



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE  
PRUDENTE TECNOLOGIA EM GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**João Pedro de Souza Silva**

**VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA INSTALAÇÃO DE  
UMA PIZZARIA ARTESANAL EM PRESIDENTE PRUDENTE**

**Presidente Prudente – SP**

**2025**

**João Pedro de Souza Silva**

**VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA INSTALAÇÃO DE  
UMA PIZZARIA ARTESANAL EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Plano de negócios apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador(a): Prof. Douglas Fernandes

**Presidente Prudente – SP**

**2025**

**João Pedro de Souza Silva**

**VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA INSTALAÇÃO DE  
UMA PIZZARIA ARTESANAL EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Tecnologia  
de Presidente Prudente, para obtenção do  
título de Tecnólogo em Gestão  
Empresarial.

Aprovado em: 03 de dezembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador(a): Prof(a). Douglas Fernandes  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
Presidente Prudente - SP

Prof(a). Flavio Alberto Oliva  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
Presidente Prudente - SP

Prof(a). Edson Roberto Manfré  
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
Presidente Prudente - SP

*Dedico este trabalho a todos que, mesmo sem compreenderem completamente a minha jornada, acreditaram no meu potencial. A cada noite mal dormida, a cada dúvida e a cada superação, deixo registrada aqui a prova de que a disciplina transforma e a persistência vence.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à minha família. Foram vocês que sustentaram a minha caminhada com amor, paciência e força. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo, cada renúncia silenciosa e sacrifício contribuíram diretamente para que este trabalho se tornasse possível. Sem a confiança que depositaram em mim, este percurso teria sido muito mais árduo. Levo comigo a certeza de que esta conquista também lhes pertence.

Aos meus amigos, deixo meu sincero reconhecimento. Estiveram presentes nos momentos de maior pressão, oferecendo companhia, leveza, motivação e boas risadas quando eu mais precisei. A amizade de vocês foi refúgio e estímulo, lembrando-me constantemente de que nenhum desafio precisa ser enfrentado sozinho. Sou profundamente grato pela compreensão e pelo incentivo contínuo ao longo desta jornada.

Aos professores, manifesto minha admiração e respeito. Cada orientação, cada questionamento e cada ensinamento contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. A dedicação de vocês ao ensino ultrapassa a sala de aula e se transforma em inspiração para seguir aprendendo e evoluindo. Este trabalho é, em grande parte, resultado da competência e do compromisso que demonstram diariamente.

## RESUMO

SILVA, João Pedro de Souza. **Viabilidade econômica e financeira para instalação de uma pizzaria artesanal em Presidente Prudente**. Orientador: Douglas Fernandes. 2025. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2025.

Este plano de negócios analisa a viabilidade de abrir uma pizzaria artesanal, usando planejamento estratégico e tecnologias de gestão, utilizando uma pesquisa baseada na administração estratégica, inovação e gestão de pequenas empresas, adotando uma abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e análise de dados do setor alimentício. O estudo aborda mercado-alvo, localização, operação, exigências legais e sustentabilidade, e explora tecnologias que otimizam o controle de estoque, pedidos e integração com *delivery*. Pretende-se que, com bom planejamento e uso de ferramentas modernas, o negócio possa se destacar e crescer de forma sustentável. A proposta final traz um plano alinhado à realidade de uma pizzaria artesanal, cujo foco está na qualidade dos produtos, eficiência e bom atendimento.

**Palavras-chave:** Plano de negócios; pizzaria artesanal; planejamento estratégico; gestão; inovação.

## ***ABSTRACT***

### **ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY FOR INSTALLING AN ARTISANAL PIZZERIA IN PRESIDENTE PRUDENTE**

This business plan analyzes the feasibility of opening an artisanal pizzeria, using strategic planning and management technologies. It is based on research in strategic management, innovation, and small business management, adopting a qualitative approach with bibliographic research and analysis of data from the food industry. The study addresses the target market, location, operations, legal requirements, and sustainability, and explores technologies that optimize inventory control, order management, and delivery integration. It is intended that, with good planning and the use of modern tools, the business can stand out and grow sustainably. The final proposal presents a plan aligned with the reality of an artisanal pizzeria, focused on product quality, efficiency, and good customer service.

**Keywords:** *Business plan; artisanal pizzeria; strategic planning; management; innovation.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma	28
Figura 2 - Fluxograma	63

## **LISTAS DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Crescimento Total de Pizzarias em Operação	42
Gráfico 2 - Aberturas Novas Pizzarias	42

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 -	Remuneração do Capital Próprio	75
Tabela 2 -	Adicional Noturno	76
Tabela 3 -	Benefícios	77
Tabela 4 -	Encargos	78
Tabela 5 -	Quadro Resumo da Folha de Pagamento	79
Tabela 6 -	Quadro de Origem e Aplicação de Recursos	83
Tabela 7 -	Markup	85
Tabela 8 -	DRE Ano 1	87
Tabela 9 -	DRE Projetado para 5 anos	88
Tabela 10 -	Ponto de Equilíbrio	90
Tabela 11 -	Fluxo de Caixa	91
Tabela 12 -	TIR, TMA VPL	91
Tabela 13 -	Payback	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
SP	Estado de São Paulo
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
MAPA	Ministério da Agricultura E Pecuária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro E Pequenas Empresas
ISO 9001	Sistema De Gestão da Qualidade
PDCA	Plan, Do, Check, Act (ciclo de melhoria contínua)
ISO 45001	Sistema de Gestão De Saúde E Segurança Ocupacional
EPIs	Equipamentos De Proteção Individual
APUBRA	Associação de Pizzarias Do Brasil
KPIs	Key Performance Indicator (Indicadores chaves de performance)
DRE	Demonstração do Resultado De Exercício
PE	Ponto de Equilíbrio
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima De Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido
POPs	Procedimentos Operacionais Padrão
AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 A EMPRESA</b> .....	19
2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	20
2.2 MISSÃO .....	20
2.3 VISÃO .....	21
2.4 VALORES .....	22
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA .....	23
2.6 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA .....	24
2.7 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA .....	25
2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	26
2.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL .....	28
<b>3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	30
3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA .....	30
3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS .....	32
3.3 PLANO DE CARREIRA .....	33
3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	33
<b>4 PRODUTOS E SERVIÇOS</b> .....	35
4.1 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	36
4.2 TECNOLOGIA APLICADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS .....	37
4.3 PROPRIEDADE INDUSTRIAL ASSOCIADA .....	38
4.4 DESCRIÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS .....	38
<b>5 PLANO DE MARKETING</b> .....	40
5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR .....	42
5.2 PANORAMA ATUAL E PRINCIPAIS TENDÊNCIAS .....	43
5.3 TAMANHO E TAXA DE CRESCIMENTO DO SETOR .....	44
5.4 MERCADO ALVO .....	46
5.5 ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO .....	47
5.6 PESQUISA DE MERCADO .....	48
5.7 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS .....	49
5.8 CONCORRÊNCIA .....	52
5.9 BARREIRAS A ENTRADA NO MERCADO .....	53
5.10 ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	55

5.11 ESTRATÉGIA DE MARCA .....	56
<b>6 PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>63</b>
6.1 DESCRIÇÃO DE FLUXO OPERACIONAL.....	64
6.2 VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES .....	66
6.3 DESCRIÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS .....	67
6.4 SISTEMA DE GESTÃO .....	69
<b>6.4.1 Gestão da Qualidade .....</b>	<b>70</b>
<b>6.4.2 Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador .....</b>	<b>71</b>
<b>6.4.3 Gestão de Impacto Ambiental.....</b>	<b>72</b>
<b>7 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>75</b>
7.1 CAPITAL PRÓPRIO .....	75
7.2 REMUNERAÇÃO .....	76
7.3 FOLHA DE PAGAMENTO .....	78
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
8.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTO.....	83
<b>8.1.1 Investimento Inicial.....</b>	<b>84</b>
<b>8.1.2 Markup.....</b>	<b>86</b>
<b>8.1.3 Demonstração do Resultado de Exercício .....</b>	<b>88</b>
<b>8.1.4 Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>91</b>
<b>8.1.5 Taxa Interna de Retorno e Taxa Mínima de Atratividade .....</b>	<b>93</b>
<b>8.1.6 Payback .....</b>	<b>94</b>
REFERÊNCIAS.....	97

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação no Brasil é um dos mais dinâmicos e competitivos, exigindo dos empreendedores estratégias bem definidas para garantir a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Nesse contexto, o planejamento estratégico e o uso de tecnologias emergem como ferramentas essenciais na abertura e gestão de empreendimentos alimentícios, como uma pizzaria artesanal. Como destaca Chiavenato (2004), em um cenário de mudanças e instabilidade, é cada vez maior a necessidade de estratégias de ação eficazes para assegurar a competitividade organizacional.

A importância do planejamento estratégico está na capacidade de orientar a empresa na definição de objetivos claros e na elaboração de planos de ação eficazes para alcançá-los. Sem um planejamento adequado, torna-se desafiador competir e manter-se relevante em um mercado tão concorrido. Ao observar o setor alimentício, percebe-se uma concorrência intensa e a necessidade de organização e diferenciação fica ainda mais evidente. O planejamento estratégico atua como um guia para os empresários, estabelecendo objetivos e mostrando como atingi-los, permitindo que a empresa cresça com direção e propósito definidos.

Paralelamente, a incorporação de tecnologias na gestão empresarial tem revolucionado a maneira como as empresas operam, oferecendo soluções que aprimoram a eficiência e a competitividade. A informatização dos processos, por meio de softwares de gestão, proporciona uma visão abrangente da organização, facilitando análises operacionais e promovendo uma atuação mais consciente e interdependente das equipes. Além disso, as novas tecnologias permitem a documentação e compilação de dados em tempo real, essenciais para um planejamento estratégico preciso e para o monitoramento eficaz das atividades.

No entanto, muitos empreendedores do setor alimentício, especialmente aqueles à frente de pequenos negócios como pizzarias artesanais, enfrentam desafios significativos devido à falta de um planejamento estratégico estruturado e à subutilização das tecnologias disponíveis. Essa lacuna pode resultar em dificuldades na tomada de decisões, ineficiências operacionais e perda de competitividade no mercado.

Estudos indicam que a ausência de um planejamento estratégico robusto dificulta a competitividade e a manutenção no mercado altamente concorrido do setor alimentício. “O planejamento estratégico se faz importante por que permite aos empreendedores e potenciais empreendedores dos pequenos negócios a aquisição de conhecimento sobre seus clientes e suas especificidades” (SEBRAE, 2023). Por essa razão, este plano de negócios pretende demonstrar como a implementação de um planejamento estratégico eficaz, aliado ao uso adequado de tecnologias, pode ser determinante para o sucesso de uma pizzaria artesanal. Ao abordar essas questões, busca-se oferecer um modelo que não apenas otimize a gestão e as operações, mas também proporcione uma experiência diferenciada aos clientes, atendendo às demandas de um mercado em constante evolução.

O objetivo geral deste plano de negócios é verificar a viabilidade econômica e financeira para implantação de uma pizzaria artesanal, enfatizando a importância do planejamento estratégico e da integração de tecnologias como pilares para alcançar eficiência operacional e vantagem competitiva.

Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os objetivos específicos, cujo primeiro é identificar as principais ferramentas de planejamento estratégico para estruturar o negócio e definir diferenciais competitivos.

Também se busca avaliar tecnologias que otimizem a gestão e operação, como controle de estoque, automação de pedidos e integração com plataformas de *delivery*.

Por fim, o presente trabalho discorrerá a respeito de um plano de implementação que integre estratégias de planejamento e soluções tecnológicas, adaptando-as às particularidades da pizzaria para garantir sua eficiência e crescimento sustentável.

A metodologia adotada neste plano de negócios contemplou pesquisas bibliográficas sobre planejamento estratégico e tecnologias aplicadas à gestão de negócios alimentícios, análise de casos de sucesso no setor de pizzarias artesanais e levantamento de dados de mercado. Essas abordagens permitiram compreender as melhores práticas do setor e embasar as estratégias propostas para a criação da pizzaria artesanal.

Ao final deste estudo, será possível apresentar um modelo de negócio para uma pizzaria artesanal que evidencie como o planejamento estratégico e o uso de

tecnologias podem contribuir para a eficiência operacional, satisfação dos clientes e sustentabilidade do empreendimento no mercado competitivo atual.

Diante do exposto, este plano de negócios reforça a importância de um planejamento estratégico bem estruturado e da adoção de tecnologias na gestão de empreendimentos alimentícios. Ao integrar essas abordagens, é possível não apenas otimizar as operações e serviços, mas também estabelecer um diferencial competitivo que atenda às exigências de um público cada vez mais criterioso e conectado.

## **2 A EMPRESA**

A pizzeria artesanal foi idealizada com o propósito de oferecer produtos de qualidade superior, elaborados com ingredientes selecionados e processos manuais que valorizam o sabor e a autenticidade. Segundo Chiavenato (2004), compreender a natureza do negócio é essencial para definir estratégias e orientar as decisões administrativas de forma coerente com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a clara definição do propósito e do público-alvo contribui para o posicionamento competitivo e para a consolidação da marca no mercado gastronômico.

O empreendimento fundamenta-se em princípios de gestão moderna, buscando unir tradição e inovação para atender às demandas de um público cada vez mais exigente. Conforme Drucker (2000), as empresas de sucesso são aquelas que alinham propósito, eficiência operacional e responsabilidade social em todas as suas práticas. Essa visão é reforçada por Maximiano (2020), ao destacar que a sustentabilidade e a inovação constituem pilares estratégicos para organizações que desejam perenidade e relevância. Dessa forma, a pizzeria pretende consolidar-se como referência regional, priorizando qualidade, atendimento personalizado e sustentabilidade em suas operações.

Ao longo deste capítulo serão apresentados elementos como missão, visão, valores, vantagem competitiva, localização, exigências legais e alianças estratégicas. Tais aspectos contribuem para a formação da identidade corporativa e para o posicionamento da empresa no mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), o sucesso de um negócio depende da clareza estratégica e da capacidade de criar valor percebido pelo cliente. Complementarmente, Porter (2009) destaca que a vantagem competitiva surge da diferenciação consistente e do foco em entregar experiências únicas. Dessa maneira, a pizzeria artesanal busca se destacar não apenas pela excelência do produto, mas também pela experiência completa que proporcionará aos consumidores.

## 2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O setor de alimentação ao qual pertence o projeto em análise é o de pizzaria artesanal. O modelo de negócio será voltado para a produção e comercialização de pizzas de alta qualidade, com ênfase no preparo artesanal, no uso de ingredientes frescos e selecionados, e na diferenciação por meio do atendimento e da experiência gastronômica. A proposta busca se destacar não apenas pelo produto, mas também pela forma como este é percebido pelo cliente. Conforme destaca o SEBRAE (2022), “as pessoas não estão somente querendo comprar um produto, mas sim um artigo que entregue valores, uma experiência de consumo satisfatória”. Nesse sentido, produtos artesanais acompanhados de um atendimento personalizado aumentam o valor percebido e fortalecem a fidelização dos consumidores (Kotler; Keller, 2012; Solomon, 2016; Madruga, 2020).

Esse posicionamento reforça a necessidade de compreender o comportamento do consumidor e ajustar as estratégias empresariais às novas tendências do mercado. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL (2024), o consumo de alimentos fora do lar tem apresentado crescimento contínuo no Brasil, impulsionado pela busca por conveniência, experiências diferenciadas e produtos de maior qualidade. Nesse contexto, o conceito de pizzaria artesanal ganha destaque, pois combina qualidade, tradição e autenticidade — atributos que, ampliam a percepção de valor e estreitam o relacionamento entre marca e consumidor.

Complementarmente, a Associação Pizzarias Unidas do Brasil aponta que os consumidores demonstram crescente preferência por produtos preparados de forma artesanal (APUBRA, 2024), valorizando originalidade, frescor e técnicas tradicionais. Tais características configuram diferenciais competitivos essenciais para empresas do setor alimentício, especialmente para aquelas que buscam consolidar-se em mercados regionais de alta concorrência.

## 2.2 MISSÃO

A missão representa a razão de ser da empresa, expressando o propósito fundamental que orienta suas ações, decisões e estratégias. Mais do que uma simples declaração, ela define o papel social da organização e o valor que pretende gerar para

seus clientes e para a comunidade, funcionando como um norte para o comportamento e o comprometimento dos colaboradores. Conforme afirma Maximiano (2020), a missão é o ponto de partida do planejamento estratégico, pois define a finalidade da organização e direciona suas atividades, garantindo foco e coerência às práticas empresariais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 601), “a missão se refere à finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”. Assim, a missão deve refletir o que a empresa faz, para quem faz e de que forma busca se diferenciar, comunicando sua identidade de modo claro, objetivo e inspirador.

No caso da pizzaria artesanal, sua missão é oferecer produtos de alta qualidade, preparados com ingredientes frescos e selecionados, proporcionando aos clientes uma experiência gastronômica única. Essa declaração evidencia o compromisso com a excelência, com o preparo artesanal e com o atendimento personalizado, enfatizando também a valorização da cultura alimentar local (ABRASEL, 2025).

A missão também exerce função motivacional, direcionando esforços individuais e coletivos em torno de um propósito comum, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a identidade organizacional. Conforme Robbins e Judge (2006), o alinhamento entre missão e comportamento da equipe contribui para maior engajamento e produtividade. Por esse motivo, a missão será amplamente divulgada entre os colaboradores, por meio de treinamentos, materiais institucionais e comunicação interna, assegurando que todos compreendam seu papel na construção dos objetivos da empresa.

### 2.3 VISÃO

A visão representa o futuro desejado pela empresa, expressando o direcionamento estratégico e o impacto que ela pretende alcançar no mercado. Conforme destaca Maximiano (2020), uma visão bem formulada orienta o planejamento estratégico, inspira os colaboradores e fortalece o alinhamento organizacional, ao traduzir aspirações de longo prazo em um propósito claro e motivador.

A pizzaria terá como visão tornar-se referência na cidade, reconhecida pela qualidade das pizzas artesanais, pelo atendimento diferenciado e pelo compromisso com a satisfação plena dos clientes. Essa perspectiva traduz o objetivo de consolidar uma marca forte, confiável e admirada, com capacidade de gerar valor e fidelização ao longo do tempo (Kotler; Keller, 2012).

De acordo com Mintzberg et al. (2010), uma visão eficaz deve retratar não apenas um futuro desejável, mas também desafiador, encorajando inovação, crescimento contínuo e diferenciação estratégica. Assim, a pizzaria artesanal buscará se destacar pela excelência de seus produtos e pela construção de relacionamentos duradouros com seus consumidores, reforçando sua identidade e sua proposta de valor no mercado local.

## 2.4 VALORES

Os valores organizacionais constituem os princípios éticos e morais que orientam o comportamento da empresa e norteiam suas decisões estratégicas. Eles atuam como fundamento da cultura corporativa, influenciando a forma como a organização se relaciona com colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade. Conforme afirmam Kotler e Keller (2012), os valores são essenciais para construir identidade, reputação e coerência nas ações empresariais, funcionando como uma base sólida para o posicionamento da marca no mercado.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 408), “valores são crenças básicas a respeito do que é importante e constituem guias que orientam as práticas em uma organização”. Assim, eles servem como parâmetros para o comportamento esperado, garantindo alinhamento entre o discurso institucional e as práticas operacionais. Valores bem definidos contribuem para fortalecer a cultura organizacional, promover coesão interna e orientar decisões em todos os níveis hierárquicos.

Os valores da pizzaria artesanal refletem seu compromisso com a qualidade, a ética, a sustentabilidade e a inovação, elementos fundamentais para diferenciar o negócio em um mercado competitivo. Entre os princípios que guiam a atuação da empresa, destacam-se:

- Qualidade e excelência gastronômica, assegurando pizzas artesanais preparadas com técnicas tradicionais e ingredientes selecionados;
- Atendimento personalizado, valorizando a experiência do cliente e buscando superar suas expectativas;
- Respeito e integridade, pautando as relações com clientes, colaboradores e fornecedores por transparência, ética e confiança;
- Sustentabilidade e responsabilidade ambiental, adotando práticas que minimizem impactos ecológicos, como embalagens biodegradáveis e redução de desperdícios.
- Inovação contínua, com aprimoramento constante do cardápio, introdução de novos sabores e melhoria dos processos produtivos, em consonância com o que destacam.

Esses princípios orientam todas as decisões e práticas da pizzaria artesanal, fortalecendo sua cultura organizacional e consolidando um modelo de gestão comprometido com a qualidade, a satisfação dos clientes e a responsabilidade socioambiental.

## 2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Em um mercado altamente competitivo como o de alimentação, destacar-se perante os concorrentes exige a construção de vantagens competitivas robustas, percebidas e valorizadas pelo consumidor. Segundo Porter (1999), a vantagem competitiva resulta da capacidade da empresa de criar valor de forma única, difícil de ser replicada e sustentada ao longo do tempo. Esse valor pode emergir tanto da diferenciação de produtos quanto da eficiência operacional e da excelência no atendimento.

A pizzaria artesanal adotará uma estratégia baseada na diferenciação, oferecendo características exclusivas que agregam qualidade e autenticidade ao produto. O principal elemento distintivo será o uso de massa de fermentação natural, preparada de forma artesanal, conferindo textura superior e sabor característico. Além disso, serão utilizados ingredientes premium e receitas exclusivas, capazes de

proporcionar experiências gastronômicas únicas. Esse padrão elevado de qualidade implica custos de produção superiores aos de pizzarias tradicionais, porém permite um posicionamento estratégico diferenciado no mercado. Como consequência, os preços praticados tendem a situar-se em uma faixa mais alta, compatível com o valor agregado entregue.

Embora o custo maior possa afastar consumidores sensíveis a preço, ele favorece a competitividade no segmento premium, no qual o público está disposto a pagar mais por produtos artesanais, ingredientes selecionados e maior cuidado no processo produtivo. Assim, o diferencial do produto não apenas justifica preços superiores, como também reposiciona a pizzaria em relação à concorrência, afastando-se de competidores baseados em volume e baixo custo e aproximando-se de um nicho que valoriza autenticidade, experiência e qualidade.

O impacto dessa estratégia estende-se à percepção do cliente: ao associar o produto artesanal à identidade da marca, cria-se um vínculo simbólico que reforça exclusividade, confiança e credibilidade. O atendimento personalizado aprofunda esse efeito, fortalecendo vínculo emocional e promovendo fidelização (Kotler; Keller, 2012).

Outro pilar estratégico será o compromisso com práticas sustentáveis, como uso de embalagens ecológicas e valorização de fornecedores locais. Iniciativas sustentáveis elevam ainda mais o valor percebido, já que consumidores conscientes tendem a preferir marcas alinhadas a princípios ambientais e sociais (SEBRAE, 2022).

Por fim, a presença digital desempenhará papel fundamental na construção da vantagem competitiva. O uso integrado de redes sociais, delivery e marketing digital ampliará a visibilidade da pizzaria e reforçará sua reputação como marca premium. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) destacam que ativos intangíveis, como marca forte e posicionamento digital, constituem fontes essenciais de vantagem competitiva sustentável.

## 2.6 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A localização geográfica é um fator determinante para o sucesso de uma pizzaria artesanal, influenciando diretamente a visibilidade do negócio, o acesso do público e o potencial de vendas. Por essa razão, o empreendimento será instalado no

bairro Vila Maristela, em Presidente Prudente/SP, uma região caracterizada por facilidade de acesso, infraestrutura urbana adequada e fluxo constante de moradores, especialmente no período noturno, quando o consumo de pizzas tradicionalmente aumenta.

A escolha da Vila Maristela fundamenta-se também em sua proximidade com bairros residenciais, centros comerciais e áreas de lazer, o que favorece a conveniência para os consumidores e amplia o alcance da marca. Além disso, o bairro possui vias de tráfego intenso e bem conectadas, o que facilita a chegada dos clientes ao ponto físico e agiliza a operação de delivery, reduzindo o tempo de deslocamento e aumentando a eficiência das entregas.

Segundo o SEBRAE (2023), a seleção adequada da localização é um dos elementos mais importantes para negócios do setor alimentício, especialmente aqueles que dependem de fluxo constante de clientes. Fatores como visibilidade, segurança, facilidade de estacionamento e acessibilidade influenciam diretamente o desempenho comercial e a captação de novos consumidores.

Assim, a instalação da pizzaria artesanal no bairro Vila Maristela configura-se como uma decisão estratégica, capaz de ampliar a competitividade do empreendimento e fortalecer a presença da marca no mercado regional.

## 2.7 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

Para garantir o funcionamento legal da pizzaria artesanal, a empresa cumprirá integralmente as exigências regulatórias aplicáveis ao setor. O primeiro passo será o registro na Junta Comercial, seguido pela obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Após essa etapa, será requerida a emissão do alvará de funcionamento junto à Prefeitura Municipal, documento indispensável para o exercício regular das atividades comerciais.

A empresa também deverá obter a licença sanitária emitida pela Vigilância Sanitária local, comprovando que suas instalações, equipamentos e procedimentos atendem às normas de higiene, manipulação e armazenamento de alimentos previstas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004). Essa licença assegura que todas as práticas adotadas no preparo das pizzas estejam em

conformidade com os padrões de segurança alimentar exigidos pela legislação brasileira.

Além disso, será necessária a regularização junto ao Corpo de Bombeiros, mediante obtenção do Auto de Vistoria (AVCB), que certifica que o estabelecimento segue as normas de prevenção e combate a incêndios, incluindo rotas de fuga, equipamentos de segurança e sinalização adequada.

No âmbito tributário, a empresa optará pelo Simples Nacional, regime que unifica tributos e reduz a carga fiscal e burocrática para micro e pequenas empresas, facilitando o gerenciamento das obrigações fiscais e contribuindo para a sustentabilidade financeira do negócio.

Quanto às questões trabalhistas, todos os colaboradores serão registrados conforme as exigências da Consolidação das Leis do Trabalho, garantindo o cumprimento de direitos e deveres previstos pela legislação brasileira (Brasil, 1943). Isso inclui registro formal, pagamento de encargos sociais e cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho.

Assim, o cumprimento rigoroso das exigências legais assegura à pizzaria artesanal uma operação responsável, segura e alinhada às normas vigentes, fortalecendo sua credibilidade perante órgãos reguladores, clientes e parceiros.

## 2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

No cenário competitivo atual, as empresas dificilmente conseguem atuar de forma isolada. As alianças estratégicas surgem como mecanismos de cooperação capazes de ampliar recursos, compartilhar competências e explorar oportunidades que seriam inalcançáveis de maneira individual. Para pequenos e médios empreendimentos, como uma pizzaria artesanal, parcerias bem estruturadas podem ser determinantes para elevar a eficiência operacional, aumentar a visibilidade e acessar novos segmentos de mercado. Segundo Chiavenato (2004, p. 156), “as parcerias estratégicas permitem a união de forças entre empresas, aumentando a capacidade de enfrentar a concorrência e de atender melhor os clientes”.

A pizzaria estabelecerá alianças estratégicas com diferentes atores da cadeia produtiva e comercial. No fornecimento, serão priorizadas parcerias com produtores locais de ingredientes frescos e, sempre que possível, orgânicos. Essa prática reforça

o compromisso com a qualidade dos produtos e contribui para o desenvolvimento sustentável da região, além de reduzir custos logísticos e garantir maior controle sobre o frescor dos insumos (SEBRAE, 2022).

A empresa também firmará acordos com plataformas de delivery, como iFood, Uber Eats e Rappi, ampliando significativamente o alcance do negócio e facilitando o acesso dos consumidores ao produto. Conforme destacado por Kotler e Keller (2012), a expansão dos canais de distribuição, especialmente aqueles mediados por tecnologia, é uma estratégia essencial para manter competitividade no setor alimentício contemporâneo.

Para fortalecer a identidade da marca e aumentar sua presença digital, serão realizadas parcerias com influenciadores locais e criadores de conteúdo gastronômico. Essas colaborações ampliam o alcance da marca, geram engajamento e atraem novos públicos. De acordo com Barney e Hesterly (2011), alianças que exploram competências complementares contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, pois ampliam a visibilidade e agregam valor à experiência oferecida ao consumidor.

Além das alianças comerciais, a pizzaria também buscará parcerias com escolas técnicas e instituições de formação profissional, especialmente das áreas de gastronomia, administração e atendimento, que permitirão a oferta de estágios supervisionados, a realização de projetos práticos e o desenvolvimento de atividades de capacitação conjunta. Os benefícios gerados para a empresa incluem o acesso contínuo a mão de obra em formação, maior facilidade para identificar talentos, redução de custos com treinamento inicial e incorporação de novas técnicas e tendências aprendidas pelos estudantes. Essa aproximação fortalece o fluxo de inovação, contribui para manter a equipe atualizada e posiciona a pizzaria como colaboradora do desenvolvimento educacional local.

Assim, as alianças estratégicas propostas visam não apenas ampliar a capacidade operacional da pizzaria artesanal, mas também fortalecer sua competitividade por meio de parcerias que agregam qualidade, inovação, responsabilidade social e maior proximidade com o mercado e com a comunidade.

## 2.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

No ambiente empresarial contemporâneo, a responsabilidade social e ambiental deixou de ser apenas um diferencial competitivo e passou a constituir um requisito essencial para garantir sustentabilidade, reputação e legitimidade no mercado. Os consumidores estão cada vez mais atentos ao impacto das empresas sobre a sociedade e o meio ambiente, valorizando organizações que demonstram compromisso com práticas éticas e sustentáveis (Kotler; Keller, 2012).

De acordo com o SEBRAE (2022), a adoção de medidas voltadas à sustentabilidade contribui não apenas para a preservação dos recursos naturais, mas também para o fortalecimento da imagem institucional e da competitividade dos pequenos negócios. Nesse sentido, a responsabilidade social e ambiental será um dos pilares da atuação da pizzaria artesanal.

Entre as práticas sustentáveis a serem implementadas, destacam-se o uso de embalagens biodegradáveis ou recicláveis, além da redução do desperdício de alimentos por meio do encaminhamento de excedentes para instituições beneficentes e projetos sociais. Estudos apontam que negócios do setor alimentício que adotam boas práticas de gestão ambiental e iniciativas de reaproveitamento obtêm maior eficiência operacional e ampliam sua aceitação no mercado (SEBRAE, 2016).

A empresa também adotará ações voltadas à redução do consumo de água e energia, com a instalação de equipamentos eficientes e incentivo ao uso racional dos recursos naturais. Tais medidas encontram respaldo nas diretrizes do Ministério da Agricultura e Pecuária, que reforçam a importância da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental no setor alimentício (MAPA, 2020).

Como contribuição adicional à comunidade local, a pizzaria implantará uma horta comunitária, mantida e financiada pela empresa. O espaço será destinado ao cultivo de temperos, hortaliças e plantas aromáticas, de uso comum para moradores da região. A iniciativa tem como propósito estimular práticas sustentáveis, promover educação ambiental e fortalecer vínculos sociais no bairro. Além de gerar benefício direto à comunidade, a horta reforça o posicionamento da pizzaria como agente comprometido com o desenvolvimento social e com a promoção de hábitos saudáveis.

Outro compromisso essencial será a valorização da mão de obra local, promovendo capacitação contínua, condições de trabalho adequadas e oportunidades

de crescimento profissional. Conforme Chiavenato (2004), o investimento em pessoas contribui diretamente para o engajamento, o desempenho e a vantagem competitiva das organizações.

Assim, ao integrar práticas sociais e ambientais ao seu modelo de gestão, a pizzaria artesanal não apenas atenderá às expectativas dos consumidores, mas também estabelecerá um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente, fortalecendo sua reputação e seu propósito organizacional (SEBRAE, 2016).

### **3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

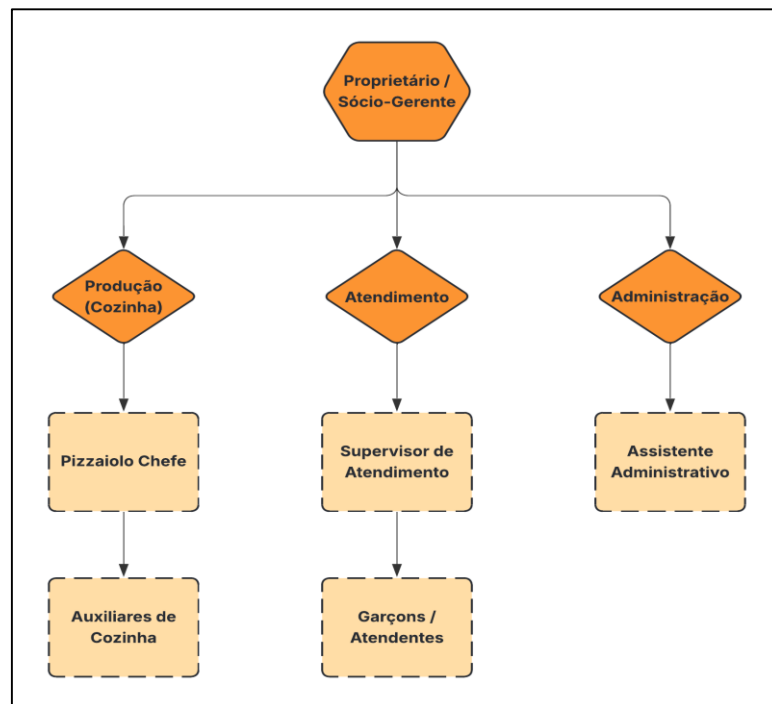
A estrutura organizacional define a forma como as atividades da empresa são distribuídas e coordenadas, estabelecendo os níveis de autoridade, as responsabilidades e os fluxos de comunicação entre os colaboradores. Para a pizzaria artesanal, foi adotado o modelo funcional, considerado adequado ao porte do empreendimento e alinhado à necessidade de eficiência operacional. Essa configuração promove divisão clara de funções, especialização das atividades e maior agilidade nos processos, além de facilitar a comunicação interna entre os setores (Robbins; Judge, 2006).

Além de favorecer a integração entre os colaboradores, uma estrutura funcional oferece maior precisão na definição das atribuições, prevenindo sobreposições de tarefas e contribuindo para o aumento da produtividade. A definição correta da estrutura organizacional é fundamental para alinhar os esforços individuais aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo coerência entre as atividades operacionais e o planejamento corporativo.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA**

A escolha do organograma funcional para a pizzaria artesanal fundamenta-se na natureza e no porte do empreendimento, que exigem uma estrutura enxuta, objetiva e orientada à eficiência operacional. Esse modelo organiza as atividades por áreas de especialização — administração, produção e atendimento — proporcionando clareza na definição de responsabilidades e facilitando o fluxo de comunicação, ao mesmo tempo em que favorece a supervisão direta e a tomada de decisão rápida (Robbins; Judge, 2006).

**Figura 1 – Organograma**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

No nível superior da estrutura está o proprietário-gerente, que acumulará a função de sócio administrador e será responsável pela gestão estratégica do negócio. Entre suas atribuições estão a definição das metas organizacionais, a coordenação geral das operações e o acompanhamento dos indicadores de desempenho financeiro e operacional. O papel central deste cargo assegura o alinhamento entre a visão estratégica e a execução das rotinas diárias (Chiavenato, 2004).

Na área de produção, o *pizzaiolo* assumirá a liderança técnica, coordenando o auxiliar de cozinha em todas as etapas relacionadas ao preparo das massas de fermentação natural, montagem dos produtos e controle de qualidade. A operação produtiva será guiada por padrões definidos, assegurando consistência nos resultados e excelência gastronômica (Slack; Chambers; Johnston, 2002).

A área de atendimento será conduzida pelo supervisor de atendimento, responsável por garantir a qualidade do serviço prestado tanto no salão quanto nos pedidos via *delivery*. Sob sua supervisão estarão o garçom, encarregado do atendimento presencial, e o atendente, responsável por registrar pedidos realizados

por telefone, site ou plataformas digitais. Essa estrutura assegura fluidez no contato com o cliente e desempenho adequado dos canais de venda (Kotler; Keller, 2012).

Na área administrativa atuará o assistente administrativo, a quem caberá a gestão financeira, o controle de compras, o registro fiscal e o gerenciamento do estoque. Essa função é indispensável para o equilíbrio econômico e para a manutenção de um fluxo organizado de insumos, reduzindo desperdícios e contribuindo para a sustentabilidade operacional do negócio (Oliveira, 2018).

Assim, a estrutura organizacional proposta combina simplicidade e funcionalidade, características essenciais a empreendimentos de pequeno porte. Ela proporciona clareza hierárquica, agilidade nos processos internos e comunicação direta entre os setores, favorecendo um ambiente eficiente e alinhado às exigências de qualidade do setor alimentício (SEBRAE, 2022).

### 3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas é um elemento central para o sucesso de qualquer organização, pois constitui a base do desempenho e da competitividade empresarial. As pessoas representam o recurso mais valioso da empresa, uma vez que seus conhecimentos, habilidades e atitudes influenciam diretamente a capacidade organizacional de gerar valor e construir vantagens competitivas sustentáveis (Chiavenato, 2004). De acordo com Dessler (2014), uma gestão de pessoas eficaz contribui para o alcance dos objetivos estratégicos ao promover engajamento, produtividade e um ambiente de trabalho saudável.

A política de recursos humanos da pizzeria será orientada por princípios de valorização das pessoas, transparência, respeito e incentivo ao desenvolvimento contínuo. O processo de recrutamento priorizará candidatos da região, fortalecendo o vínculo com a comunidade local e contribuindo para a geração de empregos. A seleção será conduzida com base em critérios técnicos e comportamentais, assegurando o alinhamento dos profissionais à cultura organizacional (Robbins; Judge, 2006).

A gestão será participativa e focada na manutenção de um clima organizacional positivo, com abertura para sugestões, avaliações e feedbacks regulares. O reconhecimento do desempenho, a oferta de oportunidades de crescimento interno e

a criação de condições adequadas de trabalho atuarão como mecanismos de retenção de talentos, reforçando o compromisso da empresa com o bem-estar e o desenvolvimento de sua equipe (Drucker, 1975; SEBRAE, 2022).

### 3.3 PLANO DE CARREIRA

Mesmo sendo uma microempresa, a pizzaria contará com um plano de crescimento interno estruturado de maneira simples e transparente. Os colaboradores poderão progredir profissionalmente de acordo com critérios objetivos, tais como tempo de empresa, desempenho demonstrado nas atividades e participação em programas de capacitação. Dessa forma, funções operacionais poderão evoluir para níveis mais especializados: auxiliares de cozinha poderão ser preparados para atuar como *pizzaiolos* auxiliares; atendentes poderão ascender ao cargo de supervisores de atendimento; e colaboradores da área de expedição poderão ser treinados para desempenhar funções administrativas. Essa política busca valorizar o conhecimento prático adquirido no cotidiano da empresa, reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho motivador (Chiavenato, 2004).

Conforme destaca Dessler (2014), planos de carreira contribuem diretamente para o desenvolvimento profissional e fortalecem o comprometimento dos colaboradores, estimulando sua permanência na organização. Robbins e Judge (2006) acrescentam que iniciativas de crescimento interno desempenham papel significativo na melhoria do clima organizacional, criando um senso de pertencimento e alinhamento com os objetivos da empresa. Assim, o plano de crescimento interno da pizzaria artesanal se apresenta como uma estratégia essencial para retenção de talentos e para a consolidação de uma equipe qualificada e engajada.

### 3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A capacitação da equipe será contínua, contemplando treinamentos voltados às boas práticas de manipulação de alimentos, atendimento ao cliente, operação de sistemas e execução das rotinas internas. Serão promovidos treinamentos de integração para novos colaboradores, bem como atualizações periódicas para toda a equipe, assegurando a padronização das atividades e o alinhamento às diretrizes

operacionais da empresa. Além disso, serão buscadas parcerias com o SEBRAE e com instituições locais para oferta de oficinas especializadas, ampliando o desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores (SEBRAE, 2022). O desenvolvimento profissional será incentivado como estratégia para elevar a qualidade dos serviços, aprimorar o desempenho individual e fortalecer o trabalho em equipe, conforme ressaltam Chiavenato (2022) e Dessler (2014).

De acordo com Robbins e Judge (2006), programas de treinamento bem estruturados contribuem significativamente para o aumento da eficiência operacional e para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores, impactando de forma direta e positiva o desempenho organizacional. Dessa forma, o investimento em capacitação contínua constitui um elemento essencial para o crescimento sustentável, a competitividade e a consolidação da pizzeria artesanal no mercado.

## 4 PRODUTOS E SERVIÇOS

O portfólio de produtos e serviços da pizzaria artesanal foi concebido com foco na diferenciação, na conveniência e na geração de valor para o cliente. A estratégia concentra-se na oferta de pizzas artesanais de alta qualidade, elaboradas com processos tradicionais e ingredientes selecionados, consolidando o negócio como uma alternativa gastronômica capaz de unir sabor, experiência e autenticidade. Essa orientação está alinhada à visão de Kotler e Keller (2012), segundo os quais o valor percebido pelo cliente é determinante para o posicionamento competitivo de uma empresa.

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico permite que a organização defina com clareza seus diferenciais competitivos, direcionando ações capazes de atender às demandas e expectativas do mercado de forma sustentável. Nessa perspectiva, Barney e Hesterly (2011) reforçam que a diferenciação de produtos constitui uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, especialmente em mercados saturados ou altamente competitivos.

Além do produto principal, a pizzaria complementarará sua oferta com sobremesas exclusivas e bebidas artesanais, ampliando o cardápio e diversificando as possibilidades de consumo. Essa variedade contribui para o aumento do ticket médio e fortalece a percepção de valor da marca. Paralelamente, os serviços de atendimento em salão, retirada no balcão e *delivery* atenderão perfis distintos de consumidores, reforçando a conveniência como um dos pilares estratégicos da empresa (Lamb; Hair; McDaniel, 2004; SEBRAE, 2022).

Dessa forma, o portfólio não se limita à satisfação de necessidades alimentares básicas, mas busca proporcionar uma experiência gastronômica diferenciada, alinhada às expectativas de um público cada vez mais criterioso e atento à qualidade dos produtos consumidos. Conforme destaca Cruz e Schneider (2010), consumidores que valorizam produtos artesanais tendem a associá-los à autenticidade, ao frescor e ao cuidado no processo produtivo — atributos diretamente contemplados no modelo proposto pela pizzaria artesanal.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O portfólio da pizzaria artesanal foi estruturado de maneira a equilibrar tradição e inovação, com foco na entrega de produtos de alta qualidade e serviços alinhados às necessidades de conveniência e experiência gastronômica dos clientes. Essa orientação está de acordo com a visão de que o valor percebido pelo consumidor é determinante para o posicionamento competitivo, conforme destacam Kotler e Keller (2012).

O produto central da empresa é a pizza artesanal, preparada com massa de fermentação natural, molho de tomate fresco produzido internamente e ingredientes selecionados de fornecedores locais e regionais. Essa escolha garante frescor, autenticidade e valor agregado ao produto, reforçando o apelo artesanal e diferenciando a marca no mercado (SEBRAE, 2022). As pizzas serão ofertadas nos tamanhos brotinho, médio e grande, com opções de bordas recheadas e combinações exclusivas. O cardápio contemplará ainda versões vegetarianas, veganas e sem lactose, atendendo públicos com diferentes preferências e necessidades alimentares.

Kotler e Keller (2012, p. 37) ressaltam: “O diferencial competitivo é alcançado quando a empresa consegue oferecer algo percebido pelo cliente como único e de valor superior em relação à concorrência” esse princípio orienta a construção do mix de produtos da pizzaria.

Como itens complementares, a empresa oferecerá sobremesas artesanais, incluindo pizzas doces com chocolate de alta qualidade, frutas frescas e massas adaptadas, além de bebidas como sucos naturais, refrigerantes, cervejas e vinhos. Esses produtos ampliam o ticket médio e reforçam a identidade da marca, que busca unir sofisticação gastronômica e acessibilidade (Porter, 1999; Oliveira, 2018).

No âmbito dos serviços, a pizzaria atuará em três modalidades integradas: atendimento em salão, retirada no balcão (*takeaway*) e *delivery*. Este último será um dos pilares estratégicos do negócio, operando em conjunto com plataformas de entrega para ampliar o alcance da marca (Lamb; Hair; McDaniel, 2004). Paralelamente, o site e o aplicativo próprios permitirão que os clientes realizem pedidos de forma prática e segura, com acompanhamento em tempo real e múltiplas opções de pagamento (Barney; Hesterly, 2011).

As estratégias voltadas ao produto priorizarão a padronização dos processos, a inovação constante do cardápio e a diferenciação por meio da entrega de qualidade superior e atendimento personalizado. O uso de insumos frescos e premium será um dos fundamentos da proposta de valor, enquanto a comunicação visual reforçará o caráter artesanal e sustentável da marca (Elkington, 2004; Cruz; Schneider, 2010).

Do ponto de vista técnico e sanitário, todos os procedimentos seguirão integralmente as normas estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, assegurando boas práticas de manipulação, armazenamento, higiene, temperatura e conservação dos alimentos (ANVISA, 2004). O processo produtivo contará com equipamentos de alto desempenho — como fornos de cocção rápida e balanças de precisão — garantindo eficiência, controle e padronização (MAPA, 2020; SEBRAE, 2022).

Assim, a combinação entre produtos diferenciados, serviços integrados e ações estratégicas fundamentadas em qualidade, inovação e atendimento ao cliente constituirá um dos principais diferenciais competitivos da pizzaria artesanal, fortalecendo seu posicionamento no mercado regional (Chiavenato, 2004; Oliveira, 2018).

#### 4.2 TECNOLOGIA APLICADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A tecnologia será incorporada a todas as etapas da operação da pizzaria artesanal, garantindo eficiência, padronização e qualidade. Na cozinha, serão utilizados fornos de alto desempenho, balanças digitais e equipamentos que asseguram precisão no preparo, contribuindo para manter a consistência dos produtos e otimizar o tempo de produção (SEBRAE, 2022). As sobremesas e bebidas seguirão procedimentos padronizados conforme normas de boas práticas de manipulação, garantindo segurança alimentar e controle rigoroso dos processos (ANVISA, 2004).

Na gestão administrativa e operacional, a empresa utilizará um sistema de controle integrado para registrar pedidos, monitorar estoque, realizar o controle financeiro e emitir notas fiscais eletrônicas, assegurando rastreabilidade das informações, redução de erros e maior confiabilidade no processo decisório (Oliveira, 2018).

Os pedidos também poderão ser realizados por meio de um site responsivo ou aplicativo próprio, ambos integrados às plataformas de entrega e aos sistemas de pagamento digital, permitindo ao cliente uma experiência fluida e conveniente (Kotler; Keller, 2012; Lamb; Hair; McDaniel, 2018). Segundo Tidd e Bessant (2015), o uso estratégico da tecnologia no atendimento e na gestão interna amplia a eficiência organizacional, melhora a experiência de consumo e fortalece a competitividade no mercado

#### 4.3 PROPRIEDADE INDUSTRIAL ASSOCIADA

A empresa realizará o registro da marca junto aos órgãos competentes, abrangendo o nome comercial, o logotipo, a identidade visual e demais elementos distintivos que caracterizam a marca. Esse procedimento tem como finalidade assegurar o uso exclusivo dos sinais distintivos e proteger legalmente os ativos intangíveis associados ao negócio (INPI, 2024). Conforme destacam Kotler e Keller (2012), a marca é um dos principais elementos de diferenciação de uma organização, desempenhando papel fundamental na construção de valor, reconhecimento e fidelização dos clientes.

Embora o projeto não envolva o desenvolvimento de patentes, as receitas exclusivas, o design das embalagens e certos padrões operacionais podem ser protegidos por meio do registro de marca e, quando aplicável, pelo uso do segredo industrial, conforme previsto na legislação nacional de propriedade intelectual (Brasil, 1996). De acordo com Barney e Hesterly (2011), ativos intangíveis — como marca, reputação, processos e *know-how* — constituem importantes fontes de vantagem competitiva sustentável, sendo imprescindível que sejam geridos de forma estratégica e protegidos adequadamente.

#### 4.4 DESCRIÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Com o fortalecimento da marca, a empresa pretende ampliar seu portfólio, incorporando novos produtos como *calzones*, massas artesanais, pizzas individuais para consumo rápido e sobremesas sazonais em edições limitadas. Também será avaliada a inclusão de itens destinados a consumidores com necessidades

alimentares específicas, como opções veganas e sem glúten, acompanhando a crescente demanda por alternativas inclusivas no mercado gastronômico (SEBRAE, 2022; Felisberto, 2018).

Outra inovação prevista é a criação de um clube de fidelidade estruturado em planos mensais de assinatura, oferecendo combos exclusivos, descontos diferenciados e entregas programadas. Essa estratégia busca fortalecer o relacionamento com o cliente, ampliar a receita recorrente e manter a competitividade em um ambiente altamente dinâmico (Kotler; Keller, 2012; Tidd; Bessant, 2015). A inovação contínua e o aprimoramento dos serviços constituem pilares fundamentais para o crescimento sustentável e para a construção de vantagem competitiva no setor de alimentação.

## 5 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um dos elementos essenciais para a consolidação de qualquer empreendimento, pois estabelece diretrizes estratégicas destinadas a posicionar a empresa no mercado, atrair clientes e assegurar competitividade no curto e longo prazo. No setor de alimentação, especialmente em pizzarias artesanais, a elaboração de um plano estruturado torna-se indispensável diante da concorrência elevada e do nível crescente de exigência dos consumidores quanto à qualidade, ao atendimento e à experiência de compra (SEBRAE, 2022; Oliveira, 2018).

De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing ultrapassa a simples divulgação: trata-se de compreender profundamente as necessidades do consumidor e oferecer soluções que gerem valor. Nessa perspectiva, o plano de marketing da pizzaria artesanal tem como propósito alinhar sua proposta de valor às expectativas do público-alvo, fortalecendo o reconhecimento regional e promovendo fidelização por meio de diferenciação consistente (Gil, 2019; Oliveira, 2018).

No curto prazo, a estratégia busca consolidar a marca no mercado local de Presidente Prudente/SP, atingindo cerca de 5% de participação no segmento de pizzarias durante o primeiro ano de operação. No médio e longo prazo, a meta é ampliar essa participação para 10%, apoiada no fortalecimento da presença digital, na expansão do *delivery* e no aprimoramento contínuo dos processos. As projeções baseiam-se na capacidade produtiva estimada — com média de 150 pedidos por semana — e nas tendências de crescimento identificadas no setor de alimentação fora do lar (Porter, 1985; Lamb; Hair; McDaniel, 2018).

As estratégias de marketing serão organizadas segundo os quatro pilares clássicos do composto de marketing (4Ps):

- Produto (Qualidade e Diferenciação): O foco será a oferta de pizzas artesanais de fermentação natural, elaboradas com ingredientes premium e combinações exclusivas, incluindo sobremesas e bebidas regionais. A proposta destaca autenticidade, cuidado no preparo e excelência sensorial, elementos que aumentam significativamente o valor percebido pelo cliente (Kotler; Keller, 2012; Oliveira, 2018).

- Preço (Competitividade e Valor Percebido): Será adotada uma política de precificação que equilibre custos, pesquisa de mercado e percepção de valor. Preços um pouco superiores aos de pizzarias tradicionais serão justificados pela qualidade superior, ingredientes selecionados e experiência diferenciada oferecida ao consumidor (SEBRAE, 2022; Martins, 2003).
- Praça (Distribuição e Alcance): A atuação será regional, com ponto de venda físico em Presidente Prudente/SP e operação de *delivery* estruturada por meio de aplicativos. O objetivo é aliar conveniência à qualidade, garantindo alcance amplo e atendimento eficiente (Lamb; Hair; McDaniel, 2018).
- Promoção (Comunicação e Relacionamento): As ações promocionais irão se concentrar nas mídias sociais — Instagram, Facebook e TikTok — com produção de conteúdo de alto impacto, incluindo fotos, vídeos do processo artesanal e postagens sazonais. Haverá também programas de fidelidade, promoções temáticas e parcerias com influenciadores digitais locais, ampliando visibilidade e conexão emocional com o público (ABRASEL, 2022; Tidd; Bessant, 2015).

A médio prazo, a pizzaria investirá em estratégias de branding, reforçando sua identidade por meio da padronização da comunicação visual, uso de embalagens sustentáveis e posicionamento associado à autenticidade, acolhimento e responsabilidade ambiental. A construção da marca será pautada em práticas que evidenciem seus valores e a experiência artesanal (Elkington, 1997; Aaker, 2007).

Dessa forma, o plano de marketing permitirá não apenas o lançamento estruturado da pizzaria artesanal, mas também o desenvolvimento de uma trajetória crescente de competitividade e fidelização. O alinhamento entre proposta de valor, capacidade produtiva e estratégias de diferenciação assegura a consolidação do empreendimento no mercado regional (Barney; Hesterly, 2011; Oliveira, 2018).

## 5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR

O setor de alimentação fora do lar é um dos mais dinâmicos da economia brasileira, apresentando crescimento contínuo mesmo em períodos de instabilidade econômica. Dentro desse segmento, o mercado de pizzarias destaca-se por sua força cultural e por representar um dos principais nichos de consumo no país (SEBRAE, 2022; IBGE, 2021). Segundo a Associação Pizzarias Unidas do Brasil (APUBRA, 2023), o Brasil ocupa a segunda posição no ranking mundial de consumo de pizza — atrás apenas dos Estados Unidos — com cerca de 1 milhão de pizzas consumidas diariamente. Entre as cidades brasileiras, São Paulo lidera com aproximadamente 572 mil pizzas por dia, consolidando-se como referência nacional do setor.

A crescente demanda reflete mudanças significativas no comportamento do consumidor, que tem priorizado praticidade, conveniência e qualidade em suas escolhas alimentares. De acordo com Kotler e Keller (2012), consumidores modernos buscam experiências gastronômicas superiores, valorizando autenticidade, ingredientes selecionados e propostas diferenciadas. Nesse contexto, cresce a procura por pizzas artesanais com fermentação natural, insumos premium e opções adaptadas a restrições alimentares — como versões veganas, sem lactose e sem glúten — tendência amplamente discutida por autores que analisam hábitos de consumo e sustentabilidade no setor alimentar (Felisberto, 2018; Tidd; Bessant, 2015).

O avanço do *delivery* também se tornou um marco estrutural do segmento. Impulsionado pela digitalização dos serviços e pela popularização de plataformas como iFood e Rappi, o canal passou a representar parcela expressiva das vendas. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2022), mais de 50% das vendas das pizzarias brasileiras já são realizadas por meio de pedidos online. Essa tendência reforça a necessidade de integração entre qualidade gastronômica, eficiência operacional e presença digital estratégica, fatores determinantes para a competitividade no setor (Lamb; Hair; McDaniel, 2018; Porter, 1985).

Diante desse cenário, o mercado de pizzarias caracteriza-se por alta competitividade, mas também por amplo potencial de crescimento, especialmente para modelos que aliam tradição artesanal com inovação e conveniência. A pizzaria

artesanal proposta insere-se como uma alternativa diferenciada, voltada a um público exigente e em expansão, valorizando tanto a experiência gastronômica quanto a praticidade no consumo (Oliveira, 2018; SEBRAE, 2022).

## 5.2 PANORAMA ATUAL E PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

O setor de pizzarias no Brasil apresenta um cenário robusto e favorável, sustentado tanto pelo hábito de consumo amplamente consolidado quanto pela capacidade do mercado em adaptar-se às mudanças no comportamento do consumidor. De acordo com a Associação Pizzarias Unidas do Brasil (APUBRA, 2023), o país movimenta aproximadamente R\$ 22 bilhões ao ano apenas com a venda de pizzas, consolidando-se como um dos segmentos mais expressivos da alimentação fora do lar. A cultura gastronômica brasileira, marcada pelo consumo de pizzas em ocasiões sociais e familiares, contribui diretamente para a estabilidade do setor, mesmo em períodos de retração econômica (SEBRAE, 2022; IBGE, 2021).

A competitividade crescente exige diferenciação clara. O consumidor contemporâneo não busca apenas preço, mas sim qualidade, autenticidade e experiências gastronômicas superiores. Nesse contexto, observa-se a valorização das pizzarias artesanais, impulsionadas pela oferta de massas de fermentação natural, ingredientes selecionados e combinações de sabores exclusivas. Conforme destacam Kotler e Keller (2012), o consumidor atual valoriza cada vez mais propostas de valor associadas à qualidade e à experiência. Estudos recentes também indicam que o público está mais atento à origem dos alimentos, preferindo produtos artesanais, saudáveis e compatíveis com restrições alimentares específicas, como opções veganas, vegetarianas e sem glúten (Felisberto, 2018).

Outro elemento determinante para o desempenho do setor é a digitalização. O *delivery* consolidou-se como um dos principais canais de venda, impulsionado pelo avanço de aplicativos como iFood, Uber Eats e Rappi. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2022), mais de 50% das vendas das pizzarias já ocorrem por meio de plataformas digitais. Essa transformação exige investimentos consistentes em sistemas integrados de gestão, marketing digital e presença ativa nas redes sociais, que passaram a ser espaços estratégicos para

atração, engajamento e fidelização dos clientes (Lamb; Hair; McDaniel, 2018; Tidd; Bessant, 2015).

As tendências atuais do setor incluem a personalização das pizzas — permitindo ao consumidor montar sabores próprios —, a ampliação das opções especiais (como linhas veganas e sem lactose), a incorporação de práticas sustentáveis com embalagens biodegradáveis e gestão eficiente de resíduos, além do crescimento dos clubes de assinatura e programas digitais de fidelidade. Essas práticas acompanham um movimento mais amplo de consumo consciente e valorização de marcas com propósito (Elkington, 1997; Oliveira, 2018).

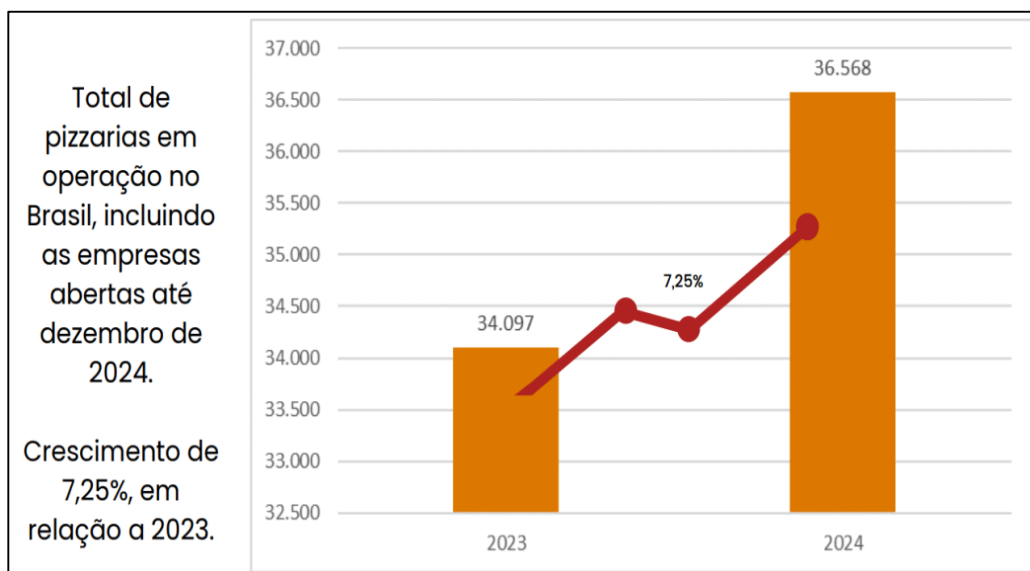
Nesse cenário, a pizzaria artesanal proposta neste trabalho se insere em um mercado competitivo, mas repleto de oportunidades para modelos que consigam alinhar tradição artesanal, inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental. De acordo com Barney e Hesterly (2011), vantagens competitivas sustentáveis estão associadas à capacidade de a empresa combinar recursos valiosos, raros e difíceis de imitar — características compatíveis com o posicionamento pretendido. Como complementa Mintzberg (2010), negócios que incorporam estratégia, diferenciação e clareza de propósito tendem a ocupar posições mais sólidas no mercado.

### 5.3 TAMANHO E TAXA DE CRESCIMENTO DO SETOR

O setor de alimentação fora do lar (food service) permanece em trajetória consistente de expansão no Brasil. Em 2024, 55% dos operadores do segmento relataram crescimento de faturamento em comparação ao ano anterior, evidenciando a retomada da demanda e a resiliência do mercado mesmo diante das oscilações econômicas (ABIA; ANR; Galunion, 2024). As projeções para o ano indicam que o food service deve atingir aproximadamente R\$ 258 bilhões em faturamento, representando um avanço de 9,7% em relação a 2023 (ABIA, 2024). Esses indicadores reforçam a relevância econômica do canal e sua capacidade de adaptação às mudanças no comportamento do consumidor.

No recorte específico de pizzarias, observa-se desempenho superior à média geral do food service. Em 2023, o mercado do setor registrou crescimento de 11,55%, conforme levantamento da APUBRA (2023).

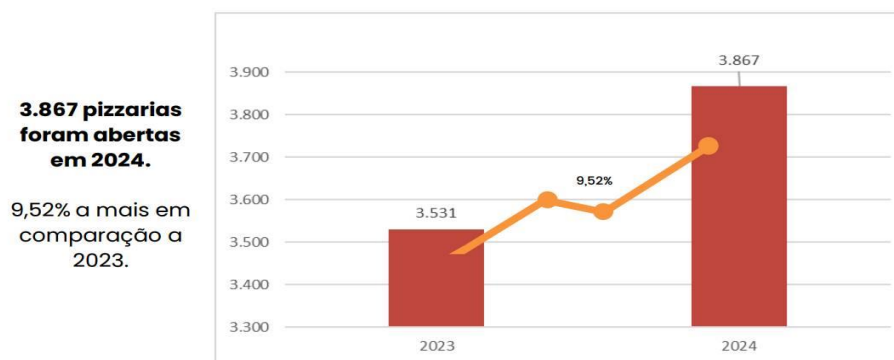
**Gráfico 1 - Crescimento Total de Pizzarias em Operação**



Fonte: <https://APUBRA.org.br/mercado-de-pizzas/>

Em 2024, houve expansão adicional, com um aumento de 7,25% no número de unidades ativas, impulsionado pelo crescimento de 9,52% nas aberturas de novas lojas (APUBRA, 2024).

**Gráfico 2 - Aberturas Novas Pizzarias**



Pizzarias abertas e ativas no ano de 2024, conforme data de abertura e situação registrada na Receita Federal.

Fonte: <https://APUBRA.org.br/mercado-de-pizzas/>

Em 2024, houve expansão adicional, com um aumento de 7,25% no número de unidades ativas, impulsionado pelo crescimento de 9,52% nas aberturas de novas lojas (APUBRA, 2024). Esses dados confirmam que o segmento de pizzarias — especialmente os modelos artesanais — apresenta sólida aceitação e crescente participação no mercado.

A demanda estrutural por alimentação fora do lar permanece elevada no país. A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), realizada pelo IBGE (2019), apontou que, nas áreas urbanas, 33,9% dos gastos com alimentação das famílias brasileiras ocorrem fora do domicílio. Esse indicador evidencia a importância do food service no orçamento dos consumidores e explica a expansão contínua do setor, especialmente em segmentos que oferecem conveniência e experiências gastronômicas diferenciadas.

Do ponto de vista de canais, o *delivery* consolidou-se como componente relevante do faturamento. Após atingir o pico de 50% durante o período de restrições sanitárias, sua participação estabilizou-se entre 30% e 32% da receita total dos estabelecimentos, com oscilações recentes relacionadas ao aumento do consumo presencial (ABRASEL, 2022–2025). Esses percentuais são fundamentais para orientar decisões relacionadas à capacidade produtiva, estrutura logística, tecnologia e estratégias de comunicação no segmento de pizzarias artesanais.

#### 5.4 MERCADO ALVO

O mercado-alvo da pizzaria artesanal é composto por consumidores que valorizam qualidade superior, sabor diferenciado e uma experiência gastronômica completa. Trata-se de um público que busca produtos artesanais elaborados com ingredientes frescos, massa de fermentação natural e combinações autorais, demonstrando maior disposição para pagar valores ligeiramente superiores em troca de autenticidade e valor percebido (Kotler; Keller, 2012).

A concentração principal situa-se entre 20 e 45 anos, especialmente jovens adultos, casais e famílias. Esse grupo é caracterizado por hábitos de consumo dinâmicos, frequência elevada em pedidos via *delivery* e busca por estabelecimentos que ofereçam conveniência aliada à qualidade (Lamb; Hair; McDaniel, 2018).

O público predominante enquadra-se nas classes A, B, C além de segmentos da classe D alta, com renda mensal média entre R\$ 3.000,00 e R\$ 15.000,00. São

consumidores com maior poder aquisitivo e sensibilidade à proposta artesanal, dispostos a pagar mais por produtos premium e diferenciados (IBGE, 2021; SEBRAE, 2022).

Esse perfil de consumidor valoriza praticidade, mas não renuncia a uma experiência gastronômica superior. Costuma utilizar aplicativos de *delivery*, acompanha tendências de alimentação saudável e demonstra interesse crescente por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental — características relevantes para o posicionamento artesanal (ABRASEL, 2022; Felisberto, 2018). Também há demanda significativa por cardápios diversificados, incluindo opções vegetarianas, veganas e sem lactose.

A pizzeria artesanal também atende famílias que valorizam refeições de qualidade como forma de lazer, casais que buscam ambientes diferenciados e grupos de amigos que utilizam pizzarias como pontos de encontro social. Esse perfil é sensível ao ambiente, ao atendimento e à consistência do produto (Porter, 1985; Lamb; Hair; McDaniel, 2018).

Assim, o mercado-alvo caracteriza-se por consumidores exigentes, conectados digitalmente, com maior atenção a aspectos como qualidade, inovação, propósito da marca e responsabilidade ambiental. Essas características reforçam a atratividade da proposta artesanal e sua aderência às tendências contemporâneas do setor alimentício (SEBRAE, 2022; Tidd; Bessant, 2015).

## 5.5 ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO

Definir a abrangência de atuação é fundamental para orientar as estratégias comerciais e logísticas de qualquer empreendimento. De acordo com o SEBRAE (2022), o planejamento da área de atuação é decisivo para alinhar a proposta de valor ao perfil dos consumidores e assegurar a sustentabilidade do negócio. No caso da pizzeria artesanal, a atuação será predominantemente regional, com foco no atendimento a clientes locais e na delimitação de um raio estratégico que equilibre capacidade operacional e alcance de mercado (Kotler; Keller, 2012; Porter, 1985).

O serviço de *delivery* será um dos pilares da operação, utilizando plataformas de entrega para ampliar a área atendida de forma eficiente e segura. Essa estratégia permite maximizar o acesso ao produto e atender diferentes perfis de consumo,

acompanhando tendências do setor alimentício (ABRASEL, 2022; Lamb; Hair; McDaniel, 2018). Em etapas futuras, a expansão poderá incluir a abertura de novas unidades, o estabelecimento de parcerias comerciais ou a adoção de modelos de franchising, dependendo do desempenho do negócio e das oportunidades identificadas (Oliveira, 2018).

## 5.6 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado tem como finalidade compreender o comportamento dos consumidores, identificar tendências e mapear oportunidades no setor de alimentação fora do lar, especialmente no segmento de pizzarias artesanais. No Brasil, o consumo de refeições fora de casa atingiu patamar recorde em 2024, representando 35% de todo o gasto das famílias com alimentação, segundo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2024). Esse movimento reforça a robustez e o dinamismo do setor, ampliando oportunidades para negócios gastronômicos que buscam diferenciação e qualidade.

No contexto específico do mercado de pizzas, o relatório da Associação Pizzarias Unidas do Brasil – APUBRA (2024) aponta que o Brasil é o segundo maior consumidor de pizzas do mundo e que o segmento de produtos artesanais apresenta forte expansão. Os consumidores demonstram maior propensão a pagar mais por pizzas elaboradas com ingredientes frescos, preparo manual e processos tradicionais, aspectos que elevam a percepção de qualidade e autenticidade do produto.

No cenário local, observa-se que em Presidente Prudente os valores das pizzas variam de acordo com o tipo de serviço e o posicionamento do estabelecimento. É possível encontrar rodízios a partir de R\$ 52,99, promoções para casais por cerca de R\$ 90,00, pizzas grandes (8 fatias) entre R\$ 45,00 e R\$ 70,90, além de opções bruto/pequenas variando de R\$ 30,00 a R\$ 40,00, com valores ainda mais reduzidos em ofertas e combos promocionais. Essa amplitude de preços demonstra a existência de diferentes perfis de consumo e reforça o potencial para negócios que entregam valor agregado por meio de qualidade superior e proposta artesanal.

As tendências observadas pelo SEBRAE (2024) reforçam esse movimento, indicando que os clientes buscam cada vez mais experiências, e não apenas alimentos. Entre os principais fatores de decisão estão o sabor superior, a personalização no atendimento, a identidade do produto e o posicionamento

sustentável. O crescimento do delivery também exerce influência direta na demanda: plataformas como iFood e Rappi ampliaram o acesso ao consumidor, contribuindo para que o delivery represente entre 20% e 30% da receita média dos estabelecimentos, segundo dados setoriais.

Dados oficiais do IBGE, por meio da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), confirmam que o consumo fora do lar vem aumentando ao longo dos anos, especialmente entre jovens adultos, público que valoriza conveniência, rapidez e novas experiências gastronômicas. Complementarmente, relatórios da NielsenIQ (2023) destacam que a “premiumização” dos alimentos — marcada pelo interesse por produtos artesanais, ingredientes de alta qualidade e originalidade — é uma tendência consolidada no comportamento do consumidor brasileiro.

Com base nesses dados, verifica-se que o mercado apresenta condições favoráveis para a implantação da pizzeria artesanal, especialmente diante da crescente demanda por produtos premium, experiências diferenciadas e atendimento personalizado. As tendências e indicadores analisados apontam para um setor em expansão, com elevado potencial de crescimento e oportunidades estratégicas para negócios que priorizam qualidade, autenticidade e forte presença digital.

## 5.7 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS

A análise SWOT, também chamada de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta fundamental para compreender os fatores internos e externos que influenciam o desempenho de um negócio. Esse instrumento permite alinhar capacidades internas às condições do ambiente externo, além de identificar vulnerabilidades e riscos. Conforme ressalta Mintzberg (2010), a análise estratégica possibilita reconhecer a posição competitiva da organização e direcionar ações que ampliem seu potencial de atuação. Para Las Casas (2017), a utilização estruturada dessa ferramenta contribui para a construção de estratégias mais coerentes com o mercado e com os objetivos da empresa.

### Pontos Fortes (Strengths):

- Produção artesanal com massa de fermentação natural, o que aumenta o valor percebido pelo cliente.

- Utilização de ingredientes frescos e premium, com cardápio variado incluindo opções vegetarianas, veganas e sem lactose.
- Atendimento personalizado, proporcionando experiência gastronômica diferenciada.
- Forte presença digital, com integração a plataformas de *delivery* e sistema próprio de pedidos.
- Compromisso com práticas sustentáveis, como embalagens ecológicas e redução de desperdício (SEBRAE, 2022; Oliveira, 2018).

#### Pontos Fracos (Weaknesses)

- Custo elevado de insumos de qualidade, o que reduz a margem de rentabilidade.
- Dependência significativa de fornecedores locais, gerando risco de falta de insumos.
- Estrutura de gestão enxuta, concentrando responsabilidades no proprietário.
- Necessidade contínua de investimentos em marketing digital para preservar visibilidade (Mintzberg, 2010; Tidd; Bessant, 2015).

#### Oportunidades (Opportunities)

- Crescimento constante do setor de alimentação fora do lar, impulsionado pelo aumento do *delivery*.
- Expansão da demanda por produtos artesanais e experiências gastronômicas diferenciadas.
- Tendência de valorização de práticas sustentáveis e consumo consciente.
- Possibilidade de fidelização via clubes de assinatura e programas de vantagens.
- Parcerias com influenciadores digitais e participação em eventos gastronômicos locais (ABRASEL, 2022; Tidd; Bessant, 2015).

### Ameaças (Threats)

- Concorrência intensa com pizzarias tradicionais e redes de franquias.
- Instabilidade econômica, reduzindo o consumo de itens de maior valor agregado.
- Aumento do preço dos insumos alimentícios, especialmente os importados.
- Dependência das plataformas de *delivery*, que cobram elevadas taxas e reduzem a margem do negócio (SEBRAE, 2022; IBGE, 2021).

A pesquisa do setor de pizzarias no Brasil indica movimentação anual significativa e forte competitividade, sobretudo em regiões urbanizadas. Em Presidente Prudente/SP, observa-se a presença de pizzarias tradicionais e franquias consolidadas, mas também se nota espaço para modelos diferenciados, sobretudo aqueles que enfatizam autenticidade, qualidade artesanal e práticas sustentáveis. Isso ocorre porque, embora o mercado local seja competitivo, ainda não há ampla oferta de propostas com foco simultâneo em gastronomia artesanal e responsabilidade socioambiental (APUBRA, 2023; Oliveira, 2018).

A participação de mercado prevista para o primeiro ano será moderada, considerando a presença de concorrentes estabelecidos. Entretanto, com estratégias adequadas de diferenciação e fidelização, é possível expandi-la ao longo do tempo. Segundo Las Casas (2017), negócios que se destacam pela experiência, qualidade e relacionamento têm maior capacidade de construção de nichos sólidos e clientes recorrentes. Da mesma forma, Tidd e Bessant (2015) apontam que a inovação contínua em produtos e serviços constitui ferramenta eficaz para conquistar espaço mesmo em setores consolidados.

Assim, as maiores oportunidades para a pizzaria artesanal concentram-se na união entre qualidade artesanal, sustentabilidade e experiência diferenciada. Essa proposta permite posicionar a empresa não apenas como mais uma opção no mercado, mas como uma alternativa premium e autêntica, apta a atrair clientes que buscam mais do que conveniência: buscam valor, identidade e conexão.

## 5.8 CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência é uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois permite compreender o cenário competitivo, identificar oportunidades e definir o posicionamento adequado do negócio. Conforme destaca Mintzberg (2010), o estudo sistemático dos concorrentes possibilita avaliar como atuam, quais recursos utilizam e quais lacunas de mercado podem ser exploradas por novos empreendimentos. Na mesma perspectiva, Las Casas (2017) reforça que a compreensão do ambiente concorrencial auxilia na definição de estratégias capazes de gerar diferenciação e vantagem competitiva.

No caso da pizzaria artesanal, a identificação dos concorrentes foi realizada por meio de pesquisa de mercado, análise de informações públicas e observação geral das operações, incluindo cardápios disponíveis, preços praticados, tipos de atendimento oferecidos e presença digital. Esse levantamento permitiu reconhecer os principais players do setor em Presidente Prudente/SP e avaliar seus diferenciais frente ao novo empreendimento (SEBRAE, 2022).

### Concorrentes Identificados

#### Pizzaria A — Tradicional (rede local consolidada)

- Características: Oferece cardápio amplo, com foco em pizzas tradicionais e atendimento presencial em salão estruturado.
- Pontos fortes: Marca consolidada e clientela fiel.
- Pontos fracos: Baixa inovação culinária e pouca diferenciação em produtos artesanais.

#### Pizzaria B — Franquia nacional

- Características: Opera com padrão nacional, forte presença em aplicativos e preços acessíveis.
- Pontos fortes: Marketing estruturado e logística eficiente.
- Pontos fracos: Produto padronizado e menor sensação de exclusividade (Churchill; Peter, 2012).

#### Pizzaria C — *Delivery* especializado

- Características: Modelo focado exclusivamente em entrega, com cardápio simplificado e agilidade operacional.
- Pontos fortes: Rapidez e preços competitivos.
- Pontos fracos: Ausência de atendimento presencial, variedade limitada e menor percepção de qualidade (ABRASEL, 2022).

A pizzaria artesanal proposta se diferencia dos concorrentes pela ênfase na produção artesanal, no uso de ingredientes premium e na experiência gastronômica diferenciada. Frente à Pizzaria A, o novo negócio oferece inovação e exclusividade, mas enfrentará o desafio de competir contra a fidelização de longa data dos clientes. Em relação à Pizzaria B, a vantagem está no caráter artesanal e autêntico do produto, contrastando com a padronização das franquias, ainda que isso represente uma desvantagem em termos de investimento em marketing e alcance inicial. Por fim, diante da Pizzaria C, o diferencial será a qualidade do produto e a diversidade de canais de atendimento, embora o preço mais competitivo da concorrente represente um obstáculo para clientes mais sensíveis a custos (Kotler; Keller, 2012; Porter, 1985).

O levantamento mostra que o mercado de Presidente Prudente, embora competitivo, ainda possui espaço para um modelo artesanal com foco em qualidade e experiência. Estudos do SEBRAE (2022) apontam que negócios diferenciados, com proposta clara e valor agregado perceptível, conseguem conquistar nichos mesmo em mercados saturados. Da mesma forma, Tidd e Bessant (2015) evidenciam que inovação em produto e experiência do cliente constitui importante fonte de vantagem competitiva.

Assim, o posicionamento da pizzaria artesanal demonstra capacidade de preencher uma lacuna local, oferecendo autenticidade, qualidade e identidade própria, elementos valorizados por consumidores em busca de experiências gastronômicas diferenciadas

## 5.9 BARREIRAS A ENTRADA NO MERCADO

O ingresso de novos empreendimentos no setor de alimentação, especialmente no segmento de pizzarias, envolve barreiras relevantes que dificultam a entrada e a consolidação de negócios. Essas barreiras decorrem de fatores

econômicos, tecnológicos, sociais, culturais e legais, demandando planejamento estruturado e estratégias adequadas para serem superadas (Mintzberg, 2010).

Do ponto de vista econômico, destacam-se os elevados custos iniciais, que incluem aquisição de equipamentos como fornos profissionais, câmaras frias e utensílios industriais, além de investimentos em estrutura física, marketing e capital de giro. Soma-se a isso o preço elevado de insumos de qualidade — especialmente produtos artesanais e ingredientes importados — que afeta diretamente as margens e dificulta competir com empresas já consolidadas (Las Casas, 2017; SEBRAE, 2022).

No campo tecnológico, a exigência crescente de digitalização representa um desafio significativo. Sistemas de gestão integrados, plataformas de pedidos online, presença ativa em redes sociais e operação eficiente em aplicativos de *delivery* tornaram-se requisitos essenciais no setor. Pequenos empreendedores que não dominam ou não investem em tecnologia podem apresentar desvantagens competitivas relevantes (Tidd; Bessant, 2015; Churchill; Peter, 2012).

As barreiras sociais e culturais também têm impacto. O consumidor brasileiro apresenta comportamento cada vez mais exigente, valorizando qualidade, conveniência, autenticidade e práticas sustentáveis. Atender a essas expectativas exige posicionamento claro e coerente, o que pode ser dificultado para novos entrantes que ainda não possuem identidade consolidada (Las Casas, 2017).

Do ponto de vista legal e regulatório, novas empresas precisam cumprir uma série de exigências, como obtenção de alvarás municipais, licenças da Vigilância Sanitária, aprovação do Corpo de Bombeiros e respeito às normas da ANVISA sobre higiene e manipulação de alimentos. Além disso, a escolha do regime tributário adequado e o cumprimento das obrigações trabalhistas geram custos e processos burocráticos que podem representar entraves à entrada no mercado (ANVISA, 2020; ABRASEL, 2022).

Assim, embora o setor de pizzarias seja atrativo pelo expressivo potencial de consumo no Brasil, ele apresenta barreiras que exigem capacidade de investimento, planejamento e inovação para serem superadas. Conforme ressalta o SEBRAE (2022), antecipar e compreender essas limitações é essencial para reduzir riscos e elevar as chances de sustentabilidade nos primeiros anos de operação (Mintzberg, 2010; Oliveira, 2018).

## 5.10 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing da Pizzaria Artesanal tem como finalidade fortalecer a identidade da marca, conquistar novos clientes, fidelizar consumidores e diferenciar-se da concorrência por meio da qualidade dos produtos, da inovação e da experiência oferecida. Para isso, serão desenvolvidas ações integradas em diferentes frentes de marketing, alinhadas ao perfil do público-alvo e às tendências do mercado gastronômico (Churchill; Peter, 2012; Oliveira, 2018).

O marketing digital será um dos pilares centrais da estratégia. A presença ativa em redes sociais como Instagram, Facebook e TikTok permitirá a divulgação de fotos, vídeos, campanhas promocionais que valorizem o processo artesanal e a qualidade dos produtos. Além disso, será desenvolvido um site responsivo com cardápio online e sistema integrado de pedidos, reforçado por anúncios pagos em plataformas como Google Ads e Facebook Ads para ampliar o alcance da marca (Las Casas, 2017; SEBRAE, 2022).

A marca produzirá conteúdos voltados ao público, incluindo dicas gastronômicas, receitas exclusivas, informações sobre fermentação natural e curiosidades relacionadas ao preparo dos insumos. Esse tipo de conteúdo contribui para a educação do consumidor, fortalece a autoridade da empresa no segmento e estreita o relacionamento com a comunidade digital (Tidd; Bessant, 2015; Churchill; Peter, 2012).

Serão implementados programas de fidelidade e clubes de assinatura, oferecendo descontos, combos exclusivos e promoções personalizadas para clientes recorrentes. O objetivo é fortalecer o vínculo com o consumidor, estimular a recompra e construir relacionamentos duradouros (SEBRAE, 2022; Machado, 2018).

A comunicação da marca destacará a proposta de valor das pizzas artesanais, enfatizando características como massa de fermentação natural, ingredientes selecionados e receitas exclusivas. A intenção é reforçar o posicionamento premium do produto, valorizando sua autenticidade e diferenciação em relação à concorrência (Barney; Hesterly, 2017; Oliveira, 2018).

A pizzaria também adotará práticas sustentáveis como parte da construção de sua imagem, incluindo o uso de embalagens biodegradáveis e o combate ao desperdício, com destinação consciente de excedentes. Essas iniciativas serão

incorporadas à comunicação, promovendo identificação com consumidores que valorizam responsabilidade socioambiental (ABRASEL, 2022; Oliveira, 2018).

Além disso, serão realizadas campanhas sazonais em datas comemorativas — como Dia das Mães, Dia dos Namorados e festas de fim de ano — e promoções estratégicas em dias de menor movimento, a exemplo de ações temáticas. Parcerias com influenciadores digitais e participação em eventos gastronômicos locais também comporão o conjunto de ações promocionais (Oliveira, 2018; SEBRAE, 2022).

Assim, a estratégia de marketing proposta é multicanal e combina ferramentas digitais, presenciais e sociais, ampliando a visibilidade da marca e consolidando seu posicionamento no mercado regional. Autores especializados enfatizam que estratégias de marketing bem estruturadas permitem entregar à empresa valor diferenciado ao cliente, fortalecendo relacionamentos e criando vantagem competitiva sustentável (Churchill; Peter, 2012; Las Casas, 2017).

## 5.11 ESTRATÉGIA DE MARCA

A construção da marca é um dos pilares fundamentais para o posicionamento competitivo da Pizzaria Artesanal. Muito além de um nome ou logotipo, a marca será concebida como um conjunto de valores, símbolos e percepções capazes de transmitir autenticidade, qualidade e experiência diferenciada ao consumidor. O propósito central é construir uma identidade que ultrapasse o produto, estabelecendo vínculos emocionais com o público e fortalecendo a fidelização (Churchill; Peter, 2012; Oliveira, 2018).

A estratégia de marca será orientada por três eixos principais: identidade, posicionamento e relacionamento (Aaker, 2007; SEBRAE, 2022).

- **Identidade:** A identidade visual refletirá o caráter artesanal e acolhedor da empresa, com elementos gráficos e paleta de cores que remetam à tradição e à naturalidade. A concepção do logotipo, das embalagens e de toda a comunicação visual seguirá uma linha estética coerente, de modo a reforçar o posicionamento e criar reconhecimento consistente da marca em todos os pontos de contato (Las Casas, 2017; Maximiano, 2020).

- Posicionamento: A pizzaria artesanal se posicionará como premium, que oferece produtos de alta qualidade, atendimento diferenciado e compromisso com práticas sustentáveis, mantendo preços competitivos dentro do segmento. O discurso de valor destacará atributos como massa de fermentação natural, insumos selecionados e cuidado em cada etapa do processo produtivo (Barney; Hesterly, 2017; Oliveira, 2018).
- Relacionamento: A construção do relacionamento com os clientes será reforçada por estratégias de engajamento tanto no ambiente físico quanto no digital. Serão desenvolvidas ações interativas em redes sociais, iniciativas de marketing de experiência — como combos temáticos, sabores sazonais e edições limitadas — e programas de fidelização baseados na recorrência de compra. Essas práticas fortalecem o vínculo emocional e ampliam a percepção de valor (Tidd; Bessant, 2015; ABRASEL, 2022).

Segundo Aaker (2007), uma marca forte é construída quando consegue gerar associações positivas, coerentes e confiáveis na mente do consumidor, criando diferenciação clara frente aos concorrentes. Com isso, a Pizzaria Artesanal utilizará sua marca como um ativo estratégico, capaz de influenciar a decisão de compra, transmitir confiança e elevar a satisfação do cliente.

Assim, a estratégia de marca da Pizzaria Artesanal não se limitará a aspectos visuais ou promocionais, mas abrangerá todo o conjunto de processos e práticas que traduzem a essência do negócio, consolidando sua identidade como referência regional em pizzas artesanais de qualidade (Oliveira, 2018; SEBRAE, 2022).

## 5.12 COMUNICAÇÃO

A comunicação desempenha papel fundamental no fortalecimento da marca e na construção do relacionamento com o público. Na Pizzaria Artesanal, as ações de comunicação serão planejadas de maneira integrada, combinando estratégias tradicionais e digitais, com o propósito de ampliar a visibilidade da marca, atrair novos clientes e estimular a fidelização. Essa abordagem segue princípios de comunicação integrada e percepção de valor defendidos por autores contemporâneos do marketing (Churchill; Peter, 2012; Oliveira, 2018).

Materiais físicos, como cartões de visita, folhetos, folders e catálogos, serão utilizados principalmente em eventos locais e parcerias com empresas da região. Banners e outdoors serão posicionados em locais estratégicos de Presidente Prudente, próximos a áreas de grande circulação, reforçando a presença física e institucional da marca (SEBRAE, 2022; Maximiano, 2020).

Além disso, serão desenvolvidas campanhas publicitárias em rádios locais, veiculadas em horários de maior audiência, com foco em promoções e diferenciais competitivos da pizzeria. Em etapas futuras, poderá ser avaliada a inserção de anúncios em canais de televisão regional, a fim de ampliar o alcance geográfico da comunicação (Las Casas, 2017; Churchill; Peter, 2012).

O marketing digital será um dos eixos centrais da estratégia. A presença ativa em redes sociais como Instagram, Facebook e TikTok permitirá a divulgação de conteúdos visuais atrativos, incluindo fotografias profissionais, vídeos de preparo artesanal e ações promocionais. O site oficial funcionará como plataforma de apoio, dispondo de cardápio digital, informações institucionais e sistema de pedidos integrados. Além disso, serão realizados anúncios segmentados em Google Ads e Facebook Ads, visando alcançar públicos específicos e fortalecer a captação de novos clientes (Tidd; Bessant, 2015; ABRASEL, 2022).

Também serão desenvolvidas campanhas de mala direta digital, utilizando e-mail marketing e mensagens via aplicativos de comunicação para divulgar novidades, lançamentos e promoções exclusivas para clientes cadastrados. Essa prática reforça a comunicação personalizada e estimula a recompra, garantindo um relacionamento contínuo com o consumidor (Churchill; Peter, 2012; Las Casas, 2017).

A pizzeria participará de eventos gastronômicos, feiras e festivais culturais, com degustações e ações presenciais que reforçam sua identidade e autenticidade. Esse tipo de marketing de experiência contribui de maneira significativa para consolidar a imagem da marca e ampliar sua conexão com a comunidade local (Oliveira, 2018; SEBRAE, 2022).

De acordo com autores que tratam da comunicação integrada, a consistência das mensagens em todos os pontos de contato é determinante para fortalecer o posicionamento da marca, assegurar coerência e ampliar a efetividade das ações de marketing. Assim, a integração entre mídias impressas, plataformas digitais, ações presenciais e campanhas promocionais proporcionará uma estratégia de

comunicação completa e eficiente para a Pizzaria Artesanal (Las Casas, 2017; Churchill; Peter, 2012).

### 5.13 ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A comercialização da Pizzaria Artesanal será estruturada de forma multicanal, permitindo que o cliente tenha diferentes alternativas de acesso ao produto conforme sua conveniência e perfil de consumo. Essa abordagem busca ampliar o alcance da marca, otimizar a logística e proporcionar uma experiência de compra consistente em todos os pontos de contato, princípio essencial na gestão de marketing contemporânea (Churchill; Peter, 2012; Oliveira, 2018).

O salão da pizzaria funcionará como o principal ponto de interação com o público. O ambiente será projetado para oferecer conforto e uma experiência gastronômica diferenciada, valorizando o consumo no local. Além disso, o espaço permitirá a retirada de pedidos (*take away*), atendendo consumidores que priorizam agilidade e praticidade nas refeições (SEBRAE, 2022; Maximiano, 2020).

A equipe de atendimento interno será treinada para oferecer serviço personalizado, apresentando opções do cardápio, sugerindo harmonizações e promovendo ofertas especiais. Essa atuação será fundamental para fortalecer a fidelização e elevar o ticket médio por meio de estratégias de vendas adicionais, como *upselling* e *cross-selling*, amplamente discutidas nas práticas modernas de marketing (Las Casas, 2017; Churchill; Peter, 2012).

Para expandir seu alcance, a pizzaria estabelecerá parcerias com aplicativos de entrega como iFood, Rappi e Uber Eats. A presença nessas plataformas possibilitará acessar novos públicos, aumentar a visibilidade digital e acelerar o crescimento das vendas via *delivery*, aproveitando a infraestrutura já consolidada dessas empresas (ABRASEL, 2022; Tidd; Bessant, 2015).

O site oficial da pizzaria contará com cardápio digital e sistema integrado de pedidos, permitindo compras diretas e reduzindo dependência de terceiros. Complementarmente, será disponibilizado atendimento via WhatsApp *Business*, proporcionando comunicação ágil e facilitando a finalização de pedidos (SEBRAE, 2022; Oliveira, 2018).

A empresa também participará de eventos gastronômicos, feiras e festivais regionais, aproveitando esses ambientes para fortalecer a divulgação, testar novos

sabores e captar clientes tanto para o salão quanto para o *delivery*. Essa estratégia contribui para reforçar o posicionamento da marca e aumentar o reconhecimento local (Oliveira, 2018; Barney; Hesterly, 2017).

De acordo com autores que tratam da gestão de canais de distribuição, a escolha adequada dos canais é determinante para assegurar que os produtos estejam disponíveis no momento, local e formato desejados pelo consumidor. Assim, a integração entre ponto físico, *delivery* terceirizado, plataformas digitais e presença em eventos externos constitui uma estratégia de comercialização ampla, eficiente e coerente com as exigências do mercado atual (Las Casas, 2017; SEBRAE, 2022).

#### 5.14 ESTRATÉGIA DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS

A estratégia de composição de preços da Pizzaria Artesanal será orientada por três pilares principais: cobertura de custos, competitividade de mercado e percepção de valor pelo cliente. O objetivo é estabelecer preços que garantam a sustentabilidade financeira do negócio e, ao mesmo tempo, comuniquem ao consumidor a qualidade diferenciada do produto artesanal. Essa abordagem é coerente com a visão de que o preço deve refletir os benefícios percebidos pelo cliente, especialmente em segmentos orientados pela experiência e pelo valor agregado (Churchill; Peter, 2012; Oliveira, 2018).

A formação dos preços terá início com o cálculo minucioso dos custos fixos e variáveis, envolvendo insumos, mão de obra, embalagens e demais despesas operacionais. Sobre esse valor será aplicada uma margem de lucro condizente com o porte do empreendimento e com o retorno esperado pelos proprietários. O uso de metodologias de apuração de custos é essencial para evitar distorções e assegurar a viabilidade financeira, conforme apontam autores especializados em gestão de custos (Machado, 2018; SEBRAE, 2022).

Para garantir competitividade, será realizada uma pesquisa de mercado que mapeie os preços praticados por pizzarias concorrentes em Presidente Prudente/SP. Essa análise permitirá posicionar os preços dentro de uma faixa apropriada ao público-alvo, considerando a necessidade de equilíbrio entre competitividade e manutenção do padrão premium do produto artesanal (Barney; Hesterly, 2017; Las Casas, 2017).

A estratégia de precificação adotada não se baseará apenas em custos, mas também na percepção de valor do cliente. Produtos artesanais de fermentação natural, uso de ingredientes premium, atendimento personalizado e identidade gastronômica reforçada justificam valores superiores aos de pizzarias convencionais. A precificação orientada pelo valor destaca-se por considerar a experiência global do consumidor, característica essencial em negócios de alimentação fora do lar (Churchill; Peter, 2012; SEBRAE, 2022).

#### Estratégias Complementares de Precificação

- Preço Promocional Seletivo: Em ações específicas — como inauguração, lançamento de novos sabores ou períodos de menor demanda — poderão ser praticados preços promocionais temporários, a fim de estimular a experimentação e atrair novos clientes (Las Casas, 2017; Churchill; Peter, 2012).
- Combos e Programas de Fidelidade: Serão criados combos promocionais (pizza + bebida + sobremesa) e benefícios para clientes recorrentes, estratégia que contribui para elevar o ticket médio e fortalecer a fidelização do público (SEBRAE, 2022; Nassif, 2021).
- Precificação Psicológica: Em determinados produtos serão aplicados preços terminados em “,90” ou “,99”, estimulando percepção de valor mais acessível sem comprometer a margem de lucro. Essa técnica é amplamente empregada no varejo e alinhada a estudos de comportamento do consumidor (Churchill; Peter, 2012; Las Casas, 2017).

Dessa forma, a estratégia de preços da Pizzaria Artesanal buscará equilibrar viabilidade econômica, competitividade e entrega de valor superior ao cliente, fortalecendo o posicionamento da empresa no mercado regional e assegurando sua sustentabilidade no longo prazo (Barney; Hesterly, 2017; SEBRAE, 2022).

#### 5.15 EFEITOS DA SAZONALIDADE

A sazonalidade é um fator determinante no setor alimentício, pois influencia diretamente a demanda, o planejamento de estoque e a definição dos custos

operacionais. Em uma pizzaria artesanal, essas oscilações estão relacionadas tanto aos períodos de maior movimento — como finais de semana, feriados e datas comemorativas, a exemplo do Dia das Mães, Dia dos Namorados e festividades de fim de ano — quanto aos períodos de menor procura, como dias úteis fora de temporada festiva (Churchill; Peter, 2012; Las Casas, 2017).

De acordo com o SEBRAE (2022), compreender as variações sazonais permite ao empreendedor ajustar estratégias de produção, vendas e marketing, reduzindo desperdícios e aproveitando oportunidades de crescimento nos períodos de alta demanda. No contexto da pizzaria, isso envolve o planejamento de promoções específicas para momentos de baixa procura e a ampliação da capacidade de atendimento em períodos de maior fluxo de clientes (Oliveira, 2018; Maximiano, 2020).

Além da influência do calendário comercial, fatores climáticos também exercem impacto sobre o comportamento de consumo. Em dias frios, observa-se maior interesse por pizzas salgadas e produtos quentes; já em períodos quentes, podem ganhar destaque pizzas doces, sobremesas geladas e bebidas refrescantes, exigindo flexibilidade no cardápio e capacidade de adaptação operacional (Barney; Hesterly, 2017; Oliveira, 2018).

Dessa forma, a gestão da sazonalidade deve integrar o planejamento estratégico da pizzaria, contemplando previsões de estoque, negociação com fornecedores, escalas de colaboradores e campanhas de marketing direcionadas. Essa capacidade de adaptação contribui para o equilíbrio financeiro do empreendimento e fortalece seu posicionamento competitivo no mercado, garantindo constância na qualidade do serviço e eficiência operacional (SEBRAE, 2022).

## 6 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional descreve como o negócio funcionará na prática, detalhando os processos internos, a estrutura física, a capacidade produtiva e a gestão dos recursos. Esse capítulo é essencial para assegurar eficiência, qualidade e padronização das atividades, alinhando-se à concepção de excelência empresarial, que enfatiza a integração entre processos, pessoas e tecnologia (Maximiano, 2020; SEBRAE, 2022).

A organização do espaço físico da pizzaria foi planejada de forma funcional, com ambientes delimitados para otimizar o fluxo de trabalho e aperfeiçoar a experiência do cliente. O estabelecimento contará com um salão de atendimento aconchegante, com capacidade para até 40 clientes; uma cozinha equipada com fornos profissionais, bancadas de preparo, câmaras frias e área de higienização; uma área de expedição destinada ao *delivery* e à retirada; e um setor administrativo voltado ao controle gerencial e ao apoio dos colaboradores. Esse layout visa reduzir deslocamentos desnecessários, aumentar a produtividade operacional e garantir conformidade com as normas sanitárias vigentes (Robbins; Coulter, 2013 Oliveira, 2018).

A capacidade produtiva inicial foi projetada para atender entre 100 e 120 pizzas por dia, contemplando consumo no salão, retirada e *delivery*. Esse volume poderá ser ampliado conforme o crescimento da demanda, respeitando a estrutura instalada e a disponibilidade da equipe. A composição de pessoal foi planejada de maneira enxuta e eficiente, incluindo um proprietário-gerente responsável pela supervisão geral, 1 pizzaiolo, 2 auxiliares de cozinha, um supervisor de atendimento, 1 atendente, 2 garçons e 1 assistente administrativo. Essa estrutura garante a qualidade dos serviços e pode ser ajustada à medida que o negócio se expande (Churchill; Peter, 2012; SEBRAE, 2022).

O modelo de gestão será baseado na gestão por processos, buscando eficiência operacional e qualidade no atendimento. Para isso, serão utilizados indicadores de desempenho (KPIs), como tempo médio de entrega, satisfação dos clientes, índice de desperdício de insumos e produtividade da equipe. O acompanhamento sistemático desses indicadores permitirá identificar oportunidades de melhoria e orientar decisões gerenciais. Para assegurar padronização, a empresa

adotará Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que abordarão rotinas como recebimento de insumos, preparo das massas de fermentação natural, registro digital de pedidos, expedição com embalagens sustentáveis e normas de higiene e segurança alimentar (ANVISA, 2021). Todos os procedimentos serão consolidados em um manual interno, que servirá como referência para os colaboradores (SEBRAE, 2022).

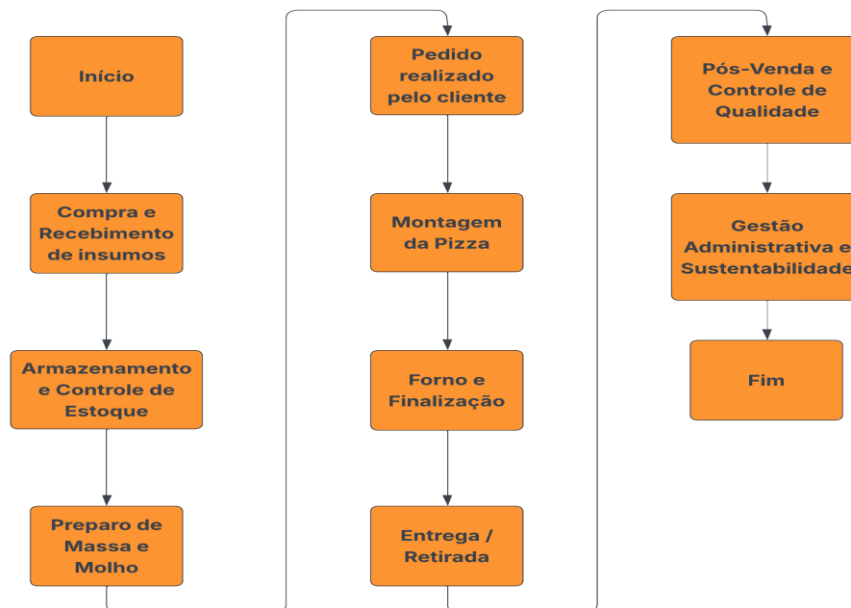
O plano operacional também se alinha aos princípios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), priorizando liderança participativa, foco no cliente, gestão eficiente da informação por meio de sistemas integrados e compromisso com a sustentabilidade. Dessa forma, busca-se consolidar operações eficazes, consistentes e orientadas à geração de valor para clientes, colaboradores e para o próprio negócio (FNQ, 2022; Barney; Hesterly, 2017).

## 6.1 DESCRIÇÃO DE FLUXO OPERACIONAL

O fluxo operacional da Pizzaria Artesanal foi estruturado para garantir agilidade, padronização e qualidade em todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que o cliente realiza o pedido até a gestão administrativa e o monitoramento dos resultados. Essa organização permite otimizar recursos, reduzir desperdícios e assegurar uma experiência consistente ao consumidor (Maximiano, 2020).

A sequência lógica das atividades pode ser representada pelo fluxograma operacional, o qual evidencia a integração entre setores produtivos e administrativos e demonstra como cada etapa contribui para a eficiência geral do processo:

**Figura 2 - Fluxograma**



Fontes: Elaborado pelo próprio autor

O processo tem início com a compra e o recebimento dos insumos, etapa que envolve a seleção criteriosa de fornecedores e a verificação da qualidade dos produtos adquiridos. Em seguida, procede-se ao armazenamento e ao controle de estoque, garantindo a adequada conservação dos ingredientes e o equilíbrio entre oferta e demanda (Robbins; Coulter, 2013).

A fase de preparo da massa e do molho é conduzida segundo técnicas artesanais, assegurando textura, fermentação e sabor característicos. Na etapa seguinte, ocorre o registro do pedido do cliente — presencialmente, por telefone ou via plataformas digitais — integrando-se ao sistema de gestão que direciona automaticamente as informações à cozinha.

Com o pedido confirmado, inicia-se a montagem da pizza, utilizando ingredientes frescos e padronizados conforme o cardápio. Na sequência, o produto é levado ao forno de alto desempenho, etapa que garante a finalização adequada e o ponto ideal de cocção. Antes de ser entregue, cada pizza passa por uma checagem de qualidade que avalia temperatura, aparência e conformidade com o padrão da casa (ANVISA, 2021).

A etapa seguinte abrange a entrega ou retirada. No salão, o atendimento é realizado por profissionais treinados para oferecer hospitalidade e agilidade. No

*delivery*, as pizzas são enviadas em embalagens sustentáveis que preservam a integridade e a temperatura do produto. Após o consumo, é realizada a etapa de pós-venda e controle de qualidade, na qual são monitorados indicadores como satisfação do cliente, tempo médio de preparo e taxa de devoluções (Churchill; Peter, 2012).

Por fim, todas essas informações alimentam a gestão administrativa e de sustentabilidade, responsável por consolidar dados operacionais, financeiros e ambientais para apoiar a tomada de decisão. São acompanhados indicadores como custos de insumos, consumo de energia e água, volume de resíduos reciclados e avaliação dos clientes. Segundo o SEBRAE (2016), empresas do setor alimentício que incorporam práticas sustentáveis aos seus processos ampliam a eficiência operacional, reduzem desperdícios e fortalecem sua imagem, equilibrando rentabilidade e responsabilidade socioambiental.

## 6.2 VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES

As operações da Pizzaria Artesanal foram estruturadas para gerar diferenciais competitivos capazes de posicionar a empresa de forma sólida frente à concorrência. O primeiro elemento de destaque é o processo produtivo artesanal, baseado em massas de fermentação natural e ingredientes premium, que asseguram qualidade superior e uma experiência gastronômica diferenciada. Essa padronização produtiva não apenas garante consistência no sabor e na apresentação, mas também eleva o valor percebido pelo consumidor, fortalecendo o posicionamento do negócio no mercado (Porter, 1985; Kotler; Keller, 2012).

Outro diferencial competitivo consiste no uso de tecnologia integrada aos processos operacionais. O sistema de gestão permitirá controlar estoque, pedidos e finanças em tempo real, otimizando recursos e reduzindo falhas operacionais. A integração com plataformas digitais de venda e *delivery* amplia o alcance da empresa e confere agilidade ao atendimento, favorecendo a adaptação ao comportamento atual de consumo e aprimorando a experiência do cliente (SEBRAE, 2022).

A sustentabilidade operacional compõe outro pilar estratégico da empresa. A adoção de embalagens biodegradáveis, o investimento em ações de redução de desperdício e a priorização de fornecedores locais reforçam o compromisso ambiental da pizzaria. Essas práticas não apenas reduzem impactos ecológicos, mas também

agregam valor à marca, alinhando-a às expectativas de um público cada vez mais atento às questões socioambientais (SEBRAE, 2022).

No âmbito da experiência do cliente, a pizzaria se diferencia por meio de atendimento personalizado. A equipe será treinada com foco em padrões de excelência em hospitalidade, garantindo que o cliente reconheça a qualidade tanto do produto quanto do serviço. A implementação de programas de fidelização e promoções sazonais reforça esse relacionamento e estimula a recorrência de consumo (Chiavenato, 2004; Kotler; Keller, 2012).

Por fim, a localização estratégica da empresa em Presidente Prudente/SP, aliada a um layout funcional, contribui para maior eficiência operacional e conveniência ao cliente. A combinação entre processos ágeis, inovação tecnológica, compromisso sustentável e foco na experiência do consumidor constitui a base das vantagens competitivas da Pizzaria Artesanal, consolidando sua relevância em um mercado altamente competitivo.

### 6.3 DESCRIÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS

O relacionamento com fornecedores constitui um elemento estratégico para a operação da Pizzaria Artesanal, uma vez que a qualidade, a regularidade e a confiabilidade dos insumos influenciam diretamente a percepção de valor do cliente sobre o produto. Por esse motivo, a empresa buscará estabelecer parcerias de longo prazo fundamentadas na confiança, na transparência e no alinhamento de valores, especialmente nos aspectos relacionados à qualidade, pontualidade e sustentabilidade (Porter, 1985; SEBRAE, 2022).

Os fornecedores que atenderão o negócio podem ser organizados em categorias específicas conforme a natureza dos insumos disponibilizados.

- Os laticínios regionais serão responsáveis pelo fornecimento de queijos frescos e especiais, fundamentais para a diferenciação das pizzas artesanais. A seleção desses parceiros priorizará a regularidade nas entregas, a rastreabilidade dos produtos e o cumprimento de padrões rigorosos de qualidade, garantindo estabilidade na produção.

- Os hortifrutis locais fornecerão verduras, legumes e temperos frescos, cuja proximidade geográfica possibilita abastecimento frequente, redução de perdas e frescor elevado dos insumos. A sazonalidade será um fator importante no planejamento de compras, exigindo controle eficiente do fluxo de pedidos para evitar faltas e desperdícios.
- Os distribuidores de farinhas especiais atenderão a demanda por insumos de alta qualidade utilizados na massa de fermentação natural. Além de fornecer o produto, esses parceiros disponibilizam suporte técnico relacionado ao armazenamento e ao uso correto da farinha, contribuindo para a padronização da produção e a melhoria contínua dos processos.
- Os distribuidores de bebidas, como sucos, refrigerantes e rótulos regionais, serão selecionados em função da confiabilidade das entregas e da adequação ao posicionamento da marca, que valoriza produtos autênticos e fornecedores locais. Essa estratégia fortalece o mix de produtos e potencializa a identidade regional do negócio.
- Os fornecedores de embalagens sustentáveis terão papel essencial na implementação das práticas socioambientais da empresa. Serão adotadas embalagens biodegradáveis e de design funcional, alinhadas ao compromisso da pizzaria com a sustentabilidade e à necessidade de assegurar conservação adequada dos alimentos.

No que diz respeito aos serviços terceirizados, a pizzaria contará com profissionais especializados em áreas como manutenção de equipamentos, suporte de tecnologia da informação, consultoria em segurança alimentar e entregadores por aplicativo. A escolha desses prestadores será baseada em critérios como reputação, tempo de resposta, certificações profissionais e histórico comprovado de qualidade (Chiavenato, 2004; Slack et al., 2009).

Assim, a empresa pretende construir uma rede de suprimentos sólida, confiável e colaborativa, capaz de sustentar o crescimento sustentável do negócio e assegurar diferenciação competitiva no mercado (Porter, 1985; SEBRAE, 2022).

## 6.4 SISTEMA DE GESTÃO

O sistema de gestão da Pizzaria Artesanal foi planejado para garantir eficiência operacional, transparência e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Sua finalidade é integrar os processos internos e fornecer informações confiáveis para subsidiar a tomada de decisão, assegurando o controle adequado dos recursos e promovendo a melhoria contínua das operações. Assim, o sistema contribui tanto para o alcance das metas de curto prazo quanto para a sustentabilidade do negócio no longo prazo (Chiavenato, 2004).

Um dos elementos centrais do sistema é o gerenciamento de estoque, operado por meio de um software integrado de controle. Essa ferramenta permitirá acompanhar de forma precisa as entradas e saídas de insumos, reduzir perdas por vencimento, identificar itens de maior giro e planejar compras considerando a sazonalidade da demanda. O uso sistemático de relatórios possibilitará maior previsibilidade e otimização do capital de giro, conforme aponta Slack et al., 2009.

O gerenciamento de vendas também será automatizado, integrando os canais de atendimento presencial, *delivery* e plataformas digitais. Essa integração permitirá monitorar o desempenho individual de cada canal, identificar horários de maior movimentação e ajustar estratégias comerciais. Além disso, o sistema vinculará os dados de vendas ao estoque e às receitas, assegurando análises comerciais mais precisas (Kotler; Keller, 2012).

Na área financeira, o sistema possibilitará o controle estruturado de custos e receitas, permitindo identificar o ponto de equilíbrio e projetar a margem de lucro esperada. Os dados financeiros serão cruzados com os relatórios operacionais, facilitando correções rápidas diante de desvios e assegurando maior controle sobre as despesas. A gestão da folha de pagamento e dos tributos também ocorrerá de forma automatizada, reduzindo riscos de inconsistências e garantindo conformidade com as exigências legais (Chiavenato, 2004; SEBRAE, 2022).

Outra funcionalidade relevante será o gerenciamento de clientes, com foco na fidelização. Por meio do cadastro dos consumidores, o sistema permitirá acompanhar o histórico de compras, identificar preferências e oferecer promoções personalizadas. Essa prática fortalece o relacionamento com o cliente, aumenta a retenção e estimula a recorrência de pedidos (Kotler; Keller, 2012; Oliveira, 2018).

O monitoramento de resultados ocorrerá com base em indicadores-chave de desempenho (KPIs), como tempo médio de entrega, nível de satisfação dos clientes, desperdício de insumos e rentabilidade por produto. A análise periódica desses indicadores será essencial para medir a performance da empresa e orientar ações corretivas e preventivas (Slack et al., 2009; SEBRAE, 2022).

Dessa forma, o sistema de gestão adotado se configura como ferramenta indispensável para a Pizzaria Artesanal, ao integrar informações de estoque, vendas, finanças, clientes e desempenho operacional. Esse conjunto de dados ampliará a eficiência, fortalecerá a capacidade decisória e contribuirá para a consolidação de uma operação sustentável e competitiva (Chiavenato, 2004; SEBRAE, 2022).

#### **6.4.1 Gestão da Qualidade**

A gestão da qualidade será um dos pilares fundamentais da operação da Pizzaria Artesanal, assegurando consistência nos processos, padronização dos produtos e elevação contínua da satisfação do cliente. Para garantir esse desempenho, a empresa adotará como referência os princípios estabelecidos pela ISO 9001, norma internacional que orienta a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) voltados para padronização, melhoria contínua e foco no cliente (Chiavenato, 2004).

O modelo de qualidade aplicado será estruturado com base no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), metodologia amplamente utilizada para monitoramento e aprimoramento constante dos processos. Essa abordagem possibilitará revisar periodicamente os procedimentos internos, analisar indicadores de desempenho e implementar correções de maneira ágil e sistemática (SEBRAE, 2022; Slack et al., 2009).

Na prática, o sistema será aplicado em todas as etapas da operação. Na produção, haverá padronização rigorosa dos processos de preparo, desde a manipulação dos insumos até a finalização do produto, garantindo uniformidade de sabor, textura e apresentação. No atendimento, serão estabelecidos protocolos claros de recepção, cordialidade e tempo de resposta para assegurar experiências positivas ao cliente. Na expedição e no *delivery*, o foco será a verificação final dos pedidos e o uso de embalagens adequadas, preservando temperatura, integridade e apresentação do produto até o consumo (Kotler; Keller, 2012).

O sistema também contará com indicadores-chave de desempenho (KPIs), como índice de satisfação dos clientes, taxa de devoluções, tempo médio de preparo e nível de desperdício de insumos. Esses indicadores serão avaliados mensalmente para orientar ações corretivas e preventivas, reforçando a confiabilidade do processo produtivo (Slack et al., 2009; Felisberto, 2018).

Além disso, a gestão da qualidade será fortalecida por meio de treinamentos periódicos, garantindo que todos os colaboradores compreendam sua função dentro do SGQ e participem ativamente da identificação de melhorias. O engajamento da equipe é considerado essencial para consolidar uma cultura organizacional orientada para a excelência (Chiavenato, 2004).

Ao adotar a ISO 9001 como referência e utilizar o ciclo PDCA como método estruturante, a Pizzaria Artesanal busca não apenas assegurar a qualidade do produto, mas também consolidar uma operação eficiente, confiável e integralmente voltada à satisfação dos clientes (SEBRAE, 2022).

#### **6.4.2 Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador**

A gestão de segurança e saúde do trabalhador constitui um componente essencial da estrutura organizacional da Pizzaria Artesanal, assegurando não apenas o cumprimento das exigências legais, mas também a criação de um ambiente de trabalho seguro, saudável e motivador. Para atingir esse objetivo, a empresa adotará como referência a ISO 45001, norma internacional destinada à implementação de sistemas eficazes de gestão de saúde ocupacional (Chiavenato, 2004).

A aplicação desse modelo abrangerá a identificação e análise dos riscos ocupacionais presentes em todas as áreas do empreendimento, desde a cozinha — onde existe maior exposição a riscos físicos, térmicos e ergonômicos — até o atendimento e o *delivery*, que envolvem esforços repetitivos, interação com o público, deslocamentos e exigências posturais. Com base nesses diagnósticos, serão desenvolvidas políticas e procedimentos que orientarão os colaboradores sobre práticas seguras e adequadas ao contexto operacional da empresa (SEBRAE, 2022; Felisberto, 2018).

Entre as medidas preventivas previstas, destacam-se o uso obrigatório de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), como luvas térmicas, aventais, máscaras, protetores de calor e calçados antiderrapantes; a adoção de protocolos

rígidos de higiene e manipulação de alimentos, em conformidade com as normas sanitárias da ANVISA; e a criação de cronogramas de inspeção e manutenção preventiva dos equipamentos, minimizando riscos de acidentes e falhas de operação. Além disso, serão promovidos treinamentos regulares voltados à conscientização e capacitação dos colaboradores sobre boas práticas de segurança e saúde ocupacional (ANVISA, 2004).

A gestão contará também com mecanismos de monitoramento contínuo das condições de trabalho, utilizando indicadores como número de incidentes registrados, taxa de afastamentos, cumprimento de protocolos e nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente laboral. Esses dados serão revisados periodicamente com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria, reforçar medidas corretivas e garantir a eficácia das ações implementadas (Slack et al., 2009; SEBRAE, 2022).

Outro aspecto fundamental é o compromisso com a melhoria contínua, princípio central da ISO 45001. Dessa forma, as políticas de segurança e saúde ocupacional serão revisadas e atualizadas conforme mudanças no ambiente organizacional, novas regulamentações, avanços tecnológicos ou demandas específicas da equipe. Essa abordagem assegura um sistema dinâmico e progressivamente mais eficiente (ABNT, 2018).

Ao adotar a ISO 45001 como referência estruturante, a Pizzaria Artesanal evidencia seu comprometimento com a proteção física e psicológica dos colaboradores, promovendo um ambiente mais seguro, produtivo e alinhado às boas práticas de gestão. Além de reduzir custos relacionados a acidentes, afastamentos e rotatividade, essa postura fortalece o engajamento interno, melhora o clima organizacional e contribui para a reputação da empresa junto a clientes, fornecedores e parceiros estratégicos (Chiavenato, 2004; SEBRAE, 2022).

#### **6.4.3 Gestão de Impacto Ambiental**

A gestão de impacto ambiental consiste em um conjunto de práticas destinadas a garantir que as operações da Pizzaria Artesanal sejam conduzidas de maneira sustentável, reduzindo efeitos negativos e ampliando benefícios ao meio ambiente e à sociedade. Esse processo envolve a identificação, avaliação e controle dos impactos ambientais decorrentes das atividades do empreendimento, alinhando-se aos princípios de responsabilidade socioambiental e às diretrizes estabelecidas pela ISO

14001 (ABNT, 2015). A adoção de mecanismos estruturados de gestão ambiental contribui diretamente para a prevenção de danos, além de fortalecer a imagem institucional da empresa.

Os principais impactos associados ao negócio estão relacionados ao consumo de recursos naturais — como água e energia — e à geração de resíduos sólidos provenientes de restos de alimentos, embalagens e descartáveis utilizados no serviço de atendimento e *delivery*. Também se destacam emissões indiretas decorrentes do transporte de insumos. Por outro lado, a operação apresenta potencial para impactos positivos, como a valorização de produtores locais e a utilização de embalagens ecológicas, ações que reduzem a pegada ambiental do empreendimento (SEBRAE, 2022; Felisberto, 2018).

Entre os impactos negativos, observam-se riscos como desperdício de alimentos, elevado consumo energético por parte de fornos e câmaras frias, uso excessivo de plásticos não recicláveis e descarte inadequado de resíduos orgânicos. Para mitigar esses efeitos, serão implementadas medidas como o uso de embalagens biodegradáveis e recicláveis, adoção de práticas de compostagem, parcerias para reaproveitamento de resíduos orgânicos, instalação de equipamentos de maior eficiência energética e monitoramento sistemático do consumo de água, acompanhado de campanhas internas de conscientização. Tais iniciativas estão alinhadas às recomendações de sustentabilidade divulgadas pelo SEBRAE (2022) e às diretrizes de órgãos ambientais (MAPA, 2020).

No âmbito da cadeia produtiva, a pizzaria dará preferência a fornecedores que adotem práticas sustentáveis, tais como cultivo orgânico e redução do uso de agrotóxicos, fortalecendo uma rede de abastecimento ambientalmente responsável. Essa preocupação com a origem dos insumos contribui para ampliar o impacto positivo das operações e atende às tendências identificadas pelo IBGE (2023) e por autores da área de marketing sustentável, como Kotler e Keller (2012).

A gestão ambiental também atua como elemento estratégico para fortalecer a imagem institucional do negócio. Empresas que demonstram compromisso ambiental tendem a atrair consumidores mais conscientes, melhorar sua reputação e conquistar vantagens competitivas relevantes. Segundo Porter e Kramer (2011), iniciativas de responsabilidade socioambiental podem gerar valor compartilhado, ao mesmo tempo

em que ampliam oportunidades para certificações e participação em programas de incentivo.

As ações ambientais serão conduzidas com base na metodologia PDCA, permitindo planejar, monitorar, avaliar e revisar sistematicamente cada prática adotada. Indicadores como volume de resíduos gerados, consumo energético por pizza produzida e percentual de embalagens recicláveis serão monitorados periodicamente, assegurando precisão na análise de desempenho (Slack et al., 2009; Felisberto, 2018).

Dessa forma, a gestão de impacto ambiental na Pizzaria Artesanal não se limita ao cumprimento de exigências legais, mas constitui um compromisso estratégico que integra eficiência operacional, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente (ABNT, 2015; SEBRAE, 2022)

## **7 PLANO FINANCEIRO**

O plano financeiro constitui um dos pilares centrais de um plano de negócio, pois possibilita avaliar de maneira objetiva a viabilidade econômica e financeira do empreendimento. Por meio dessa ferramenta, é possível projetar receitas, custos, investimentos e resultados esperados, oferecendo uma compreensão clara da capacidade da empresa de gerar lucro, manter sua sustentabilidade e promover o crescimento no longo prazo (Gitman, 2010; SEBRAE, 2022).

Segundo Gitman (2010), o planejamento financeiro funciona como um instrumento essencial de apoio à gestão, permitindo transformar metas organizacionais em resultados mensuráveis e garantindo o equilíbrio entre os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos. Assim, o plano financeiro desempenha papel decisivo no processo de tomada de decisão, ao direcionar o uso eficiente do capital e reduzir a probabilidade de insolvência.

Para Martins (2003), a contabilidade de custos desempenha função estratégica na avaliação da viabilidade de um empreendimento, uma vez que possibilita analisar com detalhamento os gastos, controlar despesas e medir a rentabilidade das operações. Esse nível de análise é particularmente relevante para negócios que exigem rigoroso controle financeiro, como é o caso de uma pizzaria artesanal, cujo desempenho está intimamente ligado ao uso eficiente de insumos e ao gerenciamento adequado dos custos operacionais.

Conforme orienta o SEBRAE (2022), o plano financeiro deve apresentar estimativas realistas envolvendo investimentos, receitas, custos e projeção de fluxo de caixa. Essas informações funcionam como guia para o controle financeiro e para a formulação de decisões estratégicas, além de demonstrar, por meio de dados numéricos, a capacidade do empreendimento de sustentar e expandir suas atividades ao longo do tempo.

### **7.1 CAPITAL PRÓPRIO**

A estrutura do capital representa a forma como os recursos financeiros necessários para iniciar as atividades da empresa serão obtidos. Esse item é fundamental no plano financeiro, pois permite compreender o nível de

comprometimento dos sócios, o risco assumido, a autonomia financeira do empreendimento e a sustentabilidade inicial do negócio. Conforme afirma Gitman (2010), a composição do capital influencia diretamente a estabilidade econômica da empresa e sua capacidade de enfrentar oscilações operacionais nos primeiros meses de funcionamento.

Para a Pizzaria Artesanal, optou-se pela utilização de capital próprio como fonte exclusiva de financiamento para a fase de implantação. Essa decisão está alinhada à estratégia de reduzir riscos financeiros, evitar endividamento precoce e manter maior flexibilidade administrativa no início das operações. De acordo com Assaf Neto (2014), a adoção de recursos próprios na etapa inicial proporciona maior segurança ao negócio, já que elimina despesas financeiras decorrentes de empréstimos, como juros e amortizações, além de facilitar o controle do fluxo de caixa.

O aporte realizado pelos sócios será destinado à aquisição de equipamentos, mobiliário, utensílios, sistemas, gastos pré-operacionais e formação do capital de giro. A composição detalhada desses investimentos será apresentada posteriormente, no capítulo 8.1.1 – Investimento Inicial, que descreve de forma completa os valores aplicados em cada categoria de ativo.

A opção por financiar integralmente o projeto com recursos próprios reforça o compromisso dos sócios com o empreendimento, além de contribuir para maior autonomia decisória nos primeiros anos. Essa estratégia é especialmente indicada para negócios de pequeno porte, como observa Ross et al. (2013), uma vez que reduz a exposição financeira e permite que a empresa se consolide antes de assumir obrigações de longo prazo.

Dessa forma, a estrutura de capital da Pizzaria Artesanal demonstra coerência com seu porte, com sua capacidade de geração de caixa e com a estratégia de crescimento adotada, garantindo uma base segura para sua implantação e desenvolvimento operacional.

## 7.2 REMUNERAÇÃO

Considerando o aporte total de R\$ 112.263,28 em capital próprio, adotou-se uma taxa de remuneração de 15% ao ano, equivalente a 1,1715% ao mês. O cálculo resultou em uma remuneração mensal estimada de R\$ 1.315,15, valor que representa

o retorno mínimo esperado pelos investidores sobre os recursos aplicados. Essa taxa mostra-se compatível com o perfil de um empreendimento de pequeno porte, equilibrando expectativa de rentabilidade e segurança financeira, conforme orienta o SEBRAE (2022).

A remuneração do capital próprio corresponde ao retorno financeiro esperado pelos sócios sobre os recursos aplicados na empresa. Esse retorno funciona como forma de compensação pelo investimento realizado e pode ocorrer por meio de juros sobre o capital próprio, dividendos ou ganhos de capital, conforme a política financeira adotada pelo empreendimento. Segundo Ross et al. (2013), a remuneração do capital é um dos principais indicadores de atratividade de um negócio, pois reflete o custo de oportunidade, indicando o retorno que o investidor deixa de obter ao aplicar seus recursos em determinada alternativa, em vez de optar por investimentos concorrentes.

No caso da Pizzaria Artesanal, o cálculo da remuneração do capital próprio foi realizado com base na taxa Selic, considerada a principal referência de juros da economia brasileira e utilizada como parâmetro para orientar decisões financeiras no contexto de investimentos de baixo risco. Por essa razão, seu uso como referência permite estimar um retorno mínimo adequado para o capital aportado pelos sócios (Brasil, 2025).

**Tabela 1 - Remuneração do Capital Próprio**

REMUNERAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO	
Recurso Próprio	112.263,28
Remuneração (% a.a)	15,00%
Remuneração (% a.m)	1,1715%
Remuneração do capital	1.315,15

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

Considerando o aporte total de R\$ 112.263,28 em capital próprio, adotou-se uma taxa de remuneração de 15% ao ano, equivalente a 1,1715% ao mês. O cálculo resultou em uma remuneração mensal estimada de R\$ 1.315,15, valor que representa o retorno mínimo esperado pelos investidores sobre os recursos aplicados. Essa taxa mostra-se compatível com o perfil de um empreendimento de pequeno porte, equilibrando expectativa de rentabilidade e segurança financeira, conforme orienta o SEBRAE (2022).

### 7.3 FOLHA DE PAGAMENTO

A folha de pagamento foi estruturada com base nos cargos necessários ao funcionamento diário do estabelecimento, considerando funções administrativas, operacionais e de atendimento. A composição salarial contempla o salário base de cada função, a incidência de adicionais legalmente previstos — como adicional noturno — e a base de cálculo dos encargos sociais. O cálculo considerou a remuneração total para fins legais, formada pelo salário e pelos adicionais incidentes.

**Tabela 2 – Adicional Noturno**

Função	Salário Base	Adicional de periculosidade	Adicional Noturno	Base para cálculo de encargos (salário + peric. + horas extras)
Descrição	R\$	%	%	R\$
Assistente administrativo	1.981,10	0%	57,23	2.038,33
Atendente	1.981,10	0%	57,23	2.038,33
Auxiliar de cozinha	1.981,10	0%	57,23	2.038,33
Garçom	1.981,10	0%	57,23	2.038,33
Gerente	2.134,80	0%	61,67	2.196,47
Pizzaiolo	2.134,80	0%	61,67	2.196,47
Supervisor de atendimento	2.134,80	0%	61,67	2.196,47
Total	14.328,80			14.742,74

Fontes: Elaborado pelo Próprio autor

No caso dos cargos com salário base de R\$ 1.981,10, como assistente administrativo, atendente, auxiliar de cozinha e garçom, o adicional noturno aplicado resulta em remuneração base de R\$ 2.038,33. Já para as funções com salário base de R\$ 2.134,80, como gerente, *pizzaiolo* e supervisor de atendimento, a base ajustada para encargos é de R\$ 2.196,47.

Além dos salários e adicionais, a empresa concede benefícios que complementam a remuneração mensal dos colaboradores.

**Tabela 3 - Benefícios**

Função	Benefícios		
	Cesta Básica	Seguro de vida	Total
Descrição	R\$	R\$	R\$
Assistente administrativo	205,00	7,90	212,90
Atendente	205,00	7,90	212,90
Auxiliar de cozinha	205,00	7,90	212,90
Garçom	205,00	7,90	212,90
Gerente	205,00	7,90	212,90
Pizzaiolo	205,00	7,90	212,90
Supervisor de atendimento	205,00	7,90	212,90
Total	1.230,00	47,40	1.490,30

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

Cada funcionário recebe R\$ 205,00 referentes à cesta básica e R\$ 7,90 referentes ao seguro de vida, resultando em benefício total individual de R\$ 212,90. Considerando os sete cargos contemplados na folha de pagamento, o valor total mensal destinado aos benefícios é de R\$ 1.490,30. A concessão desses benefícios reforça o compromisso da empresa com a valorização dos colaboradores, conforme recomenda Dessler (2016) ao destacar que políticas de benefícios auxiliam na motivação e na retenção de talentos.

Os encargos sociais foram calculados respeitando os percentuais previstos na legislação trabalhista, contemplando férias, adicional de um terço constitucional, décimo terceiro salário, FGTS, multa rescisória prevista na legislação, além das contribuições previdenciárias.

**Tabela 4 – Encargos**

Função	ENCARGOS							Base para Encargos
	Férias	1/3 Férias	13º Salário	FGTS	Multa FGTS	INSS	TOTAL	
Descrição	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Assistente administrativo	169,86	56,62	169,86	163,07	81,53	224,22	865,16	2.038,33
Atendente	169,86	56,62	169,86	163,07	81,53	224,22	865,16	2.038,33
Auxiliar de cozinha	169,86	56,62	169,86	163,07	81,53	224,22	865,16	2.038,33
Garçom	169,86	56,62	169,86	163,07	81,53	224,22	865,16	2.038,33
Gerente	183,04	61,01	183,04	175,72	87,86	241,61	932,28	2.196,47
Pizzaiolo	183,04	61,01	183,04	175,72	87,86	241,61	932,28	2.196,47
Supervisor de atendimento	183,04	61,01	183,04	175,72	87,86	241,61	932,28	2.196,47
<b>Total</b>	<b>1.228,56</b>	<b>409,52</b>	<b>1.228,56</b>	<b>1.179,42</b>	<b>589,71</b>	<b>1.621,70</b>	<b>6.257,48</b>	<b>14.742,74</b>

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

Para as funções com base de cálculo de R\$ 2.038,33, o total de encargos mensais é de R\$ 865,16, enquanto para cargos cuja base é R\$ 2.196,47, os encargos somam R\$ 932,28 por colaborador. O total mensal de encargos da folha é de R\$ 6.257,48, valor que deve ser incorporado ao planejamento financeiro da empresa para assegurar conformidade legal e previsibilidade nos custos fixos.

Para consolidar a estrutura de custos com pessoal e facilitar a visualização dos valores que compõem a folha de pagamento mensal, apresenta-se a seguir o quadro resumo com os totais por função:

**Tabela 5 – Quadro Resumo da Folha de Pagamento**

<b>QUADRO RESUMO DA FOLHA DE PAGAMENTO</b>							
<b>Função</b>	<b>Salário Base</b>	<b>Adicional Periculos</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Encargos sociais</b>	<b>Total Unitário</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Total</b>
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Assistente administrativo	1.981,10	-	212,90	865,16	3.059,16	1	3.059,16
Atendente	1.981,10	-	212,90	865,16	3.059,16	1	3.059,16
Auxiliar de cozinha	1.981,10	-	212,90	865,16	3.059,16	2	6.118,32
Garçom	1.981,10	-	212,90	865,16	3.059,16	2	6.118,32
Gerente	2.134,80	-	212,90	932,28	3.279,98	1	3.279,98
Pizzaiolo	2.134,80	-	212,90	932,28	3.279,98	1	3.279,98
Supervisor de atendimento	2.134,80	-	212,90	932,28	3.279,98	1	3.279,98
<b>Total</b>	<b>14.328,80</b>	<b>-</b>	<b>1.490,30</b>	<b>6.257,48</b>	<b>22.076,58</b>	<b>9</b>	<b>28.194,89</b>

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

A soma dos salários, encargos e benefícios resulta no custo unitário total de cada colaborador. Para funções com salário base de R\$ 1.981,10, o custo unitário mensal é de R\$ 3.059,16. Já para funções com salário base de R\$ 2.134,80, esse custo alcança R\$ 3.279,98. Com a quantidade total de colaboradores distribuída entre as funções, o custo global da folha mensal é de R\$ 28.194,89, valor que representa parte significativa das despesas fixas do empreendimento.

A sistematização desses dados possibilita uma compreensão abrangente do custo total da folha, subsidiando o planejamento financeiro e reforçando a importância do controle rigoroso dessa despesa operacional.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios da Pizzaria Artesanal foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a viabilidade operacional, estratégica e financeira de um empreendimento voltado à produção de pizzas artesanais de alta qualidade, utilizando ingredientes selecionados, processos manuais e uma proposta de atendimento diferenciado. A elaboração deste trabalho buscou oferecer uma visão clara, consistente e fundamentada sobre o potencial de sucesso do negócio, considerando as exigências do mercado e as necessidades do público consumidor.

Para a construção das análises apresentadas ao longo do estudo, foi utilizada uma metodologia baseada em pesquisa bibliográfica, levantamento de dados de mercado, análise de concorrência e estimativas financeiras. A metodologia permitiu compreender, de forma estruturada, os fatores internos e externos que influenciam o desempenho do empreendimento, além de orientar decisões estratégicas fundamentadas. A pesquisa de mercado possibilitou identificar o crescimento contínuo do consumo de alimentos artesanais, a valorização de produtos diferenciados e a preferência dos consumidores por experiências gastronômicas mais exclusivas. Esses dados reforçaram a oportunidade de implantação da pizzaria e mostraram que há espaço competitivo para um negócio que combine qualidade, autenticidade e atendimento personalizado.

Durante o desenvolvimento do plano, observou-se que várias áreas da empresa apresentam pontos fortes capazes de gerar vantagem competitiva. No âmbito estratégico, a definição de uma proposta de valor clara e alinhada às demandas do mercado fortalece o posicionamento da marca. Na área de produtos, o preparo artesanal das pizzas e a utilização de ingredientes frescos elevam a percepção de qualidade. Em relação às pessoas, a estrutura organizacional funcional favorece a comunicação e a eficiência operacional. Além disso, as ações de marketing digital e parcerias estratégicas ampliam significativamente o alcance da empresa e contribuem para a fidelização de clientes.

Do ponto de vista financeiro, o plano se mostrou viável e atrativo, destacando fatores como o baixo nível de endividamento inicial, uma vez que grande parte do investimento será composto por capital próprio, e a boa capacidade de geração de receitas prevista nas projeções elaboradas. A remuneração do capital

próprio apresenta uma taxa compatível com o risco do negócio e demonstra a possibilidade de retorno atrativo aos sócios. Além disso, a composição equilibrada entre imobilizado, despesas pré-operacionais e necessidade de capital de giro assegura condições adequadas para o funcionamento da empresa durante a fase inicial, reduzindo riscos e ampliando as chances de sustentabilidade financeira.

Diante das análises estratégicas, operacionais e financeiras apresentadas, conclui-se que a Pizzaria Artesanal é um empreendimento com elevado potencial de sucesso. A combinação entre produto artesanal de qualidade, atendimento diferenciado, modelo de gestão bem estruturado e projeções financeiras sólidas torna o negócio viável e competitivo. Por esses motivos, o autor investiria no empreendimento, considerando-o uma oportunidade promissora, com fundamentos consistentes e condições favoráveis para crescimento e consolidação no mercado.

## 8.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

A análise de investimento consiste na avaliação sistemática dos recursos aplicados em um empreendimento, buscando identificar sua capacidade de gerar retornos financeiros suficientes para justificar o capital empregado. Trata-se de um processo que envolve a comparação entre o investimento inicial, os fluxos de caixa futuros e o risco associado ao negócio, permitindo ao gestor determinar se o projeto cria valor econômico ao longo do tempo. De acordo com Gitman (2010), a decisão de investir depende da relação entre retorno esperado e risco assumido, exigindo instrumentos que avaliem a atratividade e a consistência financeira da proposta. Conforme destaca Assaf Neto (2014), a análise de investimento deve verificar se o empreendimento apresenta capacidade de rentabilidade superior ao mínimo exigido pelo investidor, assegurando a viabilidade econômica e a sustentabilidade do negócio.

No caso da Pizzaria Artesanal, os indicadores financeiros analisados demonstram que o projeto é plenamente viável, apresentando desempenho positivo em todas as métricas tradicionais de avaliação. A Taxa Interna de Retorno (TIR) supera amplamente a TMA definida, o que confirma que o negócio tem capacidade de gerar retorno acima do esperado pelos sócios. O Valor Presente Líquido (VPL) também se apresenta positivo, evidenciando que o empreendimento cria valor

financeiro ao transformar os fluxos de caixa futuros em montantes superiores ao capital investido.

A análise do payback descontado indica que o investimento é recuperado em prazo relativamente curto, reforçando a segurança financeira do projeto. Esse comportamento reduz a exposição do empreendimento às incertezas do mercado, caracterizando um nível de risco reduzido para os investidores. Esse aspecto é ressaltado por Ross et al. (2013), ao afirmarem que projetos com retorno rápido tendem a apresentar menor vulnerabilidade econômica e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

Além disso, os resultados obtidos mostram que o empreendimento atende diretamente aos objetivos dos sócios, que incluem retorno financeiro consistente, estabilidade operacional e segurança no aporte de capital próprio. A geração regular de lucros ao longo dos anos projetados e a manutenção de margens de contribuição adequadas demonstram que a Pizzaria Artesanal possui estrutura para operar de forma sustentável e rentável.

Dessa forma, diante dos indicadores obtidos e da análise econômica realizada, conclui-se que o projeto apresenta viabilidade financeira, capacidade de criação de valor, baixo nível de risco e alinhamento com os objetivos estratégicos dos sócios, justificando sua implantação.

### **8.1.1 Investimento Inicial**

O investimento inicial corresponde ao conjunto de recursos necessários para que a empresa inicie suas atividades de forma estruturada, segura e operacionalmente eficiente. Esse montante reúne todos os gastos indispensáveis à implantação do empreendimento, abrangendo a aquisição de bens permanentes, as despesas relacionadas ao processo de formalização e a formação do capital de giro. Segundo Martins (2003), a adequada definição do investimento inicial assegura que a empresa disponha dos ativos essenciais ao seu funcionamento, reduzindo a probabilidade de interrupções operacionais durante a fase de abertura. Em complemento, Assaf Neto (2014) afirma que o planejamento criterioso dos recursos empregados nessa etapa é determinante para mitigar riscos financeiros e garantir a estabilidade do negócio nos primeiros meses de operação.

No caso da Pizzaria Artesanal, o investimento inicial foi estruturado de modo a contemplar todas as necessidades essenciais para a criação de um ambiente produtivo plenamente funcional. Os valores destinados ao imobilizado abrangem equipamentos, mobiliário, ferramentas, hardware, software e melhorias estruturais necessárias ao funcionamento do estabelecimento. As despesas pré-operacionais incluem custos referentes ao registro da empresa e às autorizações legais exigidas, assegurando conformidade regulatória desde o início das atividades. Já o capital de giro representa os recursos necessários para sustentar o ciclo operacional inicial, permitindo o pagamento de fornecedores, a recomposição dos estoques e o suporte às operações até que o empreendimento gere receita suficiente para manter seu fluxo financeiro.

A seguir, apresenta-se o quadro de origem e aplicação dos recursos destinados à implantação da Pizzaria Artesanal, organizado de forma a evidenciar o montante total investido e a participação do capital próprio dos sócios como fonte de financiamento:

**Tabela 6 – Quadro de Origem e Aplicação de Recursos**

QUADRO DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE RECURSOS		
INVESTIMENTO	APLICAÇÃO	ORIGEM
	Total	Capital Próprio
<u>Imobilizado</u>		
Descrição	R\$	R\$
Imobilizado - móveis	31.124,86	31.124,86
Imobilizado - veículos	-	-
Imobilizado - máq/equip.	41.996,01	41.996,01
Imobilizado - hardware	5.242,41	5.242,41
Imobilizado - software	900,00	900,00
Construção/Reforma	30.000,00	30.000,00
<u>Pré-Operacional</u>		
Descrição	R\$	R\$
Abertura da empresa	3.000,00	3.000,00
<u>Capital de Giro</u>		
Descrição	R\$	R\$
Capital de Giro	70.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>182.263,28</b>	<b>112.263,28</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O investimento total necessário para a implantação da Pizzaria Artesanal é de R\$ 182.263,28. Desse montante, R\$ 112.263,28 correspondem ao capital próprio aportado pelos sócios, utilizado para financiar todos os itens do imobilizado e as despesas pré-operacionais. O capital de giro, estimado em R\$ 70.000,00, representa a necessidade operacional inicial, mas não constitui origem de recursos; sua recomposição ocorre gradualmente, a partir das entradas de caixa provenientes das vendas.

A estruturação adequada do investimento inicial permite que a empresa inicie suas atividades com solidez, dispondo de recursos suficientes para honrar seus compromissos financeiros e operar de maneira contínua. Essa organização contribui para reduzir riscos, assegurar o funcionamento regular e facilitar o controle financeiro, conforme destaca Gitman (2010), ao apontar que decisões bem fundamentadas nessa etapa inicial influenciam diretamente a sustentabilidade do empreendimento ao longo de seu desenvolvimento.

### **8.1.2 Markup**

O markup é um dos métodos mais utilizados para a formação do preço de venda, consistindo na aplicação de um índice multiplicador sobre o valor empregado na produção de determinado item. Essa metodologia possibilita ao gestor estabelecer preços de maneira objetiva, assegurando que a empresa consiga cobrir seus custos operacionais, honrar seus compromissos financeiros e alcançar a margem desejada. De acordo com Machado (2018), o markup funciona como um instrumento de apoio estratégico, permitindo conciliar estrutura de custos, competitividade e retorno econômico dentro do processo de precificação.

Esse método está diretamente relacionado à apuração dos gastos envolvidos na elaboração dos produtos, garantindo que o preço final represente adequadamente os elementos financeiros do processo produtivo. Segundo Martins (2003), a correta identificação dos componentes que compõem o custo e da margem aplicada é essencial para a formação de preços consistentes e para a manutenção da rentabilidade empresarial, especialmente em setores que apresentam grande sensibilidade ao custo dos insumos, como o de alimentação.

Na Pizzaria Artesanal, o cálculo do markup foi realizado separadamente para cada grupo de produtos, considerando suas particularidades. Esse procedimento permite maior precisão na definição dos preços, uma vez que cada categoria apresenta estrutura de gastos distinta, variando de acordo com os insumos utilizados, a complexidade do preparo e o valor percebido pelo cliente. Para fins de projeção financeira, adotou-se uma estimativa preliminar da participação percentual de cada grupo no total das vendas: pizzas com 70%, sucos naturais com 5%, refrigerantes com 10%, cervejas com 5%, vinhos com 5% e sobremesas com 5%. Embora tais percentuais não representem dados históricos, são necessários no contexto do plano financeiro para a construção da ponderação e para a projeção do impacto de cada categoria no faturamento global. O uso de estimativas coerentes com o posicionamento estratégico da empresa é prática comum em planos de negócio (Machado, 2018; Martins, 2003).

A tabela a seguir apresenta o markup, a margem bruta (MB), o percentual de custo, a participação nas vendas e a ponderação correspondente:

**Tabela 7 - Markup**

Grupos de produtos	MarkUp	MB	Custo	Participação nas vendas	Ponderação
Pizzas	140,00 %	58,33%	41,67%	70,00%	40,83%
Sucos naturais	233,33 %	70,00%	30,00%	5,00%	3,50%
Refrigerantes	51,98%	34,20%	65,80%	10,00%	3,42%
Cervejas	73,01%	42,20%	57,80%	5,00%	2,11%
Vinhos	51,98%	34,20%	65,80%	5,00%	1,71%
Sobremesas	40,35%	28,75%	71,25%	5,00%	1,44%
Total				100,00%	

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

A análise incorpora também o cálculo da ponderação, indicador que expressa o peso relativo de cada categoria na margem total da empresa. Esse valor foi obtido por meio da multiplicação entre a margem bruta (MB) e a participação estimada nas vendas. No caso das pizzas, por exemplo, a margem bruta de 58,33%, combinada com a participação de 70%, resulta em uma ponderação de 40,83%, evidenciando seu protagonismo nas receitas e na lucratividade do negócio.

Os sucos naturais, embora representem apenas 5% das vendas projetadas, revelam forte rentabilidade devido ao baixo custo de produção. As demais categorias, apesar de possuírem menor impacto individual, são relevantes para ampliar o portfólio oferecido, atender diferentes perfis de consumidores e aumentar a atratividade do cardápio.

Assim, o uso adequado do markup na Pizzaria Artesanal permite estabelecer preços alinhados à estrutura financeira do empreendimento, garantindo competitividade, equilíbrio econômico e retorno compatível com os objetivos dos sócios. Trata-se de um método essencial para assegurar coerência entre custos, estratégia comercial e lucratividade.

### **8.1.3 Demonstração do Resultado de Exercício**

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um dos principais instrumentos contábeis para a avaliação do desempenho econômico de uma organização, pois apresenta de forma estruturada o confronto entre receitas, tributos, custos, despesas e o resultado apurado em determinado período. A DRE sintetiza os efeitos das operações realizadas pela empresa, permitindo identificar com clareza se houve geração de lucro ou ocorrência de prejuízo (Iudícibus, 2017). De acordo com Marion (2016), esse demonstrativo é essencial para mensurar a eficiência operacional, subsidiar decisões gerenciais e analisar a rentabilidade das atividades empresariais.

No caso da Pizzaria Artesanal, foi inicialmente elaborada a DRE projetada para o Ano 1, contemplando a variação mensal da receita, aplicação de tributos, dedução dos custos das mercadorias vendidas, formação do lucro bruto, cálculo da margem de contribuição e apuração final do resultado operacional. Essa projeção tem como objetivo avaliar a evolução da lucratividade, a capacidade de geração de caixa e o potencial de sustentabilidade econômica do empreendimento.

**Tabela 8 – DRE ano 1**

PROJEÇÃO ANO 1	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total	
Meses														
Varição na receita		100%	100%	103%	104%	105%	106%	107%	107%	108%	108%			
Receita Total	85.507,72	100%	85.507,72	85.507,72	88.072,95	91.595,87	96.175,66	101.946,20	109.082,43	116.718,20	126.055,66	136.140,11	147.031,32	<b>1.269.341,56</b>
Vista	19.666,78	23,00%	19.666,78	19.666,78	20.256,78	21.067,05	22.120,40	23.447,63	25.088,96	26.845,19	28.992,80	31.312,23	33.817,20	
Cartão Crédito	51.304,63	60,00%	85.507,72	85.507,72	88.072,95	91.595,87	96.175,66	101.946,20	109.082,43	116.718,20	126.055,66	136.140,11	147.031,32	
Cartão Débito	14.536,31	17,00%	14.536,31	14.536,31	14.972,40	15.571,30	16.349,86	17.330,85	18.544,01	19.842,09	21.429,46	23.143,82	24.995,32	
(-) Simples Nacional	6.840,62	8,00%	6.840,62	6.840,62	7.045,84	7.327,67	7.694,05	8.155,70	8.726,59	9.337,46	10.084,45	10.891,21	11.762,51	<b>101.547,33</b>
(-) ICMS (final)	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) PIS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) COFINS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SubTotal Impostos	6.840,62	8,00%	6.840,62	6.840,62	7.045,84	7.327,67	7.694,05	8.155,70	8.726,59	9.337,46	10.084,45	10.891,21	11.762,51	<b>101.547,33</b>
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	78.667,10		78.667,10	78.667,10	81.027,11	84.268,20	88.481,61	93.790,50	100.355,84	107.380,75	115.971,21	125.248,90	135.268,82	
(-) CMV	40.179,36	46,99%	40.179,36	40.179,36	41.384,74	43.040,13	45.192,14	47.903,67	51.256,93	54.844,91	59.232,50	63.971,10	69.088,79	<b>596.453,02</b>
(=) LUCRO BRUTO	38.487,74		38.487,74	38.487,74	39.642,37	41.228,06	43.289,47	45.886,83	49.098,91	52.535,84	56.738,70	61.277,80	66.180,02	<b>571.341,22</b>
(-) Comissão	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Custo financeiro	2.159,07	2,53%	2.159,07	2.159,07	2.223,84	2.312,80	2.428,44	2.574,14	2.754,33	2.947,13	3.182,91	3.437,54	3.712,54	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	36.328,67		36.328,67	36.328,67	37.418,53	38.915,27	40.861,03	43.312,69	46.344,58	49.588,70	53.555,80	57.840,26	62.467,48	<b>539.290,34</b>
(-) Despesas fixas	34.289,76		34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	34.289,76	<b>411.477,11</b>
(-) Depreciação	723,75		723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	723,75	
(-) Remuneração do Capital	1.315,15		1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	1.315,15	
(=) Resultado antes do I.R.	-	0,00%	-	0,00%	1.089,86	2.586,60	4.532,36	6.984,03	10.015,91	13.260,04	17.227,13	21.511,60	26.138,82	<b>103.346,35</b>
(-) IRPJ	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) CSLL	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO	-	0,00%	-	0,00%	1.089,86	2.586,60	4.532,36	6.984,03	10.015,91	13.260,04	17.227,13	21.511,60	26.138,82	<b>103.346,35</b>
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO %			0,000%	0,000%	1,237%	2,824%	4,713%	6,851%	9,182%	11,361%	13,666%	15,801%	17,778%	8,1417%

Para o primeiro ano de operação da Pizzaria Artesanal, elaborou-se uma DRE detalhada a partir da variação mensal das receitas e dos custos. No primeiro mês, a Receita Total projetada é de R\$ 85.507,72, valor que representa o ponto de partida para o desempenho anual.

Essa receita somente será alcançada mediante um volume de produção consistente. Considerando o preço médio das pizzas e o mix de produtos vendidos, estima-se que, para atingir a receita projetada no mês 1, a pizzaria deverá produzir aproximadamente 50 pizzas por dia. Esse volume assegura a capacidade de cobertura dos custos fixos, formação da margem de contribuição e geração de lucro operacional.

Após a dedução do Simples Nacional (8%), o Faturamento Líquido do primeiro mês atinge R\$ 78.667,10. O Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), calculado em

46,99% do faturamento líquido, totaliza R\$ 40.179,36, resultando em um Lucro Bruto de R\$ 38.487,74.

Deduzindo-se o custo financeiro (2,53%) e demais despesas variáveis, a Margem de Contribuição do primeiro mês é de R\$ 36.328,67. Ao absorver as despesas fixas, a depreciação e a remuneração do capital próprio, observa-se equilíbrio operacional no início das atividades, compatível com a expectativa de amadurecimento do negócio ao longo dos meses seguintes.

Após a análise detalhada do desempenho inicial, elaborou-se uma projeção da DRE para os cinco primeiros exercícios, permitindo avaliar a evolução econômica da pizzaria no médio prazo e compreender sua capacidade de crescimento, sustentabilidade e rentabilidade contínua.

**Tabela 9 – DRE Projetado para 5 anos**

	Ano 1		Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total	1.269.341,56		1.399.449,07	1.535.545,50	1.676.815,68	1.831.082,72
Pagamento à Vista	291.948,56	23,00%	321.873,29	353.175,46	385.667,61	421.149,03
Cartão Crédito	761.604,94	60,00%	839.669,44	921.327,30	1.006.089,41	1.098.649,63
Cartão Débito	215.788,07	17,00%	237.906,34	261.042,73	285.058,67	311.284,06
Simples Nacional	101.547,33	8,00%	111.955,93	122.843,64	134.145,25	146.486,62
Faturamento Líquido	1.167.794,24		1.287.493,15	1.412.701,86	1.542.670,43	1.684.596,11
CMV	596.453,02	46,99%	657.589,46	721.540,03	787.921,72	860.410,51
Lucro Bruto	571.341,22		629.903,69	691.161,82	754.748,71	824.185,59
Custo financeiro	32.050,87	2,53%	35.336,09	38.772,52	42.339,60	46.234,84
Margem de Contribuição	539.290,34	42,49%	594.567,60	652.389,30	712.409,12	777.950,75
Despesas fixas	411.477,11		432.050,97	451.493,26	469.552,99	488.335,11
Depreciação	8.685,02		8.685,02	8.685,02	8.685,02	8.685,02
Remuneração Capital	15.781,86		15.781,86	15.781,86	15.781,86	15.781,86
Resultado antes do I.R.	103.346,35		138.049,75	176.429,16	218.389,24	265.148,76
Result. Op. Líquido (R\$)	103.346,35		138.049,75	176.429,16	218.389,24	265.148,76
Result. Op. Líquido (%)	8%		10%	11%	13%	14%
Distribuição de Lucros (20%)	20.669,27		27.609,95	35.285,83	43.677,85	53.029,75
Resut. Após Distr. de Lucros (R\$)	82.677,08		110.439,80	141.143,32	174.711,39	212.119,01
Result. Após Distr. de Lucros (%)	6,51%		7,89%	9,19%	10,42%	11,58%

Fontes: Elaborado pelo autor

As estimativas financeiras revelam que a Receita Total apresenta crescimento significativo ao longo dos anos, partindo de R\$ 1.269.341,56 no primeiro exercício e alcançando R\$ 1.831.082,72 no quinto ano. Mesmo após as deduções relativas ao

Simples Nacional, o Faturamento Líquido mantém expansão constante, evoluindo de R\$ 1.167.794,24 para R\$ 1.684.596,11, refletindo o aumento da demanda e o amadurecimento do negócio no mercado local.

O Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), mantido proporcional à receita líquida em 46,99%, demonstra estabilidade e controle dos insumos utilizados na produção, característica comum em operações gastronômicas que prezam pelo padrão artesanal. Em decorrência disso, o Lucro Bruto acompanha a expansão do faturamento, atingindo R\$ 824.185,59 no quinto ano de funcionamento.

A Margem de Contribuição cresce consistentemente ao longo do período analisado, passando de R\$ 539.290,34 para R\$ 777.950,75, evidenciando o aumento da capacidade da empresa de cobrir suas despesas operacionais e gerar resultados positivos. As Despesas Fixas apresentam evolução moderada, preservando o equilíbrio entre ampliação das operações e manutenção dos custos estruturais.

O Resultado Operacional Líquido demonstra trajetória de ascensão contínua, saindo de R\$ 103.346,35 no primeiro ano e alcançando R\$ 265.148,76 no quinto ano. Esse avanço representa uma evolução percentual de 8% para 14% da Receita Total, evidenciando um aumento expressivo na lucratividade operacional. Após a distribuição de lucros, o empreendimento mantém resultados positivos e crescentes, com R\$ 212.119,01 no quinto ano, o que reforça sua capacidade de reinvestimento.

Essa evolução confirma que a Pizzaria Artesanal apresenta forte potencial de crescimento econômico e solidez financeira ao longo dos primeiros anos de funcionamento. Os resultados projetados alinham-se às diretrizes de desempenho financeiro apresentadas por Assaf Neto (2014), que destaca o lucro operacional recorrente como um dos principais indicadores de viabilidade e sustentabilidade de um empreendimento.

#### **8.1.4 Ponto de Equilíbrio**

O Ponto de Equilíbrio (PE) é uma ferramenta essencial da análise de custos por permitir a identificação do nível mínimo de faturamento necessário para que a empresa cubra integralmente seus gastos, atingindo o resultado igual a zero, sem lucro nem prejuízo (Martins, 2003). Trata-se de um indicador fundamental para o planejamento financeiro, pois auxilia na definição de metas de vendas, na avaliação da margem de segurança e na compreensão da relação entre despesas fixas,

despesas variáveis e margem de contribuição, sendo indispensável para determinar o limite operacional mínimo que assegura a sustentabilidade financeira do negócio. De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000), a análise Custo–Volume–Lucro fornece subsídios relevantes para mensurar riscos, projetar cenários e orientar decisões gerenciais de forma mais precisa.

Na Pizzaria Artesanal, foram apurados três tipos de ponto de equilíbrio: contábil, financeiro e econômico, cada qual com finalidades específicas. O Ponto de Equilíbrio Contábil considera a relação entre receita, custos variáveis e despesas fixas, indicando o volume mínimo de vendas necessário para que o resultado operacional seja igual a zero. O Ponto de Equilíbrio Financeiro desconsidera despesas que não representam saída de caixa, como a depreciação, refletindo o nível de faturamento necessário para evitar insuficiência de caixa. O Ponto de Equilíbrio Econômico, por sua vez, incorpora o custo de oportunidade do capital investido pelos sócios, permitindo identificar o faturamento mínimo que garante lucro econômico real, isto é, aquele que efetivamente recompensa o capital aplicado pelos investidores.

**Tabela 10 – Ponto de Equilíbrio**

Ponto de Equilíbrio	Valores	Margem Segurança	
Ponto de Equilíbrio Contábil =====>>	82.412,20	-37,65%	51.385,73
Ponto de Equilíbrio Financeiro ====>>	80.708,69	-38,94%	49.283,33
Ponto de Equilíbrio Econômico ====>>	85.507,72	-35,31%	55.318,46

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

Os valores obtidos demonstram que o Ponto de Equilíbrio Contábil corresponde a R\$ 82.412,20, representando o nível mínimo de vendas para cobrir todas as despesas e custos operacionais. O Ponto de Equilíbrio Financeiro, calculado em R\$ 80.708,69, apresenta valor ligeiramente inferior, uma vez que exclui despesas que não impactam o caixa. Já o Ponto de Equilíbrio Econômico, estimado em R\$ 85.507,72, é o mais elevado dos três, por incluir a remuneração esperada sobre o capital investido.

Como a receita mensal projetada da Pizzaria Artesanal supera todos os valores mencionados, conclui-se que o empreendimento opera com uma margem de segurança elevada, variando entre 35% e 39%. Essa margem evidencia o percentual pelo qual as vendas poderiam diminuir antes que o negócio passasse a gerar prejuízo,

reforçando sua solidez e resiliência financeira. Em conjunto, os resultados confirmam que a Pizzaria Artesanal apresenta desempenho econômico consistente, com capacidade de absorver oscilações de demanda, cobrir seus compromissos operacionais e remunerar adequadamente o capital investido.

### **8.1.5 Taxa Interna de Retorno e Taxa Mínima de Atratividade**

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um dos indicadores mais utilizados na avaliação de investimentos, pois representa a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) igual a zero, considerando todos os fluxos de caixa associados ao projeto. Em termos práticos, trata-se do percentual de retorno anual que o investimento é capaz de gerar ao longo de sua vida útil. Segundo Gitman (2010), a TIR fornece um parâmetro objetivo para verificar a atratividade de um empreendimento, permitindo ao investidor comparar sua rentabilidade projetada com o retorno mínimo que estaria disposto a aceitar.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), por sua vez, corresponde ao rendimento mínimo que o investidor exige para considerar um projeto como viável. De acordo com Ross et al. (2013), a TMA funciona como uma referência para a tomada de decisão, refletindo o custo de oportunidade do capital, o risco associado ao investimento e alternativas equivalentes disponíveis no mercado. Assim, um projeto somente será considerado atrativo quando sua TIR superar a TMA adotada.

A análise a seguir foi realizada com base nos fluxos de caixa projetados para cinco períodos, conforme demonstrado:

**Tabela 11 – Fluxo de Caixa**

<b>N</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>
FC0	-182.263,28
FC1	91.362,10
FC2	119.124,82
FC3	149.828,35
FC4	183.396,42
FC5	220.804,03

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

**Tabela 12 – TIR, TMA e VPL**

TMA ==>>	15,00%	a.a
TIR ==>>	62,42%	a.a
VPL ==>>	300.408,20	300.408,20

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

A análise realizada para a Pizzaria Artesanal utilizou os fluxos de caixa previstos para cinco períodos, devidamente descontados pela TMA estabelecida. Com base nesses valores, identificou-se que a TIR do projeto é de 62,42% ao ano, resultado substancialmente superior à TMA definida em 15% ao ano. Essa diferença demonstra que o investimento apresenta elevada capacidade de retorno, superando com ampla margem o rendimento mínimo esperado pelos sócios. Conforme ressalta Assaf Neto (2014), quanto maior a distância entre a TIR e a TMA, maior é a margem de segurança financeira e a atratividade do empreendimento.

O Valor Presente Líquido (VPL) obtido também reforça a viabilidade econômica do projeto, atingindo R\$ 300.408,20. Um VPL positivo indica que o valor presente das entradas de caixa supera o valor investido inicialmente, evidenciando que o projeto cria riqueza para os investidores e contribui para o fortalecimento financeiro da empresa ao longo do tempo.

Dessa forma, os resultados apresentados demonstram que o investimento na Pizzaria Artesanal é altamente favorável, com desempenho superior aos critérios técnicos de avaliação, elevada rentabilidade e forte potencial de criação de valor. O conjunto dos indicadores confirma que o projeto atende às expectativas dos investidores e apresenta fundamentos sólidos para implantação e continuidade operacional.

### **8.1.6 Payback**

O método do payback é utilizado para mensurar o período necessário para que o investimento inicial aplicado em um empreendimento seja recuperado pelos fluxos de caixa gerados ao longo do tempo. Trata-se de um indicador amplamente adotado em estudos de viabilidade, pois oferece uma perspectiva objetiva sobre a rapidez com que o capital imobilizado retorna ao investidor e sobre o nível de risco associado ao projeto. Conforme destaca Gitman (2010), o payback apresenta de forma simplificada o tempo necessário para que as entradas de caixa compensem o valor investido. Para análises mais precisas, recomenda-se a utilização do payback descontado, que

incorpora o valor do dinheiro no tempo e permite uma avaliação mais rigorosa da rentabilidade, conforme reforça Ross et al. (2013).

No caso da Pizzaria Artesanal, o cálculo foi realizado com base na Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 15% ao ano, aplicando-se o desconto sobre os fluxos de caixa futuros para convertê-los em valores presentes. Essa abordagem possibilita mensurar o retorno real do investimento, considerando fatores como inflação implícita, risco e custo de oportunidade.

A tabela a seguir apresenta os resultados apurados:

**Tabela 13 - Payback**

<b>PAYBACK DESCONTADO</b>					
<b>Ano</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>VP</b>	<b>A Recuperar</b>	<b>Saldo</b>	<b>Prazo</b>
0	-182.263,28	182.263,28	-	182.263,28	
1	91.362,10	79.445,30	79.445,30	102.817,98	1,00
2	119.124,82	90.075,48	90.075,48	12.742,49	1,00
3	149.828,35	98.514,57	12.742,49	0,00	0,13
4	183.396,42	104.857,50	-	-	-
5	220.804,03	109.778,63			-
Total					2,13

Fontes: Elaborado pelo próprio autor

O payback descontado obtido foi de 2,13 anos, equivalente a aproximadamente 2 anos e 2 meses para recuperar integralmente o investimento inicial de R\$ 182.263,28. A análise dos fluxos de caixa demonstra que, ao final do segundo ano, grande parte do capital já havia sido reconstituída, restando apenas uma pequena parcela, que é totalmente absorvida nos primeiros meses do terceiro ano. Esse resultado evidencia que o empreendimento apresenta rápida capacidade de recuperação financeira e comportamento favorável já nos primeiros ciclos operacionais.

A agilidade no retorno reduz a exposição ao risco e contribui para uma tomada de decisão mais segura por parte dos investidores. Conforme observa Assaf Neto (2014), projetos com prazos reduzidos de recuperação tendem a ser mais atrativos, especialmente em contextos de instabilidade econômica, pois oferecem menor vulnerabilidade e maior previsibilidade de resultados.

Dessa forma, confirma-se que o investimento na Pizzaria Artesanal é financeiramente consistente e compatível com os indicadores de viabilidade

apresentados em outras análises, como a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL). Em conjunto, os resultados demonstram que o empreendimento possui condições favoráveis para sua implantação, operação e geração sustentável de renda ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. 1. ed. [S. l.: s. n.], 2007. 344 p. ISBN 8560031952.

ABIA. **ABIA: indústria de alimentos criou 72 mil empregos diretos em 2024 - número de trabalhadores na cadeia produtiva chega a 10,4 milhões; 10,1% do total das pessoas ocupadas no Brasil**. In: ABIA: indústria de alimentos criou 72 mil empregos diretos em 2024 - número de trabalhadores na cadeia produtiva chega a 10,4 milhões; 10,1% do total das pessoas ocupadas no Brasil. [S. l.], 21 fev. 2025. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/abia-industria-de-alimentos-criou-72-mil-empregos-diretos-em-2024-numero-de-trabalhadores-na-cadeia-produtiva-chega-a-104-milhoes-101-do-total-das-pessoas-ocupadas-no-brasil>. Acesso em: 26 mar. 2025.

ABIA. **Pesquisa ANR/GALUNION/ABIA mostra que 55% dos operadores de foodservice tiveram faturamento maior em 2024**: Dificuldade para contratação e retenção de talentos ainda é um desafio para 59% dos respondentes. SÃO PAULO, 2 dez. 2024. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/pesquisa-anrgalunionabia-mostra-que-55-dos-operadores-de-foodservice-tiveram-faturamento-maior-em-2024>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2015 – **Sistemas de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **WhatsApp representa 26% do faturamento delivery de bares e restaurantes**. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/whatsapp-representa-26-do-faturamento-delivery-bares-restaurantes>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ABRASEL. **Estudo inédito evidencia força de bares e restaurantes na economia brasileira**. [s. l.], 3 dez. 2024. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/estudo-inedito-restaurantes-economia-brasileira/>. Acesso em: 20 maio 2025.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. POF 2017-2018: famílias com até R\$ 1,9 mil destinam 61,2% de seus gastos à alimentação e habitação. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25598-pof-2017-2018-familias-com-ate-r-1-9-mil-destinam-61-2-de-seus-gastos-a-alimentacao-e-habitacao?>. Acesso em: 14 nov. 2025.

AGUIAR, D. C.; SALOMON, V. A. P. Avaliação da prevenção de falhas em processos utilizando métodos de tomada de decisão. **Produção**, v. 17, p. 502–519, 2007.

ANR. Associação Nacional de Restaurantes. **Delivery em alta**: mercado deve movimentar mais de US\$ 21 bilhões no Brasil até o fim de 2025. ANR, [s.d.]. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/delivery-em-alta-mercado-deve-movimentar-mais-de-us-21-bilhoes-no-brasil-ate-o-fim-de-2025/>. Acesso em: 05 ago. 2025

ANR. Associação Nacional de Restaurantes. **Mercado de pizzarias cresce 11,55% em 2023, aponta Apubra**. 2023. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/mercado-de-pizzarias-cresce-1155-em-2023-aponta-apubra>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ANR. Associação Nacional de Restaurantes. **Pesquisa aponta como as pizzarias podem ser mais competitivas no Brasil**. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/pesquisa-aponta-como-as-pizzarias-podem-ser-mais-competitivas-no-brasil>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216\\_15\\_09\\_2004.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html). Acesso em: 14 nov. 2025.

APUBRA. Associação Pizzarias Unidas do Brasil. **Dados sobre pizzarias em São Paulo**. [s. l.], 2023. Disponível em: <https://apubra.org.br/mapa-site/dados-sobre-pizzarias-sao-paulo>. Acesso em: 7 set. 2025.

APUBRA. Associação Pizzarias Unidas do Brasil. **Panorama do mercado de pizzarias no Brasil**: Estudo realizado com 36.568 pizzarias ativas, dos portes ME, EPP e Ltda., [s. l.], 2024. Disponível em: <https://apubra.org.br/mercado-de-pizzas/>. Acesso em: 7 set. 2025.

APUBRA. Associação Pizzarias Unidas do Brasil. **Mercado de pizzas**: panorama e tendências do setor. Disponível em: <https://apubra.org.br/mercado-de-pizzas/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.faculdadeunimed.edu.br/uploads/arquivo/1714081400.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ASSOCIAÇÃO SEBRAE. **Ponto comercial**. Sebrae, 23 ago. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-comercial%2C10e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 mai. 2025.

BANCO Central do Brasil. **Copom eleva a taxa Selic para 15,00% a.a. [nota]**. Brasília, 18 jun. 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20733/nota>. Acesso em: 25 jul. 2025.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: gestão humana. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONTROLE NA MÃO. **Adicional noturno**: como funciona para bares e restaurantes? Disponível em: <https://controlenamao.com.br/blog/adicional-noturno-como-funciona-para-bares-e-restaurantes/#:~:text=Quem%20tem%20direito%20ao%20adicional,Seguran%C3%A7as%20e%20porteiros>. Acesso em: 14 nov. 2025.

CRUZ, Fabiana Thomé da; SCHNEIDER, Sergio. **Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais**. [s. l.], 2010. Disponível em: [Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais](#). Acesso em: 15 maio 2025.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. [S. l.]: Pearson Universidades, 2014. 520 p.

DRUCKER, Peter F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. 666 p.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais Para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000. 168 p. v. 1.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca: O Tripé da Sustentabilidade no Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2004.

FELISBERTO, Pâmella Olivia. **Gestão ambiental no setor de alimentação coletiva**: estratégias de educação ambiental e marketing verde. 2018.

FIESP. **ISO 14001:2015**: Saiba o que muda na nova versão da norma. Iso 14001:2015: saiba o que muda na nova versão da norma, [s. l.], 2015. Disponível em: [https://iqm.unicamp.br/arquivos/dma-iso-14001-2015-v4\\_0.pdf](https://iqm.unicamp.br/arquivos/dma-iso-14001-2015-v4_0.pdf). Acesso em: 14 maio 2025.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão: MEG**. São Paulo: FNQ, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248 p.

FUNDAÇÃO FUNDA-CENTRO. **O que é um Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**: Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e a ISO 45001. [s. l.], 21 ago. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2020/8/fundacentro-realiza-serie-de-webinars-sobre-pgr/fundacentro\\_webinar\\_pgro\\_nr01\\_21\\_08\\_2020\\_jose\\_damasio\\_de\\_aquino.pdf](https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2020/8/fundacentro-realiza-serie-de-webinars-sobre-pgr/fundacentro_webinar_pgro_nr01_21_08_2020_jose_damasio_de_aquino.pdf). Acesso em: 4 jun. 2025.

FUNDAÇÃO FUNDA-CENTRO. **Webinar PGR e NR-01 (21/08/2020)**: José Damasio de Aquino. São Paulo: Fundacentro, 2020. PDF disponível em: [/mnt/data/fundacentro\\_webinar\\_pgro\\_nr01\\_21\\_08\\_2020\\_jose\\_damasio\\_de\\_aquino.pdf](/mnt/data/fundacentro_webinar_pgro_nr01_21_08_2020_jose_damasio_de_aquino.pdf). Acesso em: 02 jul. 2025.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOOMER. **Cargos e funções em um restaurante**. Disponível em: <https://goomer.com.br/blog/cargos-e-funcoes-em-um-restaurante>. Acesso em: 14 nov. 2025.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://ces.ibge.gov.br/apresentacao/portarias/200-comite-de-estatisticas-sociais/base-de-dados/1145-pesquisa-de-orcamentos-familiares.html>. Acesso em: 11 jun. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Guia básico**. Brasília: INPI, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/guia-basico>. Acesso em: 09 ago. 2025."

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Introdutória**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JÚNIOR, Carlos Viana Freire; MELO, Herbart dos Santos; CARNEIRO, Maria Alice de Mesquita; ROCHA, Rafael da Silva. **Sustentabilidade para pequenos negócios**: Estratégias de Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para o Segmento de Turismo, [s. l.], p. 1-72, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Sustentabilidade%20para%20peq.%20neg.%20e-book.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2025.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. Disponível em: [https://esotti.com/wp-content/uploads/2024/06/PDF-Livro-Marketing-5.0-Phillip-Kotler-blog-esotti.com\\_.pdf](https://esotti.com/wp-content/uploads/2024/06/PDF-Livro-Marketing-5.0-Phillip-Kotler-blog-esotti.com_.pdf). Acesso em: 14 nov. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 978-8597026566.

LAMB, Charles W. Jr.; HAIR, Joseph F. Jr.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thomson, 2004. 644 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIQUIGÁS. **Como calcular o gasto de gás**. Disponível em: <https://www.liquigas.com.br/blog/sua-casa/como-calculiar-o-gasto-de-gas>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MACHADO, M. W. K. **Controladoria, gestão de custos e finanças**. Ponta Grossa (PR): Atena, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432431/1/E-book-Controladoria-Gest%C3%A3o-de-Custos-e-Finan%C3%A7as-1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MADRUGA, R. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Emissão de Declaração de Boas Práticas de Fabricação (BPF)**: estabelecimentos da alimentação animal: perguntas e respostas. 3. ed., Brasília: Ministério da Agricultura e Pecuária, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-pecuarios/alimentacao-animal/importacao-e-exportacao-1/exportacao/COD\\_21\\_21\\_3EdDeclaraodeBPF.pdf](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-pecuarios/alimentacao-animal/importacao-e-exportacao-1/exportacao/COD_21_21_3EdDeclaraodeBPF.pdf). Acesso em: 19 jul. 2025.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Guia de Boas Práticas Ambientais na Agroindústria**. Brasília: MAPA, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/boas-praticas-agricolas/publicacoes-tecnicas/livro-boas-pratica-agricolas-para-a-producao-de-alimentos-seguros.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. LEI nº DECRETO-LEI Nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Consolidação Das Leis Do Trabalho**, [S. l.], 1 maio 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 29 abr. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. LEI nº LEI Nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. [S. l.], 14 maio 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm). Acesso em: 29 abr. 2025.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

NASSIF, Isabela. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021. 108 p.

NIELSENIQ. **Summer Fancy Food 2025**: as 5 principais tendências que se destacaram. 2025. Disponível em: <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2025/summer-fancy-food-2025-as-5-principais-tendencias-que-se-destacaram/>. Acesso em: 14 out. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PLANILHA CEASA SP. **Cotações agropecuárias**. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/cotacoes/ceasa/ceasa---sp/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: redefining capitalism and the role of the corporation in society. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, jan./fev. 2011. Disponível em: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2025.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Brasília: Receita Federal do Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary A. **Management**. 12. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013. 694 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH/McGraw-Hill, 2015. 1072 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013. 808 p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma pizzaria**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-pizzaria%2Ccd187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#localizacao>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SEBRAE. **Guia de planejamento financeiro**. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook\\_guia\\_de\\_planejamento\\_financeiro.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_guia_de_planejamento_financeiro.pdf). Acesso em: 14 nov. 2025.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. São Paulo, 30 nov. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 14 maio 2025.

SEBRAE. **Planejamento estratégico e os pequenos negócios**. São Paulo, 27 set. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/planejamento-estrategico-para-pequenos-negocios,b913dd52aa611510VgnVCM2000004d00210aRCRD#:~:text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20se%20faz,seu%20neg%C3%B3cio%2C%20analis e%20dos%20concorrentes>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SEBRAE. **Saiba como aumentar a percepção de valor do seu produto ou serviço**. São Paulo, 9 jul. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-aumentar-a-percepcao-de-valor-do-seu-produto-ou-servico,8590dc49be5b1810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SEBRAE. **Tendências de comportamento de consumo 2024**. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Tend%C3%Aancias\\_de\\_Comportamento\\_de\\_Consumo\\_2024.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Tend%C3%Aancias_de_Comportamento_de_Consumo_2024.pdf). Acesso em: 14 nov. 2025.

SEBRAE. **Sustentabilidade para pequenos negócios**. [S.l.]: Sebrae, [s.d.]. PDF disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Sustentabilidade%20para%20peq.%20neg.%20e-book.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLOAN, Donald (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri, SP: Manole, 2005. 245 p.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B.; LAMB, R. **Administração Financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.