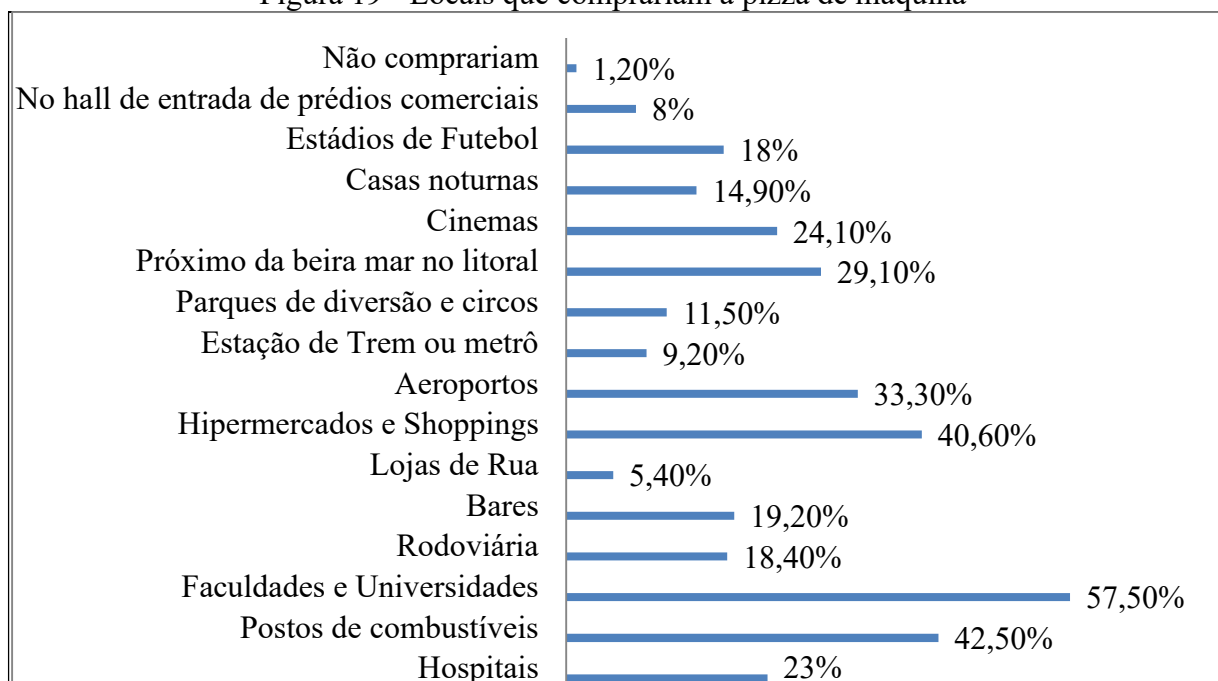
Tabela 9 - Locais que comprariam a pizza de máquina

Locais	Quantidade	Percentual
Hospitais	60	23%
Postos de combustíveis	111	42,5%
Faculdades e Universidades	150	57,5%
Rodoviária	48	18,4%
Bares	50	19,2%
Lojas de Rua	14	5,4%
Hipermercados e Shoppings	106	40,6%
Aeroportos	87	33,3%
Estação de Trem ou metrô	24	9,2%
Parques de diversão e circos	30	11,5%
Próximo da beira mar no litoral	76	29,1%
Cinemas	63	24,1%
Casas noturnas	39	14,9%
Estádios de Futebol	47	18%
No hall de entrada de prédios comerciais	21	8%
Não comprariam	3	1,2%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>Múltipla escolha</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 261 respondentes

Figura 19 - Locais que comprariam a pizza de máquina



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 261 respondentes.

Verifica-se através da Tabela 9 e Figura 19, que o local em que os respondentes comprariam a pizza feita por uma máquina automatizada seria em primeiro lugar com 57,50% em Faculdades e Universidades, seguidas por postos de combustíveis 42,50% e Hipermercados e Shoppings com 40,60%, sendo esses três locais os mais votados pelos respondentes, que tinham que escolher três locais de sua preferência na presente pesquisa.

**Questão 10: Quanto você pagaria por uma pizza, produzida por uma máquina automatizada? Considerando que ela tenha um tamanho médio, (25 centímetros/6 fatias).**

**Objetivo:** Verificar quanto os possíveis clientes estariam dispostos a pagar pela pizza feita por máquina.

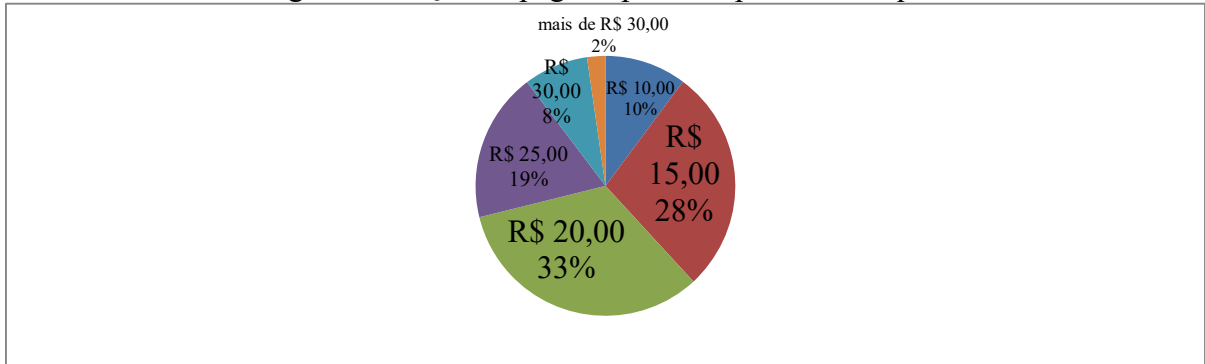
Tabela 10 - Quanto pagaria por uma pizza de máquina

Valor	Quantidade	Percentual
R\$ 10,00	27	10,2%
R\$ 15,00	74	28%
R\$ 20,00	87	33%
R\$ 25,00	49	18,6%
R\$ 30,00	21	8%
Mais de R\$ 30,00	6	2,3%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 20 – Quanto pagaria por uma pizza de máquina



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Verifica-se através da Tabela 10 e Figura 20, que a maioria dos respondentes, isto é, 33%, pagariam R\$ 20,00 pela pizza fabricada pela máquina automatizada e 28% pagariam R\$ 15,00. Logo atrás, 19% pagariam R\$ 25,00. Esses três grupos representam 80% da amostragem.

### Questão 11: Quanto tempo você considera adequado aguardar à pizza ficar pronta?

**Objetivo:** Verificar quanto tempo os possíveis clientes estariam dispostos a aguardar pela pizza feita por máquina.

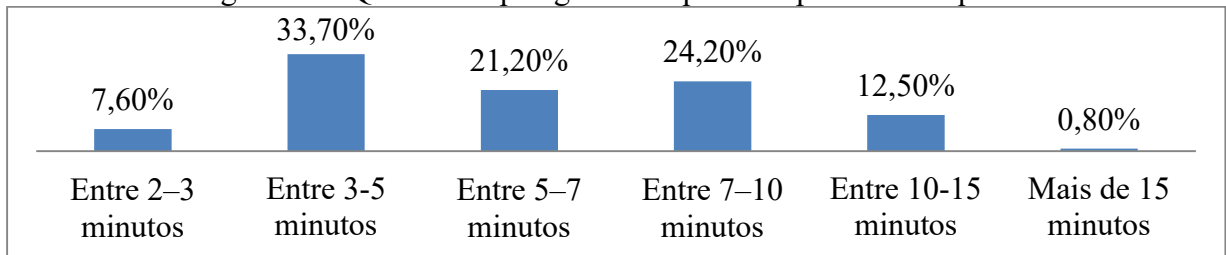
Tabela 11 - Quanto tempo aguardaria por uma pizza de máquina

Tempo	Quantidade	Percentual
Entre 2 – 3 minutos	20	7,6%
Entre 3 – 5 minutos	89	33,7%
Entre 5 – 7 minutos	56	21,2%
Entre 7 – 10 minutos	64	24,2%
Entre 10 – 15 minutos	33	12,5%
Mais de 15 minutos	2	0,8%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 21 – Quanto tempo aguardaria por uma pizza de máquina



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme verificado na Tabela 11 e Figura 21, a maioria dos respondentes, ou seja, 33,7% aguardariam entre 03 e 05 minutos para a pizza ficar pronta, seguidos de 24,2% que aguardariam entre 07 e 10 minutos e 21,2% que aguardaria entre 05 e 07 minutos. Os três grupos juntos representam 79,1% do total da amostragem.

### Questão 12: Normalmente qual seria a forma que você efetuaria o pagamento?

**Objetivo:** Verificar qual seria a forma de pagamento da maioria dos possíveis clientes.

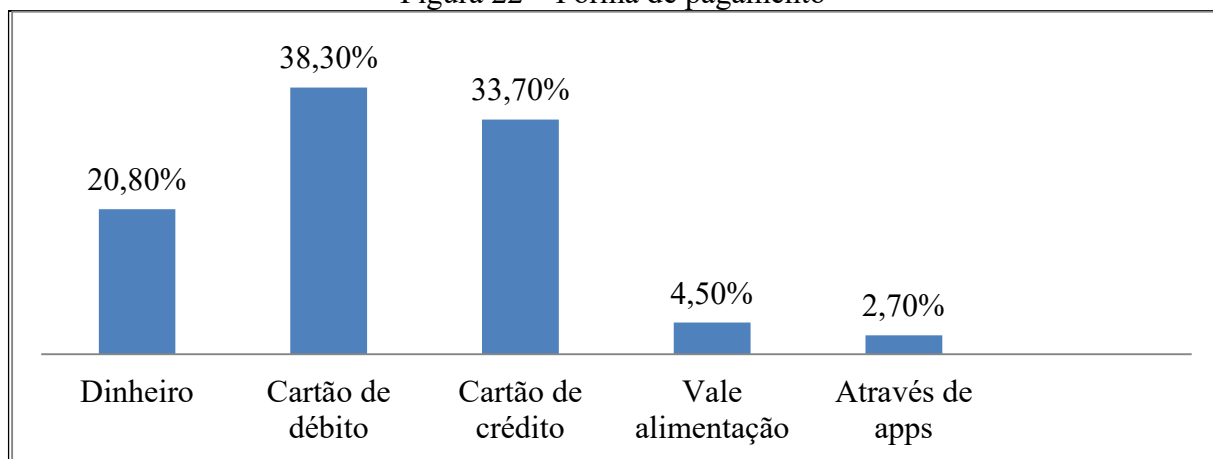
Tabela 12 – Forma de pagamento

Pagamento	Quantidade	Percentual
Dinheiro	55	20,8%
Cartão de débito	101	38,3%
Cartão de crédito	89	33,7%
Vale alimentação	12	4,5%
Através de apps	7	2,7%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 22 – Forma de pagamento



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Observa-se através da Tabela 12 e Figura 22, que 38,30% dos respondentes pagariam através do cartão de débito e 33,70% com cartão de crédito, somados correspondem a 72% do total da amostragem.

### Questão 13: Marque até 3 sabores de sua preferência para pizzas salgadas?

**Objetivo:** Verificar quais seriam os sabores de pizzas salgadas preferidas pela maioria dos possíveis clientes.

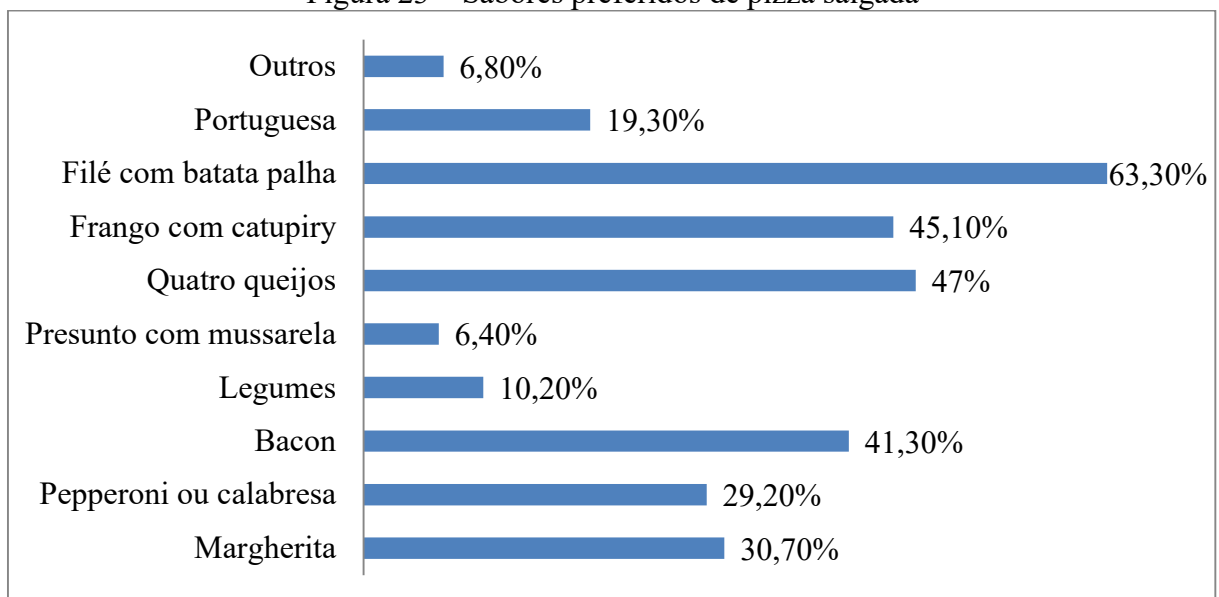
Tabela 13 – Sabores preferidos de pizza salgadas

Sabores	Quantidade	Percentual
Margherita	81	30,7%
Pepperoni ou calabresa	77	29,2%
Bacon	109	41,3%
Legumes	27	10,2%
Presunto com mussarela	17	6,4%
Quatro queijos	124	47%
Frango com catupiry	119	45,1%
Filé com batata palha	167	63,3%
Portuguesa	51	19,3%
Outros	17	6,8%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>Múltipla escolha</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 23 – Sabores preferidos de pizza salgada



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme se pode verificar na Tabela 13 e Figura 23, o sabor de preferência da maioria dos respondentes é filé com batata palha, seguido de quatro queijos e frango com catupiry; cada respondente escolheu três sabores de pizza da sua preferência.

#### **Questão 14: Você considera importante ter algum sabor doce de pizza?**

**Objetivo:** Verificar qual a relevância de ter sabores doce de pizza, na opinião dos possíveis clientes.

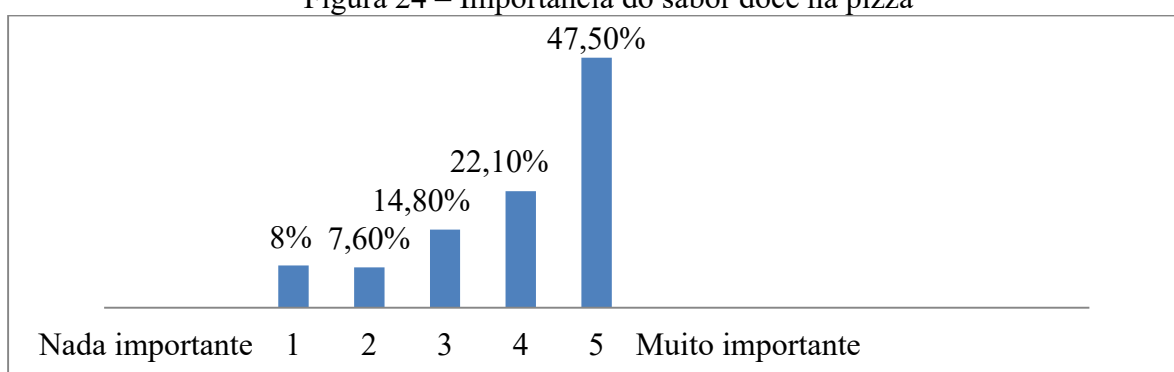
Tabela 14 – Importância do sabor doce na pizza

Nada importante 1-5 Muito importante	Quantidade	Percentual
1	21	8%
2	20	7,6%
3	39	14,8%
4	58	22,1%
5	125	47,5%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Figura 24 – Importância do sabor doce na pizza



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

É possível verificar através da Tabela 14 e Figura 24, que a ampla maioria dos respondentes 47,5% considera muito importante ter um sabor doce de pizza. Enquanto outros 22,10% acreditam ser importante, somando os dois percentuais corresponde a 69,60% do total da amostragem. Os outros 15,60% consideram de baixa relevância.

### Questão 15: Marque até 2 sabores de sua preferência para pizzas Doces?

**Objetivo:** Verificar quais seriam os sabores doce preferidos da maioria dos possíveis clientes.

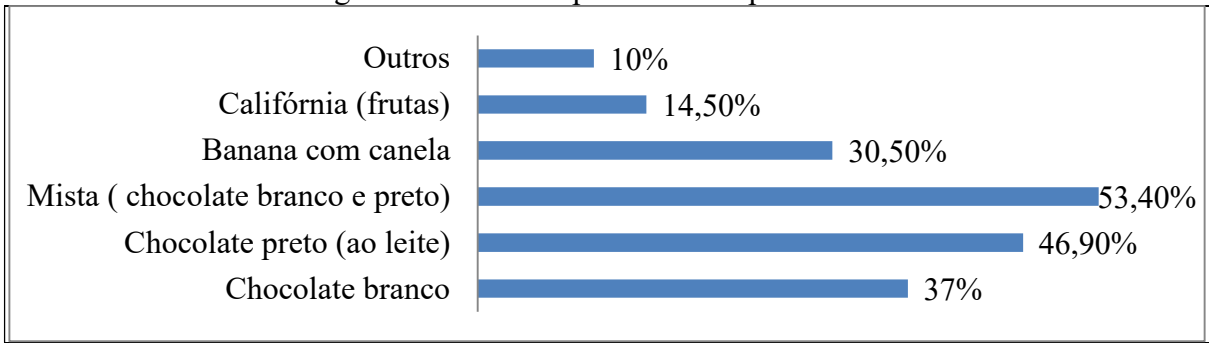
Tabela 15 – Sabores preferidos de pizzas doces

Sabor	Quantidade	Percentual
Chocolate branco	97	37%
Chocolate preto (ao leite)	123	46,9%
Mista ( chocolate branco e preto)	140	53,40%
Banana com canela	80	30,50%
Califórnia (frutas)	38	14,5%
Outros	25	10%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>Múltipla escolha</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Figura 25 – Sabores preferidos de pizzas doces



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Pode-se verificar através da Tabela 15 e Figura 25, que o sabor doce de pizza preferido pela maioria dos respondentes é sabor misto (chocolate branco e preto), seguido do sabor chocolate preto (ao leite), podemos destacar também o sabor de menor relevância para os respondentes, sabor Califórnia (frutas).

#### Questão 16: Você considera importante a pizza ter borda recheada?

**Objetivo:** Verificar a importância da pizza, possuir borda recheada, na visão dos possíveis clientes.

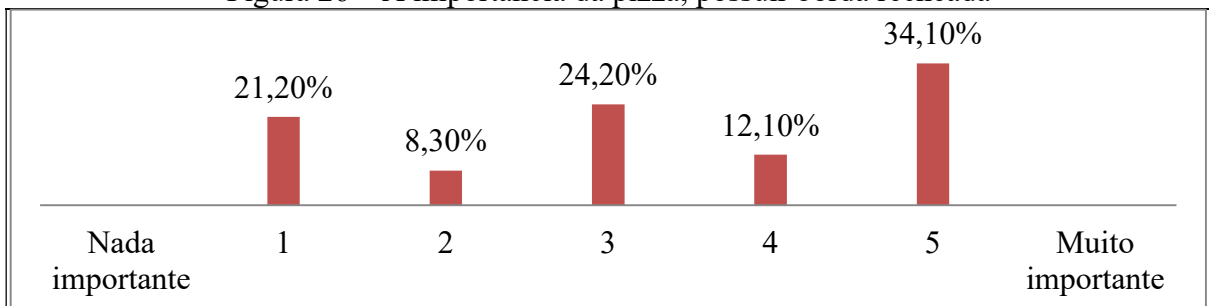
Tabela 16 – A importância da pizza possuir borda recheada

Nada importante 1-5 Muito importante	Quantidade	Percentual
1	56	21,2%
2	22	8,3%
3	64	24,2%
4	32	12,1%
5	90	34,1%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 26 – A importância da pizza, possuir borda recheada



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Pode-se verificar, através da Tabela 16 e Figura 26, que a maioria dos respondentes, isto é, 34,10% deles, consideram muito importante a pizza possuir borda recheada. Enquanto outros 12,10% consideram importante. Numa escala que vai de 01 a 05, sendo 01 nada importante e 05 muito importante, o grupo votou na escala 04 e 05, ou seja, importante e muito importante, correspondem a 46,20% do total de respondentes. Também, podemos destacar os respondentes que ficaram na escala 03, que significa neutro, com 24,20% do total da amostragem. Ainda, 21,20% que votaram no grau 01, isto é, não consideram nada importante e o grau 02, tem-se 8,30% que somados 01 e 02, representam 29,50% do total da amostragem que não consideram importante ou nada importante a pizza possuir borda recheada.

### Questão 17: Você considera relevante ter mais que um sabor na pizza?

**Objetivo:** Verificar a relevância de ter mais que um sabor na pizza, na visão dos possíveis clientes.

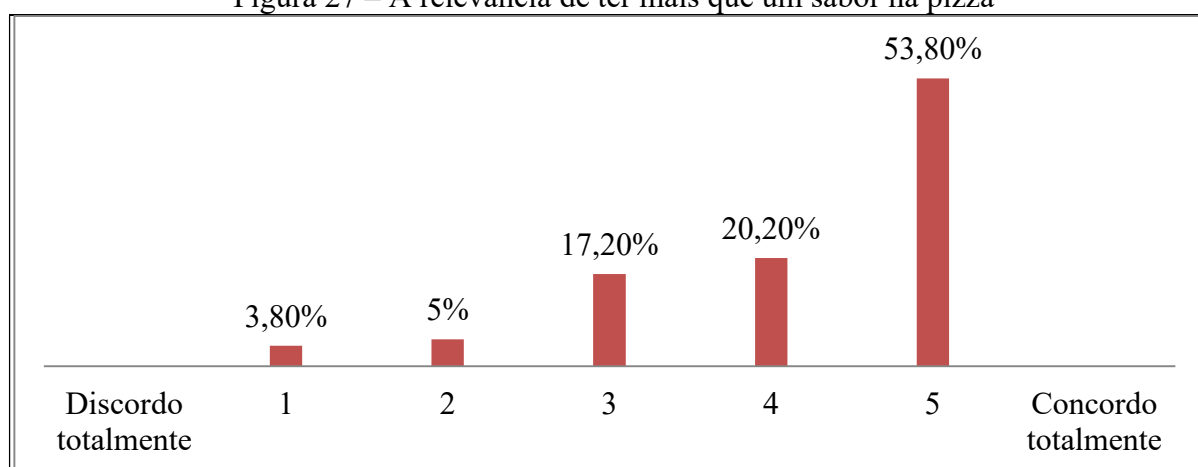
Tabela 17 – A relevância de ter mais que um sabor na pizza

Discordo totalmente 1-5 Concordo totalmente	Quantidade	Percentual
1	10	3,8%
2	13	5%
3	45	17,2%
4	53	20,2%
5	141	53,8%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Figura 27 – A relevância de ter mais que um sabor na pizza



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Segundo análise da Tabela 17 e Figura 27, pode-se observar que para maioria dos respondentes, isto é, 53,80% deles, concordam totalmente que a pizza deve ter mais que um sabor. Outros 20,20% também concordam que acham relevante. Portanto, 74% dos respondentes consideram relevante ter mais que um sabor na pizza. Também, pode-se destacar os 17,20% dos respondentes que ficaram no grau 03 que quer dizer neutro e outros 8,80% dos respondentes que discordam e não consideram relevante.

**Questão 18: Você considera importante que tenha disponível para levar, alguns tipos de molhos extras? Ex. *catchup*, mostarda e maionese.**

**Objetivo:** Verificar a relevância de ter disponíveis molhos extras.

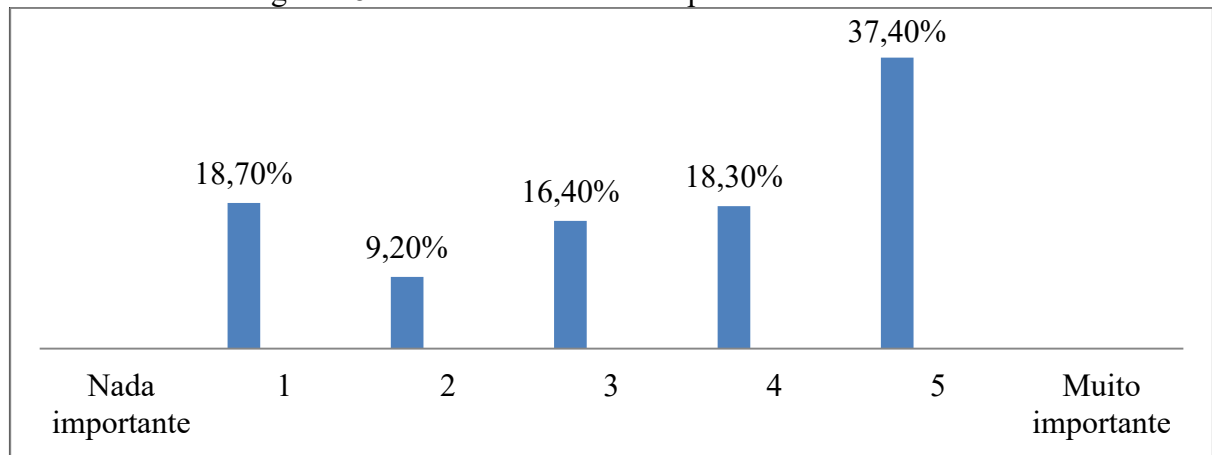
Tabela 18 – A relevância de ter disponíveis molhos extras

Nada importante 1-5 Muito importante	Quantidade	Percentual
1	49	18,7%
2	24	9,2%
3	43	16,4%
4	48	18,3%
5	98	37,4%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Figura 28 – A relevância de ter disponíveis molhos extras



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 262 respondentes.

Pode-se verificar conforme a Tabela 18 e Figura 28, que a maior parte dos respondentes, representada por 55,70% do total, considera muito importante e relevante a disponibilidade de molhos extras, sendo eles 37,40% votaram no grau 05 que consideram muito

importante e 18,30% votaram no grau 04. Também, pode-se destacar 16,4% que votaram no grau 03 e ficaram neutros e outros 27,90% que votaram no grau 01 e 02 com baixo nível de importância.

### Questão 19: Você pagaria um valor adicional para ter opção de molhos extras?

**Objetivo:** Verificar se o possível cliente estaria disposto a pagar um valor adicional para ter a opção de molhos extras.

Tabela 19 – Pagaria um valor adicional para ter molhos extras

<b>Discordo totalmente 1-5 Concordo totalmente</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1	117	44,5%
2	29	11%
3	50	19%
4	31	11,8%
5	36	13,7%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Figura 29 – Pagaria um valor adicional para ter molhos extras



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 263 respondentes.

Conforme verificado através da Tabela 19 e Figura 29, a maioria dos respondentes, ou seja, 55,50% do total da amostragem, não pagariam um valor adicional para ter a disponibilidade de molhos extras, sendo 11% votantes do nível 02, os quais discordam e 44,50% do nível 01 que discordam totalmente da cobrança extra. Outros 19%, ficaram no nível 03, que representa o grau de indiferença para os respondentes e se destaca também os níveis de concordância 04 com 11,80% e 13,70% concordância total, que pagariam o valor adicional para ter essa opção disponível, o que representa somados 25,50% da amostragem total que concordam.

**Questão 20: Você compraria pizza em uma máquina automatizada?**

**Objetivo:** Verificar o grau de aceitação do produto, através da opinião dos futuros clientes.

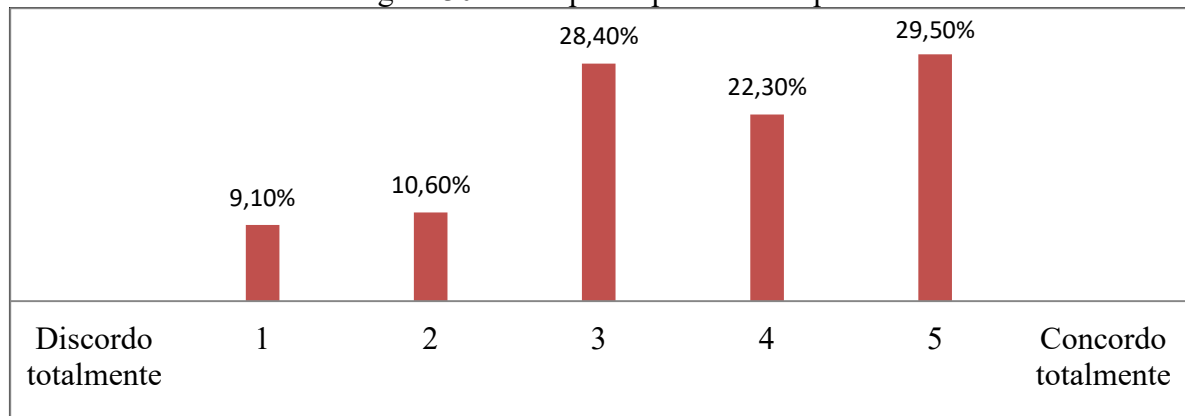
Tabela 20 – Compraria pizza de máquina

Discordo totalmente 1-5 Concordo totalmente	Quantidade	Percentual
1	24	9,1%
2	28	10,6%
3	75	28,4%
4	59	22,3%
5	78	29,5%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 30 – Compraria pizza de máquina



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Pode-se verificar através da Tabela 20 e Figura 30, que a maioria dos respondentes compraria a pizza fabricada pela máquina automatizada, sendo 29,50% concordando totalmente, e respondendo a pesquisa no nível máximo de concordância, ou seja, nível 05. Cerca de 22,30% concordam nível 04. Somados os níveis 04 e 05, representam 51,80% do total da amostragem. No nível 03 houve 28,40%, o que representa uma neutralidade na resposta, entre concordância e discordância, e outros 10,60% que responderam no nível 02 de discordância e 9,10% que responderam nível 01 de discordância total, o que somados os totais de discordância, representam 19,70% do total da amostragem.

**Questão 21: Você consumiria a pizza de máquina com qual frequência?**

**Objetivo:** Verificar a frequência que os possíveis clientes, consumiriam o produto.

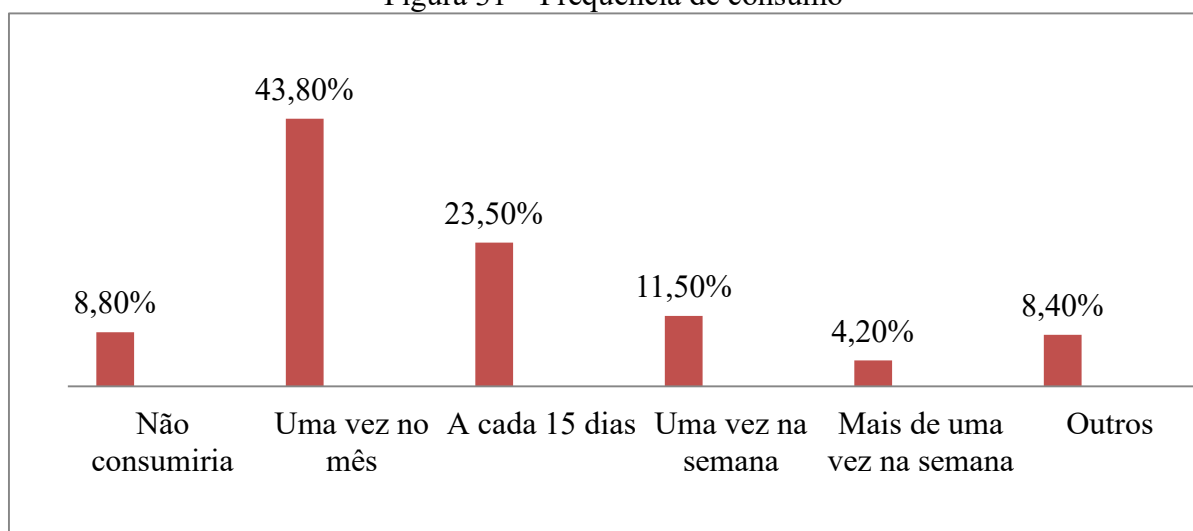
Tabela 21 – Frequência de consumo

Frequência	Quantidade	Percentual
Não consumiria	23	8,8%
Uma vez no mês	114	43,8%
A cada 15 dias	61	23,5%
Uma vez na semana	30	11,5%
Mais de uma vez na semana	11	4,2%
Outros	21	8,4%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 260 respondentes.

Figura 31 – Frequência de consumo



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 260 respondentes.

Conforme verificado através da Tabela 21 e Figura 31, a maioria dos respondentes, ou seja, 43,80% deles consumiriam a pizza de máquina uma vez no mês, seguidos de 23,50% que consumiriam a cada 15 dias. Com 11,50% do total de respondentes, o consumo seria uma vez na semana, e, para 4,20% mais de uma vez na semana. Outros 8,80% não consumiriam o produto. Fechando o total da amostragem, cerca de 8,40% responderam outras frequências de consumo do produto.

### **Questão 22: Qual é o seu grau de confiança, referente à qualidade e higiene dos produtos de uma máquina automatizada de pizza?**

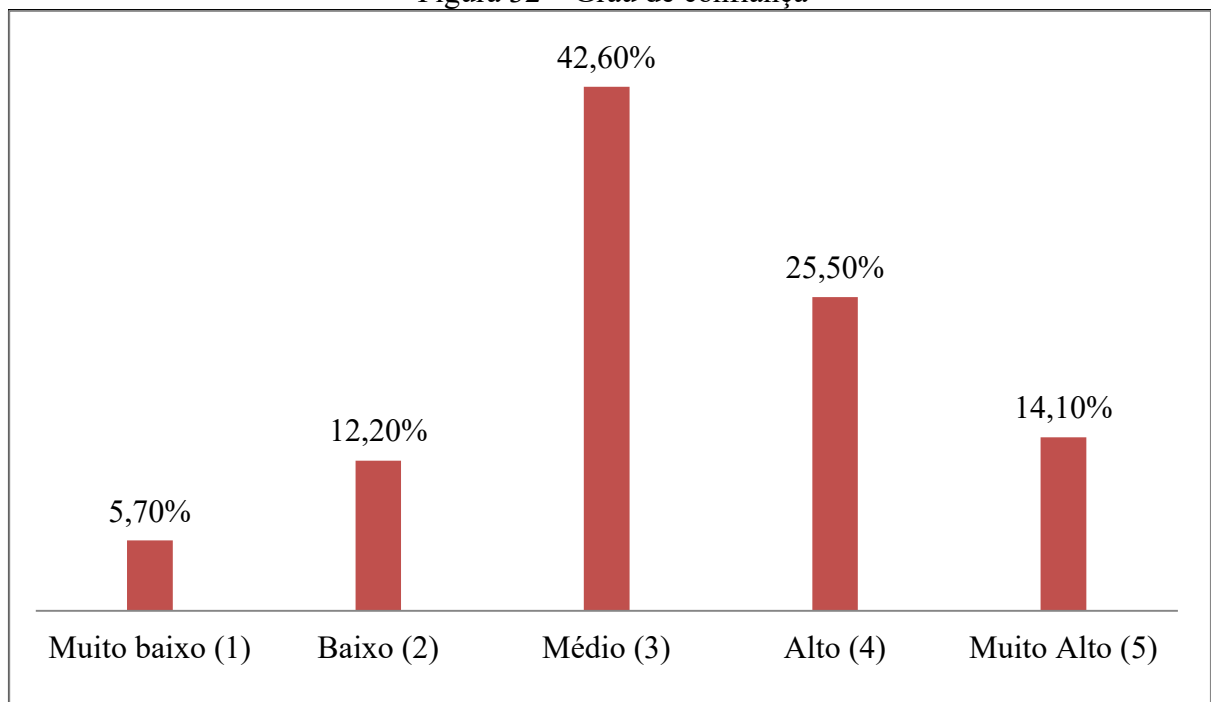
**Objetivo:** Verificar qual é o grau de confiança, sobre qualidade e higiene, na visão dos possíveis clientes, referente a máquina de pizza.

Tabela 22 – Grau de confiança

Confiança	Quantidade	Percentual
1..Muito baixo	15	5,7%
2...Baixo	32	12,2%
3...Médio	112	42,6%
4...Alto	67	25,5%
5...Muito alto	37	14,1%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).  
Base: 263 respondentes.

Figura 32 – Grau de confiança



Fonte: elaborada pelo autor (2019).  
Base: 263 respondentes.

Pode-se verificar na Tabela 22 e Figura 32, que a maioria dos respondentes, isto é, 42,60% deles, consideram nível médio de confiança, referente à qualidade e higiene dos produtos de uma máquina automatizada de pizzas. Com nível baixo ou muito baixo de confiança, ficaram 17,90% dos respondentes e consideram nível alto ou muito alto de confiança um total de 39,60% do total da amostragem.

**Questão 23: Você acredita que uma pizza feita em uma máquina, possa ter o sabor adequado?**

**Objetivo:** Verificar qual é a percepção na visão dos possíveis clientes, referente ao sabor da pizza.

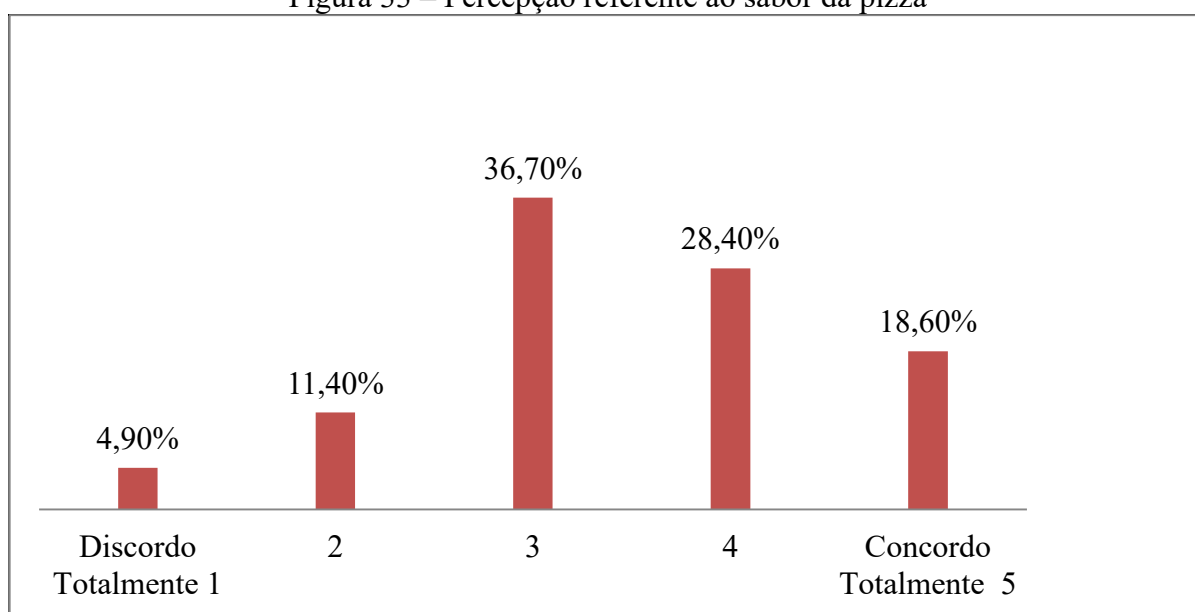
Tabela 23 – Percepção referente ao sabor da pizza

<b>Discordo totalmente 1-5 Concordo totalmente</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1	13	4,9%
2	30	11,4%
3	97	36,7%
4	75	28,4%
5	49	18,6%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Figura 33 – Percepção referente ao sabor da pizza



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Base: 264 respondentes.

Conforme verificado na Tabela 23 e Figura 33, a maioria dos respondentes, isto é, 36,70% do total da amostragem, posicionaram-se de forma neutra, não concordando e nem discordando sobre a qualidade do sabor da pizza preparado pela máquina, talvez por se tratar de uma nova forma de fabricação de pizzas, o que pode gerar algumas dúvidas e incertezas para os respondentes. Outros 47% acreditam que sim, a pizza fabricada na máquina automatizada, terá um sabor adequado. Por fim, para os demais respondentes representados por 16,30% acreditam que o produto não terá o sabor adequado.

## 5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Conforme Andrade (2016), a estratégia é um tema recente no meio empresarial, porém sua origem é antiga. Há 2.500 anos, o filósofo Sun Tzu que acabou se transformando em general e escreveu um famoso manual estratégico chamado: A arte da guerra. Em razão disto, os conceitos utilizados no mundo empresarial têm seus antecedentes na área militar e o significado da palavra estratégia vem da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que quer dizer exército e – *ag*, que significa dirigir, ou seja, dirigir exército.

Andrade (2016) destaca ainda que, a partir da década de 1960, a área da administração, por meio de executivos, estudiosos e pesquisadores, passaram a se interessar pelo estudo da estratégia e muitos conceitos sobre ela foram formados.

Segundo Oliveira (2020), estratégia é entendida como uma maneira ou ação determinada e apropriada, com a finalidade de atingir os resultados da empresa, demonstrados através de seus objetivos, desafios e metas. E uma ocasião pode ser analisada como estratégica quando há interligação entre as questões internas – controláveis – e externas – não controláveis – da organização.

Chiavenato e Sapiro (2020) afirmam que, as estratégias definem como mudar, recolocar, regular, compor de modo sistemático os recursos da organização que estão à disposição e como usar as aptidões para valer-se das oportunidades imediatas presente no ambiente e anular as possíveis ameaças.

Já, o conceito adotado por Andrade (2016), descreve a estratégia como: um processo que possibilita atingir situação futura desejada pela organização, sendo um dos principais instrumentos para isto o planejamento estratégico, o qual possui três formas de estratégia: estratégia corporativa, estratégia ao nível de unidade de negócio e estratégias funcionais.

Assim, pode-se dizer que estratégia é o meio utilizado para chegar aos objetivos da empresa. Enquanto os objetivos dizem ‘o que’ se deve fazer, a estratégica diz ‘como’ fazer (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020).

A hierarquização da estratégia é dividida em três níveis. O primeiro conhecido como estratégia corporativa, conforme Craig e Grant (1999, p. 11), “refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está desenvolvida”. Este nível de estratégia leva em consideração a empresa quanto ao ambiente externo, determinando quais são as atividades que a empresa deseja participar e qual a forma mais adequada para isto (MENGUZZATO E RENAU, 1992).

O segundo nível chamado estratégia de unidade de negócios ou competitiva, para Craig e Grant (1992, p. 11), “refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes”. Neste nível, de acordo com Andrade (2016), as decisões determinam como desempenhar da melhor maneira as atividades da organização, ou das suas unidades de negócio. Desse modo, a dificuldade principal da estratégia empresarial é desenvolver a forma em que a empresa irá competir.

Enquanto, o terceiro nível trata-se da estratégia funcional que desenvolve decisões e ações envolvendo as diferentes áreas funcionais de uma empresa, como: finanças, gestão de pessoas, marketing, materiais e produção. Cada um destes setores, de maneira integrada, possuem a responsabilidade de planejar e desenvolver as ações fundamentais, com o fim de atingir metas de médio e curto prazos, deste modo atingindo os objetivos estratégicos da organização (ANDRADE, 2016).

## 5.1 PLANEJAMENTO

Para Chiavenato (2010), planejamento exerce o papel administrativo que decide previamente as atividades que necessitam ser realizadas e quais objetivos serão alcançados, visando oferecer condições para que a empresa se organize a começar de determinadas análises, as quais tratam da realidade atual e futura que se deseja obter. Dessa maneira, planejar significa imaginar previamente as ações que irão acontecer na empresa, visando atingir os objetivos escolhidos por ela.

Existem três níveis diferentes de planejamento, são eles: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é o mais amplo e envolve toda a organização, sendo projetado em longo prazo e com efeitos que perduram vários anos. Além disso, esse planejamento é conhecido como cúpula da organização e possui o plano maior, no qual todos os demais planejamentos são subordinados (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020).

De acordo com Oliveira (2013, p. 73), “planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”.

Chiavenato e Sapiro (2020) explicam que o planejamento estratégico se trata da visão organizacional, em que obriga o administrador da empresa a pensar sistematicamente sobre o que ocorrerá com a empresa e quais as estratégias adequadas a serem usadas. Os responsáveis pela empresa desenvolvem um entendimento consistente e atualizado da empresa e de seu

futuro diante de um mercado dinâmico e mutável, permitindo reagir rápido aos novos e inesperados desafios e oportunidades conforme eles surgem.

Já, o planejamento tático envolve cada departamento da organização e possui um planejamento menos genérico do que o estratégico. Ele é projetado, em médio prazo, tendo seu ciclo duração por cerca de um ano. Possui recursos específicos para cada departamento, sendo mais detalhado do que o planejamento estratégico e como meta atingir os objetivos de cada setor (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020).

Quanto ao planejamento operacional consiste em cada grupo de tarefas a serem realizadas, sendo bastante detalhado, de curto prazo e imediatista, com metas específicas, como por exemplo, o plano de pesquisa de mercado, plano de vendas, plano de promoções, plano de recrutamento e seleção, de treinamento de pessoal, entre outros (ANDRADE, 2016).

Dessa maneira, o planejamento estratégico necessita da elaboração de planos táticos e estes dois exigem vários planos operacionais, resultando no que se chama sistema de planejamento organizacional, cada um com suas particularidades, isto é, cada um possui uma abrangência, prazo e detalhamento (ANDRADE, 2016).

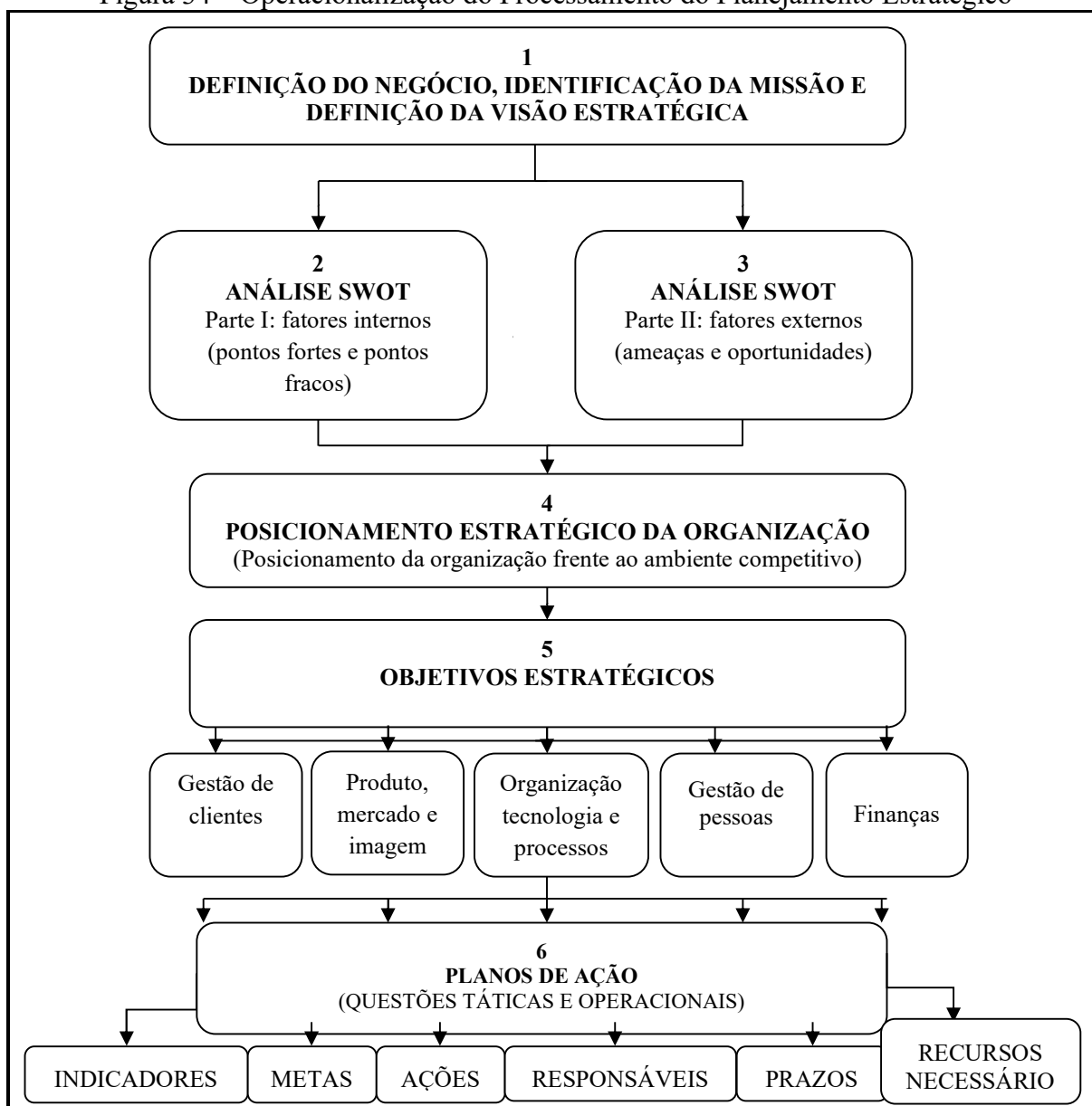
### **5.1.1 Etapas do Planejamento Estratégico**

De acordo com Oliveira (2013, p. 75-86), para a realização de um planejamento estratégico, bem como para qualquer outro planejamento realizado pela empresa, é necessário seguir uma metodologia. A metodologia adotada por ele possui seis fases que são divididas em várias etapas. De forma resumida, essas fases são:

- a) delineamento das grandes questões estratégicas;
- b) análise interna e externa da empresa;
- c) estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa;
- d) estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos;
- e) aplicação das decisões estratégicas;
- f) acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico.

Corroborando com o mesmo pensamento, Andrade (2016) acrescenta que, as etapas do planejamento estratégico variam de acordo com cada autor. Para ficar mais simples de entender essas etapas do processo do planejamento estratégico, um esquema foi desenvolvido como demonstra-se a seguir:

Figura 34 – Operacionalização do Processamento do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Andrade (2016).

### 5.1.2 Definição do Negócio

A primeira etapa a ser desenvolvida dentro de uma organização é a definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica. A definição do negócio diz respeito às decisões ligadas ao setor no qual a empresa atua ou deseja atuar, com o fim de buscar oportunidades nas áreas voltadas a este setor (ANDRADE, 2016).

Neste sentido, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) descrevem que, o negócio deve ser estabelecido levando em consideração os benefícios (visão estratégica) e não o que se produz ou presta de serviços (visão míope). Por exemplo, Avon – cosméticos (visão míope) e

beleza (visão estratégica); Localiza – aluguel de carros (visão míope) e solução em transporte (visão estratégica); Randon – veículos e implementos (visão míope) e soluções para o transporte (visão estratégica); Abril – livros e revistas (visão míope) e informação, cultura e entretenimento (visão estratégica).

Sob este enfoque, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) sustentam ainda que, é comum as empresas utilizarem o que escolheram de negócio como *slogan*. Cita-se o exemplo das empresas caxienses Randon e Marcopolo que utilizam como *slogans*, respectivamente, soluções para o transporte e soluções e serviços para transportes, expressões bem parecidas inclusive. Outros exemplos são a Josapar (Arroz Tio João) que utiliza a expressão solução em alimentação e os Elevadores Sur que optou por soluções em movimento.

O negócio desenvolvido no presente trabalho é **vender felicidade em forma de fatias**, proporcionando aos clientes a experiência positiva em desfrutar de pizzas no estilo italiano fabricadas por máquinas que ficam à disposição do cliente 24 horas e em diferentes lugares da Cidade de Caxias do Sul – RS e região.

### 5.1.3 Missão

Em relação à missão, de acordo com Oliveira (2013), missão é o propósito da causa central do planejamento estratégico, isto é, o propósito de sua existência ou de quais necessidades a empresa deseja acolher. Corresponde à esfera em que a empresa desenvolve suas atividades ou deseja desenvolver. Complementa que a missão é muito mais ampla do que estar correlacionada com o estatuto da empresa, ela envolve, inclusive, expectativas. Além disso, deve interagir com a visão da organização.

De acordo com Andrade (2016), missão envolve definir o negócio pensando em satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, devendo assim decidir qual (is) é (são) o (s) produto (s) e/ou serviço (s) que cumprem com tal finalidade. É necessário ter em mente que a empresa não é criada para oferecer coisas, mas satisfazer necessidades. Ainda, Andrade (2016, p. 29) explica que:

uma determinada empresa que atua na área da construção civil definiu o seu negócio como sendo soluções em moradia e identificou os seus clientes como sendo pessoas jovens e que procuram um lugar para morar, que seja prático e funcional, agradável e não muito caro. Assim, a sua missão foi definida como: proporcionar às pessoas jovens um *habitat* adequado às novas formas de vida.

Assim, a missão do negócio proposto no presente estudo é **oferecer pizzas de qualidade, com rapidez e preço justo, a qualquer hora do dia e da noite.**

#### 5.1.4 Valores da empresa

Conforme Oliveira (2013), os valores representam o conjunto de princípios e questões éticas que a empresa tem o dever de respeitar e concretizar ao longo do tempo, influenciando no seu modelo de gestão.

**Inovação, rapidez, qualidade, alegria e satisfação do cliente** são os principais valores adotados pelo negócio aqui apresentado. Pensando em como a implementação de máquinas de pizzas pode contribuir para facilitar a vida corrida dos consumidores que precisam se alimentar.

#### 5.1.5 Visão

Sobre a visão organizacional, Chiavenato e Sapiro (2020) entendem que, visão de negócios ou visão organizacional é como a empresa se enxerga no futuro, isto é, como ela sonha em ser. A visão de negócio proporciona a idealização de um estado futuro da organização e representa o auge de seu desenvolvimento que possui a contribuição dos *stakeholders*<sup>1</sup>.

No intuito de facilitar esse conceito, Kaplan e Norton (2004, p. 34-37) exemplificam algumas visões estratégicas de empresas existentes como: *Philip Morris Companies Inc.* definiu “ser a companhia mais bem-sucedida do mundo em gerar produtos empacotados para o consumidor”; um determinado supermercado estabeleceu “ser a empresa líder regional no varejo de alimentos e produtos para o lar”; British Airways optou por “ser a empresa melhor e a de maior porte no setor de linhas aéreas”; Blucredi estabeleceu “ser reconhecida pela comunidade como a melhor opção de produtos e serviços financeiros”.

Desse modo, alguns questionamentos podem ser realizados na definição de negócio, missão e visão estratégica. Em relação ao negócio, deve-se perguntar “qual é o nosso negócio?” (ANDRADE, 2016, p. 23). Na missão organizacional, questiona-se: “Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? O que ele realmente quer quando nos procura?” (ANDRADE, 2016, p. 27). Em relação à visão organizacional, “como o negócio da organização será no futuro? O que desejamos ser” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020, p. 65).

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* “são os indivíduos, grupos ou organizações que tenham interesse em uma organização e nos resultados de suas ações. Referem-se a todos os envolvidos em um processo, como acionistas clientes funcionários, colaboradores, investidores, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos, comunidade em torno, entre outros”. CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed, rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020, p. 72.

O negócio desenvolvido no presente trabalho deseja ser **a melhor e maior empresa de vendas de pizzas rápidas do Brasil.**

### **5.1.6 Objetivos estratégicos**

Conforme Oliveira (2013, p. 84), objetivo “é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve direcionar seus esforços”. Esse é o mesmo entendimento dos autores Chiavenato e Sapiro (2020, p. 75), eles complementam que os objetivos organizacionais são os ideais que a empresa deseja transformar em realidade e que são sempre intencionais, mas nem sempre racionais, pois é um processo que envolve a organização e seu ambiente.

A pergunta que deve ser respondida sobre os objetivos da organização é “quais serão os resultados esperados da organização? Quais são os fins desejados” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020, p. 65).

No presente trabalho, o modelo de empresa proposto tem os seguintes objetivos:

- a) obter o retorno do investimento inicial da empresa até dezembro de 2022;**
- b) instalar franquias até o ano de 2023;**
- c) ser a maior empresa de *vending machines* de pizzas do Brasil até o ano de 2025.**

## 6 MARKETING

Dias (2011, p. 2) define marketing como: “[...] a função empresarial que cria valor continuamente para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção”. Sob este enfoque, Kotler e Keller (2006, p. 30) acrescentam que, a administração do marketing é “[...] a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

Segundo Honorato (2004), em razão do constante contato com a propaganda, muitas pessoas entendem que marketing é a propaganda. No entanto, possui uma abrangência muito maior. Os consumidores não adquirem coisas, e sim soluções para seus problemas. Em virtude disto, o marketing possui a finalidade de atender os anseios e necessidades através de ações mercadológicas conhecidas como composto de marketing ou marketing mix que significa conjunto de variáveis controladas pela empresa, podendo ser utilizadas para instigar a resposta dos consumidores.

### 6.1 TIPOS DE MERCADO

Para Pride e Ferrel (2016), o mercado é definido por um grupo de pessoas ou empresas que demandam de um produto, por necessidade ou desejo, pertencente a um grupo de produtos, que tenham possibilidade, desejo e autoridade para adquirir. O mercado se divide em duas categorias: consumidor e negócios.

O mercado consumidor é aquele que pessoas e famílias em geral consomem ou gostariam de consumir, para usufruir de seus benefícios e não visando gerar lucros; também são conhecidos de mercados *business-to-consumer* (B2C). Todo indivíduo pertence a muitos mercados consumidores, de acordo com as compras que são realizadas por categorias, como: serviços pessoais, alimentação, vestuário, moradia e outros.

Já o mercado de negócios se faz por indivíduos ou grupos que adquirem um determinado produto com um dos três propósitos: revender, aplicar diretamente na elaboração de outros produtos ou para usar em operações diárias; o mercado de negócios também pode ser chamado de *business-to-business* (B2B), indústrias ou organizacionais e serem subclassificadas em produtos, governo, revenda e mercados institucionais.

Podemos enquadrar a empresa aqui proposta no mercado de negócios (B2B) ou *business-to-business*, pois irá adquirir um produto, o qual será usado para produção de outros e vendidos, visando lucro.

## 6.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O mercado visa atender, de forma eficiente, as necessidades dos clientes, para isto as organizações podem dividi-lo em segmentos. Todas as ações tomadas por uma empresa devem adotar um mercado-alvo. De acordo com Honorato (2004, p. 149 - 150), mercado pode ser definido como “o conjunto de indivíduos e empresas com o desejo e a capacidade de comprar produtos e serviços”. Enquanto, a segmentação “é uma orientação para o cliente, por meio da divisão do mercado em grupos de compradores potenciais, relativamente homogêneos”.

Para Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 165), o processo de segmentação “consiste em separar os consumidores em grupos, de tal forma que a necessidade genérica a ser atendida tenha características específicas, que sejam semelhantes para os que pertencem ao mesmo grupo e diferentes dos demais grupos”.

Conforme Certo et al. (2010), a lógica da segmentação de mercado é algo simples, ela considera que um produto ou serviço não irá atrair a todos os consumidores. Em função disto, os estrategistas de marketing procuram satisfazer e conquistar determinados grupos, ao invés de toda a população. Desse modo, realizam uma pesquisa de mercado e definem os perfis de clientes. Em suma, os mercados de consumo, serviços e industriais podem ser divididos em quatro segmentos: geográfico, demográfico, psicográfico e de benefício.

### 6.2.1 Segmentação geográfica

No entendimento de Las Casas (2017), a segmentação geográfica consiste na divisão do grupo em regiões, como: municípios, estados, país, centro urbano, rural, dentre outros, pois existe uma diferença regional de consumo em cada território, em função do clima, colonização, recursos naturais, etc. Um exemplo de segmentação geográfica é dado por Certo et al. (2010, p. 176), em que “o mercado de barracas de praia, guarda-sóis, ventiladores, aparelhos de ar-condicionado e roupas leves está concentrado nas regiões Nordeste e Norte do Brasil”, visto que essas regiões são conhecidas por terem um clima quente e com muitas praias.

### **6.2.2 Segmentação demográfica**

Na concepção de Honorato (2004), a segmentação demográfica é a mais comum, refere-se a dividir a população conforme suas características, envolve variáveis como sexo, idade, etnia, tamanho da família, cultura, religião, grau de instrução e ocupação. Por exemplo, o principal mercado envolvendo cervejas leves “é composto de homens na casa dos 30 anos e que estão ansiosos por se manterem saudáveis e bem-dispostos. Nesse perfil de mercado, sexo e idade são variáveis demográficas (...)” (CERTO et al., 2010, p. 176).

### **6.2.3 Segmentação psicográfica**

Para Rocha, Ferreira e Silva (2012), a segmentação psicográfica envolve aspectos psicológicos dos consumidores e gestores organizacionais que podem influenciar na decisão da compra, utilização do produto e serviços. Pode-se citar o exemplo anterior dos homens de 30 anos que consomem cervejas leves, porque estão ansiosos em se manterem saudáveis e bem-dispostos, essas duas últimas condições são psicográficas. (CERTO et al., 2010).

Ainda, complementa Certo et al. (2010), que existem quatro tipos de consumidores: 1) consumidores conduzidos pela necessidade (compram para satisfazer necessidades básicas); 2) consumidores conduzidos por influências externas (desejam impressionar as pessoas); 3) consumidores conduzidos por influências internas (desejam autosssegurança) e 4) consumidores conduzidos por influências externas e internas (conduzidos por questões sociais e pessoais).

### **6.2.4 Segmentação de benefício**

A segmentação de benefício consiste nos aspectos relacionados aos produtos e marcas. Geralmente nessa segmentação os consumidores possuem comportamentos repetitivos e diferentes em relação a cada aspecto, proporcionando aos profissionais de marketing pesquisas nos diferentes segmentos mercadológicos. Os fatores a serem considerados são: o uso do produto; sensibilidade de preço, lealdade à marca e benefícios (LAS CASAS, 2017).

Em relação ao uso do produto, verifica-se a intensidade em que um produto é utilizado e classifica-se em intensidade baixa, média, alta. Quanto à sensibilidade de preço, o mercado pode ser dividido em grupos mais e menos sensíveis ao preço. Por exemplo, quando uma loja coloca um cartaz destacando uma promoção, ela quer atingir um determinado público sensível as ofertas. Já, se uma loja de artigos finos não coloca preço nos seus produtos, ela parte do

pressuposto de que seus clientes estarão mais preocupados com a qualidade da mercadoria do que com o preço.

Enquanto, a lealdade à marca e benefícios refere-se aos perfis de consumidores mais fiéis a determinada marca, permitindo que a empresa possa desenvolver planos para atingir mais clientes do mesmo perfil. E os benefícios referem-se àqueles ligados a qualidade, *status*, preço do produto, conforme o objetivo de cada cliente. Exemplifica-se, “a Volks poderá anunciar o Gol como um carro econômico, versátil e veloz, ao passo que anunciará o Passat como um carro de luxo, que proporciona *status* ao seu proprietário. Estes produtos e campanhas visam atingir benefícios procurados por diferentes consumidores” (LAS CASAS, 2017, p. 146).

O negócio aqui exibido posiciona-se como segmento de mercado geográfico e psicográfico, visto que o produto oferecido pela Happy pizzas usará informações sobre o número de pessoas que circulam por determinado lugar e/ou região, para instalar as máquinas de pizzas. Além disso, busca por consumidores ligados a necessidade, isto é, aqueles que desejam adquirir as pizzas para suprir sua necessidade de se alimentar, com facilidade e agilidade.

### 6.3 COMPOSTO DE MARKETING

Certo et al. (2010, p. 181) explica que:

o *mix* de marketing para produtos é composto de produto, preço, promoção e canais de distribuição (ou locais). No caso de serviços, os especialistas adicionam mais três elementos, as pessoas, a evidência física (espaço físico, equipamentos, relatórios, apresentações) e o processo de entrega-atendimento. Esses elementos são as variáveis controláveis que as organizações usam para se adaptar ao mercado-alvo ou para influenciá-lo.

Rocha, Ferreira e Silva (2012) descrevem que, por meio do *mix* de marketing ou composto de marketing é possível realizar o ajuste entre a oferta feita pela empresa ao mercado e a demanda existente. Colaborando com a ideia do autor acima, eles detalham no que consiste os quatro subconjuntos de variáveis, chamado também de ‘os quatro Ps’, são eles: o produto (quais características, a marca, qualidade, *design*, embalagem e etc); preço (qual o preço básico, se existe descontos, quais os prazos de pagamento, etc); praça ou distribuição (como é armazenado, qual a forma de distribuição, meio de transporte, etc) e a promoção (propaganda, publicidade, promoção de vendas, etc). Ainda, complementam que a coerência entre os elementos do *mix* faz toda a diferença para o sucesso da empresa.

### 6.3.1 Produto

Produto é alguma coisa que pode ser oferecida ao mercado para compra, utilização ou consumo, podendo satisfazer um desejo ou necessidade. As empresas respondem à necessidade de seus clientes através de uma proposta de valor que corresponde a um conjunto de benefícios oferecidos aos consumidores. Ela se concretiza por uma oferta, que pode envolver uma combinação de produtos, serviços, ideias, informações, experiências, eventos, indivíduos e organizações (CAMPOMAR E IKEDA, 2006).

No presente negócio, buscou-se criar uma logomarca que fosse representada a identidade da empresa, unindo satisfação e rapidez a qualquer hora, surgindo então à felicidade em forma de fatias de pizza, conforme a Figura 35.

Figura 35 – Logomarca da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

No presente trabalho, o produto ofertado são pizzas no estilo italiano, fabricadas através de máquina automatizada, disponibilizadas originalmente em quatro sabores de pizzas, sendo elas: *margherita* (tomate e mussarela); *pepperoni* (salame e mussarela); bacon defumado (bacon e mussarela) e farinha *ham* (presunto e mussarela). No entanto, conforme a pesquisa de mercado realizada, os sabores das pizzas precisarão ser adaptados, ao gosto dos consumidores locais, ficando da seguinte maneira: filé com batata palha (molho de tomate, mussarela, pedaços de carne e batata palha); frango com requeijão (molho de tomate, mussarela, frango desfiado e requeijão); quatro queijos (molho de tomate, queijos mussarela, provolone, parmesão e gorgonzola); mista doce (doce de leite, chocolate branco e preto), conforme ilustrado na Figura 36.

As pizzas são elaboradas pela máquina, montadas e assadas em menos de três minutos, utilizando ingredientes frescos e matérias primas de qualidade, todas padronizadas, assegurando assim que mantenham o mesmo sabor sempre.

Figura 36 - Tipos de pizzas produzidas



Fonte: Don Guilherme Pizzaria (2017) e Pizzaria Nono Ludovico (2020).

### 6.3.2 Preço

Conforme conta a história, compradores e vendedores determinavam um preço através de negociações. Ambos alcançavam um preço por meio de ofertas e contra-ofertas, até obterem um ponto de equilíbrio e satisfação que agradasse a todos, ou até mesmo a desistência do negócio. Assim, cada negócio específico tinha seu próprio preço, até mesmo quando o produto ofertado era igualmente ao anterior, representando as necessidades de cada um e as capacidades de negociação dos envolvidos (CAMPOMAR E IKEDA, 2006).

Para a formação de preço do produto é necessário considerar alguns fatores, como: custos, despesas fixas e variáveis, margem de lucro, dentre outros. Além disso, é fundamental diferenciar o que são os custos e as despesas. Os custos são aqueles ligados diretamente à operação, isto é, envolve os gastos essenciais para que a empresa possa executar sua atividade

principal, como aquisição de matéria-prima, pagamento de fornecedores e etc. Já as despesas envolvem a administração, refere-se aos investimentos feitos pela empresa com a finalidade de atingir seus objetivos e preservar sua estrutura ativa, como por exemplo, o pagamento de salários (BANCO DO EMPREENDEDOR, 2019).

Existem diversos métodos de formação de preços, alternando de acordo com as necessidades da organização, os custos e seu momento no mercado. O principal método utilizado é o da margem de contribuição, por meio do qual se verifica o lucro, dentro do custo de venda, depois de descontar os custos e despesas, permitindo que a organização determine quanto quer ganhar a cada venda. Os Quadros 02 e 03 demonstram as fórmulas utilizadas para realizar os cálculos (BANCO DO EMPREENDEDOR, 2019).

#### Quadro 2 – Cálculo margem de contribuição

$$\text{Margem de contribuição} = \text{valor de venda} - \text{custos e despesas variáveis}$$

Fonte: adaptado do Banco do Empreendedor (2019).

Além disso, para a empresa ter a porcentagem da margem de contribuição, deve utilizar a seguinte fórmula:

#### Quadro 3 – Cálculo da porcentagem de margem de contribuição

$$\text{Margem de contribuição} = (\text{valor de venda} - \text{custos e despesas variáveis}) / \text{valor de venda}$$

Fonte: adaptado do Banco do Empreendedor (2019).

Uma das despesas da empresa são os tributos. No negócio proposto, o regime de arrecadação aplicado é o Simples Nacional, em razão do faturamento da empresa. O Simples Nacional trata-se de um “regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006”. Esse regime engloba a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para Seguridade

Social voltada para a Previdência Social, sob responsabilidade da pessoa jurídica (CPP), todos em uma única guia de arrecadação chamada de 'DAS' (RECEITA FEDERAL, 2020).

Tabela 24 - Dados do Simples Nacional I

<b>Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio</b>			
<b>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</b>		<b>Alíquota Nominal</b>	<b>Valor a Deduzir (em R\$)</b>
<b>1<sup>a</sup> Faixa</b>	Até 180.000,00	<b>4,00%</b>	-
<b>2<sup>a</sup> Faixa</b>	De 180.000,01 a 360.000,00	<b>7,30%</b>	5.940,00
<b>3<sup>a</sup> Faixa</b>	De 360.000,00 a 720.000,00	<b>9,50%</b>	13.860,00
<b>4<sup>a</sup> Faixa</b>	De 720.000,01 a 1.800.000,00	<b>10,70%</b>	22.500,00
<b>5<sup>a</sup> Faixa</b>	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	<b>14,30%</b>	87.300,00
<b>6<sup>a</sup> Faixa</b>	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	<b>19,00%</b>	378.000,00

Fonte: adaptada da Receita Federal (2020).

Tabela 25 - Dados do Simples Nacional II

<b>Faixas</b>	<b>Percentual de Repartição dos Tributos</b>					
	<b>IRPJ</b>	<b>CSLL</b>	<b>Cofins</b>	<b>Pis/Pasep</b>	<b>CPP</b>	<b>ICMS (*)</b>
<b>1<sup>a</sup> Faixa</b>	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34%
<b>2<sup>a</sup> Faixa</b>	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34%
<b>3<sup>a</sup> Faixa</b>	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42%	33,50%
<b>4<sup>a</sup> Faixa</b>	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42%	33,50%
<b>5<sup>a</sup> Faixa</b>	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42%	33,50%
<b>6<sup>a</sup> Faixa</b>	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	-

\*Em relação ao ICMS, quando o valor RBT 12 for superior ao limite da 5<sup>a</sup> faixa, para a parcela que não exceder o sublimite, o percentual efetivo desse imposto será calculado assim:  $\{[(RBT\ 12 \times 14,30\%) - R\$ 87.300,00] / RBT\ 12\} \times 33,5\%$ .

Fonte: adaptada da Receita Federal (2020).

As Tabelas 24 e 25, demonstram respectivamente, qual a alíquota recolhida pela empresa abrangida pelo Simples Nacional, conforme seu faturamento e discrimina qual o percentual de repartição dos tributos que compõem o DAS, de acordo com cada faixa estipulada a partir do faturamento da empresa.

Figura 37 – Cardápio Happy Pizzas



# HAPPY PIZZAS

**A FELICIDADE EM FORMA DE FATIAS**

## PIZZAS

<b>Filé com batata palha</b>	<b>R\$25,00</b>
Molho de tomate, mussarela, pedaços de carne e batata palha	
<b>Frango com requeijão</b>	<b>R\$20,00</b>
Molho de tomate, mussarela, frang desfiado e requeijão	
<b>Quatro queijos</b>	<b>R\$20,00</b>
Molho de tomate, mussarela, provolone, gorgonzola e parmesão	
<b>Chocolate branco e preto</b>	<b>R\$20,00</b>
Doce de leite, chocolate branco e preto	

**Pizza estilo italiana, elaborada com ingredientes frescos e pronta em menos de 3 minutos.**

**LOCALIZE A HAPPY MAIS PRÓXIMA DE VOCÊ**

- Shopping Iguatemi Caxias
- Hipermercado Zaffari - Centro
- Estação Férrea

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

A Figura 37 é uma demonstração do cardápio que estará fixado nas máquinas automatizadas de pizzas.

Tabela 26- Formação do preço de venda e custos fixos

<b>SALÁRIOS</b>	<b>VALOR</b>
01 Auxiliar em manutenção	R\$ 1.650,00
01 Repositor e higienizador	R\$ 1.300,00
01 Secretária	R\$ 1.300,00
01 Diretor Pró-labore	R\$ 1.500,00
FGTS (8%)	R\$ 340,00
Férias (11%)	R\$ 467,50
13º Salário (8,33%)	R\$ 354,02
FGTS Ad. (0,96%)	R\$ 40,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.952,32</b>

<b>OUTROS CUSTOS FIXOS</b>	<b>VALOR</b>
Aluguel do escritório	R\$ 1.400,00
Aluguel de ponto máquina Iguatemi	R\$ 9.562,50
Aluguel de ponto máquina Zaffari Centro	R\$ 4.462,50
Aluguel de ponto máquina Estação Férrea	R\$ 4.462,50
Limpeza do escritório	R\$ 320,00
Contabilidade	R\$ 450,00
Publicidade (redes sociais)	R\$ 500,00
Emissor de NFe + certificado digital	R\$ 41,58
Internet e telefone	R\$ 125,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 28.276,40</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Através da análise da Tabela 26, é possível encontrar um custo fixo mensal total de R\$ 28.276,40, sendo 24,6% desse valor relacionado à salários. Em relação aos outros custos fixos, destaca-se os aluguéis (escritório e pontos das máquinas), no total de R\$ 18.487,50 que correspondem a 65,4% do custo fixo total.

Tabela 27 – Lista de preço dos insumos

(continua)

<b>INSUMOS</b>	<b>PREÇO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Mistura de farinha pronta	R\$ 7,00	1 kg
Molho de tomate	R\$ 16,90	4 kg
Doce de Leite	R\$ 29,00	4,8 kg
Chocolate branco gotas	R\$ 45,00	2 kg
Chocolate preto gotas	R\$ 43,00	2 kg
Frango cozido desfiado	R\$ 15,00	1 kg

Carne cozida de gado em tiras	R\$ 30,00	1 kg
Batata Palha	R\$ 10,90	1 kg
Queijo Mussarela	R\$ 25,40	1 kg
Queijo gorgonzola	R\$ 49,00	1 kg
Queijo provolone	R\$ 24,90	1 kg
Queijo parmesão	R\$ 55,00	1kg
Guardanapos 20x23	R\$ 14,20	1000 unidades
Caixa da pizza personalizada	R\$ 1,60	Unidade
Garfos e facas plásticas	R\$ 7,85	50 unidades

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Tabela 28 – Custo de insumos pizza filé com palha (500g)

INSUMOS	VALOR
Massa 150 gramas (50ml de água + 100g farinha)	R\$ 0,70
Molho de Tomate (50g)	R\$ 0,21
Queijo mussarela (100g)	R\$ 2,54
Tiras de carne de gado (150g)	R\$ 4,50
Batata palha (50g)	R\$ 0,54
01 Caixa da pizza	R\$ 1,60
01 Conjunto de garfo e faca plástico	R\$ 0,30
05 guardanapos	R\$ 0,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10,46</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Tabela 29 – Custo de insumos pizza frango com requeijão (500g)

INSUMOS	VALOR
Massa 150 gramas (50ml de água + 100g farinha)	R\$ 0,70
Molho de Tomate (50g)	R\$ 0,21
Queijo mussarela (100g)	R\$ 2,54
Requeijão (50g)	R\$ 0,61
Frango desfiado (150g)	R\$ 2,25
01 Caixa da pizza	R\$ 1,60
01 Conjunto de garfo e faca plástico	R\$ 0,30
05 guardanapos	R\$ 0,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8,28</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Tabela 30 – Custo de insumos pizza quatro queijos (400g)

(continua)

INSUMOS	VALOR
Massa 150 gramas (50ml de água + 100g farinha)	R\$ 0,70

Molho de Tomate (50g)	R\$ 0,21
Queijo mussarela (100g)	R\$ 2,54
Queijo provolone (50g)	R\$ 1,25
Queijo gorgonzola (25g)	R\$ 1,23
Queijo parmesão (25g)	R\$ 1,37
01 Caixa da pizza	R\$ 1,60
01 Conjunto de garfo e faca plástico	R\$ 0,30
05 guardanapos	R\$ 0,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 9,27</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Tabela 31 – Custo de insumos pizza chocolate branco e preto (400g)

<b>INSUMOS</b>	<b>VALOR</b>
Massa 150 gramas (50ml de água + 100g farinha)	R\$ 0,70
Doce de leite (50g)	R\$ 0,31
Chocolate branco (100g)	R\$ 2,25
Chocolate preto (100g)	R\$ 2,15
01 Caixa da pizza	R\$ 1,60
01 Conjunto de garfo e faca plástico	R\$ 0,30
05 guardanapos	R\$ 0,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7,38</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Os valores e dados demonstrados nas Tabelas 26, 27, 28, 29, 30 e 31 são baseados em consultas de preços junto à fornecedores de Caxias do Sul – RS e região. Os insumos como: mistura de farinha e molho de tomate são receitas exclusivas e desenvolvidas por fornecedores locais. As carnes de gado e frango serão adquiridas em porções congeladas prontas, isto é, cozidas, cortadas e devidamente embaladas. Além disso, os demais ingredientes serão adquiridos de fornecedores estritamente selecionados e padronizados.

Tabela 32 – Gastos gerais

<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>VALOR</b>
Energia elétrica	R\$ 500,00
Água	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 400,00
Outros imprevistos	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 6.3.3 Praça (Distribuição)

Conforme Campomar e Ikeda (2006) o “P” que vários autores nacionais possuem o hábito de chamar de praça ou ponto de venda está ligado aos aspectos de distribuição. A definição de canais de distribuição envolve um conjunto de organizações que cria proveitos de tempo, lugar e posse voltado aos consumidores e usuários da organização, ou, também, rede de organizações interdependentes que se envolvem no processo de desenvolver um produto ou serviço disponibilizado para uso ou consumo.

Nesse sentido, Kich, Pies e Schmitz (2012) acrescentam que, a praça ou canais de distribuição estão ligados a avaliação do ponto de venda, logística e a melhor forma de expor e distribuir o produto. O sistema de distribuição da empresa constitui uma estratégia de longo prazo que possui como finalidade aumentar a utilidade de tempo, lugar e posse. O produto oferecido deve ser acessível ao cliente, isto é, estar em local onde o consumidor possa comprá-lo no momento em que desejar.

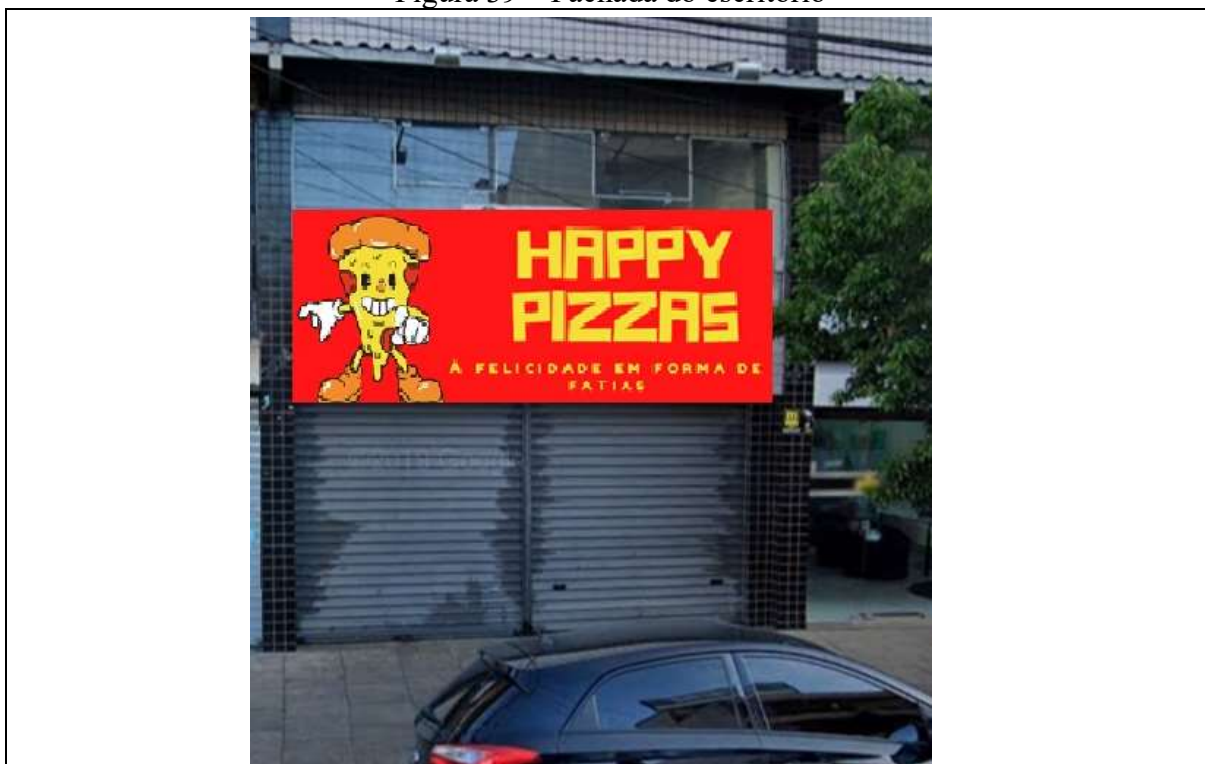
Desse modo, as Figuras 38, 39, 40, 41, 42, 43 e 44, demonstram quais os locais escolhidos na cidade de Caxias do Sul – RS para estabelecer o escritório da empresa e armazenagem dos insumos, bem como os pontos estratégicos em que as máquinas serão instaladas, visando atingir o maior número de clientes.

Figura 38 - Localização no mapa do escritório



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

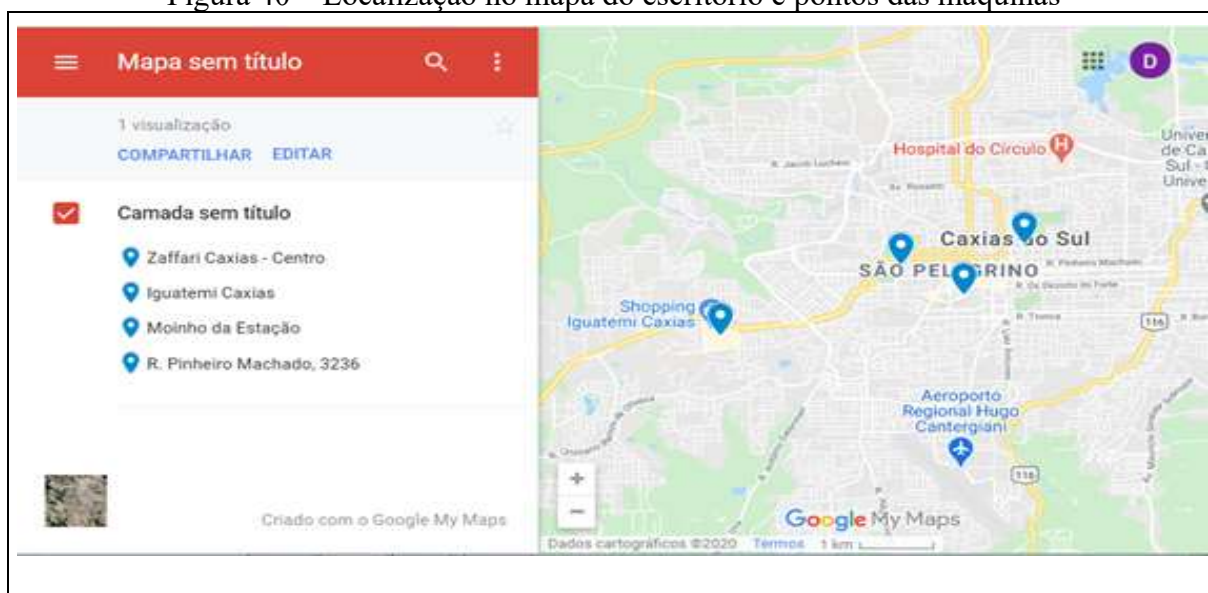
Figura 39 – Fachada do escritório



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

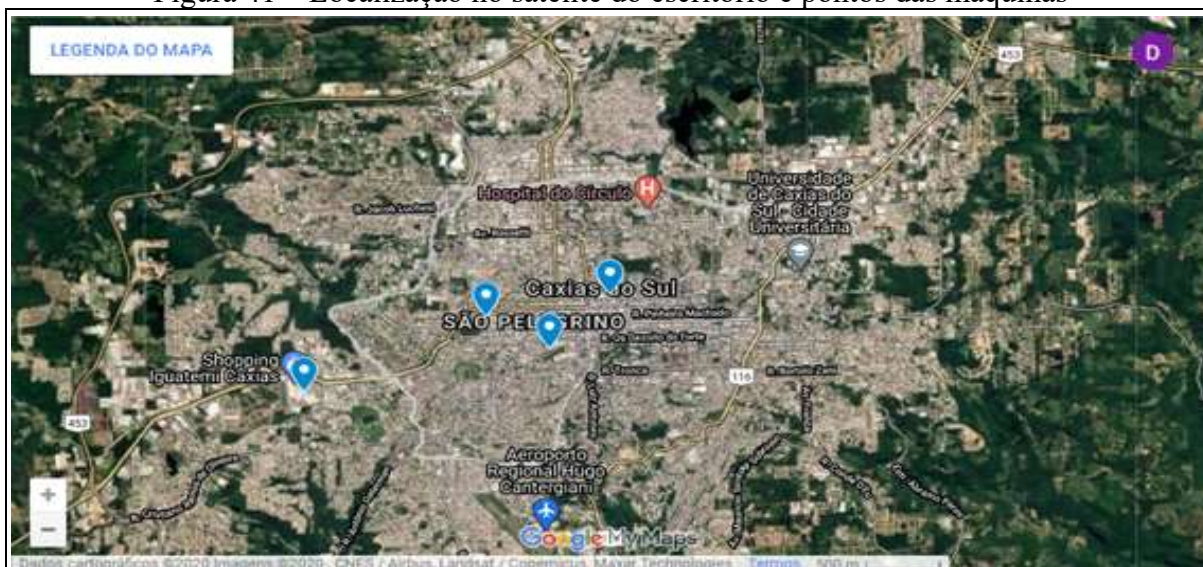
Conforme Figuras 38 e 39, a escolha pelo local do escritório foi em função do preço acessível de aluguel, estrutura da sala e boa localização. A sala possui um mezanino, no qual será instalado a parte administrativa do escritório e a parte térrea utilizada para armazenar os insumos e demais materiais pertinentes para o funcionamento e higienização das máquinas.

Figura 40 – Localização no mapa do escritório e pontos das máquinas



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 41 – Localização no satélite do escritório e pontos das máquinas



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

De acordo com as Figuras 40 e 41, os pontos das máquinas foram escolhidos estrategicamente conforme os locais de grande circulação de pessoas e levando em consideração a pesquisa aplicada para saber em quais locais os possíveis clientes comprariam as pizzas. Os primeiros locais escolhidos pelas pessoas foram as faculdades e universidades, seguido por postos de combustíveis e hipermercados e shoppings.

Figura 42 – Ponto da máquina Posto Rodoil - Estação Férrea



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

A Figura 42, mostra um dos pontos de instalação da máquina que é o posto de combustível Rodoil, localizado na Rua Dezoito do Forte, esquina com Coronel Flores, em Caxias do Sul – RS, próximo da estação férrea e do Centro Universitário da Serra Gaúcha, tendo

como público alvo estudantes, pessoas que transitam no bairro São Pelegrino, clientes do posto de combustível e que frequentam as noites da estação férrea (festas, bares).

Em razão da máquina de pizzas funcionar 24 horas por dia, ela estará disponível sempre para os estudantes, principalmente, os de ensino noturno, do Centro Universitário da Serra Gaúcha e de outras instituições de ensino nos arredores, que atualmente, ao saírem das aulas, não possuem mais acesso as cantinas, em razão do horário. Da mesma forma, atende as necessidades do público que frequenta a noite da estação férrea, e que na madrugada, ao sentir fome, possui apenas a opção de um *trailer* de cachorro quente.

Figura 43 – Ponto da máquina *Shopping Iguatemi*



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

A Figura 43, ilustra o *Shopping Iguatemi Caxias*, que recentemente alterou seu nome para *Shopping Villagio Caxias*, considerado o maior *shopping* do interior do Rio Grande do Sul, abrangendo não só os clientes que vão até o local para adquirir produtos e ter seu momento de lazer, como também, os próprios colaboradores que atuam no *shopping* e demais pessoas que trabalham nas redondezas que serão atraídas pelo preço acessível das pizzas, já que os restaurantes, inclusive nas modalidades *fast foods*, possuem um valor elevado nos seus produtos.

Figura 44 – Ponto da máquina Mercado Zaffari Centro



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

A Figura 44, representa o ponto da máquina no mercado Zaffari Centro, o maior mercado da rede até o momento na cidade. Esse mercado além de estar localizado no centro da cidade, funciona aos finais de semana e possui um público com bom poder aquisitivo.

### 6.3.4 Promoção

Promoção é um conceito amplo ligado as técnicas utilizadas para aumentar as informações, conhecimento e reconhecimento do consumidor em relação ao produto, marca ou organização. Além disso, muitas vezes, a promoção auxilia os clientes na educação de como adquirir e utilizar determinado produto. Inclusive, acredita-se que o termo mais correto a ser utilizado seria ‘comunicação’, tendo em vista que esta possui uma abrangência maior, como a comunicação informal que ocorre quando, por exemplo, existe a divulgação boca a boca (CAMPOMAR E IKEDA, 2006).

Na visão de Campomar e Ikeda (2006, p. 28), “as técnicas mais utilizadas são a propaganda (*advertising*), a publicidade (*publicity*), a venda pessoal e a promoção de vendas. Marketing direto (mala direta, telemarketing), *trade shows* e relações públicas (...)”.

Para Las Casas (2017), no Brasil o termo propaganda é confundido com publicidade. Em razão disto, esclarece que, a propaganda é qualquer formato pago de apresentação não pessoal que envolva ideias, produtos ou serviços que tenha um patrocinador identificado. Enquanto, a publicidade é a divulgação não paga, atividade esta desenvolvida pela área de relações públicas.

A venda pessoal refere-se à comunicação direta entre empresa e cliente, por meio de seus vendedores. Ela possui a vantagem de ser pessoal, o que possibilita que o representante da empresa adapte a mensagem ou apresentação do produto conforme a necessidade do consumidor. Por outro lado, essa ferramenta de marketing é uma das mais caras, tendo em vista que é necessário manter uma equipe de vendas que exige treinamento, controle e gastos com transporte, dentre outros. Além disso, torna-se mais difícil projetar uma imagem de mercado e ter controle sobre isto, pois o resultado dos contatos realizados depende da personalidade de cada vendedor (LAS CASAS, 2017).

Já, a promoção de vendas é um conjunto de métodos utilizados para aumentar o volume de vendas de um produto ou serviço por um tempo determinado. Ela deve proporcionar um benefício concreto para o consumidor, utilizando técnicas criativas do empresário, como: “descontos, prazos especiais, vale-brindes, sorteios, jogos, etc.” (SEBRAE, 2016).

Enquanto, marketing direto é uma comunicação direta voltada aos consumidores individuais selecionados cuidadosamente. Tratando-se de uma forma interativa que usa um ou mais meios de propaganda com a finalidade de obter uma resposta mensurável ou transação em qualquer lugar. As ferramentas utilizadas para esta prática são: mala – direta (envelope ou pacote enviado para clientes anunciando uma novidade ou lançamento), telemarketing e divulgação em mídias eletrônicas, jornais, revistas e catálogos (KOTLER E ARMSTRONG, 2014).

Também, existe o *trade shows*, refere-se a eventos de negócios com marcas e público específico, não podendo qualquer marca ou produto participar, pois deve ser levado em consideração a qualidade e força da marca no mercado (LIMA, 2011). Ainda, existe o trabalho do profissional das relações públicas que estuda e aplica formas de abordagem de comunicação e interação com os clientes (ENDEAVOR Brasil, 2017).

Por fim, Las Casas (2017, p. 311) conceitua também o *merchandising* “como uma operação de planejamento necessária para se pôr no mercado o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço certo”. O termo marketing significa ‘ação no mercado’, já *merchandising* quer dizer ‘ação na mercadoria’ e engloba todos os compostos de marketing (produto, preço, praça e promoção), isto é, toda parte operacional, visando

desenvolver a estratégia correta. Envolve operações como: apresentação apropriada dos produtos, verificação dos níveis de estoque, preços, validade, amostragem e demonstração do produto no local de venda, dentre outros.

De acordo com os conceitos descritos acima, o negócio proposto no presente trabalho optou por utilizar a técnica do marketing direto, como ponto de partida para a divulgação do produto, utilizando as redes sociais facebook e instagram, assim como o desenvolvimento de um site, formas viáveis para empresa que está iniciando suas atividades, conforme ilustrado nas Figuras 45 e 46.

Figura 45 – Simulação do perfil da empresa na rede social Instagram



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 46 - Simulação site da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 7 OPERAÇÕES

Para Corrêa e Corrêa (2019), a gestão de operações refere-se à ação de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais, dentre outros), de seus convívios e dos processos que fabricam e entregam bens e serviços, com a finalidade de suprir as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo dos seus clientes. Além disso, deve-se tornar compatível esta finalidade com as necessidades de eficácia na utilização dos recursos que a empresa possui para atingir os objetivos estratégicos organizacionais.

Toda empresa, com o fim de gerar lucro ou não, tem em seu interior uma função de operações, visto que acaba gerando um ‘pacote de valor’ voltado aos seus clientes, possuindo um composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da empresa, a função de operações não possua esse nome. Os clientes podem ser internos (como por exemplo, outros setores da empresa) ou clientes externos (usuários, aqueles que não fazem parte da empresa, dos bens e serviços produzidos) (CORRÊA E CORRÊA, 2019).

### 7.1 INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA

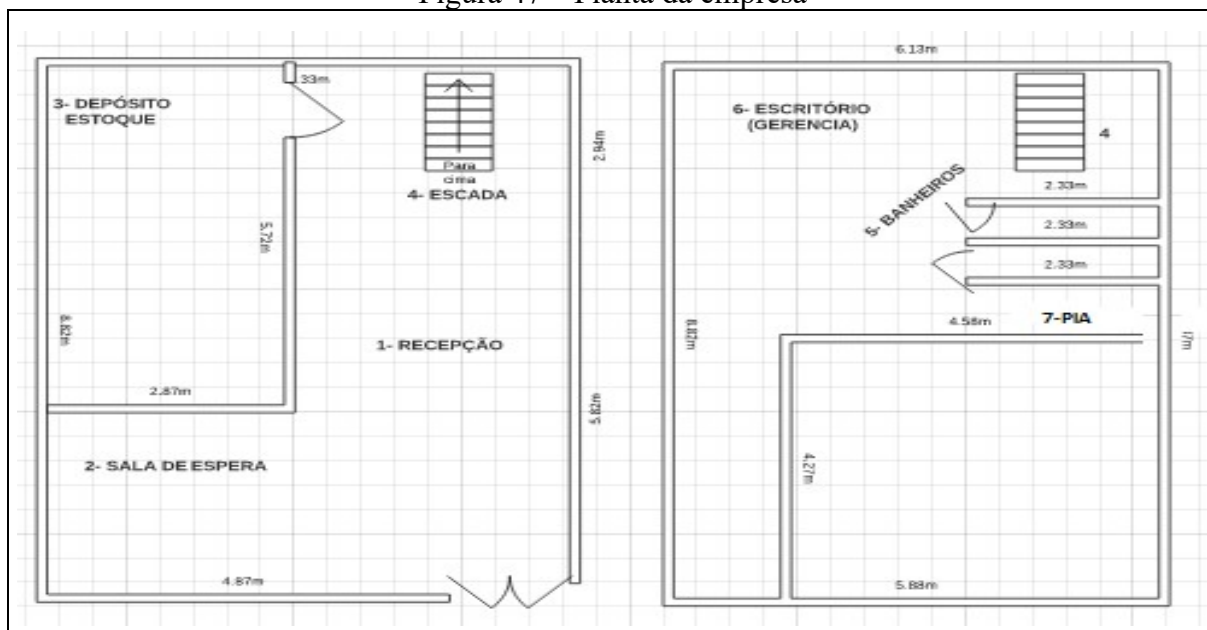
Conforme Sebrae (2016) a infraestrutura da empresa ou capacidade instalada da empresa é constituída por seus ativos que permitem que ocorra a sua operação normal, como: as edificações, móveis máquinas, ferramentas, equipamentos necessários para o seu funcionamento. Essa infraestrutura gera custos e despesas que devem ser levados em consideração para os resultados da empresa e influenciam na diminuição do lucro.

Através da planta da empresa, conforme Figura 47, pode-se identificar:

- a) item 1 – Recepção (01 balcão de atendimento, 01 cadeira, 01 computador, 01 impressora, 01 telefone, 01 planta);
- b) item 2 – Sala de espera (02 poltronas, 01 mesa de centro e 01 televisão 43 polegadas, na qual exibirá o vídeo do funcionamento da máquina de pizzas para os clientes);
- c) item 3 – Depósito e armazenamento dos suprimentos que abastecem as máquinas para fabricação das pizzas (01 armário, 01 balcão, 01 *freezer*, 01 pia, 01 mesa, 01 cadeira);
- d) item 4 – Escada de acesso para o mezanino;
- e) item 5 – Banheiros;

- f) item 6 – Escritório (01 mesa, 02 cadeiras de escritório, 01 cadeira executiva, 01 telefone, 01 impressora, 01 planta);
- g) item 7 – Pias.

Figura 47 – Planta da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Tabela 33 – Custos infraestrutura e pré-operacionais

(continua)

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E PRÉ-OPERACIONAIS		
CC	HISTÓRICO	VALOR
Investimento P.O	Desenvolvimento do site da empresa	R\$ 300,00
Investimento P.O	Despesas com Cartório	R\$ 45,00
Investimento P.O	Taxa Jucergs	R\$ 40,00
Investimento P.O	DARF Constituição	R\$ 21,00
Investimento P.O	GA RS Constituição	R\$ 138,00
Investimento P.O	Honorários Contador abertura empresa	R\$ 150,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO P.O</b>		<b>R\$ 694,00</b>
Infraestrutura	Iluminação	R\$ 200,00
Infraestrutura	Taxa de localização Prefeitura	R\$ 91,38
Infraestrutura	Taxa de Alvará	R\$ 183,92
Infraestrutura	Limpeza	R\$ 80,00
Infraestrutura	Extintores	R\$ 240,00
Infraestrutura	Ligação Energia Elétrica	R\$ 225,00
Infraestrutura	Projeto Projetos PPCI	R\$ 550,00
Infraestrutura	Adequações prediais gerais	R\$ 500,00
<b>TOTAL INFRAESTRUTURA</b>		<b>R\$ 2.070,30</b>

<b>INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E PRÉ-OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 2.764,30</b>
--	---------------------

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 7.2 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

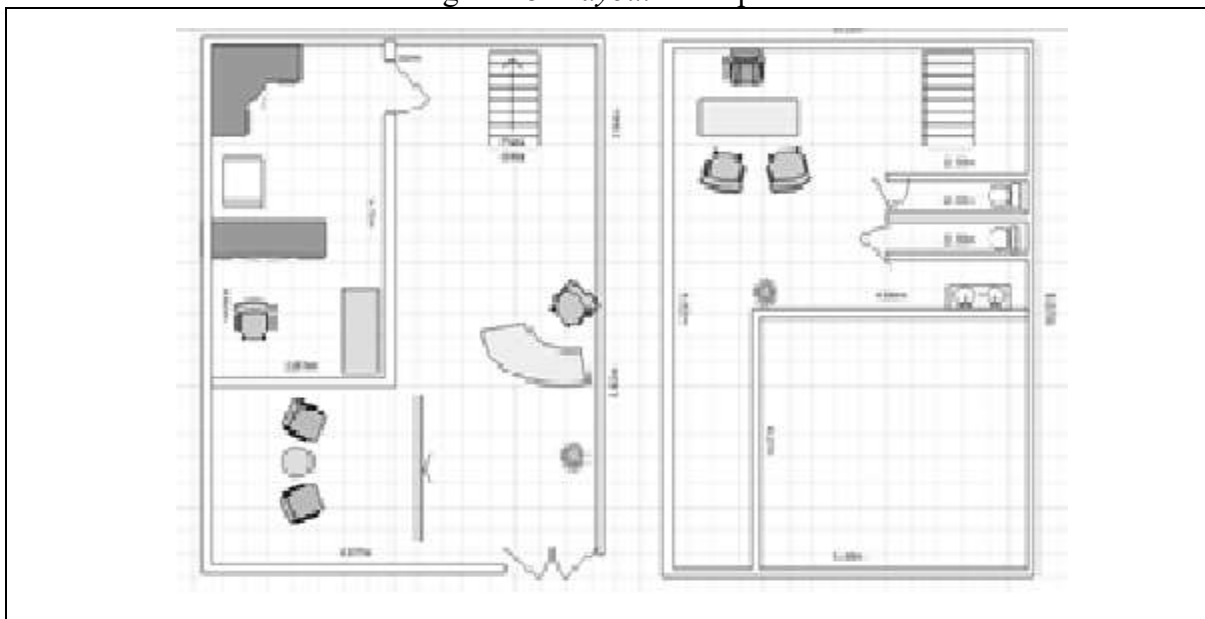
Tabela 34 – Investimento em máquinas, equipamentos, ferramentas (continua)

CC	FORNECEDOR	EQUIPAMENTO	QUANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
<b>Eletroeletrônicos</b>	Multisom	TV 43 polegadas	01	R\$ 1.699,00	R\$ 1.699,00
	Multisom	Notebook	02	R\$ 1.999,00	R\$ 3.998,00
	Multisom	Impressora	01	R\$ 449,00	R\$ 449,00
	Taqui	Frezzer vertical	02	R\$ 1.829,00	R\$ 3.658,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 9.804,00</b>
<b>Mobiliário</b>	Shoptime	Plantas decoração	02	R\$ 119,80	R\$ 239,60
	Mercado Livre	Jogo de poltronas	01	R\$ 293,00	R\$ 293,00
	Mercado Livre	Mesa de centro	01	R\$ 98,99	R\$ 98,99
	Mercado Livre	Mesa de escritório	02	R\$ 249,90	R\$ 499,80
	Mercado Livre	Cadeira de escritório	04	R\$ 110,66	R\$ 442,64
	Mercado Livre	Cadeira presidente	01	R\$ 329,90	R\$ 329,90
	Mercado Livre	Balcão recepção	01	R\$ 299,00	R\$ 299,00
	Mercado Livre	Prateleira	01	R\$ 566,00	R\$ 566,00
	Mercado Livre	Armário depósito	01	R\$ 645,00	R\$ 645,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 3.413,93</b>
<b>Ferramentas e equipamentos</b>	Americanas	Jogo de alicates	01	R\$ 80,27	R\$ 80,27
	Americanas	Jogo de chaves	01	R\$ 163,26	R\$ 163,26
	Americanas	Fita isolante	01	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Loja Zeus	Luvas	02	R\$ 8,70	R\$ 17,40
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 248,53</b>
<b>Veículo</b>	Mitula Veículos	Fiorino 2011 c/ refrigeração	01	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 25.000,00</b>
<b>Manutenção máquinas de pizzas</b>	Let's Pizza	Reposição de peças	diversas	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 5.000,00</b>
<b>Adesivamento</b>	Mágica	Placa fachada	01	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
	Mágica	Adesivamento Fiorino	01	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Mágica	Adesivamento máquinas	03	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 4.500,00</b>
<b>Máquinas + importação</b>	Let's Pizza	Máquinas de pizzas	03	R\$ 175.554,20	R\$ 526.662,60
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 526.662,60</b>
	Simoquímica	Vassoura	01	R\$ 12,00	R\$ 12,00
	Simoquímica	Pá de lixo	01	R\$ 8,00	R\$ 8,00
	Simoquímica	Balde	01	R\$ 10,00	R\$ 10,00

<b>Limpeza e Higiene</b>	Simoquímica	Panos diversos	20	R\$ 3,00	R\$ 60,00
	Simoquímica	Suporte sabonete líquido	03	R\$ 30,00	R\$ 90,00
	Simoquímica	Suporte papel	03	R\$ 30,00	R\$ 90,00
	Simoquímica	Lixeiras	05	R\$ 20,00	R\$ 100,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 370,00</b>
<b>Uniformes</b>	Mercado livre	Camisetas personalizadas	06	R\$ 17,00	R\$ 102,00
<b>Subtotal</b>					<b>R\$ 102,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 575.101, 06</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 48– Layout da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 7.3 MATÉRIA-PRIMA, INSUMOS E MATERIAIS

De acordo com Chiavenato (2014, p. 48), “as matérias-primas (MP) são insumos e os materiais básicos que ingressam no processo produtivo da empresa. Constituem todos os itens iniciais necessários para a produção (...)”. Isto quer dizer, que a produção de uma empresa depende da entrada de matéria-prima para ter sua sequência garantida (CHIAVENATO, 2014).

Na Tabela 35, são descritas as matérias-primas utilizadas para a produção das pizzas realizadas pela máquina automatizada pertencente a Happy Pizzas.

Tabela 35 – Matéria – prima, insumos e materiais

(continua)

<b>INSUMOS</b>	<b>PREÇO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Mistura de farinha pronta	R\$ 7,00	1 kg
Molho de tomate	R\$ 16,90	4 kg

Doce de Leite	R\$ 29,00	4,8 kg
Chocolate branco gotas	R\$ 45,00	2 kg
Chocolate preto gotas	R\$ 43,00	2 kg
Frango cozido desfiado	R\$ 15,00	1 kg
Carne cozida de gado em tiras	R\$ 30,00	1 kg
Batata Palha	R\$ 10,90	1 kg
Queijo Mussarela	R\$ 25,40	1 kg
Queijo gorgonzola	R\$ 49,00	1 kg
Queijo provolone	R\$ 24,90	1 kg
Queijo parmesão	R\$ 55,00	1kg
Guardanapos 20x23	R\$ 14,20	1000 unidades
Caixa da pizza personalizada	R\$ 1,60	Unidade
Garfos e facas plásticas	R\$ 7,85	50 unidades
Alcool 70%	R\$ 86,33	5LT
Papel Toalha Interfolhado	R\$ 35,00	1.000 unidades
Multiuso Desinfetante	R\$ 14,00	5LT
Sabonete Liquido	R\$ 24,50	5LT
Sacos de lixo 50LT	R\$ 23,00	50 unidades
Canetas	R\$ 20,00	10 unidades
Folha A4	R\$ 16,90	500 unidades
Grampeador	R\$ 40,00	02 unidades
Caixa de Grampos	R\$ 8,00	1000 unidades

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

#### 7.4 ESTOQUE

Segundo Paoleschi (2013), para realizar um planejamento correto do estoque é necessário primeiro realizar uma classificação dos materiais conforme sua importância e valor para a empresa. Em razão disto, utiliza-se o método conhecido por ‘curva ABC’ ou ‘gráfico de Pareto’.

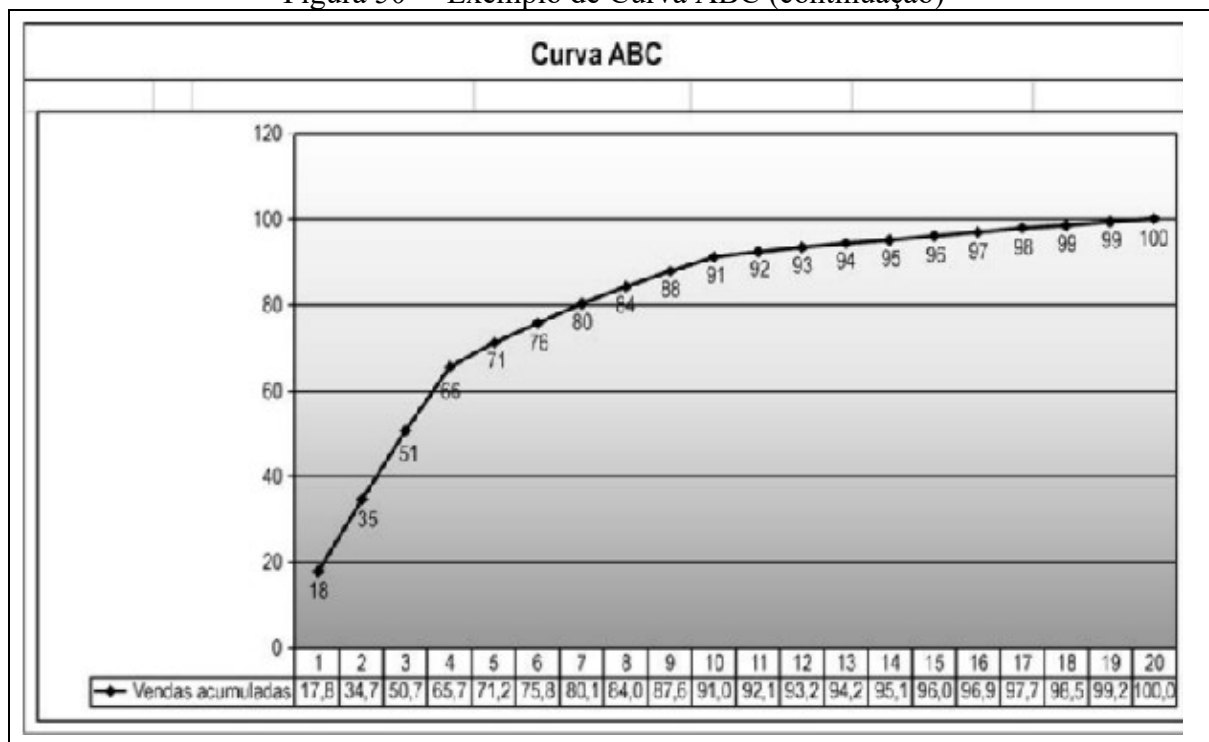
A curva ABC, conforme exemplos das Figuras 49 e 50, classifica as informações para que ocorra a separação dos itens de maior relevância que são, geralmente, em menor número. Ela serve como um parâmetro para o administrador saber a necessidade de adquirir mercadorias ou matérias-primas fundamentais para o controle do estoque, o que varia de acordo com a procura do consumidor (PAOLESCHI, 2013).

Figura 49 – Exemplo de Curva ABC

Curva ABC					
Produto	Custo mensal do item no estoque	Acumulado	% do Item	% ACUM	Classificação
1	370.000,00	R\$ 370.000,00	17,87%	17,87	A
2	350.000,00	R\$ 720.000,00	16,91%	34,78	A
3	330.000,00	R\$ 1.050.000,00	15,94%	50,72	A
4	310.000,00	R\$ 1.360.000,00	14,98%	65,70	A
5	115.000,00	R\$ 1.475.000,00	5,55%	71,25	B
6	95.000,00	R\$ 1.570.000,00	4,59%	75,85	B
7	90.000,00	R\$ 1.660.000,00	4,35%	80,19	B
8	80.000,00	R\$ 1.740.000,00	3,86%	84,06	B
9	75.000,00	R\$ 1.815.000,00	3,62%	87,68	B
10	70.000,00	R\$ 1.885.000,00	3,38%	91,06	B
11	23.000,00	R\$ 1.908.000,00	1,11%	92,17	C
12	22.000,00	R\$ 1.930.000,00	1,06%	93,24	C
13	21.000,00	R\$ 1.951.000,00	1,01%	94,25	C
14	19.000,00	R\$ 1.970.000,00	0,92%	95,17	C
15	18.000,00	R\$ 1.988.000,00	0,87%	96,04	C
16	18.000,00	R\$ 2.006.000,00	0,87%	96,91	C
17	17.000,00	R\$ 2.023.000,00	0,82%	97,73	C
18	16.000,00	R\$ 2.039.000,00	0,77%	98,50	C
19	16.000,00	R\$ 2.055.000,00	0,77%	99,28	C
20	15.000,00	R\$ 2.070.000,00	0,72%	100,00	C
Total	R\$ 2.070.000,00				
Classificação: A = 20% dos itens com 65% do valor total					
Classificação: B = 30% dos itens com 25% do valor total					
Classificação: C = 50% dos itens com 10% do valor total					

Fonte: Paoleschi (2013).

Figura 50 – Exemplo de Curva ABC (continuação)



Fonte: Paoleschi (2013).

Chiavenato (2014) acrescenta que o procedimento de classificação adotado na curva ABC deve ter a seguinte seqüência: coleta de dados (identificar o item, quantidade consumida ou projetada para determinado período e valor unitário); estabelecer para cada item o investimento anual (preço unitário x consumo anual); ordenar os itens do maior para o menor

valor investido; realizar o cálculo da porcentagem que cada item representa no valor investido total, assim como das porcentagens acumuladas e realizar a divisão em A, B e C. Os itens de classe ‘A’ e ‘B’ devem ter uma rotatividade rápida, procurando um índice de, no mínimo, duas vezes por mês ou de acordo com o aumento de volume, ter um número maior de vezes. Enquanto, os itens “C” são representados por um valor relativo menor e o investimento o estoque destes deve ser de 5% do valor total.

Os resultados da curva ABC permitem perceber o giro dos itens no estoque, nível de lucro e qual o grau representado no faturamento da empresa (PAOLESCI, 2013).

Outra técnica de gestão de estoque é o *Just in time* (JIT), que deriva do sistema japonês chamado ‘Kanban’. Este sistema especifica qual a quantidade de reabastecimento e o momento necessário de fazê-lo. Os cartões Kanban de requisição determinam quanto será tirado do estoque do fornecedor. Possui como objetivo atender a demanda imediatamente, com qualidade e sem desperdícios. Na Figura 51, exemplifica-se um enfoque de JIT voltado a problemas essenciais (CHING, 2010).

Figura 51 – Exemplo de *Just in Time* (JIT)

<b>Problemas</b>	<b>Solução JIT</b>
Máquina não confiável	Torná-la confiável
Gargalos	Atacar os gargalos e aumentar a capacidade
Grandes tamanhos de lote	Produzir necessidade do cliente e adotar sistema de demanda puxada
Longos <i>lead times</i> de produção	Melhorar a flexibilidade da produção e reduzir tempo de <i>set up</i>
Qualidade insatisfatória	Melhorar processos e trabalhar fornecedores para garantir a qualidade assegurada

Fonte: Ching (2010).

Acima foram apresentados os conceitos de dois métodos de gestão de estoque, são eles: método ABC e *Just in time* (JIT). Os dois podem ser aplicados no negócio proposto no presente trabalho, tornando-o mais eficiente e preciso nas ações que forem tomadas para o andamento da empresa no seu estoque.

## 7.5 MANUTENÇÃO

Segundo Slack, Brandon-jones e Johnston (2018, p. 713), “manutenção é como as organizações tentam evitar a falha ao cuidar de suas instalações físicas”. Ela possui como benefícios: maior segurança; maior credibilidade; maior qualidade (a má conservação do equipamento pode causar erros); menores custos operacionais (pois quando mantida em dia, a tecnologia de processo se torna mais eficiente); maior vida útil e ‘valor final’ da tecnologia de processo (em regra, as instalações bem conservadas se tornam mais fáceis de serem negociadas no mercado de segunda mão) (SLACK, BRANDSON-JONES E JOHNSTON, 2018).

Para colocar em prática as atividades de manutenção de uma empresa, existem três abordagens básicas de cuidado das instalações físicas, são elas:

- a) manutenção preventiva (procura eliminar ou reduzir as chances de as instalações terem falhas, através da verificação, substituição, limpeza, lubrificação);
- b) manutenção corretiva (manutenção realizada quando tiver alguma falha ou necessidade de reparo);
- c) manutenção preditiva (baseada nas condições das instalações, isto é, só quando as instalações a exigirem) (SLACK, BRANDSON-JONES E JOHNSTON, 2018).

Nesse sentido, Gregório (2018, p. 15) acrescenta que, a manutenção preditiva é entendida como “o monitoramento de um ou mais parâmetros de um item com o objetivo de realizar as ações necessárias antes que a falha aconteça – também é conhecida como manutenção baseada na condição”. Assim, o próprio operador do equipamento pode monitorar alguns parâmetros, conforme sua experiência e os outros parâmetros são monitorados pela equipe de manutenção, visto que envolve conhecimentos técnicos e instrumentos específicos (GREGÓRIO, 2018).

No presente negócio proposto, todas as formas de manutenção são essenciais para o funcionamento das máquinas automatizadas. Destacando-se ao caso em concreto, a manutenção preventiva, evitando assim que falhas ocorram, tendo em vista que as máquinas estarão instaladas em pontos diversos da cidade e irão realizar sozinhas os processos para a produção das pizzas.

## 7.6 PROCESSOS

Conforme Barreto (2017), processos referem-se ao conjunto de atividades que acontecem de forma ordenada, com a finalidade de cumprir os objetivos previamente

estabelecidos. Todo processo deve satisfazer a quatro critérios principais, são eles: eficácia, eficiência, efetividade e flexibilidade.

No entendimento de Franchi (2011), processo é um termo utilizado para explicar quais os métodos de mudança ou aprimoramento de matérias-primas para alcançar produtos finais. Essas matérias-primas podem ter diversos estados físicos ou uma mistura entre eles, durante o processo, ocorre a transferência de medidas, misturas, podendo ser aquecidas ou resfriadas, filtradas, guardadas ou ajustadas de determinada forma para gerar o produto final.

Para um processo ser bem desenvolvido é necessário haver o controle das suas variáveis. Como por exemplo, em um produto manufaturado, temos a proporção de ingredientes utilizados em uma mistura, temperatura dos materiais, de que forma os ingredientes são misturados, dentre outros fatores que possuem impacto expressivo na qualidade do produto final. O controle de processo proporciona pelos menos três objetivos: diminuir a variabilidade, acrescentar eficiência e a segurança (FRANCHI, 2011).

A Figura 52, demonstra as etapas do processo de produção de pizzas, através da máquina automatizada, negócio este proposto no presente trabalho.

Figura 52 – Etapas do Processo de Produção das Pizzas



Fonte: adaptada de Let's Pizza (2020).

## 8 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Fidelis (2014), o mundo passou por transformações, principalmente após a Revolução Industrial, o que trouxe novo sentido para empresas, trabalho e pessoas. Essas mudanças e a rapidez com que ocorreram, fizeram com que as organizações tivessem que se adaptar a uma nova realidade de mercado, resultando em características como: dinamismo e incertezas. A nova realidade vivenciada rompeu com os modelos tradicionais da administração, requerendo que as empresas mudassem sua postura em relação às pessoas, visto que, até então, a preocupação era somente em captar, controlar e manter mão de obra.

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que possui como finalidade a cooperação das pessoas que operam nas organizações para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Esse termo surgiu no final do século XX e substituiu a expressão ‘Recurso Humanos’, que ainda é bem usual e designa as formas de lidar com as pessoas dentro das organizações (GIL, 2019).

A mudança da nomenclatura de ‘Recursos Humanos’ para ‘Gestão de Pessoas’ ocorreu pois o termo ‘Recursos Humanos’ era muito restritivo, visualizando as pessoas que atuam na empresa apenas como um recurso, ao lado de recursos materiais e financeiros. Em função disto, alguns autores começaram a utilizar o termo ‘Gestão de Pessoas’, considerando as pessoas que trabalham na empresa como cooperadores, colaboradores e parceiros e não mais apenas como empregados ou funcionários (GIL, 2019).

Nesse sentido, na concepção de Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas (GP) é a função que proporciona a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, recursos humanos, talentos, dentre outras denominações, para atingir os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas são o principal ativo da empresa, devendo estas serem mais conscientes e atentas as pessoas, já que somente poderão crescer, prosperar e dar continuidade as suas atividades se forem capazes de otimizar o retorno do investimento sobre todos seus parceiros, especialmente, em relação aos seus funcionários.

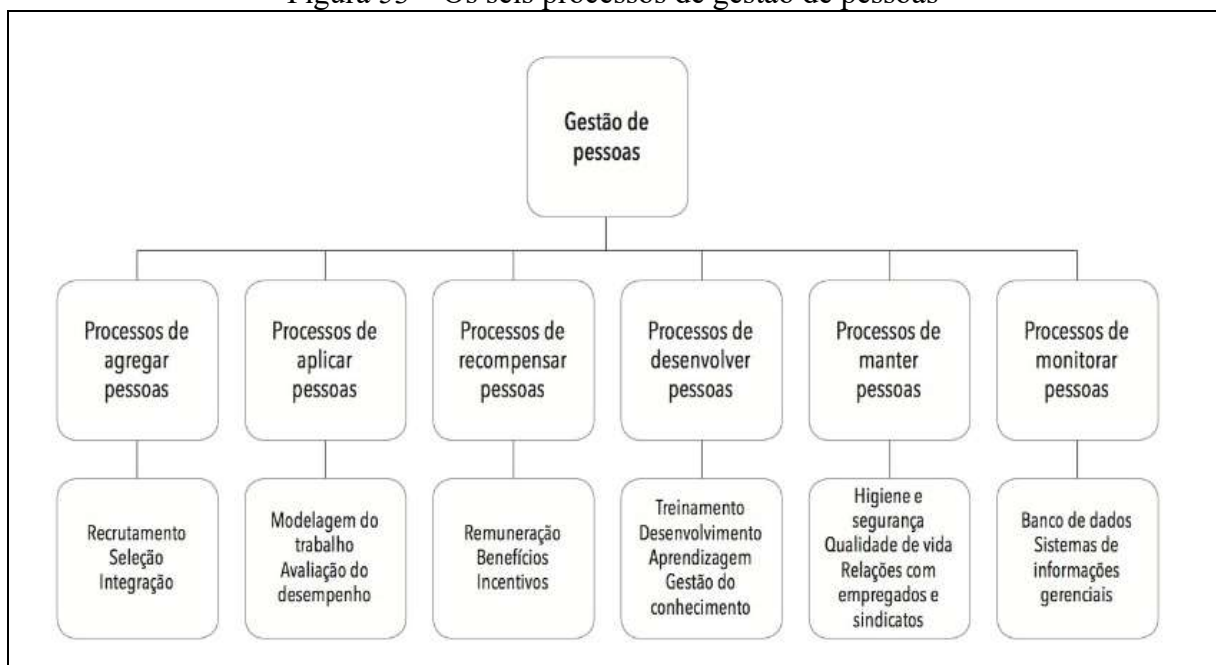
Chiavenato (2014) acrescenta ainda que, a GP possui seis processos básicos descritos abaixo e ilustrados na Figura 53:

- a) Processos de agregar pessoas: usados para adicionar pessoas à organização. Podem ser chamados como processos de provisão ou suprimento de pessoas. Consiste no recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Processos de aplicar pessoas: desenham as atividades exercidas pelas pessoas na empresa, com orientação e acompanhamento de desempenho. Possuem desenho

organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho;

- c) Processos de recompensar pessoas: forma de incentivar as pessoas e promover satisfação em relação as necessidades individuais. Trata-se de remuneração, benefícios, recompensas e serviços sociais;
- d) Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar pessoas e acrescentar no desenvolvimento profissional e pessoal delas. Consiste em treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, dentre outros;
- e) Processos de manter pessoas: usados na criação de condições ambientais e psicológicas suficientes para as atividades das pessoas. Envolve cultura organizacional, higiene, segurança, qualidade de vida e mantimento das relações sindicais;
- f) Processos de monitorar pessoas: usados para acompanhar e controlar as atividades desempenhadas pelas pessoas, assim como a verificação de resultados. Existe um banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Figura 53 – Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014).

## 8.1 ORGANOGRAMA E DEPARTAMENTOS

Conforme Chiavenato (2014), a departamentalização refere-se ao meio para adquirir homogeneidade de tarefas em cada órgão. A homogeneidade se torna viável quando junta na mesma unidade, todos os envolvidos na execução do mesmo trabalho, através do mesmo processo, voltado para a mesma clientela e no mesmo local.

Os principais tipos de departamentalização são: por funções, produtos ou serviços, por localização geográfica, cliente, fases do processo ou processamento e por projetos (CHIVENATO, 2014). Cada uma pode ser especificada da seguinte forma:

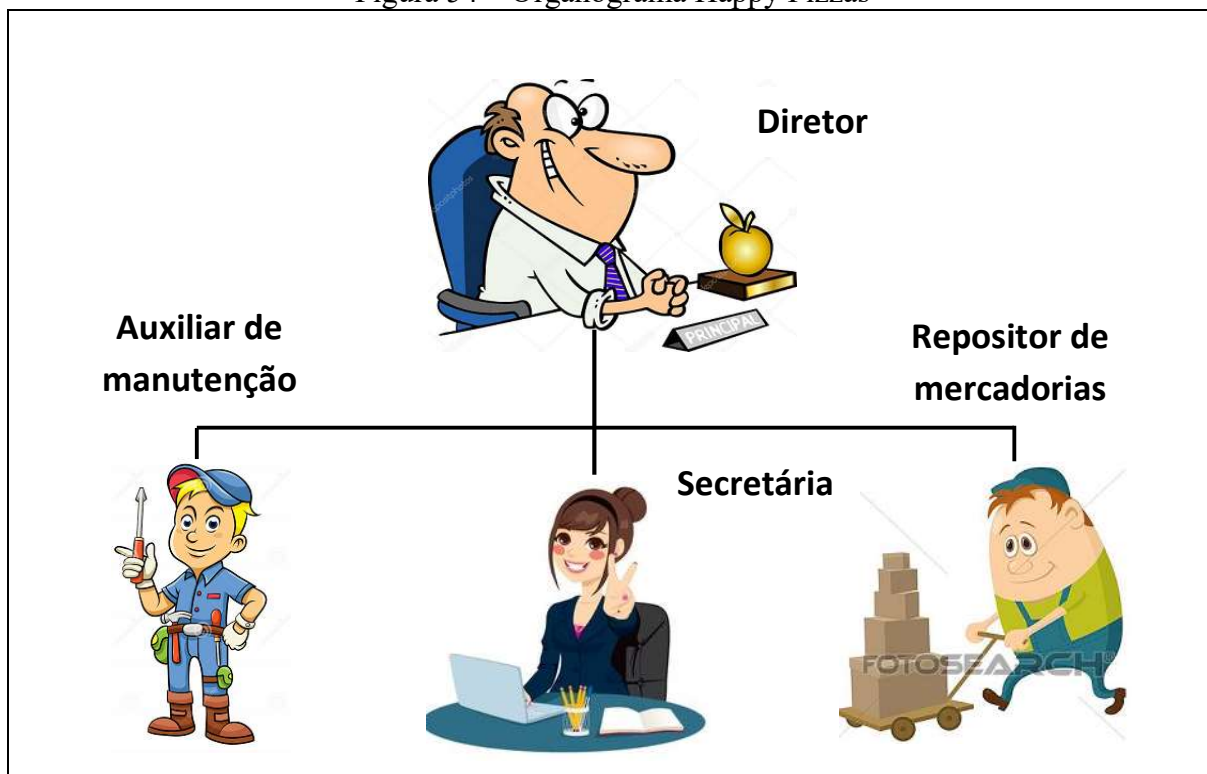
- a) Funções ou departamentalização funcional: consiste na junção das atividades e tarefas, conforme as principais funções desempenhadas pela empresa. Ela agrupa as atividades básicas de uma empresa em departamentos, como: de produção, venda, finanças. Dessa forma, a divisão do trabalho implica na departamentalização da organização, utilizando como critério a semelhança de funções em atividades agrupadas e que possuem a mesma classificação funcional;
- b) Produtos ou serviços: envolve a diferenciação e junção de atividades conforme o resultado da organização, ou seja, conforme o produto e serviço prestado. As atividades requisitadas para prover um produto ou serviço, mesmo sendo diferentes, são agrupadas no mesmo departamento;
- c) Por localização geográfica: conhecida também como departamentalização territorial ou regional. Nela ocorre a diferenciação e junção de atividades de acordo com a localização em que o trabalho será desenvolvido ou a área de mercado, na qual a empresa desempenha suas funções. Esse tipo de departamentalização é muito utilizado por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e que possuem mercados extensos;
- d) Por cliente: consiste na diferenciação e junção de atividades conforme o tipo de cliente para quem o trabalho será realizado. É importante par aquelas empresas que possuem clientes com características e necessidades diferentes;
- e) Por fases do processo ou processamento: é usada em empresas industriais nas áreas de produção ou operação e nos planos mais baixos da estrutura organizacional. A diferenciação e junção são realizadas através da sequência do processo produtivo ou operacional, ou ainda, por meio do arranjo e instalação racional do equipamento usado;

- f) Por projeto: a junção de atividades e diferenciação ocorre com as saídas e resultados referente a um ou mais projetos da empresa. É usado em grandes empresas que fabricam produtos que envolvem grande concentração de recursos e tempo prolongado de produção, como o caso da construção civil ou usinas hidrelétricas e outras empresas que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado e muitos recursos diferentes.

Segundo Lacombe (2009, p. 42), organograma “É a representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

Na Figura 54, está representada a estrutura organizacional da Happy Pizzas. No topo hierárquico encontra-se o diretor, abaixo dele, porém no mesmo nível de hierarquia, está o auxiliar de manutenção, a secretária e o repositor de mercadorias, todos com suas funções especificamente designadas.

Figura 54 – Organograma Happy Pizzas



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 8.2 SELEÇÃO DE CARGOS E ATIVIDADES

A seleção consiste em um conjunto de práticas e procedimentos utilizados para escolher, dentre os candidatos à disposição, aquele que aparenta ser mais adequado para a vaga disponível. Entende-se como mais adequado, o candidato que se adequa melhor à empresa, ao cargo e possui bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo, que inicia com recrutamento e seleção de pessoas e acaba com a contratação definitiva após o término do tempo de experiência (LACOMBE, 2011).

Com a descrição do que cada colaborador da empresa faz é possível realizar a comparação dos salários da empresa com os realizados no mercado de trabalho para o mesmo cargo, assim como fazer escalonamento, ou *ranking* dos seus funcionários. Isto se torna mais fácil de ser feito em empresas com poucos empregados. No entanto, as empresas com milhares de empregados têm a possibilidade de conseguir essa sintonia com o mercado de trabalho através do agrupamento de funções similares em cargos, com a finalidade de diminuir o número de descrições e comparações (LACOMBE, 2011).

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2019) trata-se de um documento que descreve a realidade das profissões do mercado de trabalho do Brasil. Ela classifica a existência de determinada ocupação, mas não de sua regulamentação e seus dados são usados para alimentar bases estatísticas de trabalho. Dessa forma, auxiliam na formulação de políticas públicas de emprego.

Quadro 4 – Descrição de cargo diretor

<b>DIRETOR</b>
Responsável pela administração geral da empresa, controle de finanças, supervisão dos serviços realizados, contratar e coordenar pessoas, elaborar novas estratégias, responsável pelo comercial (vendas), elabora pagamentos e controle do recolhimento do dinheiro nas máquinas.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 5 – Descrição de cargo secretária

<b>SECRETÁRIA</b>
Realizar atendimentos à clientes (presenciais ou por telefone e e-mail), responsável pelas compras de matérias-primas e suprimentos, agendamentos, logística das matérias-primas e abastecimento das máquinas, emissão de notas fiscais.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 6 – Descrição de cargo auxiliar de manutenção

<b>AUXILIAR DE MANUTENÇÃO</b>
Responsável pela montagem e instalação das máquinas, manutenção preventiva, consertos e programações. Responsável pelo treinamento e utilização das máquinas para os futuros franqueados.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 7 – Descrição de cargo repositor de mercadorias

<b>REPOSITOR DE MERCADORIAS</b>
Responsável em controlar o estoque das máquinas, fazer o abastecimento dos suprimentos e a higienização das máquinas.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As médias salariais para os cargos descritos nos Quadros 5, 6 e 7, conforme o Salário BR, *site* de consulta salarial a nível médio brasileiro, são as apresentadas nas Figuras 55, 56 e 57. Além disso, no cargo de diretor, inicialmente terá um *pró-labore* de R\$1.500,00, tendo aportes de participação, conforme o desenvolvimento do negócio.

Figura 55 – Média salarial brasileira secretária

Resultado da Pesquisa						
Porte da Empresa	Nível Profissional					Gostou da pesquisa?
	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master	
Pequena	R\$ 994,46	R\$ 1.143,63	R\$ 1.315,18	R\$ 1.512,46	R\$ 1.739,33	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Média	R\$ 994,46	R\$ 1.143,63	R\$ 1.315,18	R\$ 1.512,46	R\$ 1.739,33	
Grande	R\$ 994,46	R\$ 1.143,63	R\$ 1.315,18	R\$ 1.512,46	R\$ 1.739,33	
População: 36531 salários		Amostragem: 28241 salários e 45 contribuições salariais		Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições		
Fonte: Currículos cadastrados no <a href="#">Banco Nacional de Emprego</a> e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses.						

Fonte: Salário BR (2020).

Figura 56 – Média salarial brasileira auxiliar de manutenção

Resultado da Pesquisa						
Porte da Empresa	Nível Profissional					Gostou da pesquisa?
	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master	
Pequena	R\$ 1.137,05	R\$ 1.250,76	R\$ 1.375,84	R\$ 1.513,42	R\$ 1.664,76	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Média	R\$ 1.137,05	R\$ 1.250,76	R\$ 1.375,84	R\$ 1.513,42	R\$ 1.664,76	
Grande	R\$ 1.137,05	R\$ 1.250,76	R\$ 1.375,84	R\$ 1.513,42	R\$ 1.664,76	
População: 4336 salários		Amostragem: 4309 salários e 6 contribuições salariais		Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições		
Fonte: Currículos cadastrados no <a href="#">Banco Nacional de Emprego</a> e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses.						

Fonte: Salário BR (2020).

Figura 57 – Média salarial brasileira repositor de mercadorias

Resultado da Pesquisa						
Porte da Empresa	Nível Profissional					Gostou da pesquisa?
	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master	
Pequena	R\$ 954,00	R\$ 1.044,83	R\$ 1.201,56	R\$ 1.381,79	R\$ 1.589,06	
Média	R\$ 954,00	R\$ 1.044,83	R\$ 1.201,56	R\$ 1.381,79	R\$ 1.589,06	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Grande	R\$ 954,00	R\$ 1.044,83	R\$ 1.201,56	R\$ 1.381,79	R\$ 1.589,06	
População: 31993 salários      Amostragem: 31765 salários e 7 contribuições salariais      Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições						
Fonte: Currículos cadastrados no <a href="#">Banco Nacional de Emprego</a> e contribuições salariais do <a href="#">Salário BR</a> nos últimos doze meses.						

Fonte: Salário BR (2020).

### 8.3 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

O ramo da segurança e medicina do Trabalho detalha as condições de proteção à vida e à saúde do trabalhador no ambiente em que exerce seu trabalho. Antigamente, as empresas industriais eram demasiadamente inseguras. Com o tempo, medidas foram sendo tomadas tanto pelo Poder Público quanto pelas próprias empresas e a tecnologia tem auxiliado nisso (LACOMBE, 2011).

A Constituição Federal Brasileira, no seu artigo 7º, inciso XXII, dispõe que é direito do empregado a redução dos riscos ligados ao trabalho, através de normas de saúde, higiene e segurança (LACOMBE, 2011).

Uma das formas encontradas pelo Poder Público para resguardar os funcionários das empresas foi criando normas regulamentadoras. A Norma Regulamentadora - NR 07 estabelece diretrizes para a execução do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) nas empresas, com a finalidade de proteger e preservar a saúde dos funcionários contra os riscos ocupacionais, de acordo com a avaliação de riscos do Programa de Gerenciamento de Risco - PGR da empresa (ENIT, 2020).

Também, existe a Norma Regulamentadora - NR 09 que estabelece a obrigação que os empregadores e todas as instituições que admitem trabalhadores tem de implementar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, objetivando preservar a saúde e integridade dos colaboradores das empresas, por meio da antecipação, reconhecimento e avaliação, assim como controle de riscos ambientais existentes ou que possam ocorrer no ambiente de trabalho, abrangendo também a proteção ao meio ambiente e recursos naturais (ENIT, 2020).

Tabela 36 – Despesas RH em segurança do trabalho

<b>DESPESAS RH – SEGURANÇA DO TRABALHO</b>		
<b>SETOR</b>	<b>HISTÓRICO</b>	<b>VALOR</b>
RH	Exame admissional de cada funcionário Regra Medicina Ocupacional	R\$ 53,00
RH	PCMSO – Normas para até 03 funcionários	R\$ 250,00
RH	PPRA – Normas para até 03 funcionários	R\$ 280,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 583,00</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

#### 8.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As pessoas são o patrimônio mais importante das empresas e também são o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. Diante de um mundo competitivo e mutável, com uma economia globalizada e sem fronteiras, faz-se necessário se preparar continuamente para os desafios da inovação e competitividade e isto ocorre a partir das pessoas que fazem as coisas acontecerem (CHIAVENATO, 2014).

Antigamente, o treinamento era usado para adequar as pessoas a seus cargos, porém hoje, seu conceito foi ampliado, como um meio utilizado para melhorar o desempenho do cargo, isto é, a pessoa é preparada para desempenhar com excelência as tarefas que seu cargo exige. O conceito moderno é que o treinamento é um meio para as pessoas desenvolverem competências e se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras (CHIAVENATO, 2014).

A Let's Pizza, empresa fabricante das máquinas automatizadas de pizzas, fornecerá junto as máquinas adquiridas pela empresa Happy Pizzas, um treinamento de operação das máquinas, assim como higiene, abastecimento de insumos e manutenção das mesmas, o qual será realizado na cidade de Caxias do Sul - RS, num período de sete dias, e os custos desse treinamento como as demais despesas, serão custeados pela própria empresa fabricante do maquinário.

## 9 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Para Gitman (2010), o termo finança pode ser descrito como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”, pois a maioria das pessoas físicas ou jurídicas, recebem, pagam ou fazem aplicações com o dinheiro. Ela refere-se ao processo, às organizações, os mercados e todos os meios que envolvem a movimentação monetária entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

Dessa forma, finança pode ser entendida como a maneira pela qual o profissional da área financeira se apropria de uma situação específica que envolve capital financeiro, e se mune de ferramentas, com a finalidade de trabalhar com maior eficácia, reduzido riscos e garantindo a sobrevivência dos envolvidos (GITMAN, 2010).

O principal objetivo de finanças é criar valor econômico para a empresa, isto é, o valor da empresa é representado por unidades monetárias. Trata-se de um conceito objetivo, mensurável em moeda (PADOVESE, 2016).

### 9.1 DECISÃO DE INVESTIMENTO

Considerada uma das decisões mais importantes e complexas, a decisão de investimento é a própria razão de ser de um negócio, tendo em vista que o investimento é fundamental para gerar os produtos e serviços, bem como os resultados advindos deles. Além disso, essa decisão envolve incertezas durante todo o processo, pois trabalha com o intervalo de tempo entre o investimento realizado hoje e o seu retorno no futuro (PADOVESE, 2016).

De acordo com Padovese (2016, p. 16), “investimento de capital é a alocação do capital em propostas de investimentos cujos benefícios serão realizados no futuro”. Assim, como os benefícios futuros são desconhecidos, as propostas de investimentos necessariamente possuem riscos. O capital investido possui um custo, ele deve ser recuperado para justificar o investimento e risco.

### 9.2 PREVISÃO DE VENDAS

De acordo com Las Casas (2012), após o administrador de vendas ter um quadro geral do mercado em que atua, deverá realizar uma previsão do que poderá acontecer no período a ser estipulado. Este período pode ser mensal, anual ou com mais anos, dependendo da administração e questão ambiental.

Ademais, Las Casas (2012) acrescenta que, a previsão pode ser realizada conforme o produto, por região e mercados ou cliente. Para chegar a ela, são usados métodos científicos e não científicos. Geralmente os métodos científicos são bem mais sofisticados e por vezes realizam julgamento pessoal. Talvez por este motivo, muitas empresas optam pelos meios não científicos, como por exemplo:

- a) intenção de compra: os clientes são indagados sobre compras futuras que desejam fazer dentro do período de planejamento da empresa;
- b) opinião da força de vendas: os vendedores por terem mais proximidade com os clientes podem realizar uma estimativa de quanto pretendem vender;
- c) vendas passadas: utilizada as informações de vendas passadas, realiza-se uma projeção, levando em consideração a média dos índices de crescimentos atingidos, suas variações sazonais e cíclicas;
- d) julgamento dos executivos: os executivos determinam quanto vão vender no período planejado, considerando suas experiências e intuição.

Tabela 37 – Previsão de vendas

<b>MÉDIA MENSAL</b>	<b>DESCRIÇÃO DO PRODUTO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>PREÇO DE VENDA UNIT.</b>	<b>FATURAMENTO</b>
Previsão 12 meses (Realista)	Pizza de filé	14.400	R\$ 25,00	R\$ 360.000,00
	Pizza de frango	10.800	R\$ 20,00	R\$ 216.000,00
	Pizza de 4 queijos	10.800	R\$ 20,00	R\$ 216.000,00
	Pizza chocolate	7.200	R\$ 20,00	R\$ 144.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>43.200</b>		<b>R\$ 936.000,00</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 9.3 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Segundo Lyrio; Almeida e Portugal (2017), pode-se considerar custo como todos os valores aplicados na fabricação e distribuição de produtos ou serviços, até o momento em que os mesmos receberão seu devido valor.

Sendo assim, o custo final é a somatória de todos os valores aplicados na fabricação e distribuição, abrangendo todos os montantes que necessariamente possam cobrir os valores de venda, incluindo as despesas com cobranças, transportes, administrativas, tributos, dentre outras. Em síntese, custo é o montante gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços (LYRIO; ALMEIDA; PORTUGUAL, 2017).

### 9.3.1 Custos Fixos

Pode-se chamar de custo fixo o que não está relacionado com a quantidade de fabricação ou vendas. Sendo naturalmente indiretos, isto é, não possuem ligação direta com as mercadorias, produtos e serviços. Os custos fixos permanecem mesmo não havendo vendas, demonstram variações entre si, quando analisadas individualmente (BERNARDI, 2017).

Tabela 38 – Despesas administrativas

DESCRIÇÃO	VALOR
Aluguel do escritório	R\$ 16.800,00
Água	R\$ 1.200,00
Luz	R\$ 6.000,00
Telefone e internet	R\$ 1.500,00
Materiais de escritório	R\$ 600,00
Honorários do contador	R\$ 5.400,00
Materiais de higiene e limpeza	R\$ 3.840,00
Emissor de Nfe e Certif. Dig.	R\$ 498,96
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 35.838,96</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 9.3.2 Custos Variáveis

Na óptica de Bernardi (2017), os custos variáveis são aqueles formados por volumes fabricados ou comercializados, habitualmente identificados diretamente, isto é, sem rateios, na mercadoria, produto ou serviço, não existindo quando não há volume. Dessa forma, não existem quando o volume é nulo e alternam diretamente com o volume, unitariamente, são fixos.

## 9.4 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento pelo qual se controla a movimentação financeira (entradas e saídas dos recursos financeiros) em uma organização referente a um tempo determinado (SILVA 2018).

Segundo Silva (2018), o fluxo de caixa é uma ferramenta na gestão financeira, cuja qual se faz projeções futuras de todas entradas e saídas dos recursos monetários da organização, assim demonstrando qual será o saldo do caixa no período traçado.

Na confecção de um relatório de fluxo de caixa, o mesmo deverá ser sólido com as informações do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, sendo que todas as

movimentações que passam pelo caixa estão em ambos os relatórios seja de forma direta ou indireta (PADOVEZE 2016).

Para Padoveze (2016), frequentemente pode-se classificar o fluxo de caixa em operacionais (são as entradas e saídas, ligadas às vendas e a produção ou serviços), os investimentos (são as participações e aquisições, ligadas a compra e venda em sociedades e ativos imobilizados) e os financiamentos (são oriundos de movimentações de valores vindos de terceiros ou do próprio capital).

A Figura 58 é representada pelo fluxo de caixa do primeiro ano otimista, seguida pela Figura 59 que representa o fluxo de caixa do primeiro ano realista e a Figura 60 com o fluxo de caixa do primeiro ano pessimista, sendo uma variação de 30% em ambos os casos.

Na Figura 61, temos o fluxo de caixa dos primeiros 5 anos no cenário otimista, seguido da Figura 62 e 63, no cenário realista e pessimista, ambos os casos com uma variação de 30%.

Figura 58 – Fluxo de caixa 1º ano Otimista

FLUXO DE CAIXA ANO 1 - OTIMISTA														
Pré-operaçã	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total	
<b>RECEBIMENTOS</b>														
À vista	0,00	46.137,00	53.235,00	60.333,00	67.431,00	70.980,00	78.078,00	78.078,00	78.078,00	78.078,00	78.078,00	78.078,00	85.176,00	851.760,00
30 dias	0,00	0,00	19.773,00	22.815,00	25.857,00	28.899,00	30.420,00	33.462,00	33.462,00	33.462,00	33.462,00	33.462,00	33.462,00	328.536,00
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras entradas/aportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>46.137,00</b>	<b>73.008,00</b>	<b>83.148,00</b>	<b>93.288,00</b>	<b>99.879,00</b>	<b>108.498,00</b>	<b>111.540,00</b>	<b>111.540,00</b>	<b>111.540,00</b>	<b>111.540,00</b>	<b>111.540,00</b>	<b>118.638,00</b>	<b>1.180.296,00</b>
<b>PAGAMENTOS</b>														
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>														
Impostos	0,00	0,00	4.936,66	7.811,86	8.896,84	9.981,82	10.687,05	11.609,29	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	113.597,42
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Merc./Serv. Terc/M.Prima	0,00	18.331,68	28.999,84	33.025,72	37.060,04	39.676,44	43.094,64	44.301,56	44.301,56	44.301,56	44.301,56	44.301,56	47.120,52	468.816,68
<b>DESPESAS FIXAS</b>														
Treinamento e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pró-labore	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Salários	0,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	51.000,00
Encargos	0,00	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	12.243,36
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Aluguel	0,00	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	238.650,00
Luz	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Telefone/Internet	0,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Despesas bancárias e financeiras	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Combustível	0,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Contador	0,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Outros imprevistos	583,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Emissor de NF e certificado digital	0,00	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	498,96
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos e materiais	5.000,00	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	3.212,76
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e Propaganda	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>48.023,77</b>	<b>63.628,59</b>	<b>70.529,67</b>	<b>75.648,97</b>	<b>79.350,35</b>	<b>83.473,78</b>	<b>85.602,94</b>	<b>85.928,43</b>	<b>85.928,43</b>	<b>85.928,43</b>	<b>85.928,43</b>	<b>88.747,39</b>	<b>938.719,18</b>
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.886,77</b>	<b>9.379,41</b>	<b>12.618,33</b>	<b>17.639,03</b>	<b>20.528,65</b>	<b>25.024,22</b>	<b>25.937,06</b>	<b>25.611,57</b>	<b>25.611,57</b>	<b>25.611,57</b>	<b>25.611,57</b>	<b>29.890,61</b>	<b>241.576,82</b>
<b>SALDO INICIAL (mês anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>64.858,87</b>	<b>74.238,28</b>	<b>86.856,61</b>	<b>104.495,64</b>	<b>125.024,29</b>	<b>150.048,51</b>	<b>175.985,57</b>	<b>201.597,14</b>	<b>227.208,71</b>	<b>252.820,28</b>	<b>278.431,85</b>	<b>1.808.311,39</b>
Aporte de capital	650.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>64.858,87</b>	<b>74.238,28</b>	<b>86.856,61</b>	<b>104.495,64</b>	<b>125.024,29</b>	<b>150.048,51</b>	<b>175.985,57</b>	<b>201.597,14</b>	<b>227.208,71</b>	<b>252.820,28</b>	<b>278.431,85</b>	<b>308.322,46</b>	<b>308.322,46</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 59 – Fluxo de caixa 1º ano Realista

FLUXO DE CAIXA ANO 1 - REALISTA														
	Pré-operaçã	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
<b>RECEBIMENTOS</b>														
À vista	0,00	35.490,00	40.950,00	46.410,00	51.870,00	54.600,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	65.520,00	655.200,00
30 dias	0,00	0,00	15.210,00	17.550,00	19.890,00	22.230,00	23.400,00	25.740,00	25.740,00	25.740,00	25.740,00	25.740,00	25.740,00	252.720,00
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras entradas/aportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>35.490,00</b>	<b>56.160,00</b>	<b>63.960,00</b>	<b>71.760,00</b>	<b>76.830,00</b>	<b>83.460,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>91.260,00</b>	<b>907.920,00</b>
<b>PAGAMENTOS</b>														
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>														
Impostos	0,00	0,00	3.797,43	6.009,12	6.843,72	7.678,32	8.220,81	8.930,22	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	87.382,62
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Merc./Serv. Terc./M.Prima	0,00	14.094,80	22.306,92	25.404,40	28.501,88	30.519,04	33.152,32	34.080,72	34.080,72	34.080,72	34.080,72	34.080,72	36.249,80	360.632,76
<b>DESPESAS FIXAS</b>														
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Treinamento e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pró-labore	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Salários	0,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	51.000,00
Encargos	0,00	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	12.243,36
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Aluguel	0,00	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	238.650,00
Luz	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Telefone/Internet	0,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Despesas bancárias e financeiras	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Combustível	0,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Contador	0,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Outros imprevistos	583,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Emissor de NF e certificado digital	0,00	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	498,96
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos e materiais	5.000,00	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	3.212,76
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e Propaganda	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>43.786,89</b>	<b>55.796,44</b>	<b>61.105,61</b>	<b>65.037,69</b>	<b>67.889,45</b>	<b>71.065,22</b>	<b>72.703,03</b>	<b>72.953,41</b>	<b>72.953,41</b>	<b>72.953,41</b>	<b>72.953,41</b>	<b>75.122,49</b>	<b>804.320,46</b>
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>0,00</b>	<b>-8.296,89</b>	<b>363,56</b>	<b>2.854,39</b>	<b>6.722,31</b>	<b>8.940,55</b>	<b>12.394,78</b>	<b>13.096,97</b>	<b>12.846,59</b>	<b>12.846,59</b>	<b>12.846,59</b>	<b>12.846,59</b>	<b>16.137,51</b>	<b>103.599,54</b>
<b>SALDO INICIAL (mês anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>58.448,75</b>	<b>58.812,31</b>	<b>61.666,70</b>	<b>68.389,01</b>	<b>77.329,56</b>	<b>89.724,34</b>	<b>102.821,31</b>	<b>115.667,90</b>	<b>128.514,49</b>	<b>141.361,08</b>	<b>154.207,67</b>	<b>1.123.688,76</b>
Aporte de capital	650.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>58.448,75</b>	<b>58.812,31</b>	<b>61.666,70</b>	<b>68.389,01</b>	<b>77.329,56</b>	<b>89.724,34</b>	<b>102.821,31</b>	<b>115.667,90</b>	<b>128.514,49</b>	<b>141.361,08</b>	<b>154.207,67</b>	<b>170.345,18</b>	<b>170.345,18</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 60 – Fluxo de caixa 1º ano Pessimista

FLUXO DE CAIXA ANO 1 - PESSIMISTA														
Pré-operaçã	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total	
<b>RECEBIMENTOS</b>														
À vista	0,00	24.843,00	28.665,00	32.487,00	36.309,00	38.220,00	42.042,00	42.042,00	42.042,00	42.042,00	42.042,00	45.864,00	458.640,00	
30 dias	0,00	0,00	10.647,00	12.285,00	13.923,00	15.561,00	16.380,00	18.018,00	18.018,00	18.018,00	18.018,00	18.018,00	176.904,00	
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Outras entradas/aportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>24.843,00</b>	<b>39.312,00</b>	<b>44.772,00</b>	<b>50.232,00</b>	<b>53.781,00</b>	<b>58.422,00</b>	<b>60.060,00</b>	<b>60.060,00</b>	<b>60.060,00</b>	<b>60.060,00</b>	<b>63.882,00</b>	<b>635.544,00</b>	
<b>PAGAMENTOS</b>														
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>														
Impostos	0,00	0,00	2.360,08	3.734,64	4.253,34	4.772,04	5.109,19	5.550,09	5.705,70	5.705,70	5.705,70	5.705,70	54.307,88	
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Merc./Serv. Terc./M.Prima	0,00	9.874,80	15.614,00	17.783,08	19.952,16	21.361,64	23.210,00	23.859,88	23.859,88	23.859,88	23.859,88	25.379,08	252.474,16	
<b>DESPESAS FIXAS</b>														
Treinamento e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pró-labore	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00	
Salários	0,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	51.000,00	
Encargos	0,00	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	1.020,28	12.243,36	
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Água	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	
Aluguel	0,00	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	19.887,50	238.650,00	
Luz	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	
Telefone/Internet	0,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00	
Despesas bancárias e financeiras	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	
Combustível	0,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00	
Contador	0,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00	
Outros imprevistos	583,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	
Emissor de NF e certificado digital	0,00	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	41,58	498,96	
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Insumos e materiais	5.000,00	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	267,73	3.212,76	
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidade e Propaganda	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>39.566,89</b>	<b>47.666,17</b>	<b>51.209,81</b>	<b>53.897,59</b>	<b>55.825,77</b>	<b>58.011,28</b>	<b>59.102,06</b>	<b>59.257,67</b>	<b>59.257,67</b>	<b>59.257,67</b>	<b>60.776,87</b>	<b>663.087,12</b>	
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>0,00</b>	<b>-14.723,89</b>	<b>-8.354,17</b>	<b>-6.437,81</b>	<b>-3.665,59</b>	<b>-2.044,77</b>	<b>410,72</b>	<b>957,94</b>	<b>802,33</b>	<b>802,33</b>	<b>802,33</b>	<b>802,33</b>	<b>3.105,13</b>	<b>-27.543,12</b>
<b>SALDO INICIAL (mês anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>52.021,75</b>	<b>43.667,58</b>	<b>37.229,77</b>	<b>33.564,18</b>	<b>31.519,41</b>	<b>31.930,13</b>	<b>32.888,07</b>	<b>33.690,40</b>	<b>34.492,73</b>	<b>35.295,06</b>	<b>36.097,39</b>	<b>469.142,11</b>
Aporte de capital	650.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>52.021,75</b>	<b>43.667,58</b>	<b>37.229,77</b>	<b>33.564,18</b>	<b>31.519,41</b>	<b>31.930,13</b>	<b>32.888,07</b>	<b>33.690,40</b>	<b>34.492,73</b>	<b>35.295,06</b>	<b>36.097,39</b>	<b>39.202,52</b>	

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 61 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Otimista

<b>FLUXO DE CAIXA COM PROJEÇÃO DE 5 ANOS - OTIMISTA</b>						
	<b>Pré-operação</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>						
À vista	0,00	851.760,00	1.022.112,00	1.226.534,40	1.471.841,28	1.766.209,54
30 dias	0,00	328.536,00	438.048,00	525.657,60	630.789,12	756.946,94
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>1.180.296,00</b>	<b>1.460.160,00</b>	<b>1.752.192,00</b>	<b>2.102.630,40</b>	<b>2.523.156,48</b>
<b>PAGAMENTOS</b>						
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>						
Impostos	0,00	113.597,42	155.912,63	184.880,57	291.243,45	355.800,05
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Merc./Serv. Terc/M.Prima	0,00	468.816,68	237.578,57	256.584,86	277.111,65	299.280,58
<b>DESPESAS FIXAS</b>						0,00
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pró-labore	0,00	18.000,00	19.440,00	20.995,20	22.674,82	24.488,80
Salários	0,00	51.000,00	55.080,00	59.486,40	64.245,31	69.384,94
Encargos	0,00	12.243,36	13.222,83	14.280,66	15.423,11	16.656,96
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	1.200,00	1.296,00	1.399,68	1.511,65	1.632,59
Aluguel	0,00	238.650,00	257.742,00	278.361,36	300.630,27	324.680,69
Luz	0,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Telefone/Internet	0,00	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.889,57	2.040,73
Despesas bancárias	0,00	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Combustível	0,00	4.800,00	5.184,00	5.598,72	6.046,56	6.530,40
Contador	0,00	5.400,00	5.832,00	6.298,56	6.802,44	7.346,64
Despesas burocráticas	583,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Serviços de terceiros	0,00	498,96	538,88	581,99	628,55	678,83
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos e materiais	5.000,00	3.212,76	3.469,78	3.747,36	4.047,15	4.370,92
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e Propaganda	500,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>938.719,18</b>	<b>778.300,69</b>	<b>857.059,67</b>	<b>1.017.196,82</b>	<b>1.139.829,81</b>
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>0,00</b>	<b>241.576,82</b>	<b>681.859,31</b>	<b>895.132,33</b>	<b>1.085.433,58</b>	<b>1.383.326,67</b>
<b>SALDO INICIAL (ano anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>308.322,46</b>	<b>990.181,77</b>	<b>1.885.314,10</b>	<b>2.970.747,67</b>
<b>Aporte de capital</b>	<b>650.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>308.322,46</b>	<b>990.181,77</b>	<b>1.885.314,10</b>	<b>2.970.747,67</b>	<b>4.354.074,34</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 62 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Realista

<b>FLUXO DE CAIXA COM PROJEÇÃO DE 5 ANOS - REALISTA</b>						
	<b>Pré-operação</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>						
À vista	0,00	655.200,00	786.240,00	943.488,00	1.132.185,60	1.358.622,72
30 dias	0,00	252.720,00	336.960,00	404.352,00	485.222,40	582.266,88
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>907.920,00</b>	<b>1.123.200,00</b>	<b>1.347.840,00</b>	<b>1.617.408,00</b>	<b>1.940.889,60</b>
<b>PAGAMENTOS</b>						
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>						
Simplex nacional	0,00	87.382,62	119.932,02	142.215,84	170.658,92	268.840,11
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Merc./Serv. Terc/M.Prima	0,00	360.632,76	446.138,40	535.366,08	642.419,04	770.943,36
<b>DESPESAS FIXAS</b>			0,00	0,00	0,00	0,00
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pró-labore	0,00	18.000,00	19.440,00	20.995,20	22.674,82	24.488,80
Salários	0,00	51.000,00	55.080,00	59.486,40	64.245,31	69.384,94
Encargos	0,00	12.243,36	13.222,83	14.280,66	15.423,11	16.656,96
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	1.200,00	1.296,00	1.399,68	1.511,65	1.632,59
Aluguel	0,00	238.650,00	257.742,00	278.361,36	300.630,27	324.680,69
Luz	0,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Telefone/Internet	0,00	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.889,57	2.040,73
Despesas bancárias	0,00	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Combustível	0,00	4.800,00	5.184,00	5.598,72	6.046,56	6.530,40
Contador	0,00	5.400,00	5.832,00	6.298,56	6.802,44	7.346,64
Despesas burocráticas	583,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Serviços de terceiros	0,00	498,96	538,88	581,99	628,55	678,83
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos e materiais	5.000,00	3.212,76	3.469,78	3.747,36	4.047,15	4.370,92
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e Propaganda	500,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>804.320,46</b>	<b>950.879,91</b>	<b>1.093.176,17</b>	<b>1.261.919,69</b>	<b>1.524.532,65</b>
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>0,00</b>	<b>103.599,54</b>	<b>172.320,09</b>	<b>254.663,83</b>	<b>355.488,31</b>	<b>416.356,95</b>
<b>SALDO INICIAL (ano anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>170.345,18</b>	<b>342.665,27</b>	<b>597.329,11</b>	<b>952.817,42</b>
<b>Aporte de capital</b>	<b>650.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>170.345,18</b>	<b>342.665,27</b>	<b>597.329,11</b>	<b>952.817,42</b>	<b>1.369.174,37</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 63 – Fluxo de caixa dos 05 primeiros anos Pessimista

<b>FLUXO DE CAIXA COM PROJEÇÃO DE 5 ANOS - PESSIMISTA</b>						
	<b>Pré-operação</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>						
À vista	0,00	458.640,00	550.368,00	660.441,60	792.529,92	951.035,90
30 dias	0,00	176.904,00	235.872,00	283.046,40	339.655,68	407.586,82
60 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
90 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
120 dias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>635.544,00</b>	<b>786.240,00</b>	<b>943.488,00</b>	<b>1.132.185,60</b>	<b>1.358.622,72</b>
<b>PAGAMENTOS</b>						
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>						
Simplex nacional	0,00	54.307,88	83.185,83	99.551,11	119.461,29	143.353,50
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Merc./Serv. Terc/M.Prima	0,00	252.474,16	312.347,52	374.736,00	449.683,20	539.619,84
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pró-labore	0,00	18.000,00	19.440,00	20.995,20	22.674,82	24.488,80
Salários	0,00	51.000,00	55.080,00	59.486,40	64.245,31	69.384,94
Encargos	0,00	12.243,36	13.222,83	14.280,66	15.423,11	16.656,96
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	1.200,00	1.296,00	1.399,68	1.511,65	1.632,59
Aluguel	0,00	238.650,00	257.742,00	278.361,36	300.630,27	324.680,69
Luz	0,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Telefone/Internet	0,00	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.889,57	2.040,73
Despesas bancárias	0,00	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Combustível	0,00	4.800,00	5.184,00	5.598,72	6.046,56	6.530,40
Contador	0,00	5.400,00	5.832,00	6.298,56	6.802,44	7.346,64
Despesas burocráticas	583,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Serviços de terceiros	0,00	498,96	538,88	581,99	628,55	678,83
Máquinas, equip. e ferramentas	575.101,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos e materiais	5.000,00	3.212,76	3.469,78	3.747,36	4.047,15	4.370,92
Infraestrutura	2.070,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e Propaganda	500,00	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>583.254,36</b>	<b>663.087,12</b>	<b>780.342,84</b>	<b>889.881,36</b>	<b>1.017.986,22</b>	<b>1.167.722,52</b>
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>0,00</b>	<b>-27.543,12</b>	<b>5.897,16</b>	<b>53.606,64</b>	<b>114.199,38</b>	<b>190.900,20</b>
<b>SALDO INICIAL (ano anterior)</b>	<b>0,00</b>	<b>66.745,64</b>	<b>39.202,52</b>	<b>45.099,68</b>	<b>98.706,33</b>	<b>212.905,71</b>
<b>Aporte de capital</b>	<b>650.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>66.745,64</b>	<b>39.202,52</b>	<b>45.099,68</b>	<b>98.706,33</b>	<b>212.905,71</b>	<b>403.805,91</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 9.5 PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As principais demonstrações contábeis utilizadas são: o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

### 9.5.1 Balanço patrimonial

Trata-se de uma das demonstrações contábeis de grande importância para a tomada de decisões. Os elementos presentes no balanço proporcionam saber sobre a solvência, liquidez, endividamento, rentabilidade, estrutura patrimonial da empresa, dentre outras informações. O balanço patrimonial apresenta a situação patrimonial e financeira da empresa sobre determinado período e é visto como ponto de partida para o processo de análise (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

### 9.5.2 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é tão importante quanto o Balanço Patrimonial em relação as decisões tomadas dentro e fora da organização. É nela que se encontram os resultados constatados pela empresa, tanto para benefício do capital de terceiros quanto para capital próprio. Através dela pode-se avaliar tendências quanto às receitas, custos e despesas de diferentes naturezas (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

Em suma, é uma demonstração contábil que apresenta de forma esquematizada os resultados atingidos pela organização em determinado período, em que o resultado é verificado deduzindo-se das receitas todas as despesas (incluindo os custos que nesse momento se tornam despesas) que a empresa incidiu no aludido período (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

Na Figura 64, demonstra-se o DRE do primeiro ano no cenário otimista, o qual se observa uma receita bruta de R\$ 1.216,800,00 e lucro líquido de R\$ 282.880,82 em um período de doze meses. A Figura 65, representa o DRE do primeiro ano no cenário realista e se obtém uma receita bruta de R\$ 936.000,00 o qual geraria um lucro líquido de R\$ 136.479,54 no período de doze meses. Conforme a Figura 66 representa-se o DRE do primeiro ano num cenário pessimista, e se observa uma receita bruta de R\$ 656.200,00 e um déficit de R\$ 3.087,12 num período de doze meses.

Na Figura 67, apresenta-se o DRE dos cinco primeiros anos no cenário otimista e observa-se uma receita bruta que inicia no primeiro ano com R\$ 1.216.800,00 com lucro líquido

de R\$ 282.880,82, crescendo ano após ano e chegando no quinto ano com um faturamento bruto de R\$ 2.523.156,48 e lucro líquido de R\$ 686.972,05 num período de doze meses.

A Figura 68, temos o DRE dos cinco primeiros anos no cenário realista e observa-se uma receita bruta de R\$ 936.000,00 e lucro líquido de R\$ 136.479,54 no primeiro ano, e um crescimento anual que se observa no quinto ano uma receita bruta de R\$ 1.940.889,60 e lucro líquido de R\$ 422.887,35 num período de doze meses. A Figura 69 representa o DRE dos cinco primeiros anos no cenário pessimista, o qual temos uma receita bruta de R\$ 655.200,00 e um resultado negativo, um déficit de R\$ 3.087,12 o qual gerará prejuízo nos primeiros doze meses, e no quinto ano uma receita bruta de R\$ 1.358.622,72, o qual se obtém um lucro líquido de R\$ 197.430,60 num período de doze meses.

Figura 64 – DRE 1º ano Otimista

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ANO 1 - OTIMISTA</b>													
	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>Mês 7</b>	<b>Mês 8</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>	<b>Total</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	65.910,00	76.050,00	86.190,00	96.330,00	101.400,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	121.680,00	1.216.800,00
Venda de produtos e serviços	65.910,00	76.050,00	86.190,00	96.330,00	101.400,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	111.540,00	121.680,00	1.216.800,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	0,00	4.936,66	7.811,86	8.896,84	9.981,82	10.687,05	11.609,29	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	113.597,42
Impostos e contribuições sobre vendas	0,00	4.936,66	7.811,86	8.896,84	9.981,82	10.687,05	11.609,29	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	11.934,78	113.597,42
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	65.910,00	71.113,34	78.378,14	87.433,16	91.418,18	100.852,95	99.930,71	99.605,22	99.605,22	99.605,22	99.605,22	109.745,22	1.103.202,58
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	18.331,68	28.999,84	33.025,72	37.060,04	39.676,44	43.094,64	44.301,56	44.301,56	44.301,56	44.301,56	44.301,56	47.120,52	468.816,68
<b>LUCRO BRUTO</b>	47.578,32	42.113,50	45.352,42	50.373,12	51.741,74	57.758,31	55.629,15	55.303,66	55.303,66	55.303,66	55.303,66	62.624,70	634.385,90
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	351.505,08
Despesas com vendas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Despesas bancárias e financeiras	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Despesas gerais e administrativas	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	333.993,36
Outras despesas operacionais	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	3.711,72
Despesas burocráticas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>18.286,23</b>	<b>12.821,41</b>	<b>16.060,33</b>	<b>21.081,03</b>	<b>22.449,65</b>	<b>28.466,22</b>	<b>26.337,06</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>33.332,61</b>	<b>282.880,82</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>18.286,23</b>	<b>12.821,41</b>	<b>16.060,33</b>	<b>21.081,03</b>	<b>22.449,65</b>	<b>28.466,22</b>	<b>26.337,06</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>26.011,57</b>	<b>33.332,61</b>	<b>282.880,82</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 65 – DRE 1º ano Realista

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ANO 1 - REALISTA</b>													
	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>Mês 7</b>	<b>Mês 8</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>	<b>Total</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	50.700,00	58.500,00	66.300,00	74.100,00	78.000,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	93.600,00	936.000,00
Venda de produtos e serviços	50.700,00	58.500,00	66.300,00	74.100,00	78.000,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	85.800,00	93.600,00	936.000,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	0,00	3.797,43	6.009,12	6.843,72	7.678,32	8.220,81	8.930,22	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	87.382,62
Impostos e contribuições sobre vendas	0,00	3.797,43	6.009,12	6.843,72	7.678,32	8.220,81	8.930,22	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	9.180,60	87.382,62
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	50.700,00	54.702,57	60.290,88	67.256,28	70.321,68	77.579,19	76.869,78	76.619,40	76.619,40	76.619,40	76.619,40	84.419,40	848.617,38
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	14.094,80	22.306,92	25.404,40	28.501,88	30.519,04	33.152,32	34.080,72	34.080,72	34.080,72	34.080,72	34.080,72	36.249,80	360.632,76
<b>LUCRO BRUTO</b>	36.605,20	32.395,65	34.886,48	38.754,40	39.802,64	44.426,87	42.789,06	42.538,68	42.538,68	42.538,68	42.538,68	48.169,60	487.984,62
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	351.505,08
Despesas com vendas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Despesas bancárias e financeiras	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Despesas gerais e administrativas	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	333.993,36
Outras despesas operacionais	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	3.711,72
Despesas burocráticas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>7.313,11</b>	<b>3.103,56</b>	<b>5.594,39</b>	<b>9.462,31</b>	<b>10.510,55</b>	<b>15.134,78</b>	<b>13.496,97</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>18.877,51</b>	<b>136.479,54</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>7.313,11</b>	<b>3.103,56</b>	<b>5.594,39</b>	<b>9.462,31</b>	<b>10.510,55</b>	<b>15.134,78</b>	<b>13.496,97</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>13.246,59</b>	<b>18.877,51</b>	<b>136.479,54</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 66 - DRE 1º ano Pessimista

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ANO 1 - PESSIMISTA													
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
<b>RECEITA BRUTA</b>	35.490,00	40.950,00	46.410,00	51.870,00	54.600,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	65.520,00	655.200,00
Venda de produtos e serviços	35.490,00	40.950,00	46.410,00	51.870,00	54.600,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	60.060,00	65.520,00	655.200,00
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	0,00	2.360,08	3.734,64	4.253,34	4.772,04	5.109,19	5.550,09	5.705,70	5.705,70	5.705,70	5.705,70	5.705,70	54.307,88
Impostos e contribuições sobre vendas	0,00	2.360,08	3.734,64	4.253,34	4.772,04	5.109,19	5.550,09	5.705,70	5.705,70	5.705,70	5.705,70	5.705,70	54.307,88
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	35.490,00	38.589,92	42.675,36	47.616,66	49.827,96	54.950,81	54.509,91	54.354,30	54.354,30	54.354,30	54.354,30	59.814,30	600.892,12
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	9.874,80	15.614,00	17.783,08	19.952,16	21.361,64	23.210,00	23.859,88	23.859,88	23.859,88	23.859,88	23.859,88	25.379,08	252.474,16
<b>LUCRO BRUTO</b>	25.615,20	22.975,92	24.892,28	27.664,50	28.466,32	31.740,81	30.650,03	30.494,42	30.494,42	30.494,42	30.494,42	34.435,22	348.417,96
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	29.292,09	351.505,08
Despesas com vendas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Despesas bancárias e financeiras	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Despesas gerais e administrativas	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	27.832,78	333.993,36
Outras despesas operacionais	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	309,31	3.711,72
Despesas burocráticas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-3.676,89</b>	<b>-6.316,17</b>	<b>-4.399,81</b>	<b>-1.627,59</b>	<b>-825,77</b>	<b>2.448,72</b>	<b>1.357,94</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>5.143,13</b>	<b>-3.087,12</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>-3.676,89</b>	<b>-6.316,17</b>	<b>-4.399,81</b>	<b>-1.627,59</b>	<b>-825,77</b>	<b>2.448,72</b>	<b>1.357,94</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>1.202,33</b>	<b>5.143,13</b>	<b>-3.087,12</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 67 – DRE dos 5 primeiros anos Otimista

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 5 ANOS - OTIMISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	1.216.800,00	1.460.160,00	1.752.192,00	2.102.630,40	2.523.156,48
Venda de serviços	1.216.800,00	1.460.160,00	1.752.192,00	2.102.630,40	2.523.156,48
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	113.597,42	155.912,63	184.880,57	291.243,45	355.800,05
Impostos e contribuições sobre vendas	113.597,42	155.912,63	184.880,57	291.243,45	355.800,05
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	1.103.202,58	1.304.247,37	1.567.311,43	1.811.386,95	2.167.356,43
<b>CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS</b>	468.816,68	580.030,56	695.996,16	835.154,88	1.002.165,60
<b>LUCRO BRUTO</b>	634.385,90	724.216,81	871.315,27	976.232,07	1.165.190,83
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	351.505,08	379.625,49	409.995,53	442.795,17	478.218,78
Despesas com vendas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Despesas financeiras	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Despesas gerais e administrativas	333.993,36	360.712,83	389.569,86	420.735,44	454.394,28
Outras despesas operacionais	3.711,72	4.008,66	4.329,35	4.675,70	5.049,75
Despesas burocráticas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>282.880,82</b>	<b>344.591,32</b>	<b>461.319,74</b>	<b>533.436,90</b>	<b>686.972,05</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>282.880,82</b>	<b>344.591,32</b>	<b>461.319,74</b>	<b>533.436,90</b>	<b>686.972,05</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 68 – DRE dos 5 primeiros anos Realista

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 5 ANOS - REALISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	936.000,00	1.123.200,00	1.347.840,00	1.617.408,00	1.940.889,60
Venda de serviços	936.000,00	1.123.200,00	1.347.840,00	1.617.408,00	1.940.889,60
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	87.382,62	119.932,02	142.215,84	170.658,92	268.840,11
Impostos e contribuições sobre vendas	87.382,62	119.932,02	142.215,84	170.658,92	268.840,11
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	848.617,38	1.003.267,98	1.205.624,16	1.446.749,08	1.672.049,49
<b>CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS</b>	360.632,76	446.138,40	535.366,08	642.419,04	770.943,36
<b>LUCRO BRUTO</b>	487.984,62	557.129,58	670.258,08	804.330,04	901.106,13
<b>DESPEAS OPERACIONAIS</b>	351.505,08	379.625,49	409.995,53	442.795,17	478.218,78
Despesas com vendas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Despesas financeiras	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Despesas gerais e administrativas	333.993,36	360.712,83	389.569,86	420.735,44	454.394,28
Outras despesas operacionais	3.711,72	4.008,66	4.329,35	4.675,70	5.049,75
Despesas burocráticas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>136.479,54</b>	<b>177.504,09</b>	<b>260.262,55</b>	<b>361.534,87</b>	<b>422.887,35</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>136.479,54</b>	<b>177.504,09</b>	<b>260.262,55</b>	<b>361.534,87</b>	<b>422.887,35</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 69 – DRE dos 5 primeiros anos Pessimista

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 5 ANOS - PESSIMISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	655.200,00	786.240,00	943.488,00	1.132.185,60	1.358.622,72
Venda de serviços	655.200,00	786.240,00	943.488,00	1.132.185,60	1.358.622,72
Outras entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	54.307,88	83.185,83	99.551,11	119.461,29	143.353,50
Impostos e contribuições sobre vendas	54.307,88	83.185,83	99.551,11	119.461,29	143.353,50
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	600.892,12	703.054,17	843.936,89	1.012.724,31	1.215.269,22
<b>CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS</b>	252.474,16	312.347,52	374.736,00	449.683,20	539.619,84
<b>LUCRO BRUTO</b>	348.417,96	390.706,65	469.200,89	563.041,11	675.649,38
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	351.505,08	379.625,49	409.995,53	442.795,17	478.218,78
Despesas com vendas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
Despesas financeiras	1.800,00	1.944,00	2.099,52	2.267,48	2.448,88
Despesas gerais e administrativas	333.993,36	360.712,83	389.569,86	420.735,44	454.394,28
Outras despesas operacionais	3.711,72	4.008,66	4.329,35	4.675,70	5.049,75
Despesas burocráticas	6.000,00	6.480,00	6.998,40	7.558,27	8.162,93
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-3.087,12</b>	<b>11.081,16</b>	<b>59.205,36</b>	<b>120.245,94</b>	<b>197.430,60</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>-3.087,12</b>	<b>11.081,16</b>	<b>59.205,36</b>	<b>120.245,94</b>	<b>197.430,60</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 9.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis possui papel fundamental no processo decisório, visto que é um mecanismo de avaliação de desempenho, abordando indicadores sobre questões econômicas e financeiras da empresa. Em razão disto, ela possui duas fases diferentes: uma, de natureza retrospectiva, e outra, natureza projetiva, sendo que a primeira oferece um retorno sobre a eficiência das decisões tomadas no passado e da eficácia de como elas foram executadas. A segunda, possibilita o desenvolvimento de cenários e formação de expectativas ligadas ao desempenho econômico e financeiro futuro, verificando os possíveis riscos pelos quais a organização possa ser submetida (LINS; FILHO, 2012).

Os principais tipos de análises são: análise vertical, análise horizontal e análise por meio de indicadores e índices (LINS; FILHO, 2012).

### 9.6.1 Análise vertical

A análise vertical possui como objetivo “demonstrar a representatividade e avaliação da estrutura do ativo e do passivo, de um elemento patrimonial ou da demonstração de resultado em relação a um grupo ou total de contas classificadas nas demonstrações contábeis” (LINS; FILHO, 2012, p. 140-141).

Para o profissional que faz a análise, essa avaliação serve para indicar quais as contas mais importantes das demonstrações contábeis, resultando no melhor entendimento da estrutura patrimonial, assim como permitir a identificação de variações significativas de um período para outro em relação ao total (LINS; FILHO, 2012).

### 9.6.2 Análise horizontal

É conhecida também como análise de tendências e “realizada a partir da observação da evolução de uma conta ou de um grupo de contas ao longo de vários períodos, tendo seu foco nos efeitos, não revelando, entretanto, as causas das mudanças” (SILVA, 2019, p. 109).

A forma de calcular a análise horizontal é semelhante à da análise vertical, utiliza-se regra de três. Na análise horizontal procura-se a variação temporal que ocorre em uma mesma conta (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020).

### 9.6.3 Análise por meio de índices

Além das análises vertical e horizontal, é necessário a apuração de índices ou indicadores que proporcionem ao analista uma visão macro da situação econômica e financeira da empresa (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020). A análise deve ser feita por meio da construção histórica de índices, verificados mediante relação entre contas ou grupo de contas que fazem parte das demonstrações contábeis (SILVA, 2020).

## 9.7 INDICADORES ECONÔMICOS DE RETORNO

Esses indicadores demonstram, de forma geral, o retorno da empresa em determinado período verificado de forma a possibilitar a avaliação mais eficaz das atividades operacionais (LINS; FILHO, 2012).

### 9.7.1 Retorno sobre as vendas (RSV)

Na concepção de Silva (2019), o *Return on sales* (ROS) ou retorno sobre as vendas (RSV) quer dizer a eficiência da empresa ao gerar lucro por meio de suas vendas. É uma forma que os gestores tem de saber o desempenho da empresa.

Dessa maneira, o  $ROS = \text{Lucro líquido} / \text{Vendas líquidas}$ .

Na Figura 70, observa-se o retorno sobre as vendas em um período de cinco anos e um crescimento gradual, ano após ano, nos três cenários: otimista, realista e pessimista.

Figura 70 – Retorno sobre as vendas nos diferentes cenários em 05 anos

RETORNO SOBRE VENDAS - OTIMISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro líquido	R\$ 282.880,82	R\$ 344.591,32	R\$ 461.319,74	R\$ 533.436,90	R\$ 686.972,05
Receita operacional líquida	R\$ 1.103.202,58	R\$ 1.304.247,37	R\$ 1.567.311,43	R\$ 1.811.386,95	R\$ 2.167.356,43
ROS (%)	25,64%	26,42%	29,43%	29,45%	31,70%
RETORNO SOBRE VENDAS - REALISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro líquido	R\$ 136.479,54	R\$ 177.504,09	R\$ 260.262,55	R\$ 361.534,87	R\$ 422.887,35
Receita operacional líquida	R\$ 848.617,38	R\$ 1.003.267,98	R\$ 1.205.624,16	R\$ 1.446.749,08	R\$ 1.672.049,49
ROS (%)	16,08%	17,69%	21,59%	24,99%	25,29%
RETORNO SOBRE VENDAS - PESSIMISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro líquido	-R\$ 3.087,12	R\$ 11.081,16	R\$ 59.205,36	R\$ 120.245,94	R\$ 197.430,60
Receita operacional líquida	R\$ 600.892,12	R\$ 703.054,17	R\$ 843.936,89	R\$ 1.012.724,31	R\$ 1.215.269,22
ROS (%)	-0,51%	1,58%	7,02%	11,87%	16,25%

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 9.7.2 Retorno sobre o investimento (RSI)

Conforme Padoveze (2016, p. 130), o retorno do investimento “é o percentual obtido pelo lucro periódico (normalmente anual) em relação aos investimentos do centro de resultado”.

Na Figura 71, pode-se observar o retorno sobre o investimento em um período de cinco anos, nos cenários otimista, realista e pessimista; o qual variam 30% entre si.

Figura 71 - Retorno sobre o investimento nos diferentes cenários em 05 anos

<b>RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - OTIMISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Lucro líquido	R\$ 282.880,82	R\$ 344.591,32	R\$ 461.319,74	R\$ 533.436,90	R\$ 686.972,05
Investimento inicial	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00
<b>ROI (%)</b>	<b>43,52%</b>	<b>53,01%</b>	<b>70,97%</b>	<b>82,07%</b>	<b>105,69%</b>
<b>RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - REALISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Lucro líquido	R\$ 136.479,54	R\$ 177.504,09	R\$ 260.262,55	R\$ 361.534,87	R\$ 422.887,35
Investimento inicial	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00
<b>ROI (%)</b>	<b>21,00%</b>	<b>27,31%</b>	<b>40,04%</b>	<b>55,62%</b>	<b>65,06%</b>
<b>RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - PESSIMISTA</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Lucro líquido	-R\$ 3.087,12	R\$ 11.081,16	R\$ 59.205,36	R\$ 120.245,94	R\$ 197.430,60
Investimento inicial	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 650.000,00
<b>ROI (%)</b>	<b>-0,47%</b>	<b>1,70%</b>	<b>9,11%</b>	<b>18,50%</b>	<b>30,37%</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 9.7.3 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) quer dizer descontar o valor dos fluxos futuros de acordo com uma determinada taxa de juros, de forma que esse fluxo futuro se mostre aos valores atuais. Assim, o valor atual dos fluxos futuros diante do valor atual do investimento a ser realizado, indica a decisão a ser tomada:

- se o montante atual dos fluxos futuros for o mesmo ou maior que o valor atual a ser aplicado, o investimento deverá ser realizado;
- se o montante atual dos fluxos futuros for menor ao valor aplicado, o investimento não deve ser realizado (PADOVEZE, 2016).

Na Figura 72, apresenta-se o VPL (valor presente líquido) nos diferentes cenários no período de cinco anos.

Figura 72 – Valor presente líquido nos diferentes cenários

VALOR PRESENTE LÍQUIDO	
Cenário	VPL
Otimista	R\$ 2.888.518,75
Realista	R\$ 425.420,35
Pessimista	-R\$ 386.908,80

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

#### 9.7.4 Taxa interna de retorno (TIR)

A Taxa interna de retorno (TIR) refere-se a uma variação do método utilizado no VPL. Ao invés de procurar pelo VPL do fluxo futuro, procura-se pela taxa de juros que equipara o total dos fluxos futuros com desconto dessa taxa de juros ao montante investido inicialmente.

Na Figura 73, apresenta-se a TIR (taxa interna de retorno), nos diferentes cenários no período de cinco anos.

Figura 73 – Taxa interna de retorno

TAXA INTERNA DE RETORNO	
Cenário	TIR
Otimista	82,56%
Realista	22,31%
Pessimista	-13,30%

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

#### 9.7.5 Período de retorno do investimento (*Payback*)

O *payback* é o método aplicado ao conceito VPL que informa em quanto períodos (geralmente anos) ocorrerá o retorno do valor investido inicialmente. Trata-se de uma informação complementar ao procedimento decisório e pode significar que além do retorno aplicado, o período de recuperação também é importante (PADOVEZE, 2016).

As Figuras 74, 75 e 76, respectivamente, representam o *payback* (período do retorno do investimento nos cenários otimista, realista e pessimista), num período de cinco anos.

No cenário otimista, representado pela Figura 74, obtêm-se o retorno sobre o investimento em um período de 19,5 meses ou 584 dias, o que viabilizaria o negócio. A Figura 75 representa o cenário realista, o qual se alcança o investimento inicial em um período de 40,6 meses ou 1.218 dias, resultado que inviabilizaria o negócio, frente ao valor investido. Além disso, na Figura 76, existe o cenário pessimista, no qual se atinge o investimento inicial em 80,8

meses ou 2.423 dias, sendo considerado um período muito longo, também inviabilizando o negócio, mas ressalta-se que o estudo e o plano de vendas foram bem conservadores em todos os cenários, podendo os números serem melhores, em razão da potencialidade do negócio proposto.

Figura 74 – Período de retorno do investimento Otimista

Payback otimista		
	Retorno	Saldo
<b>Investimento inicial</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>
<b>Lucro líquido Ano 1</b>	R\$ 241.576,82	<b>-R\$ 408.423,18</b>
<b>Lucro líquido Ano 2</b>	R\$ 681.859,31	R\$ 273.436,13
<b>Lucro líquido Ano 3</b>	R\$ 895.132,33	R\$ 1.168.568,46
<b>Lucro líquido Ano 4</b>	R\$ 1.085.433,58	R\$ 2.254.002,03
<b>Lucro líquido Ano 5</b>	R\$ 1.383.326,67	R\$ 3.637.328,70

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 75 – Período de retorno do investimento Realista

Payback realista		
	Retorno	Saldo
<b>Investimento inicial</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>
<b>Lucro líquido Ano 1</b>	R\$ 103.599,54	<b>-R\$ 546.400,46</b>
<b>Lucro líquido Ano 2</b>	R\$ 172.320,09	<b>-R\$ 374.080,37</b>
<b>Lucro líquido Ano 3</b>	R\$ 254.663,83	<b>-R\$ 119.416,53</b>
<b>Lucro líquido Ano 4</b>	R\$ 355.488,31	R\$ 236.071,78
<b>Lucro líquido Ano 5</b>	R\$ 416.356,95	R\$ 652.428,73

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 76 – Período de retorno do investimento Pessimista

Payback pessimista		
	Retorno	Saldo
<b>Investimento inicial</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>	<b>-R\$ 650.000,00</b>
<b>Lucro líquido Ano 1</b>	<b>-R\$ 27.543,12</b>	<b>-R\$ 677.543,12</b>
<b>Lucro líquido Ano 2</b>	R\$ 5.897,16	<b>-R\$ 671.645,96</b>
<b>Lucro líquido Ano 3</b>	R\$ 53.606,64	<b>-R\$ 618.039,31</b>
<b>Lucro líquido Ano 4</b>	R\$ 114.199,38	<b>-R\$ 503.839,93</b>
<b>Lucro líquido Ano 5</b>	R\$ 190.900,20	<b>-R\$ 312.939,73</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

### 9.7.6 Ponto de equilíbrio

De acordo com Silva (2019), ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a organização não incide em lucro ou prejuízo, no qual o número de vendas é o suficiente para suprir todos os custos fixos e variáveis.

O cálculo para o ponto de equilíbrio se dá como representado na Figura 77.

Figura 77 – Ponto de equilíbrio

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Silva (2020).

As Figuras 78, 79 e 80 demonstram o ponto de equilíbrio num período de cinco anos, nos cenários otimista, realista e pessimista, respectivamente.

Figura 78 – Ponto de equilíbrio Otimista em 05 anos

PONTO DE EQUILÍBRIO - OTIMISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento	R\$ 1.216.800,00	R\$ 1.460.160,00	R\$ 1.752.192,00	R\$ 2.102.630,40	R\$ 2.523.156,48
Custo fixo	R\$ 351.505,08	R\$ 379.625,49	R\$ 409.995,53	R\$ 442.795,17	R\$ 478.218,78
Custo variável	R\$ 582.414,10	R\$ 735.943,19	R\$ 880.876,73	R\$ 1.126.398,33	R\$ 1.357.965,65
<b>PE (R\$)</b>	<b>R\$ 674.213,25</b>	<b>R\$ 765.397,80</b>	<b>R\$ 824.490,18</b>	<b>R\$ 953.702,10</b>	<b>R\$ 1.035.556,40</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 79 – Ponto de equilíbrio Realista em 05 anos

PONTO DE EQUILÍBRIO - REALISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento	R\$ 936.000,00	R\$ 1.123.200,00	R\$ 1.347.840,00	R\$ 1.617.408,00	R\$ 1.940.889,60
Custo fixo	R\$ 351.505,08	R\$ 379.625,49	R\$ 409.995,53	R\$ 442.795,17	R\$ 478.218,78
Custo variável	R\$ 448.015,38	R\$ 566.070,42	R\$ 677.581,92	R\$ 813.077,96	R\$ 1.039.783,47
<b>PE (R\$)</b>	<b>R\$ 674.219,52</b>	<b>R\$ 765.343,22</b>	<b>R\$ 824.471,03</b>	<b>R\$ 890.406,19</b>	<b>R\$ 1.030.033,90</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 80 – Ponto de equilíbrio Pessimista em 05 anos

PONTO DE EQUILÍBRIO - PESSIMISTA					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento	R\$ 655.200,00	R\$ 786.240,00	R\$ 943.488,00	R\$ 1.132.185,60	R\$ 1.358.622,72
Custo fixo	R\$ 351.505,08	R\$ 379.625,49	R\$ 409.995,53	R\$ 442.795,17	R\$ 478.218,78
Custo variável	R\$ 306.782,04	R\$ 395.533,35	R\$ 474.287,11	R\$ 569.144,49	R\$ 682.973,34
<b>PE (R\$)</b>	<b>R\$ 661.005,33</b>	<b>R\$ 763.940,78</b>	<b>R\$ 824.435,47</b>	<b>R\$ 890.390,25</b>	<b>R\$ 961.621,40</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

## 10 PLANO DE CONTIGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

O risco é atinente a todas as atividades empresariais. Todas as escolhas tomadas hoje vão refletir em resultados futuros e estão vulneráveis a riscos. Somente o que já aconteceu está livre de risco, pois trata-se de evento consumado. A gestão de riscos é uma metodologia utilizada para adoção de decisões voltadas para minimizar ou evitar as possíveis ameaças conhecidas, através de ferramentas adequadas (HOJI, 2017).

Existem os riscos de caráter operacional e financeiro. O primeiro, refere-se as atividades de operações e estão ligados a calamidades, enganos, fraudes, problemas em produtos e serviços, com legislação, dentre outros. O segundo, pode impactar ativos e passivos financeiros, assim como sobre os preços futuros, com nível alto e inesperado, resultando em grandes prejuízos financeiros (HOJI, 2017).

No Quadro 8, apresenta-se o plano de contingência e riscos da empresa, onde são apontados os principais riscos e prováveis soluções dos mesmos.

Quadro 8 – Plano de contingência e riscos

<b>CONTINGÊNCIA</b>	<b>RISCOS</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Máquinas e peças importadas	Falta de peças, caso as máquinas estraguem	Manter estoque seguro em relação as principais peças de reposição
Insumos e matérias-primas	Falta de matéria-prima e alguns itens importados	Manter estoque seguro e desenvolver fornecedores locais
Treinamento técnico da máquina	Ficar sem mão de obra qualificada	Fazer constantes atualizações e sempre manter, no mínimo, duas pessoas da equipe treinadas
Segurança dos equipamentos	Vandalismos e falta de energia elétrica	Os locais que foram escolhidos para a instalação das máquinas contam com segurança e geradores

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo abordou a viabilidade da abertura de uma empresa que produz e vende pizzas, através de máquinas automatizadas, tendo como objetivo inicial a implementação da mesma na cidade de Caxias do Sul - RS. Porém, com planejamento de expansão para todo território Nacional.

Para tanto, foi elaborada uma pesquisa de mercado, na qual foi possível construir o perfil do futuro cliente e descobrir quais são as suas demandas e necessidades, sendo que a maioria dos entrevistados comprariam pizzas em uma máquina automatizada e as consumiriam ao menos uma vez por mês.

Os possíveis clientes consideram de extrema importância a higiene, qualidade, rapidez, aliados ao preço justo e com a facilidade de efetuarem pagamentos por meio de cartões de débito e crédito, adquirindo o produto a qualquer hora do dia ou da noite.

Na sequência, foi realizado levantamento de dados e pesquisa bibliográfica com a finalidade de estruturar o negócio. É importante que o empreendedor use da criatividade para criação de novos negócios, de forma ágil, identificando oportunidades, assumindo riscos e responsabilidades, em busca de um negócio lucrativo. Através da iniciativa deste profissional existe a criação de inovações e empregos, incentivando o crescimento econômico. O negócio proposto trata-se de algo inovador e que busca suprir as necessidades das pessoas.

Ademais, definiu-se a missão, visão e valores do negócio e seus objetivos. Na sequência, destacou-se o plano de *marketing*, o processo de operações, gestão de pessoas e projeções financeiras, para a implementação do negócio.

Segundo demonstram os indicadores financeiros, o negócio proposto é viável no cenário otimista e inviável nos demais cenários, realista e pessimista, frente ao valor investido. No entanto, ressalta-se a possibilidade de existir riscos, em razão disto é necessário haver o acompanhamento do plano de contingências e análise de riscos nas decisões tomadas pela empresa.

Destaca-se que o investimento no negócio proposto pode ser rentável. O estudo elaborado foi bem conservador em todos os quesitos e análises, o que levou o negócio a ter uma taxa de retorno sobre o investimento um pouco mais longa, porém mesmo no cenário realista, o investimento seria recuperado em 40,6 meses ou 1.218 dias de operações.

Através do trabalho elaborado, conclui-se que a pesquisa aplicada, foi de extrema importância para obtermos os dados descritos, assim como todo estudo efetuado e conhecimento para o negócio proposto ter uma base segura e obter sucesso.

Assim sendo, o trabalho em questão, agregou conhecimento ao autor o qual ajudou no seu crescimento e desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Brasil). **O que é inovação?** Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/O-que-e-inovacao>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Vendas Automáticas (Brasil). **Vending machines uma análise do mercado brasileiro**. Rev. Fae. Curitiba, v. 1, p. 27-45, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/403-1077-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/403-1077-1-SM%20(2).pdf)>. Acesso em: 10 set.2019.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de *Vending Machines* (Brasil). **Movimentamos a economia, empregamos pessoas e somos uma fatia representativa do varejo nacional**. Disponível em: <<https://abvm.ind.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia. 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/612-2762-2-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/612-2762-2-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BANCO do Empreendedor. **Formação de preços. o que é, como funciona, como calcular**. 18 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.bancodoempreendedor.org.br/conteudo/formacao-de-precos-o-que-e-como-funciona-como-calcular.html>>. Acesso em: 27 set. 2020.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. São Paulo: Sagah Educação S.A, 2017.

BELLIS, Mary. **A história das máquinas de venda automática**. 04 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.thoughtco.com/the-history-of-vending-machines-1992599>>. Acesso em: 24 ago. 2019.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Formação de Preços: estratégias, custos e resultados**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CÂMARA de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC). **Balança Comercial do Município US\$ milhão - F.O.B.** Disponível em: <<https://ciccaxias.org.br/perfil/perfil/frames.html>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CÂMARA de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC). **Economia de Caxias do Sul cresce 2,2% em agosto**. Disponível em: <<https://ciccaxias.org.br/noticias/2019/10/02/economia-de-caxias-do-sul-cresce-22-em-agosto/>>. Acesso em 19 nov. 2019.

CÂMARA de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC). **Participação no valor adicionado bruto a preços básicos (vab), por setores de atividade econômica, no estado e**

em **Caxias do Sul – ano 2012**. Disponível

em: <<https://ciccaxias.org.br/perfil/perfil/frames.html>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CERTO, Samuel C. (Trad.). **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. [2. Reimp.]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**. 3 ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed, rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHURCHILL, Gilbert A.; BROWN Tom J.; SUTER, Tracy A.; [tradução EZ2 Translat; revisão técnica Rodney de Souza Nascimento]. **Pesquisa básica de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 4. ed. [2. Reimpr.]. São Paulo, Atlas, 2019.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso: 16 ago. 2019.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DIÁRIO Comércio Indústria & Serviços. **Brasil ocupa 98º posição em ranking global do empreendedorismo**. Disponível em:

<[https://www.acaps.org.br/noticias\\_de\\_mercado/Brasil+ocupa+a+98%AA+posi%E7%E3o+em+ranking+global+de+empreendedorismo](https://www.acaps.org.br/noticias_de_mercado/Brasil+ocupa+a+98%AA+posi%E7%E3o+em+ranking+global+de+empreendedorismo)>. Acesso em: 05 set. 2019.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DON Guilherme Pizzaria. **Cardápio**. Disponível em: <<http://www.donguilherme.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

DORNELAS, José. Dornelas, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

ECONOMIC News Brasil. **Mercado de pizza movimenta 22 bilhões no país**. Disponível: <<https://www.economicnewsbrasil.com.br/2019/07/13/mercado-de-pizza-movimenta-22-bilhoes/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

ENDEAVOR Brasil. **Entenda o que é relações públicas e por que sua empresa deve investir nisso**. 09 ago. 2017. Disponível em: <[https://endeavor.org.br/marketing/relacoes-publicas/?gclid=EAIaIQobChMIzKqHmryR7AIVTQaRCh2L7QVrEAAYASAAEgIBeFD\\_BwE](https://endeavor.org.br/marketing/relacoes-publicas/?gclid=EAIaIQobChMIzKqHmryR7AIVTQaRCh2L7QVrEAAYASAAEgIBeFD_BwE)>. Acesso em: 30 set. 2020.

ENIT. NR 7 – **Programa de controle médico de saúde ocupacional – PCMSO**. Disponível em: <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-07-atualizada-2020.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-07-atualizada-2020.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2020.

FERREIRA, Rafael. **Brasil ocupa 98º posição em ranking global de empreendedorismo**. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/economia/brasil-ocupa-a-98-posic-o-em-ranking-global-de-empreendedorismo-1.539035>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

FERRUCIO, Alice. **Liderança, Poder e Autoridade**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/45155004/Lideranca-Prof-Alice-Ferrucio>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun 1999.

FRANCHI, Claiton Moro. **Controle de processos industriais**: princípios e aplicações. 1. ed. São Paulo: Érica, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. [2. reimpr.]. São Paulo, Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GLOBAL Entrepreneurship monitor. **Gem 2016: empreendedorismo no Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Infogr%C3%A1fico-GEM-RS.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

GREGORIO, Gabriela Fonseca Parreira; SANTOS, Danielle Freitas; PRATA, Auricélio Barros [revisão técnica: André Shataloff]. **Engenharia de manutenção**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2018.

HIRISH, Roberto D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Brookman, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (Brasil). **Comer fora de casa consome um terço de despesas das famílias com alimentação**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25607-comer-fora-de-casa-consome-um-terco-das-despesas-das-familias-com-alimentacao>>. Acesso em: 10 set. 2019.

INSTITUTO Brasileiro de Qualidade e Produtividade (Brasil); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Empreendedorismo: cresce o nº de pessoas que empreendem por oportunidade, não por necessidade**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2019/02/26/pesquisa-gem-perfil-empresarios-brasileiros.htm>>. Acesso em: 05 set. 2019.

ISTOÉ Dinheiro. **O negócio que acaba em pizza**. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20080807/negocio-que-acaba-pizza/14358>>. Acesso em: 01 set. 2019.

JORNAL Pioneiro. **Em cinco anos, número de estabelecimentos que vendem pizza cresceu 28% em Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/noticia/2014/07/em-cinco-anos-numero-de-estabelecimentos-que-vendem-pizza-cresceu-28-em-caxias-do-sul-4547174.html>>. Acesso 15 set. 2019.

JORDÃO, Sônia. **Empreendedorismo e liderança nas empresas**. Disponível em: <<https://portalcmc.com.br/empreendedorismo-e-lideranca-nas-empresas/>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLEIN, Peter Gordon. **O capitalista e o empreendedor**. Lugar: editora, 2015.

KICH, Diego Rafael; PIES, Henrique Fernando; SCHMITZ, Rafael. **O terceiro ‘P’ do mix de marketing - praça**. Disponível em: <<http://sites.setrem.com.br/saps/2012/sis/app/webroot/pdfexport/749.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidade, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8.ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Andreia; OLIVEIRA, Felipe. **Empreendedorismo e novas tendências**. Braga/Portugal, 17 abr. 2017. Estudo edit value empresa júnior n° 5. Disponível em:<<https://docplayer.com.br/4021580-Empreendedorismo-e-novas-tendencias.html>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

LET’S Pizza. **Pizza quente em três minutos!** Disponível em:<<http://letspizzaeu.com/index.html>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

LET’S Pizza. **Processo**. Disponível em: <<http://letspizza.com/>>. Acesso em: 21 set. 2020.

LIMA, Patrícia. **Você sabe o que é trade show?** Disponível em:<<https://patilima.wordpress.com/2011/09/13/voce-sabe-o-que-e-um-trade-show/#:~:text=Trade%20show%20s%C3%A3o%20eventos%20de,produto%20e%20for%C3%A7a%20de%20marca.>>>. Acesso em: 30 set. 2020.

LINS, Luiz dos Santos; FILHO, José Francisco. **Fundamentos e Análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

LYRIO, Eduardo Felicíssimo; ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira; PORTUGAL, Guilherme Teixeira. **Análise de Custo: Uma abordagem simples e objetiva**. 1. ed. Barueri: Manole, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão; tradução opportunity Translations, revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

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

MCDANIEL, Carl; GATES JR, Roger; tradução Dalton Conde de Alencar; revisão técnica Mônica Zaidan Rossi. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La dirección estratégica de la empresa: um enfoque innovador del management**. Barcelona: Ariel, 1992.

MINISTÉRIO da Economia, Industria, Comercio Exterior e Serviços (Brasil). **Balança comercial brasileira: acumulado do ano**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MINISTÉRIO do Trabalho (Brasil). **Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**. Disponível em: <<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>>. Acesso em: 22 out. 2020.

NASCIMENTO, Andreia Cristine Gratsch. **Conheça o empreendedorismo gaúcho**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/conheca-o-empreendedorismo-gaucha-2/>>. Acesso em: 21 set. 2019.

NETO, Bezamat de Souza. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do “virador”**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVESE, Clóvis Luiz. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.

PESSOA, Eliane. **Tipos de empreendimentos: semelhanças e diferenças**. Mar. 2005. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças>>. Acesso em: 21 set. 2019.

PIZZARIA Nono Ludovico. **Cardápio**. Disponível em: <<https://www.rappi.com.br/restaurantes/pizzaria-nono-ludovico>>. Acesso em: 20 set. 2020.

PORTAL Educação. **Análise histórica do empreendedorismo**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/analise-historica-do-empreendedorismo/36656>>. Acesso em: 21 set. 2019.

RECEITA Federal (Brasil). **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 27 set. 2020.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Denise. **Koch participa de reunião com foco no desenvolvimento econômico da Serra Gaúcha**. Disponível em: <<https://jucisrs.rs.gov.br/koch-participa-de-reuniao-com-foco-no-desenvolvimento-da-economia-na-serra-gaucha>>. Acesso em: 20 set. 2019.

ROSSI, Mônica Zaidan. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

SALÁRIO BR. **Pesquisa salarial do Brasil** – auxiliar de manutenção. Disponível em: <[http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Auxiliar+de+Manuten%C3%A7%C3%A3o&PageId=controllerName\\_6ea17fb9](http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Auxiliar+de+Manuten%C3%A7%C3%A3o&PageId=controllerName_6ea17fb9)>. Acesso em: 22 out. 2020.

SALÁRIO BR. **Pesquisa salarial do Brasil** – repositores de mercadorias. Disponível em: <[http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Repositor+de+Mercadorias&PageId=controllerName\\_6ea17fb9](http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Repositor+de+Mercadorias&PageId=controllerName_6ea17fb9)>. Acesso em: 22 out. 2020.

SALÁRIO BR. **Pesquisa salarial do Brasil** - secretária. Disponível em: <[http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=secret%C3%A1ria&PageId=controllerName\\_6ea17fb9](http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=secret%C3%A1ria&PageId=controllerName_6ea17fb9)>. Acesso em: 22 out. 2020.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANDHUSEN, Richard L.; tradução: Célio Knipel Moreira; revisão técnica: Francisco Antonio Serralvo; colaboração especial: Tânia Veludo de Oliveira. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTANA, Ana Lúcia. **História da pizza**. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia/pizza/>>. Acesso em: 05 out. 2019.

SANTOS, Samara Beatriz; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SERVIÇO de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Cartilha: Promoção de vendas**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/15D3B7D1212C396503257147006A0292/\\$File/NT00032002.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/15D3B7D1212C396503257147006A0292/$File/NT00032002.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.

SERVIÇO de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Como o controle da infraestrutura empresarial pode ampliar seus lucros**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-o-controle-da-infraestrutura-empresarial-pode-ampliar-seus-lucros,aecf7fc60142d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 04 out. 2020.

SERVIÇO de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Como montar uma pizzaria**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar->

uma-pizzaria,cd187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 07 out. 2019.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 10. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5. ed. – [2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON; tradução Daniel Vieira. **Administração de produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOARES, Fernando. **Venda de produtos caxienses para o exterior demonstra reação e totaliza US\$ 412,6 milhões ao longo de 2017**. Disponível em:< <http://especiais-pio.clicrbs.com.br/maisserra/4/page2.html>>. Acesso em: 19 nov. 2019

SUREK, Andrea Camargo; MIZOKOSHI, Luciana Lika; FREITAS, Tiago Silva *et al.* **Vending Machines, uma análise no mercado brasileiro**. In: **Revista Eletrônica FAE**. ed. atual. v 01. 2016. Curitiba, PR. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/403>>. Acesso em: 05 out. 2019.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAGNER, Jaime. **Líder X Empreendedor**. Disponível em:<[https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=232&acao=exibir](https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=232&acao=exibir)>. Acesso em: 20 ago. 2019.

YASUDA, Aurora; OLIVEIRA, Diva Maria Tammaro de. **Pesquisa de marketing: guia para prática de pesquisa de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZARPELLON, Sérgio Cristóvão. **O empreendedorismo e a teoria econômica institucional**. 2010. Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/1-Texto%20del%20art%C3%ADculo-226-1-10-20180914%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/1-Texto%20del%20art%C3%ADculo-226-1-10-20180914%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA PESQUISA****1. Gênero**

- Feminino
- Masculino

**2. Estado Civil:**

- Solteiro (a)
- Casado(a)/União estável
- Separado(a)
- Viúvo(a)

**3. Faixa Etária**

- 18 a 25 anos
- 26 a 32 anos
- 33 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

**4. Escolaridade:**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

**5. Renda Mensal:**

- até R\$ 1.500,00
- de R\$ 1.5001,00 até R\$ 2.500,00
- de R\$ 2.501,00 até R\$ 4.000,00
- de R\$ 4.001,00 até R\$ 5.500,00
- acima de R\$ 5.500,00

**6. Com qual frequência você costuma fazer lanches fora de casa?**

- todos os dias
- uma vez na semana
- mais de uma vez na semana
- raramente
- Outros \_\_\_\_\_

**7. Qual é seu nível de apreciação por pizza?**

Muito baixo ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) muito alto

**8. Com qual frequência você consome pizza?**

- raramente

- uma vez no mês
- a cada quinzena
- uma vez na semana
- mais de uma vez na semana
- outros \_\_\_\_\_

**9. Você compraria pizza em uma máquina automatizada?**

Discordo totalmente ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Concordo totalmente

**10. Marque até 3 alternativas de locais em que você compraria pizza produzida por uma máquina automatizada?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> hospitais                | <input type="checkbox"/> casas noturnas                   |
| <input type="checkbox"/> postos de combustíveis   | <input type="checkbox"/> aeroportos                       |
| <input type="checkbox"/> faculdades/universidades | <input type="checkbox"/> estação de trem ou metrô         |
| <input type="checkbox"/> rodoviárias              | <input type="checkbox"/> parques de diversão e circos     |
| <input type="checkbox"/> bares                    | <input type="checkbox"/> próximo da beira mar no litoral  |
| <input type="checkbox"/> lojas de rua             | <input type="checkbox"/> cinemas                          |
| <input type="checkbox"/> hipermercados/shoppings  | <input type="checkbox"/> estádios de futebol              |
| <input type="checkbox"/> outros _____             | <input type="checkbox"/> na entrada de prédios comerciais |

**11. Quanto você pagaria por uma pizza, produzida por uma máquina automatizada? Considerando que ela tenha um tamanho médio, (25 centímetros/6 fatias).**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> R\$ 10,00 | <input type="checkbox"/> R\$ 25,00         |
| <input type="checkbox"/> R\$ 15,00 | <input type="checkbox"/> R\$ 30,00         |
| <input type="checkbox"/> R\$ 20,00 | <input type="checkbox"/> mais de R\$ 30,00 |

**12. Quanto tempo você considera adequado aguardar à pizza ficar pronta?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> entre 2-3 minutos | <input type="checkbox"/> entre 7-10 minutos  |
| <input type="checkbox"/> entre 3-5 minutos | <input type="checkbox"/> entre 10-15 minutos |
| <input type="checkbox"/> entre 5-7 minutos | <input type="checkbox"/> mais de 15 minutos  |

**13. Normalmente qual seria a forma que você efetuaria o pagamento?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dinheiro          | <input type="checkbox"/> vale alimentação |
| <input type="checkbox"/> cartão de débito  | <input type="checkbox"/> através de apps  |
| <input type="checkbox"/> cartão de crédito | <input type="checkbox"/> outros _____     |

**14. Você consumiria a pizza de máquina com qual frequência?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> não consumiria     | <input type="checkbox"/> uma vez na semana         |
| <input type="checkbox"/> uma vez no mês     | <input type="checkbox"/> mais de uma vez na semana |
| <input type="checkbox"/> a cada quinze dias | <input type="checkbox"/> outros _____              |

**15. Marque até 3 sabores de sua preferência para pizzas salgadas.**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> margherita             | <input type="checkbox"/> quatro queijos        |
| <input type="checkbox"/> pepperoni ou calabresa | <input type="checkbox"/> frango com catupiry   |
| <input type="checkbox"/> bacon                  | <input type="checkbox"/> filé com batata palha |
| <input type="checkbox"/> legumes                | <input type="checkbox"/> portuguesa            |

presunto com mussarela                       outros

**16. Você considera importante ter algum sabor doce de pizza?**

Nada importante ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito importante

**17. Marque até 2 sabores de sua preferência para pizzas doces.**

chocolate branco                                       banana com canela  
 chocolate preto (ao leite)                                       califórnia (frutas)  
 mista (chocolate branco e preto)                                       outros

**18. Você considera importante a pizza ter borda recheada?**

Nada importante ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito importante

**19. Você considera relevante ter mais que um sabor na pizza?**

Discordo totalmente ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Concordo totalmente

**20. Você considera importante que tenha disponível para levar, alguns tipos de molhos extras? Ex. catchup, maionese e mostarda..**

Nada importante ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito importante

**21. Você pagaria um valor adicional para ter a opção de molhos extras?**

Discordo totalmente ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Concordo totalmente

**22. Qual é o seu grau de confiança, referente à qualidade e higiene dos produtos, de uma máquina automatizada de pizza?**

Muito baixo ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito alto

**23. Você acredita que uma pizza feita em uma máquina, possa ter o sabor adequado?**

Discordo totalmente ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Concordo totalmente

**24. Deixe aqui suas sugestões ou comentários sobre o negócio proposto:**