UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FS

DEPARTAMENTO DE NUTRIÇÃO

LUANDA ROBERTA ARANTES DE OLIVEIRA

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO: CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTOS COMERCIALIZADORES DE REFEIÇÕES NA CIDADE DE BRASÍLIA-DF

Brasília - DF

2017

LUANDA ROBERTA ARANTES DE OLIVEIRA

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO: CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTOS COMERCIALIZADORES DE REFEIÇÕES NA CIDADE DE BRASÍLIA-DF

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Saúde – FS da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de especialização em Gestão de Produção de Refeições Saudáveis.

Orientador: Professor Aldemir Mangabeira

Brasília - DF

2017

Oliveira, Luanda Roberta Arantes de.

Construção de um plano de negócio: consultoria em estabelecimentos comercializadores de refeições na cidade de Brasília-DF.

Orientação do Professor Aldemir Mangabeira – Brasília, 2017.

50 fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Nutrição) – Universidade de Brasília – (UnB).

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO: CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTOS COMERCIALIZADORES DE REFEIÇÕES NA CIDADE DE BRASÍLIA-DF

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Saúde – FS da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de especialização em Gestão de Produção de Refeições Saudáveis.

Banca Examinadora:

Professor Aldemir Mangabeira
Orientador

Membro da Banca examinadora

Membro da banca examinadora

Membro da banca examinadora

Brasília - DF

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo a Deus por esta conquista.

Ao Professor Aldemir pela orientação, pela credibilidade e pela paciência na condução desta pesquisa.

À minha família por todo apoio e incentivo, por me ensinarem o valor do esforço e da determinação para se atingir um objetivo, sempre me pautando na ética.

Às grandes amigas e, em particular, à Karine Carmo e à Érica Thais Lima por todo o suporte e o incentivo.

Ao corpo docente da Pós-Graduação pela dedicação e pelos ensinamentos ímpares que auxiliaram o meu crescimento.

“A minha graça te basta,

porque o poder se aperfeiçoa na fraqueza.”

(2 Coríntios 12:9)

RESUMO

No trabalho foi visto que é importante o serviço de consultoria em um estabelecimento que comercializa refeições. E a sua relevância tem como princípio garantir a inocuidade dos alimentos e as condições higiênico-sanitárias dele, uma vez que a consultoria tem o objetivo de trazer soluções para adversidades, focando em desenvolver estratégias para sanar aquele infortúnio. E para a viabilidade de se montar uma empresa, seja de consultoria ou em geral, o planejamento torna-se cada vez mais necessário às organizações, independentemente da área em que atuam. Estabelecer objetivos e delinear os passos para alcançá-lo torna-se hoje em dia muito mais sensato aos gestores do que se deparar com resultados impensados, já que o que não é mensurado consequentemente não é controlado. O plano de negócios é uma ferramenta muito utilizada pelos empreendedores para a tomada de decisões e a minimização de riscos para um novo negócio ou uma ação estratégica. Assim, esta pesquisa teve como objetivo elaborar um plano de negócio para se montar uma empresa de consultoria que presta serviços para estabelecimentos comercializadores de refeições, com a proposta de analisar a sua viabilidade financeira, em se tratando dos insumos, da estrutura e da sua concorrência no mercado na cidade de Brasília no Distrito Federal. O planejamento teve como ferramenta o plano de negócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, inserindo a definição do negócio, de diagnósticos de mercado e a elaboração dos planos: operacional, marketing, recursos humanos e financeiros. A coleta de dados ocorreu por meio de fontes secundárias e primárias e, para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos foram relevantes para atingir os objetivos da pesquisa: a importância em elaborar o plano de negócio antes da concretização do empreendimento, uma vez que fornecerá informações suficientes do estabelecimento de forma a criar estratégias para alcançar resultados satisfatórios, prevenindo possíveis danos. Notou-se uma concorrência no mercado com relação ao tipo de serviço prestado, que é a consultoria, e ela, por sua vez, oferece as mesmas atividades de trabalho. Observou-se que o resultado financeiro demonstrou ser um investimento viável em curto prazo, e que o investimento inicial também é considerável, uma vez que as condições de mercado não possui alterações repentinas.

Palavras-chave: Consultoria; Empreendedorismo; Plano de negócio; Planejamento.

ABSTRACT

This work shows the importance of consulting service in an establishment that sells meals. And its relevance is to guarantee food safety and hygienic-sanitary conditions, since the consultancy aims to bring solutions to adversities, focusing on developing strategies to remedy that misfortune. For the viability of setting up a company, whether consulting or in general, planning becomes more and more necessary to organizations, regardless of the area in which they operate. Setting goals and outlining the steps to achieve it nowadays is much more sensible day to managers than come across thoughtless results, since what is not measured is consequently not controlled. A business plan is a tool widely used by entrepreneurs to make decisions and to minimize risks to a new business or strategic action. Therefore, the purpose of this study is to elaborate a business plan to set up a consulting company that provides services to food retailers, with the purpose of analyzing their financial viability, in terms of inputs, structure and competition in the market in the city of Brasília in the Federal District. The planning tool was to the SEBRAE business plan by entering the business definition, market diagnostics and preparation of plans: operational, marketing, human and financial resources. The data collection was done through secondary and primary sources and, to analyze the dater data, the technique of content analysis was used. The results obtained were relevant to reach the research objectives: the importance in elaborating the business plan before the realization of the enterprise, since it will provide enough information of the establishment in order to create strategies to achieve satisfactory results, preventing possible damages. There has been competition in the market with regard to the type of service provided, which is the consultancy, and it, in turn, offers the same work activities. It was observed that the financial result proved to be a viable investment in the short term, and that the initial investment is also considerable, since market conditions do not change suddenly.

Keywords: Consulting; Entrepreneurship; Business plan; Planning.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Capital Social investido na Nutri Visão, empresa de consultoria em nutrição. 27

TABELA 2 – Avaliar no mercado quais atividades que são prestadas pelas empresas de consultoria em nutrição em estabelecimentos que comercializam refeições. 29

TABELA 3 – Máquinas e equipamentos da empresa de consultoria Nutri Visão. 34

TABELA 4 – Apresentação dos serviços prestados pela empresa de consultoria Nutri Visão, tomando por padrão o mês de 30 dias, sendo 22 dias úteis com rotina diária de 8 horas de trabalho, totalizando 176 horas mensais dedicadas. 35

TABELA 5 – Cálculo da média de quanto tempo (dias) a empresa Nutri Visão espera para receber pelos serviços realizados. 35

TABELA 6 – Cálculo para saber quanto tempo (dias) a empresa Nutri Visão tem para fazer o pagamento das suas despesas. 36

TABELA 7 – A quantidade mínima em valor no caixa que a empresa Nutri Visão deve ter por precaução. 37

TABELA 8 – Investimentos pré-operacionais. 37

TABELA 9 – Cálculo do investimento total da empresa de consultoria Nutri Visão. 38

TABELA 10 – Estimativa do custo com depreciação mensal da empresa Nutri Visão. 38

TABELA 11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais da empresa Nutri Visão. 39

TABELA 12 – Demonstração de Resultado de Exercício. 40

TABELA 13 – Ponto de equilíbrio. 40

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CFN – Conselho Federal de Nutrição

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CNS – Conselho Nacional de Saúde

DF – Distrito Federal

FNN – Federação Nacional dos Nutricionistas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

JCDF – Junta Comercial do Distrito Federal

POF – Pesquisa de Orçamento Familiar

POP – Procedimento Operacional Padrão

PRI – Prazo de Retorno do Investimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Pequenas de Pequeno Porte

TLP – Taxa de Limpeza Pública

TNDs – Técnicos em Nutrição e Dietética

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 Objetivos 14

1.1.1 Geral 14

1.1.2 Específicos 15

2 REVISÃO DE LITERATURA 16

2.1 Empreendedorismo 16

2.2 Estrutura do plano de negócios 17

2.3 Empresa de consultoria em estabelecimentos comercializadores de refeições 18

2.4 Realidade higiênico-sanitária de estabelecimentos comercializadores de refeições 21

3 METODOLOGIA 23

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 24

4.1 Sumários executivos de um plano de negócio que presta serviços em estabelecimentos que vendem refeições 24

Neste tópico detalhar-se-á cada processo, para se desenvolver um plano de negócio, citando seus prejuízos e benefícios. 24

4.2 Descrição da empresa 24

4.2.1 Dados das empreendedoras 25

4.2.2 Dados do empreendimento 26

4.2.3 Missão da empresa 26

4.2.4 Setor de atividade 26

4.2.5 Aspectos jurídicos e legais 26

4.2.6 Capital social 27

4.2.7 Fonte de recursos 27

4.3 Análise de mercado 28

4.3.1 Estudo dos clientes 28

4.3.2 Estudo dos concorrentes 28

4.3.3 Estrutura de comercialização 29

4.3.4 Organização do processo produtivo 30

4.3.5 Recursos Humanos 31

4.4 Planos de marketing 31

4.4.1 Descrição dos principais produtos e serviços 31

4.4.2 Estratégias promocionais 32

4.4.3 Localização da empresa 32

4.5 Plano operacional 33

4.5.1 Processos operacionais 33

4.6 Plano financeiro 33

4.6.1 Estimativas dos investimentos fixos 33

4.6.2 Estimativa do faturamento dos serviços prestados pela empresa 34

4.6.3 Serviço – prazo ideal para atendimento de demandas 36

4.6.4 Caixa mínimo 36

4.6.5 Investimentos pré-operacionais 37

4.6.6 Investimento total (resumo) 37

4.6.7 Estimativa de custos fixos operacionais mensais 38

4.6.8 Demonstração de Resultado de Exercício 39

4.6.9 Indicadores de desempenho 40

4.6.10 Ponto de equilíbrio 40

4.6.11 Lucratividade 41

4.6.12 Rentabilidade 41

4.6.13 Prazo de Retorno do Investimento 42

4.7 Diversificação e agregação de valor 42

5 CONCLUSÃO 44

6 REFERÊNCIAS 45

1 INTRODUÇÃO

Os estabelecimentos comercializadores de refeições têm crescido no Brasil, e em Brasília isso também ocorre. Pesquisas realizadas pela Revista Forbes (2015) destacam que no Brasil a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas e projetaram a movimentação de aproximadamente 300 bilhões de reais ao final de 2015. O crescimento da alimentação preparada fora do lar cresceu a taxas médias de 12% nesse período e, conforme dados da última Pesquisa de Orçamento Familiar – POF, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (biênio 2014- 2015), mais de 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar, e nos grandes centros urbanos passa de 1/3. Dessa forma, verifica-se que os estabelecimentos comercializadores de refeições está em constante crescimento. O *Food Service* ou alimentação fora do lar compreende: bares, hotéis, restaurantes, padarias, refeições coletivas, *catering* aéreo, cafeterias, *vending machines*, sorveterias, institucional/governo, entre outros. *Os principais fatores de expansão desse mercado são:*

- mudança do estilo de vida da população, com demanda para alimentação mais conveniente, saudável e prática;
- maior número de mulheres trabalhando fora do lar, demandando produtos e serviços de alimentação oferecidos pelos operadores *food services*;
- novos formatos de negócios e serviços no canal *food service* em sintonia com as demandas emergentes dos consumidores;
- parcerias de longo prazo entre a indústria e os operadores com foco na qualidade dos produtos e serviços;
- desenvolvimento de novos centros de consumo no interior das diversas regiões do País, contrabalanceando reduções momentâneas do nível de emprego e da renda dos grandes centros urbanos.

A essa nova relação entre os consumidores e o comer foram agregados inúmeros profissionais, integrando equipes antes compostas por gerentes, garçons, *chefs*, cozinheiros e ajudantes. Os nutricionistas e os Técnicos em Nutrição e Dietética – TNDs se destacam entre os novos integrantes, exercendo atividades que

vão além do controle de qualidade e da segurança dos alimentos, contribuindo para o sucesso e a permanência do estabelecimento no mercado. Ao cumprirem com seus juramentos, trabalhando em benefício da saúde do homem, os nutricionistas e os TNDs mostram que, com postura ética e competente, fazem a diferença nos restaurantes comerciais (CFN, 2005).

Assim, o crescente surgimento de novos estabelecimentos, assim como as exigências legais impostas a eles, retrata a oportunidade para surgir um empreendimento especializado que atenda essas unidades de alimentação e nutrição. Trata-se de serviços prestados, como a consultoria, que implica ministrar treinamento/capacitação para os funcionários que ali atuam quando da introdução de novas técnicas de trabalho/otimização de processos e outros (CFN, 2005).

Por essa razão, espera-se com este estudo trazer um possível apoio ao mercado de comercializadores de alimentos de Brasília, com a implantação de um empreendimento voltado para prestação de consultoria e serviços de capacitação de pessoas. Ofertar-se-ão também serviços como a elaboração de documentos técnicos para atendimentos legais nos órgãos de vigilância sanitária.

Por meio do plano de negócio, ferramenta utilizada para aumentar a possibilidade de sucesso do empreendimento, efetuar-se-ão pesquisas de mercado e criar-se-ão metas de curto prazo, a fim de analisar o possível desempenho do negócio e viabilizar decisões vitais para a sobrevivência da empresa. Esse instrumento é precioso para empresas de qualquer porte (CHIAVENATO, 2005).

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Elaborar um plano de negócio de uma consultoria empresarial em nutrição para estabelecimentos comercializadores de refeições de Brasília.

1.1.2 Específicos

A – Pesquisar a viabilidade financeira dos insumos para montar o empreendimento;

B – Estruturar a logística de montagem de uma empresa de consultoria; e

C – Avaliar as atividades que as empresas concorrentes oferecem.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

É a partir de um plano de negócio que se inicia um empreendimento, pois se faz necessário um planejamento abordando os diversos aspectos que envolvem a natureza desse empreendimento para se conhecer a viabilidade de sua implantação. Dessa forma, um plano estabelecido gera maiores chances de sucesso (SEBRAE, 2013).

Cunha e Ferla (1997, p. 73) conceituam o plano de negócios como: [...] a formalização de todo o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, possibilitando a análise de sua credibilidade e os riscos, bem como facilitando sua implantação. O documento é muito importante, tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio. É necessário que se pense e analise todas as suas facetas, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de o negócio prosperar.

O principal objetivo de se elaborar um plano de negócios, conforme Dornelas (2001, p. 91), é:

> prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*, ou seja, é a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que se referem ao caminho da empresa.

É por intermédio do plano de negócios que o empreendedor assume suas decisões atuais no que tange ao futuro, precavendo-se de situações adversas que por ventura interfiram nos resultados de seu novo negócio. Apresentar-se-ão a seguir os benefícios oriundos do plano de negócios, segundo Dornelas (2001, p. 97).

> Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz o seu negócio; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.; e estabelecer, na empresa, uma comunicação interna eficaz e convencer o público externo

> (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

2.2 Estrutura do plano de negócios

É a partir de um plano de negócio que se inicia um novo empreendimento, pois ele é necessário para se saber da viabilidade de sua implantação e antever as chances de sucesso. De acordo com Dornelas (2001, p. 96), plano de negócios é: “[...] um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Assim o empreendedor apresenta determinadas habilidades e competências para criar, abrir e gerir um negócio, gerando resultados positivos (HOLANDA, 2010).

Tal documento contém a caracterização e a forma como o empreendimento será operacionalizado, as principais estratégias, o plano para conquistar um determinado nicho de mercado, a projeção das despesas envolvidas no desafio, bem como as receitas e os resultados financeiros esperados (SALIM; RAMAL; SILVANA, 2001). Um bom planejamento norteia a procura das informações necessárias sobre o ramo dos negócios, os produtos e os serviços que serão oferecidos, sobre os clientes, fornecedores, concorrentes e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, colaborando para a identificação da viabilidade da ideia. Consequentemente o plano de negócio permite ao investidor visualizar esses fatores de uma forma ampla e objetiva, e assim ter a confiabilidade para implantá-lo (ROSA, 2007). Nesse planejamento, é preciso que existam os seguintes elementos: identificação da oportunidade de negócio, quantificação da clientela, estimativa de faturamento, investimento necessário e custo operacional (SEBRAE, 2011).

Espera-se com este estudo trazer uma possível contribuição e um estímulo para outras pequenas empresas. Optou-se por implantar uma empresa de consultoria para estabelecimentos comercializadores de refeições em Brasília, por intermédio de um plano de negócio apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal – SEBRAE/DF, apontando os prováveis desafios que a empresa enfrentará para obter sucesso no mercado.

A revisão de literatura apontou várias formas de apresentação de um plano de negócios, porém para esta proposta de plano de negócio, a ser apresentada no capítulo seguinte, abordar-se-á o modelo SEBRAE.

Segundo Dornelas (2001, p. 118),

> o plano de negócios possui a seguinte estrutura: capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, *marketing* e vendas, análise estratégica, plano financeiro e anexos.

Para Lacruz (2008, p. 8), a estrutura básica de um plano de negócios contém sumário executivo, descrição da empresa e *marketing*, plano financeiro e plano de implementação. O sumário executivo mostra, de acordo com o autor, uma síntese de todo o conteúdo do plano de negócios, oferecendo ao leitor uma visão geral e resumida do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas.

De forma resumida, o plano de negócios apresenta a ideia básica do negócio com os detalhes pertinentes aos aspectos operacional, financeiro, gerencial e de mercado, apresentando ao empreendedor o caminho a ser seguido, possibilitando assim maiores oportunidades de sucesso no negócio.

2.3 Empresa de consultoria em estabelecimentos comercializadores de refeições

Com isso foi vista a importância do plano de negócios estabelecido, em qualquer ramo de empreendimento que se queira realizar, abordará o contexto da importância da consultoria em diversas áreas e, logo em seguida, dará ênfase à consultoria em estabelecimentos comercializadores de refeições, visto que também é uma forma de empreendimento.

Com efeito, a consultoria é um processo de aprendizagem mútua entre consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto. Nesse processo, não apenas o consultor, mas também o cliente deve ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais; e por ser praticamente impossível para um consultor – e sua equipe – a compreensão e a apreensão de toda a complexidade e a interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível.

De acordo com Schein (1987, p. 208), há três modalidades básicas de Consultoria em Organização – a da *compra de serviços especializados*, a do tipo *médico-paciente* e a *consultoria de processo.* Para Kilmann e Mitroff (1979, p. 26-33) e Thomas e Schwenk (1983, p. 25-34), em dois excelentes artigos, discutem essa questão do viés a que estão sujeitos tanto clientes como consultores, levando-os a cometerem o chamado *erro do tipo III*, isto é, resolver o problema errado. Daí a importância da fase de definição do problema e de mecanismos, abordagens e modelos de intervenção que sejam orientados para a mudança com base num diagnóstico, e não para mudar simplesmente.

Já o segundo tipo de Consultoria de Schein (1987), a denominada *médico-paciente*, é a mais conhecida forma de Consultoria em Organização e a que recebe maior e mais sedimentada contribuição conceitual. Ela parte do princípio de que o cliente não é capaz de identificar por si próprio a natureza dos problemas que enfrenta e, portanto, precisa de ajuda, tanto para o mapeamento e o diagnóstico dos pontos fracos organizacionais, quanto para a elaboração de alternativas e para a implantação de soluções correspondentes. É característica de organizações cujo crescimento foi feito a custas de um grau de diferenciação acentuado, exigindo da consultoria uma missão de integrar, resgatar sinergias e articular áreas e funções. Turner (1989, p. 5-15) oferece, em um artigo relativamente curto, um excelente conjunto de considerações sobre este tipo de Consultoria, que normalmente dá ênfase ao diagnóstico e acaba falhando na implantação. Aquino (1982, p. 60-72), por sua vez, mostra como um conjunto de fatores interdependentes e de difícil mensuração condiciona, de forma decisiva, o desenvolvimento e a implantação de

projetos em Consultoria, exigindo do consultor *atitudes políticas e estratégicas como resposta à interferência desses fatores*, que se tornam tão ou mais importantes que o conteúdo técnico dos projetos.

Ao seu turno, o terceiro tipo de Consultoria, a *de processo*, é voltado para a identificação dos bloqueios organizacionais para estabelecer um autodiagnóstico de suas fraquezas. Está centrado na observação dos processos interpessoais (daí o seu nome), na busca de indicadores de dificuldades expressas por esses processos em estabelecer tal diagnóstico. Atribuir-se-á relevância a uma dessas modalidades básicas de consultoria, que é a compra de serviços especializados, momento o qual se abordará sua aplicação no ramo da nutrição.

Frisa-se que a consultoria em nutrição é realizada por profissionais que têm como objetivo prestar serviços especializados em nutrição e segue diversos segmentos: atendimento individualizado, atendimento domiciliar, consultoria para restaurantes e similares, consultoria em empresas e escolas, etc. Nesse contexto, serviços especializados surgem como uma necessidade de adaptação do nutricionista aos padrões de exigência da vigilância sanitária, para garantir maior eficácia em sua prática profissional. Esse novo campo de atuação, em que o nutricionista é denominado consultor alimentar, compreende a ação segundo a Resolução nº 380 do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN, 2005), serviço realizado por nutricionista que, quando solicitado, analisa, avalia e emite parecer sobre assuntos e serviços relacionados à sua especialidade, com prazo determinado.

Com o aumento da expansão, em se tratando desse ramo, pode-se vislumbrar no futuro novos serviços como a elaboração de um manual de boas práticas em 3D, como planilhas digitais, etc. Atualmente, existem vários empreendimentos voltados para a consultoria no âmbito alimentar, como será visto no decorrer desta pesquisa e também analisar-se-ão os tipos de serviços que as eles prestam.

Entre as características comuns de um empreendedor estão a capacidade de liderança, a criatividade, a responsabilidade, a paixão pela área em que atua, a visão de futuro, a persistência, a coragem para assumir riscos, a não desistência ao se deparar com qualquer obstáculo e a facilidade de expressão (HOLANDA, 2010).

2.4 Realidade higiênico-sanitária de estabelecimentos comercializadores de refeições

O alimento é indispensável para a promoção de saúde ao ser humano, em quantidades suficientes para suprir suas necessidades básicas de nutrientes e com qualidade higiênico-sanitária satisfatória. No entanto, anualmente um número considerável de indivíduos morre pela ingestão de alimentos contaminados (GERMANO, 2003 p. 165). A qualidade de um alimento está relacionada às propriedades que ele pode proporcionar ao ser humano, satisfazendo suas necessidades biológicas, sem causar prejuízo à sua saúde. Na produção de alimentos, a qualidade da matéria-prima e seu processamento adequado serão fatores indispensáveis para garantir um produto final seguro, ou seja, que não apresente riscos à saúde dos consumidores (GAVA, 1999 p. 56-77). Portanto, o controle higiênico-sanitário dos alimentos constitui um fator preponderante para a prevenção das doenças de origem alimentar. Dessa forma, a segurança alimentar é uma das principais responsabilidades dos serviços de alimentação que realiza algumas das seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo (ANVISA, 2004).

Consequentemente, diversos são os tipos de estabelecimentos que enquadram nesse conjunto, em especial os restaurantes, pois eles se tornam cada dia mais presentes no cotidiano da população, em virtude do novo estilo de vida adquirido após a industrialização mundial, tornando-a mais urbana, consumista e exigente. Esse novo parâmetro mundial de vida é também responsável pela mudança dos hábitos alimentares da população. Atualmente, os indivíduos possuem

pouco tempo disponível para a preparação dos alimentos e até mesmo para a sua ingestão. Com isso, a preferência por refeições mais rápidas, de fácil preparação e, principalmente, fora do domicílio tornou-se uma necessidade diária para muitas pessoas. Em vista de todas essas mudanças, os restaurantes comerciais tornaram-se alvos certos para a população que busca uma refeição ágil e de fácil acesso.

Por outro lado, pesquisadores calculam que todos os anos de 1 a 100 milhões de indivíduos são vítimas de infecções ou intoxicações decorrentes de alimentos, pelo consumo de refeições ou água. Em termos de saúde pública, a ocorrência vem aumentando e é responsável por muitas mortes, hospitalizações e, possivelmente, por complicações irreversíveis. Os estabelecimentos mais envolvidos nesses surtos notificados são os refeitórios de indústrias, cantinas e restaurantes (GERMANO *et al*., 2000 p. 18-22). A incidência de doenças relacionadas com a alimentação demonstra as precárias condições higiênico-sanitárias desses estabelecimentos e a necessidade de um sério controle do processo de produção. Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, para garantir a qualidade do alimento, as boas práticas em locais onde vendem refeições devem abranger quesitos como a manutenção e a higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios; o controle da água de abastecimento, dos vetores transmissores de doenças e de pragas urbanas; a capacitação dos profissionais; a supervisão da higiene dos manipuladores e o manejo correto do lixo (ANVISA, 2004).

A partir da ocorrência desses infortúnios, e em se tratando da falta de condições higienico-sanitárias dos alimentos, nota-se a importância do nutricionista, exercendo seu papel de forma a analisar profundamente, avaliar e solucionar as questões insatisfatórias encontradas no estabelecimento que comercializa refeições. E uma forma de fazê-lo é por meio da consultoria, a qual poderá focar no problema em si, trazendo um diagnóstico e uma solução.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica que apresenta a revisão literária no primeiro momento, uma abordagem sobre o estudo do empreendedorismo, objetivos e estrutura do plano de negócio; e posteriormente análise de informações. O estudo mostra outra parte em pesquisa direta a *sites* específicos. A escolha por esse tipo de pesquisa deve-se ao fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Já a coleta de informações teve como modelo o plano de negócio do SEBRAE (GIL, 2002), no qual se verificou cada etapa de processo de uma empresa, desde o preço dos insumos que serão utilizados, como também outros gastos financeiros, a exemplo de energia elétrica, água, *internet*, até a análise da concorrência do mercado atual, referindo-se aos serviços prestados.

Por sua vez, prepararam-se os procedimentos metodológicos do presente estudo de acordo com os métodos éticos e científicos fundamentais, como dispostos na Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Conforme a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde – CNS, esta pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética, porque não teve participação de seres humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O plano de negócio é o instrumento ideal para se visualizar o modelo do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, proporcionando segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de sucesso ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio (SEBRAE, 2013). Além disso, o plano de negócio pode ser realizado por empresas de consultoria, pois elas planejam com visão profissional, desde o seu projeto inicial, o que precisará de uma avaliação objetiva sobre a forma de atuação, até as expectativas comerciais que esse tipo de empreendimento requer (SEBRAE, 2013).

Nos tópicos seguintes mostrar-se-á cada etapa necessária para se montar um plano de negócio que presta serviços em unidades comercializadoras de refeições em Brasília.

4.1 Sumários executivos de um plano de negócio que presta serviços em estabelecimentos que vendem refeições

Neste tópico detalhar-se-á cada processo, para se desenvolver um plano de negócio, citando seus prejuízos e benefícios.

4.2 Descrição da empresa

A empresa Nutri Visão será localizada na Asa Norte, em Brasília, no endereço CLN 116, bloco H, Edifício Buriti. Trata-se de uma sala comercial com Área útil/privativa de 41m². Essa empresa possuirá duas sócias, e uma delas, Luanda de Oliveira, responderá pela outra sócia para a realização deste trabalho. A empresa iniciará suas atividades no mês de julho, tem forma legal de microempresa e está cadastrada no Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Pequenas de Pequeno Porte – SIMPLES. É também considerada microempresa pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, por contar com duas

colaboradoras, ou seja, menos que os nove estabelecidos para estarem nessa classificação.

Segundo a Receita Federal, trata-se de um regime tributário simplificado, em vigor desde 1° de Janeiro de 1997. Como se enquadra no SIMPLES, vai pagar diversos impostos e contribuições (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI) mediante um único recolhimento mensal de acordo com seu faturamento. O SIMPLES poderá incluir o ICMS e/ ou o ISS devido ser uma microempresa – ME, desde que o Estado em que esteja estabelecida venha aderir ao SIMPLES mediante convênio. A inscrição no SIMPLES dispensa ainda a pessoa jurídica de pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE e aos seus congêneres, bem como as relativas a salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal

A Nutri Visão contará com o apoio de uma empresa de contabilidade, cuja razão social é Edna Pereira, situada na CLN 303, bloco C, sala 112, que presta serviços para controle nessa área na Organização.

A principal atividade desenvolvida no empreendimento é analisar e avaliar assunto e serviço relacionado à alimentação e à nutrição de estabelecimentos que comercializam refeições. As atividades oferecidas serão padronizadas e personalizadas, atribuindo prioridade ao cliente. A personalização ocorre por meio da inovação de técnicas e treinamentos.

4.2.1 Dados das empreendedoras

Estes são os dados da sócia 1: Luanda Roberta Arantes de Oliveira, endereço SHCGN 710, bloco U, casa 39, Asa Norte, Brasília/DF, telefone (61) 9963-34951, endereço eletrônico luanda.oliveira.nut@gmail.com; os da sócia 2 são: Érica Marques, endereço SQN 307, bloco A, apartamento 301, Asa Norte, Brasília/DF.

4.2.2 Dados do empreendimento

Estes são os dados da organização: razão social Nutri Visão, ainda não possui CNPJ, endereço CLN 116, bloco H, Edifício Buriti, Brasília/DF.

4.2.3 Missão da empresa

Garantir a segurança alimentar para empresas do setor alimentício (restaurantes), oferecendo para isso um serviço profissional de qualidade, atendendo as exigências sanitárias solicitadas pela ANVISA e pelas legislações vigentes.

4.2.4 Setor de atividade

A organização atenderá apenas o setor de serviços, e não o de indústrias, comércios, etc.

4.2.5 Aspectos jurídicos e legais

Aspectos jurídicos e legais estão relacionados às normas e às leis que regem o ambiente em que a empresa está inserta, o que exige, dentre outros requisitos, que uma série de obrigações legais e tributárias sejam cumpridas para seu funcionamento.

Assim, a Nutri Visão enquadra-se como sociedade mercantil, por duas ou mais sócias que visam a exploração de atividades no comércio. Quanto à sociedade mercantil, será do tipo *sociedade por quota de sociedade limitada*, em que cada sócia tem uma única quota, definida de acordo com o percentual investido individualmente para compor o capital social da empresa. A responsabilidade de cada sócia é limitada à importância do capital social, obedecendo à composição em

quotas distribuídas entre as sócias. Nesse tipo de sociedade, cabe ressaltar a necessidade de confecção de um contrato social, cujo modelo é fornecido pela Junta Comercial do Distrito Federal – JCDF. Dessa forma, o quadro societário do empreendimento será composto por Luanda de Oliveira e Érica Marques; e o capital social, por quotas de igual valor – ambas com 50 por cento.

Segundo o SEBRAE/DF, o registro da empresa contemplará as etapas resumidas a seguir: 1° passo) consulta de viabilidade; 2° passo) consulta prévia à Receita Federal (facultativo); 3º passo) registro da empresa na JCDF; 4º passo) obtenção do CNPJ na Receita Federal; 5º passo) obtenção de alvará e inscrição no cadastro fiscal na Secretaria de Finanças; 6° passo) obtenção da inscrição estadual na Secretaria da Fazenda.

4.2.6 Capital social

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocados pelas proprietárias para a montagem do negócio. É representado por 20 cotas de 1.000 reais, totalizando 20.000 mil reais, que serão integralizados conforme o necessário da seguinte forma: 10.000 de cada sócia.

Tabela 1: Capital Social investido na Nutri Visão, empresa de consultoria em nutrição

Nome do sócio	Nº de cotas	Valor em reais	% participação
Luanda de Oliveira	10	10.000	50
Érica Marques	10	10.000	50

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

4.2.7 Fonte de recursos

Os recursos necessários à realização do empreendimento serão provenientes das próprias sócias, portanto sem necessidade de espécie de financiamento.

4.3 Análise de mercado

Por meio da análise de mercado, conhecer-se-á melhor seus clientes e consequentemente identificar-se-ão soluções mais assertivas.

4.3.1 Estudo dos clientes

São pessoas jurídicas de classe média alta, proprietárias de estabelecimento de alimentação e que estão dispostas a pagar por um serviço diferenciado, de alta qualidade.

4.3.2 Estudo dos concorrentes

Identificar quem são seus principais concorrentes, aqueles que estão no mesmo ramo e quais atividades eles prestam é o objetivo deste tópico. De posse dessas informações, há mais possibilidades de proporcionar mais benefícios para seus clientes, sabendo como se podem suprir suas necessidades e desenvolver outras formas de contribuição para ajudar esses clientes.

Tabela 2: Avaliar no mercado quais atividades que são prestadas pelas empresas de consultoria em nutrição em estabelecimentos que comercializam refeições

Empresa de consultoria	**Atividades**
A	Rotulagem nutricional; determinação de vida de prateleira de produtos; elaboração de cardápios; elaboração de ficha técnica e receituário; adequação de *layout* e montagem de linha de produção.
B	Classificação da ANVISA de bares e restaurantes; redução de custos; assessoria técnica contínua ou periódica; auditorias; apoio em eventos e feiras; elaboração de cardápios; ficha técnica; rotulagem nutricional.
C	Implementação e elaboração de manual de boas práticas; Procedimentos Operacionais Padrão – POP's; treinamentos diversos; redução de custos; elaboração de cardápios; elaboração de ficha técnica; classificação de validade dos alimentos; rotulagem nutricional; *personal diet*.
D	Manual de boas práticas; POP's; planilhas de controle.
E	Avaliação e orientação nutricional; atividades educativas de saúde e nutrição; *coffee-break* saudável; planejamento de cardápio; manual de boas práticas de fabricação; rotulagem nutricional; ficha técnica de preparação.
F	Levantamento técnico e diagnóstico; segurança dos alimentos; suporte técnico; capacitação; técnicas de preparação alimentar.

Fonte: elaboração própria autora.

Coletaram-se os dados pelos *sites* das respectivas empresas que atuam no serviço de consultoria em estabelecimentos comercializadores de refeições. Nesse levantamento analisaram-se cinco empresas de consultoria que têm o mesmo segmento no mercado – a prestação de serviços. Nas suas respectivas páginas da *web*, obtiveram-se as informações necessárias para viabilizar essa avaliação, com relação às atribuições oferecidas por cada empresa de consultoria em unidades de alimentação e nutrição.

4.3.3 Estrutura de comercialização

A comercialização do serviço será oferecida por meio do escritório, no qual o cliente pode marcar o horário para o fechamento do serviço, juntamente com o contrato, em que serão esclarecidas as formas de pagamento e o próprio serviço. A empresa funcionará de segunda-feira a sexta-feira, das 8 horas às 18 horas; e aos sábados em casos de eventuais circunstâncias, como reunião, treinamento, etc.

4.3.4 Organização do processo produtivo

No primeiro momento, identificar-se-ão os clientes potenciais e as pessoas de contato no estabelecimento alvo para uma aproximação. O contato inicial com o cliente será uma visita no seu estabelecimento, onde será apresentada a empresa e os seus serviços por meio do portfólio; e no final do contato entregar-se-á um cartão de visita. Depois desse momento, logo que o cliente contactar a empresa pelo telefone, no início da conversa identificar-se-á o estabelecimento e anunciar-se-á ao cliente os serviços prestados pela empresa. Abordar-se-ão perguntas para conhecer melhor o estabelecimento do cliente, o funcionamento (dias e horários), dentre outras que surgirem ao longo da conversa referente à solicitação do serviço. Ao final será marcada a primeira visita técnica no estabelecimento pela empresa, com o propósito de ser montado um pré-diagnóstico, dados que estarão fomentados nos interesses e nas necessidades do cliente quando, perante um pré-diagnóstico, serão definidos os objetivos a serem alcançados com a efetivação dos serviços do escritório.

Na segunda visita técnica, elaborar-se-á o escopo dos serviços esperados pelo cliente e uma proposta de serviço – o contrato, no qual constarão objetivos, metodologia do trabalho a ser executado, carga horária, data de início e encerramento do trabalho, valor e condições de pagamento. Ocorrerão duas visitas no início do processo de contratação: uma para pré-diagnóstico e outra detalhando os serviços que serão realizados.

Após aprovação e assinatura do contrato de prestação de serviços, iniciar-se-á o desenvolvimento do trabalho, juntamente com a metodologia aceita. As atividades começam com uma investigação e buscam solução dos problemas abordados. Seguida a fase de apuração, a profissional, nutricionista, fará sua análise dos fatos observados, elaborando relatórios que deverão conter as devidas recomendações para implementação, com vistas a sanar os problemas ou os pontos vulneráveis verificados. Após o relatório pronto, ele será entregue ao cliente com o intuito de ser autorizado para serem implementadas as soluções descritas vigentes. Após aceito, definir-se-á um cronograma de execução do trabalho do início ao fim.

No término do serviço, entregar-se-á um relatório final, no qual constarão as mudanças ocorridas e os impactos positivos surgidos e encerrar-se-á o trabalho de consultoria na empresa. O pagamento pelos serviços de consultoria far-se-á obedecendo às cláusulas contratuais, em termos de prazo e valor em relação à execução dos serviços prestados.

4.3.5 Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da empresa será monitorada pelas sócias.

No início não serão realizadas contratações de funcionários, mas essa medida será tomada futuramente, se houver necessidade. Os critérios da empresa para a contratação são: ter conhecimento técnico na área de atuação (nutrição), além de características pessoais, tais como equilíbrio emocional, bom senso, iniciativa e pró-atividade.

Realizar-se-á semestralmente *workshop* para os funcionários, com o propósito de capacitação e interação em novos recursos relacionados à tecnologia como habilidades técnicas, afim de satisfazer melhor o cliente.

4.4 Planos de *marketing*

Descrever-se-ão e especificar-se-ão os principais produtos ou serviços que serão prestados.

4.4.1 Descrição dos principais produtos e serviços

A Nutri Visão realizará os mais diversos tipos de serviços, entre eles:

- Documentos: instruções de trabalho, planilhas de registro, POP, manual de boas práticas, assessoria a arquitetos em projetos, negociação junto a vigilância sanitária; escalas de serviço, rotinas de funcionários, fichas técnicas de preparação e outros.
- Treinamentos: programa de capacitação para colaboradores de higiene alimentar e manipulação dos alimentos; treinamento quanto à prevenção do desperdício de comida; sustentabilidade; controle de estoque; motivação para o trabalho em unidades de alimentação e nutrição e outros.
- Material Didático: introdução ao controle de custos em unidades de alimentação; cartilha de boas práticas e outros.
- Projetos de Novos Serviços e Reformas: cardápios gastronômicos elaborados de forma saudável; oficinas de nutrição em comunidades carentes; receitas preparadas com partes de alimentos que são menosprezados e outros

4.4.2 Estratégias promocionais

Elas terão divulgação nas redes sociais, como *Facebook*, *Instagran* e *Twitter*.

Criar-se-á um *site* profissional virtual com informações sobre a empresa e os serviços prestados, no qual constarão também eventos e promoções dos quais a empresa vai participar. Lá existirão todas as informações necessárias da empresa para o cliente.

4.4.3 Localização da empresa

É de grande importância uma boa definição da área geográfica de atuação do negócio, ou seja, o mercado consumidor onde se localizam os clientes. Como já anteriormente citado, a localização da sala comercial será no endereço CLN 116, bloco H, Edifício Buriti, Asa Norte, Brasília/DF. Essa localização foi escolhida por ser de fácil acesso e estar perto dos clientes. Ela contém estacionamento, o que

colabora para o conforto dos clientes. Outro determinante para o espaço foi a forma de pagamento do aluguel e de outros serviços. O espaço tem o tamanho ideal para o empreendimento, uma área útil/privativa de 41m².

4.5 Plano operacional

É definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa e das pessoas no espaço disponível.

4.5.1 Processos operacionais

Todas as decisões importantes da empresa serão discutidas entre as sócias. Não existirá planejamento formal do futuro da empresa. As decisões pautar-se-ão de acordo com a coordenação e o controle dos resultados. A Nutri Visão será uma microempresa que possuirá funcionários, os quais precisarão de qualificação, e contará com assessoria contábil e jurídica de empresas terceirizadas, atuando sempre dentro da legalidade. Na organização haverá um nível hierárquico: a cúpula estratégica (formada pelas sócias e pela assessoria contábil).

4.6 Plano financeiro

Nessa etapa, determinar-se-á o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado por investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

4.6.1 Estimativas dos investimentos fixos

Nos investimentos fixos, consideraram-se todos os gastos necessários para que a empresa possa operar, ou seja, todos os bens que o empreendedor necessita comprar para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada.

Tabela 3: Máquinas e equipamentos da empresa de consultoria Nutri Visão

A – Máquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	Valor unitário em reais	Total em reais
Computador Intel Dual core 2 gb de ram + monitor LCD Samsung	1	1.000,00	1.000,00
Impressora Fiscal Bematech	1	959,00	959,00
Cafeteira elétrica	1	39,00	39,00
Filtro de água	1	64,90	64,90
Ar condicionado	1	809,10	809,10
Sub-total A			2.872,00

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

B – Móveis e utensílios

Descrição	Quantidade	Valor unitário em reais	Total em reais
Copos	12	16,56	198,72
Cadeira	4	49,90	199,60
Mesa de escritório	2	129,00	258,00
Lixeira	1	29,99	29,99
Estante	1	304,52	304,52
Sub-total B			609,95
Total dos investimentos fixos (sub-total A+B)			3.481,95

Fonte: elaboração própria autora.

4.6.2 Estimativa do faturamento dos serviços prestados pela empresa

Este item busca detalhar os custos que se incorrerão para o desenvolvimento e o estabelecimento da empresa de consultoria. Vale destacar que se partiu da hipótese de que tanto as despesas quanto as receitas serão atualizadas com relação à tabela honorária do Sindicato ou Federação Nacional dos Nutricionistas – FNN.

Tabela 4: Apresentação dos serviços prestados pela empresa de consultoria Nutri Visão, tomando por padrão o mês de 30 dias, sendo 22 dias úteis com rotina diária de 8 horas de trabalho, totalizando 176 horas mensais dedicadas

Receitas de serviços				
Produto/serviço	**Tempo em horas**	**Quantidade (estimativa de vendas)**	**Preço de venda unitário por hora em reais**	**Faturamento total em reais**
Treinamento em nutrição e dietética	30	3	48,93	1.467,90
Palestras	40	10	48,93	1.957,20
Manual de boas práticas	30	1	48,93	2.201,85
Rotulagem de alimentos	15	3	48,93	733,95
Hora técnica	61	-------	73,40	4.477,40
Total	176			10.838,30

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

Observa-se na tabela acima que o valor cobrado será por hora, obtendo-se ao final o faturamento total com relação ao serviço prestado.

Tabela 5: Cálculo da média de quanto tempo (dias) a empresa Nutri Visão espera para receber pelos serviços realizados

Prazo médio de vendas	**%**	**Número de dias**	**Média ponderada de dias**
À vista	60	10	0
A prazo (1)	35	30	10,5
A prazo (2)	5	60	3
Prazo médio total			13,5

Fonte: elaboração própria autora.

No exemplo acima, a política de serviços prestados pela Nutri Visão estimou que: 60% dos serviços serão pagos à vista; 35%, após 30 dias; e 5%, após 60 dias. Para o cálculo da média ponderada dos prazos de serviços, multiplicou-se o percentual da venda dos serviços pelo número de dias que serão concedidos aos clientes; o resultado indica que em média a empresa leva 13,5 dias para receber o pagamento pela venda dos serviços prestados a prazo.

Segue a mesma lógica do item anterior, porém foi calculado o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos.

Tabela 6: Cálculo para saber quanto tempo (dias) a empresa Nutri Visão tem para fazer o pagamento das suas despesas

Prazo médio de compras	%	Número de dias	Média ponderada de dias
À vista	50	0	0
A prazo (1)	30	30	9
A prazo (2)	10	60	6
A prazo (3)	10	90	9
Prazo médio total			24

Fonte: elaboração própria autora.

Partindo da premissa que 50% das compras serão realizadas à vista; 30%, em 30 dias; 10%, em 60 dias; 10%, em 90 dias, novamente os prazos foram ponderados multiplicando o percentual do volume de compras pelos prazos médios concedidos pelos diversos fornecedores. Nessa situação a empresa tem aproximadamente 24 dias para realizar o pagamento de seus débitos.

4.6.3 Serviço – prazo ideal para atendimento de demandas

É o prazo máximo estabelecido como meta para atendimento dos serviços solicitados da empresa. Abrange desde a data em que é requisitada a prestação do serviço na Nutri Visão até o momento em que ela é finalizada. Estimou-se um prazo médio de 5 dias no tempo de serviço.

4.6.4 Caixa mínimo

Representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais.

Tabela 7: A quantidade mínima em valor no caixa que a empresa Nutri Visão deve ter por precaução

Caixa Mínimo	
1 Custo fixo mensal (Tabela 11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais da empresa Nutri Visão)	2.739,66
2 Custo variável mensal (Tabela 12 – Demonstração de Resultado de Exercício)	288,90
3 Custo total da empresa (itens 1 + 2)	3.028,56
4 Custo total diário (item 3 / 30 dias)	100,95

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

4.6.5 Investimentos pré-operacionais

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

Tabela 8: Investimentos pré-operacionais

Descrição	**Valor em reais**
Honorários contador	500,00
Despesas com Cartório	25,00
Blocos de nota fiscal	150,00
Carimbos de CNPJ	20,00
Site Profissional – Portfólio digital	149,90
Total	844,90

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

4.6.6 Investimento total (resumo)

Depois que já foram estimados os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, é o momento de conhecer o total a ser investido no negócio. A Tabela 9 compreende o investimento total, que é o somatório da Tabela 3 – Máquinas e equipamentos da empresa de consultoria Nutri Visão com a Tabela 8 – Investimentos pré-operacionais.

Tabela 9: Cálculo do investimento total da empresa de consultoria Nutri Visão

Descrição dos investimentos	Valor em reais	%
1 Custo total mensal da empresa	3.028,56	41,19
2 Investimentos pré-operacionais – Tabela 8	844,90	11,48
3 Total dos investimentos fixos – Tabela 3	3.481,95	47,33
Total (1 + 2 + 3)	7.355,41	100,00

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

O investimento feito em máquinas, equipamentos e utensílios para a montagem da empresa, à medida que o tempo passa, vai perdendo gradativamente seu valor, ou seja, a depreciação representa o custo do uso dos bens adquiridos. De acordo com a Receita Federal, consideram-se, para efeito de vida útil, os seguintes prazos de depreciação: máquinas e equipamentos (3 anos); móveis e utensílios (10 anos):

Tabela 10: Estimativa do custo com depreciação mensal da empresa Nutri Visão

Ativos fixos	Valor do bem em reais	Vida útil em anos	Depreciação em anos em reais	Depreciação mensal em reais
A - Máquinas e equipamentos	2.872,00	3	957,33	79,78
B - Móveis e utensílios	609,95	10	60,99	5,08
Total				84,86

Fonte: BRASIL, 1998.
Elaboração: própria autora.

4.6.7 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são aqueles que não variam de acordo com volume total de serviços prestados pela empresa. Não importa se está tendo prestação de serviço; eles sempre permanecerão os mesmos. Segue a descrição deles.

Tabela 11: Estimativa de custos fixos operacionais mensais da empresa Nutri Visão

Custos fixos	**Unidade**	**Valor unitário em reais**	**Valor total em reais**
Café	1		9,55
Açúcar	1		1,95
Papel A4	500		12,99
Internet	1		59,90
Telefone fixo	1		53,91
Produtos de limpeza	1		100,00
Papel higiênico	1 pacote		17,81
Papel toalha	1 pacote		2,99
Copos	24		16,56
Condomínio – inclusos no valor limpeza, manutenção dos elevadores, portaria, segurança e água		299,20	299,20
Energia elétrica		80,00	80,00
Transporte (ônibus)		2,00	100,00
Aluguel do espaço		850,00	850,00
Honorários do contador		350,00	350,00
Cartão de crédito		90,00	90,00
Salários + encargos		1.084,68	1.084,68
Depreciação		41,94	41,94
Celular		175,00	175,00
Telefone		100,00	100,00
Valor fixo prestação de serviços		44,40	44,40
Cobertura previdenciária		36,20	36,20
Aluguel do *site* profissional		24,99	24,99
Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU e Taxa de Limpeza Pública – TLP (anuais)		272,27	272,27
Total			2.739,66

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

4.6.8 Demonstração de Resultado de Exercício

Para a análise dos resultados operacionais, na tabela a seguir projetar-se-á a Demonstração de Resultado de Exercício – DRE. Esse instrumento possibilita estimar o saldo da empresa, verificando se ela irá operar com lucro ou prejuízo.

Tabela 12: Demonstração de Resultado de Exercício

Tabela	Descrição	Valor em reais
Tabela 4	1 Receita total com serviço	10.838,30
	2 Custos variáveis totais	288,90
	3 Margem de contribuição (item 1 - 2)	10.549,40
Tabela 11	4 (-) Custos fixos totais	2.739,66
	5 Resultado operacional (lucro/prejuízo) (item 3 - 4)	7.809.74

Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

4.6.9 Indicadores de desempenho

A etapa mais importante da análise financeira é o cálculo dos indicadores de desempenho. Eles são calculados a partir de combinações entre alguns dados já conhecidos, que têm como finalidade indicar a saúde financeira do negócio, oferecendo uma resposta clara sobre as possibilidades do novo empreendimento. Portanto serão calculados quatro indicadores de desempenho diferentes: ponto desequilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento (PACE; BASSO, SILVA, 2003).

4.6.10 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisará faturar para pagar todos os seus custos no período de um ano, ou seja, o ponto em que a empresa não terá prejuízo, mas também não terá lucro. Calculou-se o ponto de equilíbrio em faturamento.

Tabela 13: Ponto de equilíbrio

Valores anuais em reais	
Receita total	130.059,60
1 Custo variável anual	3.466,80
2 Custo fixo anual	32.875,92
Custo total anual (1 + 2)	36.342,72
Margem de contribuição	126.592,80

PE = Custo Total Anual e Ponto de equilíbrio anual de R$36.342,72
Fonte: SEBRAE, 2013.
Elaboração: própria autora.

É necessário que a empresa tenha uma receita total de R$36.342,72 ao ano para cobrir todos os seus custos. Portanto, dá-se o ponto de equilíbrio mensal da seguinte forma: o ponto de equilíbrio mensal é igual ao ponto de equilíbrio anual dividido por 12 meses; então o ponto de equilíbrio mensal é de R$36.342,72 divididos por 12 meses; logo, o ponto de equilíbrio mensal é igual a R$3.028,56. Ou seja, é necessário que a empresa tenha uma receita total de R$3.028,56 ao mês para cobrir todos os seus custos.

4.6.11 Lucratividade

É um indicador que mede a eficiência operacional da empresa. Ela é expressa como um valor percentual, que indica a proporção dos ganhos de uma empresa com relação ao trabalho que ela desenvolve (SEBRAE, 2016). É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. A fórmula para o cálculo lucratividade é a seguinte: a lucratividade anual é igual ao produto do lucro líquido dividido pela receita total multiplicado por 100; então a receita total é igual a R$130.059,60; assim o lucro líquido é igual a R$93.716,88 ao ano; logo a lucratividade anual é igual ao produto R$93.716,88 dividido por R$130.059,60 multiplicados por 100; então a lucratividade anual é igual a 72,06%. Isso quer dizer que sob os R$130.059,60 de receita total *sobram* R$93.716,88 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos, o que indica uma lucratividade de 72,06% ao ano.

4.6.12 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador da atratividade do negócio, pois mostra a velocidade em que o capital investido no negócio retornará. É obtida sob a forma de um valor percentual por unidade de tempo e indica a taxa de retorno do capital investido. A fórmula para o cálculo da rentabilidade ou taxa interna de retorno é a seguinte: a rentabilidade é igual ao produto do lucro líquido dividido pelo custo total anual multiplicado por 100; assim o lucro líquido é igual a R$93.716,88; logo o custo total anual é de R$36.342,72; a rentabilidade é igual ao produto R$93.716,88

divididos por R$36.342,72 multiplicados por 100; então a rentabilidade é igual a 257,86% ao ano. Esse resultado significa que, a cada ano, a empreendedora recupera 257,86% do valor investido por meio dos lucros obtidos no negócio.

4.6.13 Prazo de Retorno do Investimento

Assim como a rentabilidade, o Prazo de Retorno do Investimento – PRI é também um indicador de atratividade do negócio. Ele mostra o tempo necessário para que a empresária recupere tudo o que investiu no negócio. Quanto mais rápido o retorno, mais atrativo será o negócio. A forma para o cálculo é a seguinte: o Prazo de Retorno do Investimento é igual ao investimento total dividido pelo lucro líquido; então o lucro líquido é de R$7.809,74; e o investimento total é de R$17.838,76; assim o Prazo do Retorno do Investimento é de R$17.838,76 divididos por R$7.809,74; logo o Prazo de Retorno do Investimento é de 2,28 meses. Isso significa que, em dois meses e vinte e oito dias após o início das atividades da empresa, a empreendedora terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com investimentos.

4.7 Diversificação e agregação de valor

A diferenciação no mercado de trabalho em relação aos concorrentes será agregar valores ao serviço como pontos estratégicos. Destacam-se os seguintes itens:

- ter pontualidade nos compromissos;
- ser responsável e sóbrio no processo dos seus afazeres;
- cumprir os prazos pré-determinados;
- oferecer para a elaboração dos relatórios de consultoria complemento de sugestões para redução de custos de seus clientes sem que tenham solicitado;

- estar sempre à disposição e ser uma pessoa agradável no tratamento aos clientes;
- estar devidamente apresentável em cada ocasião;
- visitar regularmente todos os clientes;
- estimular a reciclagem de lixo, a coleta seletiva, o aproveitamento de partes descartadas dos alimentos como cascas, folhas e talos; propagar o desenvolvimento de cursos, palestras e estudos que informem e orientem todos para a importância da participação e do comprometimento nos projetos e nas soluções para apoiar a sustentabilidade e a conservação do meio ambiente, com recursos economicamente viáveis.

5 CONCLUSÃO

Quanto ao investimento total do projeto de implantação da empresa de consultoria Nutri Visão, apurou-se a quantia de R$17.838,76, que é um projeto viável, uma vez que esse valor será recuperado em um curto prazo de tempo:dois meses e vinte e oito dias, considerado um ótimo prazo de retorno para qualquer investimento na área do comércio; e a rentabilidade de 257,86% ao ano, ressaltando o rápido retorno que o negócio tem em potencial.

Quanto à estrutura da empresa, a análise estratégica procurou ser a mais realista possível, demonstrando que com uma boa administração e visão do negócio, forças e oportunidades podem superar fraquezas e ameaças apuradas no estudo. Em suma, trata-se de um projeto com números atrativos. Sugere-se que técnica, econômica e financeiramente o negócio pode ser viável, desde que as condições do mercado em geral não se alterem acintosamente.

No que tange ao plano de negócio, verificou-se que o ele apresenta a ideia básica do negócio com todos os detalhes pertinentes, referentes ao operacional, ao financeiro, ao gerencial e ao de mercado. Portanto, o plano de negócio apresenta ao empreendedor o caminho a seguir, aumentando assim suas oportunidades de sucesso.

Constatou-se que há competitividade no mercado, que existe concorrência com relação aos serviços prestados, e que não diferem muito uns dos outros. E para se destacar, fazer a diferença, é necessário inovar, estar à frente buscando novas formas de diversificação.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Resolução n° 216 de 15 de setembro de 2004**. Disponível em: < http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/res0216_15_09_2004.pdf/9b74835c-83e2-4940-9f9c-3a1e3359c192>. Acesso em: 2 maio 2014.

AQUINO, Cleber. Aspectos intangíveis da consultoria em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, abr./jun. 1982, p. 60-72.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (ABIA). **Relatório Anual 2016.** Disponível em: **<**http://www.abia.org.br/vsn/temp/z2017417RELATORIOANUAL2016.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

BRASIL. Receita Federal. Instrução Normativa SRF Nº 162 de 31 de dezembro de 1998. Disponível em: < http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15004>. Acesso em: 17 ago. 2017.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS (CFN). **Resolução n° 380 de 2005**. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2005/res380.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2017.

CUNHA, C. J. de Almeida; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados,1997.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS NUTRICIONISTAS. **Tabela de valores de rotulagem de alimentos** – 2017. Disponível em: <http://fnn.org.br/Tabela-de-Honorarios>. Acesso em: 7 jan. 2015.

GAVA, A. J. **Princípios de tecnologia de alimentos**. São Paulo: Nobel, 1999, p. 56-77.

GERMANO, M. I. S. **Treinamento de manipuladores de alimentos**: fator de segurança alimentar e promoção da saúde. São Paulo. Ed. Varela, 2003, 165p.

GERMANO, M. I. S.; GERMANO, P. M. L.; KAMEI, C. A. K.; ABREU, E. S.; RIBEIRO, E. R.; SILVA, K. C.; LAMARDO, L. C. A.; ROCHA, M. F. G.; VIEIRA, V. K. I.; KAWASAKI, V. M. Manipuladores de alimentos: capacitar? É preciso. Regulamentar?... Será preciso??? **Revista Higiene Alimentar**, v. 14, nº 78/79, 2000, p.18-22.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOCHMAN, Nélson *et al*. **Construindo plano de negócios**. São Paulo: Campus, 2001.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Edição Histórica 100 Anos. Positivo LTDA, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 11 set. 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>. Acesso em: 12 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Orçamento Familiar 2014/2015**. Metodologia, temas principais e temas secundários. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/decimoquartoforum/14forumSIPDPOF20142015.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2017.

KILMANN, R. H.; MITROFF, I. I. **Problem defining and the consulting/intervention process**. California Management Review, Berkeley, Spring 1979, p. 26-33.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo**: transformando sonhos em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. **Indicadores de desempenho como direcionadores de valor**. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, v .7, nº 1, pp. 37-65. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000100003>. Acesso em: 17 ago. 2017.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Simples nacional** – rendimentos distribuídos a sócios ou titular. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/simples_lucros_distr.html>. Acesso em: 12 jan. 2015.

ROSA, Claudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**. Editora Campus, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cálculo da lucratividade do seu negócio. 25 abr. 2016**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 ago. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-

negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 6 jan. 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Process consultation** (lessons for managers and consultants). Reading, Addison-Wesley od series, v. II, 1987, 208p.

THOMAS, H.; SCHWENK, C. **Problem formulation and the consultant-client relationship**. Interfaces, Providence, oct. 1983, p. 25-34.

TURNER, A. H. **Consultoria é mais do que dar conselho**. Análise & Conjuntura, Belo Horizonte, jan./abr. 1989, p. 5-15.