

ESCOLA DE NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

BRUNA RAMALHO ABBATEPAULO

MODELAGEM DE NEGÓCIO: CAORLE PIZZAS - EMPÓRIO DELLA PIZZA

Porto Alegre

2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

BRUNA RAMALHO ABBATEPAIULO

PLANO DE NEGÓCIO: CAORLE PIZZAS - EMPÓRIO DELLA PIZZA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito à aprovação
no trabalho de conclusão de curso do
Curso de Administração da Escola de
Negócios da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador(a): Prof(a). Dra. Naira Libermann

Porto Alegre
2023/2

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Preços	18
Figura 2 — Análise dos Concorrentes	19
Figura 3 — Você conhece pizzarias que vendem pizza congelada artesanal e não industrial?.....	20
Figura 4 — Você está ciente de outras opções de restaurantes ou pizzarias no Alto da Boa Vista - SP?.....	21
Figura 5 — Quais são os principais motivos para consumir pizza?	26
Figura 6 — Gênero	40
Figura 7 — Faixa Etária	41
Figura 8 — Estado Civil	42
Figura 9 — Possui filhos?	43
Figura 10 — Faixa de renda	44
Figura 11 — Possui um estilo de vida com alimentação saudável.....	45
Figura 12 — Quando se trata de adquirir pizza, qual é o seu local de preferência?	48
Figura 13 — Com que frequência você visita o site ou aplicativo de pizzarias para fazer pedidos ou obter informações?.....	49
Figura 14 — Considera redes sociais importantes? Por quê?	50
Figura 15 — Como você fica sabendo de comunicações e novidades?	51
Figura 16 — Fluxo de produção	56
Figura 17 — Projeto da planta da fábrica/empório	62
Figura 18 — Revendedores.....	69
Figura 19 — Investimento total: inicial e despesas pré-operacionais.....	78
Figura 20 — Despesas de pessoal: funcionários (clt) + terceirizados (pj) e diaristas.....	79
Figura 21 — Despesas operacionais (custo fixo)	80
Figura 22 — Cadastro dos produtos.....	81
Figura 23 — Custo dos produtos, mercadorias ou dos serviços (unitário) - Parte 1	82
Figura 24 — Custo dos produtos, mercadorias ou dos serviços (unitário) - Parte 2	82
Figura 25 — Projeção de vendas (física - em unidades) - Parte 1	83
Figura 26 — Projeção de vendas (física - em unidades) - Parte 2	84
Figura 27 — Preço de venda e margem de contribuição	85
Figura 28 — Variáveis e reajustes.....	86
Figura 29 — Usos e fontes e financiamento.....	87
Figura 30 — DRE por produto - Parte 1	88
Figura 31 — DRE por produto - Parte 2	89
Figura 32 — DRE consolidado	90
Figura 33 — Viabilidade.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Descrição dos sabores.....	34
Quadro 2 — Produtos B2C	35
Quadro 3 — Produtos B2B	35
Quadro 4 — Produtos para Escolas	36
Quadro 5 — Produtos Empório.....	36
Quadro 6 — Produtos Snack Bar	37
Quadro 7 — Preço de venda B2C	70
Quadro 8 — Preço de venda B2B	71
Quadro 9 — Preço de venda escolas	71
Quadro 10 — Preço de venda Empório.....	72
Quadro 11 — Preço de venda Snack Bar.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APUBRA - Associação Pizzaria Unidas do Brasil

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional

DASN-SIMEI - Declaração Anual do Simples Nacional do Microempreendedor Individual

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

IRPJ - Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

MEI - Microempreendedor Individual

NKG - Necessidade de capital de giro

PB - Payback

PE - Ponto de Equilíbrio

PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

PJ - Pessoa jurídica

TIR - Taxa Interna de Retorno

USP - Universidade de São Paulo

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	8
2	ANÁLISE DE MERCADO	10
2.1	POLÍTICO-LEGAL	10
2.1.1	Regulamentações de Alimentos e Saúde	10
2.1.2	Regulamentações Trabalhistas	10
2.1.3	Regulamentações Tributárias	11
2.1.4	Licença Sanitária	11
2.1.5	Questões de Rotulagem e Informação ao Consumidor	12
2.2	ECONÔMICO	12
2.2.1	Taxas de Crescimento da Economia	12
2.2.2	Fatores Fiscais (Inflação e Taxas de Juros)	13
2.2.3	Custos de Mão de Obra:	13
2.2.4	Renda Média Disponível dos Clientes:	13
2.3	TECNOLÓGICO	14
2.3.1	Taxas de Tecnologização:	14
2.3.2	Plataformas de Venda Online e o delivery:	14
2.3.3	Tendências de Comunicação Digital:	15
2.4	SOCIAL.....	15
2.4.1	Números da População (Taxa de Crescimento, Idade)	15
2.4.2	Tendências Profissionais e Escolhas de Estilo de Vida	16
2.4.3	Tabus Sociais	16
2.5	PESQUISA DE MERCADO	16
2.6	CONCORRENTES EXISTENTES	17
2.6.1	Diretos	17
2.6.2	Indiretos	21
2.7	PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES.....	22
2.8	O TAMANHO DO MERCADO	23
2.9	MATURIDADE TECNOLÓGICA	23
2.10	POTENCIAL DE CRESCIMENTO	24
2.11	CONJUNTURA	27
2.12	O PROBLEMA	28
3	PROPOSTA DE VALOR E DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO	30
3.1	PROPOSTA DE VALOR.....	30
3.2	GOLDEN CIRCLE.....	31
3.2.1	Por quê	31
3.2.2	Como	31
3.2.3	O quê	31
3.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	31
3.3.1	Missão	32

3.3.2	Visão	32
3.3.3	Valores	32
3.4	PROPÓSITO	32
3.5	O PRODUTO	32
3.5.1	B2C (Business-to-Consumer): Venda Direta ao Consumidor	33
3.5.2	B2B (Business-to-Business): Venda para Revendedores	35
3.5.3	Empório: Venda de Insumos e Produtos Relacionados	36
3.5.4	Snack Bar: Produtos para Consumo no Local	37
3.6	PRINCIPAIS ATRIBUTOS	38
4	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	40
4.1	GÊNERO	40
4.2	FAIXA ETÁRIA	41
4.3	ESTADO CÍVIL	42
4.4	POSSUI FILHOS?	43
4.5	FAIXA DE RENDA	43
4.6	ESTILO DE VIDA	44
4.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5	CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DE DISTRIBUIÇÃO	47
6	ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	53
7	ATIVIDADES-CHAVE REALIZADAS PELA EMPRESA	55
7.1	PRODUÇÃO DE PIZZAS	55
7.2	GESTÃO DA CADEIA DE FORNECIMENTO	56
7.3	LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	57
7.4	MARKETING E PROMOÇÃO	58
7.5	ATENDIMENTO AO CLIENTE	58
8	RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIAS	60
9	REDE DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS	63
9.1	FORNECEDORES	63
9.1.1	5 stagioni	63
9.1.2	Queijos Roni	64
9.1.3	Frigor Cinque	64
9.1.4	Lactalis	65
9.1.5	Aoki cogumelos	66
9.1.6	Temra	67
9.2	REVENDEDORES	68
10	FONTES DE RECEITA E PRECIFICAÇÃO	70
10.1	B2C (BUSINESS-TO-CONSUMER): VENDA DIRETA AO CONSUMIDOR 70	
10.2	B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS): VENDA PARA REVENDEDORES ...	71
10.2.1	Revendedores linha premium	71
10.2.2	Escolas	71
10.3	EMPÓRIO: VENDA DE INSUMOS E PRODUTOS RELACIONADOS ...	71

10.4	SNACK BAR: PRODUTOS PARA CONSUMO NO LOCAL	72
11	ESTRUTURA DE CUSTOS DA EMPRESA	74
12	PLANO FINANCEIRO	77
12.1	INVESTIMENTO TOTAL: INICIAL E DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	77
12.2	DESPESAS DE PESSOAL: FUNCIONÁRIOS (CLT) + TERCEIRIZADOS (PJ) E DIARISTAS	78
12.3	DESPESAS OPERACIONAIS (CUSTO FIXO).....	79
12.4	CADASTRO DOS PRODUTOS.....	80
12.5	CUSTO DOS PRODUTOS, MERCADORIAS OU DOS SERVIÇOS (UNITÁRIO)	81
12.6	PROJEÇÃO DE VENDAS	82
12.7	PREÇO DE VENDA E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	84
12.8	VARIÁVEIS E REAJUSTES	85
12.9	USOS E FONTES E FINANCIAMENTO.....	86
12.10	DRE POR PRODUTO.....	87
12.11	DRE CONSOLIDADO.....	89
12.12	VIABILIDADE.....	90
12.13	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A — ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA	96

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Caorle Pizzas é uma empresa dedicada à produção de pizzas ultracongeladas, fundada em 2020 na cidade de São Paulo, SP. Com uma atuação focada exclusivamente na capital paulista, a fábrica atual encontra-se situada na residência de um dos sócios, no bairro Morumbi.

O fundador da empresa é Alexandre Abbatepaulo, que compartilha a jornada empreendedora com sua esposa, Ana Paula Messori Carpinelli. Juntos, detêm 70% das ações da empresa. Desde 2005, ambos cultivam sua paixão pela culinária, desenvolvendo técnicas e proporcionando experiências gastronômicas em eventos íntimos para amigos.

A busca constante por aprimoramento levou Alexandre a ingressar em um curso de especialização na Scuola Italiana Pizzaioli - Brasil, em 2020, uma instituição de renome internacional com sede em Caorle, Itália. A inspiração para o nome da empresa provém justamente desta cidade. Com aprimoramento nas técnicas e elevação da qualidade das pizzas, a visão empreendedora foi catalisada, resultando na criação da Caorle Pizzas. A decisão estratégica de focar na produção de pizzas ultracongeladas surgiu da intenção de oferecer um produto diferenciado, que superasse as expectativas de qualidade das pizzas congeladas tradicionais.

Alexandre, com mais de uma década de experiência como diretor escolar, possui habilidades sólidas em gerenciamento e organização, reconhecidas pelos pais, professores e proprietárias da escola onde atua. Essa expertise foi um alicerce essencial para a implementação eficaz das operações da Caorle Pizzas. Sua esposa, Ana Paula, ex-professora de educação física, contribui para a interação efetiva com os clientes, auxiliando na construção de relacionamentos sólidos.

No decorrer do crescimento das vendas e da consolidação da marca, a decisão de abrir o negócio para investidores se concretizou. Fábio Landi, primo de Alexandre e entusiasta da culinária, adquiriu 25% das ações, trazendo consigo valiosa experiência em investimentos e uma paixão pela pizza. Outro membro importante da equipe de investidores é Cláudio Abbatepaulo, irmão de Alexandre e proeminente advogado de São Paulo, reconhecido na Análise Advocacia de 2021 como um dos advogados mais admirados. Cláudio comprou 5% das ações, agregando expertise jurídica e visão estratégica.

Essa modelagem de negócios tem como objetivo o estudo e a análise de viabilidade da implantação da nova loja, o empório dela pizza, que consiste em uma unidade fabril acoplada com empório para venda de produtos para viagem e consumo no próprio local. A empresa planeja operar a unidade fabril em conjunto com um empório, representando uma abordagem inovadora no setor. Ao oferecer um ambiente combinado de produção e varejo, os clientes terão a oportunidade não apenas de adquirir as pizzas ultracongeladas, para apreciação em casa, mas também de desfrutar de um ambiente acolhedor e aconchegante para consumo no local. A implantação dessa configuração inovadora visa não apenas atender às necessidades de conveniência dos clientes, mas também proporcionar uma experiência gastronômica única e agradável, consolidando a Caorle Pizzas como um destino de referência para os amantes de pizzas de qualidade em São Paulo.

2 ANÁLISE DE MERCADO

2.1 POLÍTICO-LEGAL

2.1.1 Regulamentações de Alimentos e Saúde

Para a Caorle Pizzas, a conformidade com as regulamentações de alimentos e saúde é essencial. No Brasil, a Lei nº 1.283/1950 (BRASIL, 1950) é um dos pilares que estabelece a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal. Com o propósito de garantir a qualidade e a segurança dos alimentos de origem animal, essa lei orienta as práticas de processamento, comercialização e fiscalização. A Caorle Pizzas deve aderir a essas normas para assegurar a qualidade e a segurança de seus produtos para os consumidores.

Além disso, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) define regulamentações específicas, como a Resolução RDC nº 216/2004 (Brasil, 2004), que enfatiza as boas práticas para serviços de alimentação. Essa resolução orienta sobre higiene, manipulação, armazenamento e transporte adequados dos alimentos para prevenir riscos à saúde pública. Mantendo-se alinhada a essas regulamentações, a Caorle Pizzas demonstra seu compromisso com a segurança alimentar e a qualidade para seus consumidores.

2.1.2 Regulamentações Trabalhistas

No Brasil, as leis trabalhistas fundamentais são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943), que abrange os direitos e deveres de empregadores e empregados. A CLT estabelece diretrizes que variam desde o salário-mínimo e a jornada de trabalho até as férias e a segurança no trabalho, desempenhando um papel essencial na proteção dos direitos dos trabalhadores e na promoção de relações equitativas entre empregados e empregadores.

Ademais, a Reforma Trabalhista, Lei nº 13.467/2017 (Brasil, 2017) trouxe mudanças significativas para a legislação trabalhista, visando flexibilizar determinados aspectos e ajustar as leis de acordo com as necessidades do mercado de trabalho em constante evolução. Essas regulamentações são vitais para garantir

relações justas e equitativas entre empregadores e empregados, garantindo o cumprimento dos direitos dos trabalhadores.

Essas regulamentações trabalhistas desempenham um papel essencial na definição das relações laborais no Brasil, protegendo os direitos dos trabalhadores e estabelecendo parâmetros para uma convivência justa e equitativa entre empregados e empregadores.

2.1.3 Regulamentações Tributárias

A Caorle Pizzas, atuando como Microempreendedor Individual (MEI) no Brasil, opera dentro de um conjunto específico de regulamentações tributárias. Enquadrada no regime tributário simplificado do Simples Nacional, a empresa é beneficiada pela facilidade de unificar os impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia de pagamento, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Como MEI, a Caorle Pizzas é isenta de tributos federais como Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), PIS e COFINS. Além disso, possui um limite anual de faturamento que determina sua permanência nesse regime tributário. A emissão de nota fiscal é obrigatória apenas em transações com outras empresas ou órgãos públicos. A Declaração Anual do Simples Nacional do Microempreendedor Individual (DASN-SIMEI) é um dos requisitos essenciais para manter a conformidade tributária. O uso do CNPJ próprio permite à Caorle Pizzas a formalização de sua atividade e a condução das operações de acordo com as regulamentações vigentes.

2.1.4 Licença Sanitária

No contexto da operação da Caorle Pizzas, a obtenção da Licença Sanitária emerge como um aspecto fundamental para a sua atividade. Emitida por órgãos de vigilância sanitária, esta licença é um selo de aprovação que atesta o cumprimento dos padrões rigorosos de higiene e segurança alimentar. Através da avaliação de fatores como o armazenamento adequado de ingredientes, a manipulação segura dos alimentos e a manutenção das condições sanitárias, a Licença Sanitária garante

que a empresa esteja em conformidade com regulamentações e normas que visam proteger a saúde pública e a integridade dos consumidores.

2.1.5 Questões de Rotulagem e Informação ao Consumidor

No âmbito da comercialização dos produtos da Caorle Pizzas, as questões de rotulagem e informação ao consumidor desempenham um papel de extrema relevância. Tanto a Lei nº 10.674/2003 (Brasil, 2003) quanto o Decreto nº 6.871/2009 (Brasil, 2009) estabelecem as diretrizes para a rotulagem nutricional de alimentos embalados. Essas regulamentações têm o propósito de assegurar que os consumidores recebam informações claras e precisas sobre os ingredientes presentes nos produtos, bem como sobre seus valores nutricionais e a presença de alergênicos potenciais. Garantir a conformidade com essas leis não somente é uma obrigação legal, mas também reforça o compromisso da Caorle Pizzas com a transparência e a segurança alimentar para os consumidores.

2.2 ECONÔMICO

2.2.1 Taxas de Crescimento da Economia

Considerando a influência das taxas de crescimento da economia sobre a demanda por produtos, incluindo pizzas ultracongeladas, torna-se evidente que o cenário econômico desempenha um papel crítico nas operações da Caorle Pizzas. Em momentos de expansão econômica, o aumento do poder de compra dos consumidores pode incentivar a preferência por produtos convenientes e práticos, como os oferecidos pela empresa. No entanto, em períodos de desaceleração econômica, a demanda pode ser impactada negativamente.

A monitorização constante dos indicadores econômicos, como o Produto Interno Bruto (PIB), é fundamental para antecipar tendências de consumo. De acordo com o IBGE, no primeiro trimestre de 2023, o PIB registrou um crescimento de 1,9% em relação ao trimestre anterior, com ajuste sazonal, e um aumento de 4,0% em comparação ao mesmo período de 2022. O acumulado dos últimos quatro trimestres revelou um crescimento de 3,3% em relação aos quatro trimestres

anteriores. Esses dados fornecem insights valiosos para a Caorle Pizzas ao planejar suas estratégias de produção e marketing em sintonia com as flutuações econômicas vigentes. IBGE (2023).

2.2.2 Fatores Fiscais (Inflação e Taxas de Juros)

A Caorle Pizzas deve estar sempre atenta aos impactos da inflação e das taxas de juros em sua saúde financeira. A inflação exerce pressão sobre os custos de produção, incluindo matérias-primas e mão de obra, afetando diretamente a lucratividade e os preços finais dos produtos. Por outro lado, as taxas de juros influenciam os custos de financiamento e empréstimos necessários para a expansão dos negócios. Como medida de precaução, a empresa deve manter um monitoramento constante da inflação e das políticas de taxas de juros estabelecidas pelo Banco Central, garantindo assim a adaptação de estratégias de precificação e investimento para manter a viabilidade financeira e o crescimento sustentável da empresa

2.2.3 Custos de Mão de Obra:

Os custos de mão de obra representam um componente crucial nos gastos de produção da Caorle Pizzas. Como parte das boas práticas empresariais, a empresa está atenta não apenas aos salários-mínimos estabelecidos, mas também às tendências salariais e às condições laborais do setor alimentício. Ao manter essa vigilância, a empresa assegura que seus custos de mão de obra permaneçam em conformidade com as regulamentações trabalhistas e competitivos em relação aos padrões do mercado.

2.2.4 Renda Média Disponível dos Clientes:

A renda média disponível dos consumidores afeta diretamente a demanda por produtos como pizzas ultracongeladas. Se a renda média aumenta, os consumidores podem estar dispostos a gastar mais em produtos de conveniência como esses. Por outro lado, em um cenário de renda estagnada, a demanda pode

ser mais sensível a preços e promoções. De acordo com dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no 4º trimestre de 2022, a renda média do brasileiro ficou em R\$ 2.808. Comparado ao pico de R\$ 3.013 alcançado no trimestre de maio a julho de 2020, a renda média do brasileiro está atualmente em um patamar 6,8% menor. IBGE (2022).

2.3 TECNOLÓGICO

2.3.1 **Taxas de Technologização:**

No contexto das operações da Caorle Pizzas, a implementação de técnicas avançadas de tecnologia é uma estratégia essencial para impulsionar a eficiência operacional e a competitividade. Uma das inovações fundamentais empregadas pela empresa é o processo de ultracongelamento, conhecido por sua capacidade de preservar a qualidade dos alimentos de forma eficaz. Utilizando ultracongeladores especialmente projetados, a Caorle Pizzas é capaz de reduzir rapidamente a temperatura dos produtos, mantendo suas características sensoriais e nutricionais. De acordo com Decarvalho (2020), o ultracongelamento é um método que preserva a integridade dos alimentos, mantendo suas propriedades organolépticas, como cor, sabor, cheiro e textura. A adoção dessa tecnologia permite à empresa oferecer pizzas ultracongeladas de alta qualidade, diferenciando-se no mercado como uma das poucas fornecedoras desse tipo de produto no Brasil.

2.3.2 **Plataformas de Venda Online e o delivery:**

Os avanços tecnológicos desempenham um papel crucial na operação da Caorle Pizzas, especialmente no contexto do crescente mercado de delivery. A implementação de aplicativos e plataformas de entrega oferece à empresa uma vantagem competitiva significativa, permitindo que ela atinja uma base de clientes mais ampla e diversificada. Por meio dessas soluções tecnológicas, a Caorle Pizzas é capaz de oferecer aos clientes uma experiência de compra conveniente e simplificada, permitindo pedidos diretos por meio de seu aplicativo personalizado e de plataformas de terceiros populares.

Além disso, a integração de sistemas de rastreamento em tempo real e a otimização de rotas de entrega contribuem para uma experiência de serviço mais eficiente e satisfatória. O investimento contínuo em tecnologia e inovação é fundamental para garantir que a Caorle Pizzas permaneça competitiva no mercado em constante evolução de serviços de entrega de alimentos. De acordo com um artigo publicado no Jornal da USP (Júnior, 2021), o mercado de delivery teve um crescimento significativo durante a pandemia, com um aumento de 155% no número de usuários e um crescimento de pedidos de 975% no período de março a abril de 2020.

2.3.3 Tendências de Comunicação Digital:

A comunicação digital, incluindo mídias sociais e marketing online, é uma parte fundamental da estratégia de vendas e marketing. Acompanhar as tendências de comunicação digital é crucial para alcançar os consumidores de maneira eficaz. A Caorle Pizzas reconhece a importância das plataformas de mídia social e da publicidade online para promover seus produtos e se envolver com os clientes. Por meio de uma abordagem estratégica de marketing digital, a empresa pode alcançar um público mais amplo, construir relacionamentos duradouros e fortalecer sua presença no mercado de alimentos congelados. A adaptação contínua às mudanças nas tendências de comunicação digital permite à Caorle Pizzas permanecer relevante e competitiva no cenário dinâmico do comércio eletrônico e das interações virtuais.

2.4 SOCIAL

2.4.1 Números da População (Taxa de Crescimento, Idade)

A composição demográfica do Brasil está passando por mudanças significativas, refletindo um envelhecimento gradual da população. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), observa-se uma redução na proporção de pessoas com menos de 30 anos e um aumento em todas as faixas etárias acima desse grupo (Ibge, 2022). Essa transição demográfica

implica ajustes nas estratégias de marketing e na oferta de produtos, levando em consideração as preferências e comportamentos de consumo específicos de diferentes grupos etários. A Caorle Pizzas reconhece a importância de se adaptar a essas mudanças para atender adequadamente às demandas do mercado em evolução.

2.4.2 Tendências Profissionais e Escolhas de Estilo de Vida

Mudanças significativas no mercado de trabalho, como a adoção generalizada do teletrabalho e a redefinição dos padrões de emprego, têm moldado os hábitos alimentares dos consumidores. Com um estilo de vida cada vez mais acelerado, indivíduos com rotinas ocupadas estão em busca de opções alimentares que ofereçam praticidade e conveniência, como refeições prontas e de preparo rápido. Além disso, a crescente conscientização sobre hábitos alimentares saudáveis e a demanda por opções mais flexíveis têm impulsionado a procura por produtos que atendam a esses critérios, refletindo diretamente na demanda por pizzas ultracongeladas, como as oferecidas pela Caorle Pizzas.

2.4.3 Tabus Sociais

Além dos tabus alimentares específicos de determinadas culturas e sociedades, certos produtos ou categorias de alimentos podem também enfrentar preconceitos e resistências em determinados grupos. No caso das pizzas ultracongeladas, embora ofereçam praticidade e conveniência, há um estigma social associado a elas, resultando em certas percepções negativas por parte dos consumidores. A Caorle Pizzas, ao considerar esse tabu, precisa desenvolver estratégias de marketing e comunicação que enfatizem os atributos positivos de suas pizzas ultracongeladas, destacando a qualidade, frescura e conveniência, a fim de contornar as possíveis objeções e preconceitos existentes.

2.5 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado realizada foi realizada com o objetivo de analisar a viabilidade da nova loja da Caorle pizzas, que consiste na implantação da unidade fabril acoplada com empório para venda de produtos para viagem e consumo no local.

A fim de traçar estratégias de implantação da nova loja, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, com perguntas objetivas e abertas, com 43 respondentes de amostra por conveniência no período de realização 19 de setembro de 2023 a 19 de Outubro de 2023, no Qualtrics, questionário que está no apêndice A.

2.6 CONCORRENTES EXISTENTES

2.6.1 Diretos

A análise competitiva desempenha um papel fundamental na definição da estratégia de uma empresa, especialmente no setor alimentício. No caso da Caorle Pizzas, é essencial compreender a dinâmica e os atributos únicos de concorrentes diretos, como Carlos Pizza, Brás Veloce e Tatto Pizza. Essas pizzarias apresentam propostas distintas que atraem consumidores em busca de experiências gastronômicas autênticas.

Além disso, as pizzarias industriais, representadas por empresas renomadas como Seara Gourmet, Swift, Catupiry e Sadia, desempenham um papel significativo, oferecendo soluções prontas e convenientes para um público amplo.

A compreensão das estratégias de mercado e dos pontos fortes desses concorrentes permite à Caorle Pizzas identificar lacunas e oportunidades no mercado de pizzas ultracongeladas, bem como aprimorar suas próprias ofertas para se destacar nesse cenário competitivo em constante evolução.

Essa análise proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de diferenciais e inovações que solidifiquem a posição da Caorle Pizzas no mercado e a tornem uma escolha atraente e confiável para os consumidores exigentes.

Figura 1 — Preços

	PIZZARIAS ARTESANAIS				PIZZAS INDUSTRIAIS			
	CAORLE PIZZAS	TATO (25CM)	BRAZ VELOCE	CARLOS PIZZA	SEARA GOURMET	SWIFT GOURMET	CATUPIRY	SADIA
TRADICIONAL	R\$ 49,50	R\$ 33,50	R\$ 49,00	R\$ 56,00	R\$ 28,55	R\$ 22,96	R\$ 29,43	R\$ 17,90
ESPECIAL	R\$ 59,50	R\$ 34,70	R\$ 55,00	R\$ 60,00	N/D	N/D	N/D	N/D
PREMIUM	R\$ 69,50	R\$ 37,70	R\$ 59,00	R\$ 64,00	N/D	N/D	N/D	N/D
VEGANA	R\$ 74,90	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D

Fonte: O autor (2023).

A análise dos preços das pizzas, que pode ser observada na Figura 1 oferecidas pelas pizzarias artesanais e industriais revela uma variedade de estratégias de precificação no mercado. A Caorle Pizzas, com sua abordagem de pizzas ultracongeladas de alta qualidade, posiciona-se em uma faixa de preços semelhante à Carlos Pizza e a Braz Velocce, refletindo a proposta de valor diferenciada e a ênfase na qualidade dos ingredientes.

Além disso, entre as pizzarias artesanais, a Tato apresenta preços competitivos, procurando atrair clientes que buscam experiências gastronômicas premium a preços acessíveis.

No caso das pizzarias industriais, observa-se uma tendência de preços mais acessíveis, indicando uma abordagem voltada para a conveniência e o acesso a um público mais amplo.

Essa análise destaca a importância da estratégia de preços na percepção de valor percebida pelos clientes e destaca a necessidade de equilibrar a proposta de valor com uma estratégia de preços competitiva e justa, alinhada às expectativas e necessidades do mercado-alvo.

Figura 2 — Análise dos Concorrentes

	CAORLE	TATO	BRÁZ VELOCE	CARLOS PIZZA
Produtos Oferecidos	Pizzas ultracongeladas Bolsa Térmica Empório Snack Bar	Pizzas ultracongeladas Produtos árabes ultracongelados	Entradas Pizzas Pizzas congeladas Bebidas Panetone	Entradas Pizzas Pizzas congeladas Bebidas Molhos
Canais de venda	Instragram Whatsapp Site Telefone	Instragram Facebook Site Telefone Ifood	Instragram Facebook Site Telefone Ifood Uber eats	Instragram Site Telefone Ifood
Localização	Morumbi - SP	Jabaquara -SP	Alphaville - SP	Jardins - SP
Publicidade	Publicação no Instagram Mensagens no Whatsapp Combos Promocionais	Publicação no Instagram Combos Promocionais Indicação ganha R\$25,00 OFF	Publicação no Instagram Entre as 10 melhores pizzarias do mundo Combos Promocionais Cartão Presente	Publicação no Instagram (30k seguidores) Menu em ingles
Distribuição	Retirada Delivery	Delivery	Retirada Delivery	Retirada Delivery

Fonte: O autor (2023).

Ao examinar os concorrentes diretos da Caorle Pizzas, na Figura 2, é evidente que o mercado de pizzas congeladas em São Paulo é competitivo e diversificado. Cada concorrente aborda o setor de alimentação de forma única, oferecendo uma variedade de produtos, canais de venda, estratégias de publicidade e opções de distribuição.

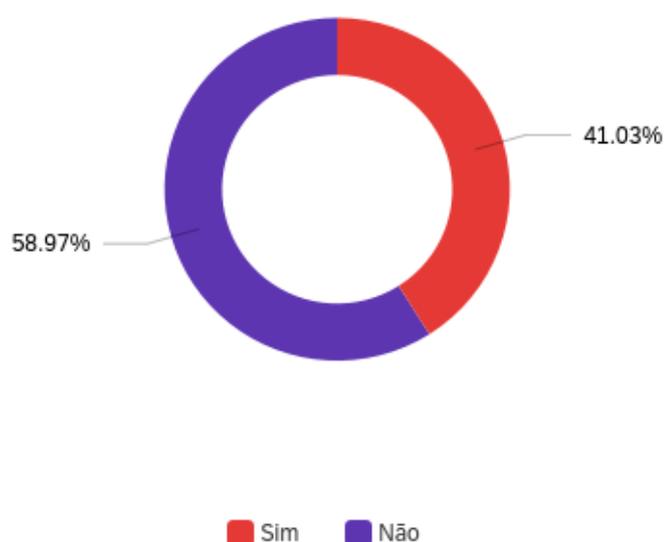
A Caorle Pizzas destaca-se por sua ampla gama de produtos, incluindo pizzas ultracongeladas de diversos sabores, bolsas térmicas, um empório com seus ingredientes e um snack bar, proporcionando uma experiência gastronômica completa para os clientes. Seus canais de venda abrangem desde o Instagram até serviços de entrega, garantindo conveniência e acessibilidade para os consumidores. Sua localização estratégica no bairro Morumbi a coloca em uma posição vantajosa para atrair um público diversificado e de alto poder aquisitivo.

Em contraste, seus concorrentes, como Tato, Bráz Veloce e Carlos Pizza, também apresentam suas próprias estratégias distintas para atrair clientes. Enquanto Tato se destaca por sua oferta de produtos árabes ultracongelados e enfatiza a conveniência e a fidelidade do cliente por meio de seu sistema de indicações, a Bráz Veloce se posiciona como uma pizzaria de renome internacional,

buscando atrair uma clientela sofisticada. A Carlos Pizza, por sua vez, possui uma ampla presença nas redes sociais.

Durante a pesquisa de mercado realizado com 43 possíveis clientes da Caorle Pizzas, uma das questões exploradas, conforme mostrado na Figura 3, foi o nível de conhecimento dos consumidores em relação às pizzarias que oferecem pizzas congeladas artesanais em São Paulo. A análise dessa pergunta é crucial para entender a percepção geral do público-alvo em relação aos concorrentes diretos, fornecendo insights valiosos sobre o cenário competitivo e as oportunidades para a Caorle Pizzas se diferenciar e se destacar no mercado.

Figura 3 — Você conhece pizzarias que vendem pizza congelada artesanal e não industrial?



Fonte: O autor (2023).

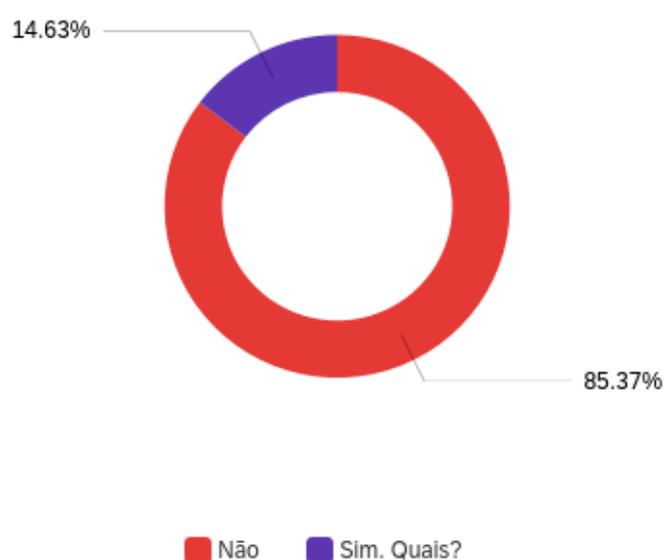
A pesquisa revelou, conforme demonstra a Figura 3, que uma parcela significativa, correspondendo a 41,03% dos participantes, possui conhecimento prévio sobre a existência de pizzarias que oferecem pizzas congeladas artesanais. No entanto, é notável que 58,97% dos entrevistados, ainda não está ciente desse mercado específico de pizzas ultracongeladas artesanais. Essa descoberta destaca uma oportunidade para a Caorle Pizzas educar e informar os consumidores sobre os benefícios e as qualidades distintas de suas pizzas artesanais, bem como diferenciar-se de suas contrapartes industriais. Essa conscientização pode ser um

fator-chave na formulação de estratégias de marketing eficazes para aumentar a visibilidade e o reconhecimento da marca no mercado.

2.6.2 Indiretos

O mercado de pizzas ultracongeladas em São Paulo não é apenas influenciado por concorrentes diretos, como outras pizzarias renomadas, mas também por uma variedade de concorrentes indiretos, cujas ofertas e estratégias podem impactar a Caorle Pizzas. Com base na pesquisa detalhada envolvendo 43 possíveis clientes, buscou-se compreender a percepção dos consumidores em relação à concorrência indireta e a extensão de sua familiaridade com os players do mercado. Essa análise proporciona uma visão mais ampla das dinâmicas competitivas que afetam o setor de pizzas ultracongeladas, permitindo que a Caorle Pizzas identifique áreas de oportunidade e desafios potenciais que podem influenciar suas estratégias de negócios.

Figura 4 — Você está ciente de outras opções de restaurantes ou pizzarias no Alto da Boa Vista - SP?



Fonte: O autor (2023).

Com base na pesquisa realizada, observa-se, na Figura 4, que 85,37% dos entrevistados indicaram não ter conhecimento de outras opções de restaurantes ou pizzarias na região do Alto da Boa Vista, em São Paulo. Por outro lado, 14,63% dos participantes afirmaram ter conhecimento de outras opções de estabelecimentos alimentícios nessa localidade. Esses resultados sugerem uma possível lacuna de conhecimento sobre as opções disponíveis na região, o que pode representar uma oportunidade para a Caorle Pizzas fortalecer sua presença e se posicionar como uma escolha atraente para os consumidores locais.

2.7 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

A análise do poder de barganha dos fornecedores é essencial para compreender a dinâmica das negociações e relações comerciais que a Caorle Pizzas, empresa de pizzas ultracongeladas em São Paulo, estabelece em seu processo produtivo. Considerando os diferentes elementos que impactam diretamente essas negociações, é fundamental avaliar a posição dos fornecedores no mercado em relação à empresa.

Ao examinar a concentração de fornecedores, constatou-se que há uma presença significativa de diferentes empresas fornecedoras para a maioria dos ingredientes utilizados na produção das pizzas. No entanto, em certos casos, como no fornecimento exclusivo de produtos específicos, como o Caccio Cavallo e o queijo President, a presença de um número limitado de fornecedores pode indicar uma concentração mais pronunciada em setores específicos.

Ademais, a existência de produtos exclusivos, como mencionado anteriormente, juntamente com a diferenciação de produtos entre os fornecedores, desempenha um papel crucial no poder de barganha. A presença de ingredientes específicos e diferenciados pode limitar as opções de substituição, fortalecendo a posição dos fornecedores nessas negociações.

Além disso, é importante considerar o impacto das regulamentações locais em São Paulo sobre os custos e a disponibilidade dos produtos fornecidos, o que pode influenciar diretamente o poder de negociação dos fornecedores. O conhecimento detalhado das regulamentações pertinentes é vital para entender a dinâmica desse mercado específico.

Por fim, a disponibilidade de substitutos para os ingredientes e materiais fornecidos pela Caorle Pizzas desempenha um papel crítico na determinação do poder de barganha dos fornecedores. Enquanto a maioria dos produtos possuem alternativas no mercado, produtos exclusivos, como a linguiça de javali e o Caccio Cavallo, podem ter opções de substituição mais limitadas, proporcionando assim um maior poder de negociação aos respectivos fornecedores.

Essa análise reforça a importância de uma abordagem estratégica e equilibrada nas relações com os fornecedores, buscando garantir uma cadeia de suprimentos eficiente e sustentável para a Caorle Pizzas, permitindo assim a produção contínua de pizzas ultracongeladas de alta qualidade e atendendo às demandas dos consumidores de São Paulo.

2.8 O TAMANHO DO MERCADO

Com base nos dados da pesquisa realizada pela Associação Pizzaria Unidas do Brasil (Apubra) (Assumpção, 2023), é possível destacar que o mercado brasileiro de pizzarias apresentou um crescimento significativo nos últimos dez anos, com um aumento expressivo de 499%. A cidade de São Paulo se destaca como a líder no segmento, registrando um crescimento de 337%, passando de 467 pizzarias em 2012 para 2.866 em 2022.

Além disso, São Paulo se posiciona como o estado com o maior número de estabelecimentos de pizzarias em operação no país, representando cerca de 28% do total nacional. Esses dados evidenciam um mercado robusto e em constante expansão, o que ressalta a relevância e o potencial de crescimento da Caorle Pizzas no setor de pizzas ultracongeladas, especialmente considerando o cenário próspero na cidade de São Paulo.

2.9 MATURIDADE TECNOLÓGICA

A maturidade tecnológica desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na operação eficiente da Caorle Pizzas, empresa inovadora de pizzas ultracongeladas sediada em São Paulo. Ao adotar uma abordagem tecnologicamente avançada, a empresa tem demonstrado uma capacidade notável

de incorporar tecnologias modernas em todas as fases de sua cadeia de produção e distribuição, aprimorando assim sua eficiência e competitividade no setor de alimentos.

Um dos principais aspectos da maturidade tecnológica da Caorle Pizzas é a implementação de sistemas avançados de automação e maquinário especializado em sua linha de produção. Isso permite uma produção ágil e padronizada, garantindo a consistência na qualidade de seus produtos. Além disso, a adoção de tecnologias de monitoramento e controle de qualidade em tempo real durante o processo de fabricação contribui para a detecção precoce de quaisquer desvios, assegurando a conformidade com os mais altos padrões de segurança alimentar e qualidade do produto final.

A incorporação de sistemas de gerenciamento de cadeia de suprimentos baseados em tecnologia pode ser fundamental para otimizar a logística e o controle de estoque, garantindo a disponibilidade oportuna de ingredientes frescos e de alta qualidade. Isso não apenas ajuda a reduzir custos operacionais, mas também fortalece a capacidade da empresa de atender à demanda do mercado de forma ágil e eficiente.

Além disso, a Caorle Pizzas tem aproveitado o poder das plataformas de comércio eletrônico e marketing digital para promover seus produtos e alcançar um público mais amplo. A presença online estratégica e a implementação de estratégias de marketing digital permitem que a empresa se conecte diretamente com os consumidores, promovendo sua marca e aumentando a conscientização sobre seus produtos, além de facilitar a coleta de feedback valioso dos clientes para aprimorar constantemente seus produtos e serviços.

Dessa forma, a Caorle Pizzas demonstra uma notável maturidade tecnológica ao integrar de maneira eficaz as inovações tecnológicas em todas as operações comerciais, desde a produção até a distribuição e o marketing. Essa abordagem tem permitido que a empresa se destaque no setor de alimentos ultracongelados, oferecendo um produto de alta qualidade e atendendo às demandas dos consumidores modernos por conveniência, sabor e consistência.

2.10 POTENCIAL DE CRESCIMENTO

A Caorle Pizzas, com sua proposta inovadora de pizzas ultracongeladas de alta qualidade, apresenta um potencial de crescimento notável no mercado de alimentos de São Paulo e além. A demanda crescente por refeições convenientes e saborosas, aliada à maturidade tecnológica e à capacidade de produção eficiente da empresa, posiciona-a de forma estratégica para expandir suas operações e capturar uma fatia significativa do mercado em crescimento.

Considerando a densidade populacional e o apetite por opções de refeições prontas e personalizadas em São Paulo, a Caorle Pizzas tem a oportunidade de estender sua presença por meio da abertura de filiais estrategicamente localizadas em pontos-chave da cidade. A expansão para diferentes bairros e regiões de São Paulo não apenas permitiria que a empresa atendesse a uma base de consumidores mais ampla, mas também fortaleceria sua marca e presença no mercado local.

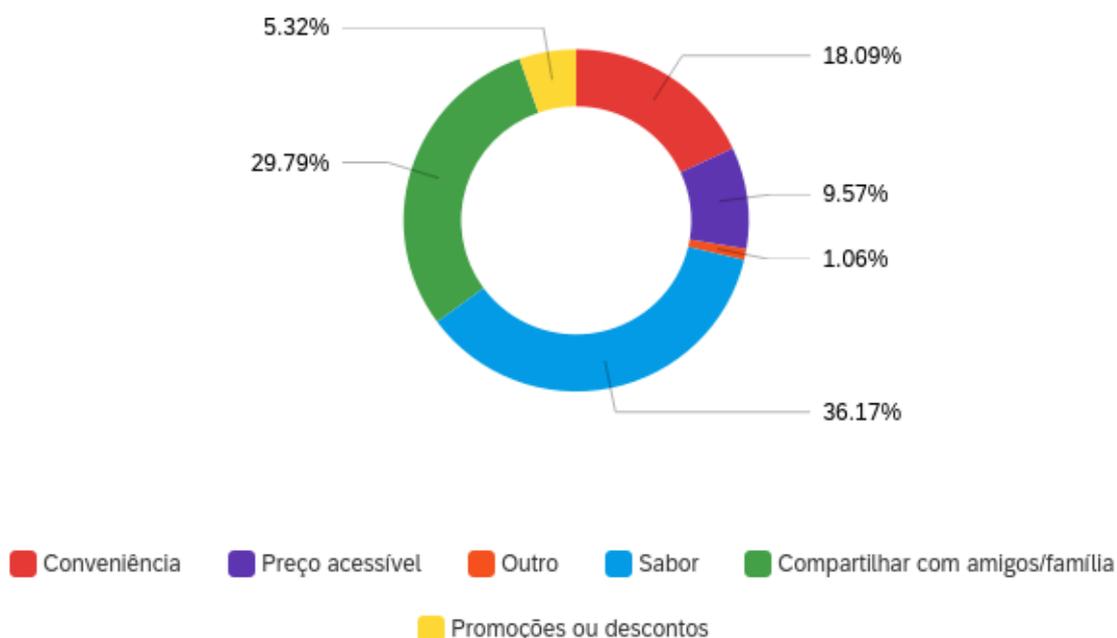
Além disso, a estratégia de considerar o modelo de franquia pode ser uma etapa decisiva para impulsionar o crescimento da Caorle Pizzas. Ao oferecer a oportunidade de franquia, a empresa poderia alavancar o conhecimento local de empreendedores individuais, permitindo a replicação bem-sucedida de seu modelo de negócios em diferentes áreas de São Paulo e, potencialmente, em outras regiões do país. O sistema de franquias também oferece uma abordagem escalável para a expansão, aproveitando os recursos e o empreendedorismo local para impulsionar o crescimento da marca de maneira eficaz.

A introdução do sistema de franquia também pode impulsionar a inovação contínua, uma vez que os franqueados podem trazer novas perspectivas e ideias para melhorar a oferta de produtos e serviços da Caorle Pizzas. Essa abordagem colaborativa pode fortalecer ainda mais a presença da marca no mercado de alimentos ultracongelados, consolidando sua posição como uma opção preferida para os consumidores em busca de refeições prontas e personalizáveis, com qualidade e sabor diferenciados.

Dessa forma, o potencial de crescimento da Caorle Pizzas é promissor, e a expansão por meio de filiais estrategicamente localizadas e a implementação de um sistema de franquias bem estruturado podem impulsionar significativamente sua presença no mercado de São Paulo e além, estabelecendo-a como uma marca líder e reconhecida no setor de alimentos ultracongelados.

Com base na pesquisa de mercado realizada, podem ser analisados os principais motivos que levam as pessoas a consumir pizza. O gráfico da Figura 5 revela insights valiosos sobre as preferências e comportamentos dos consumidores em relação a esse produto.

Figura 5 — Quais são os principais motivos para consumir pizza?



Fonte: O autor (2023).

Analisando os principais motivos pelos quais as pessoas consomem pizza, é possível perceber uma clara correlação com o potencial de crescimento do negócio da Caorle Pizzas. Dentre os motivos listados, a conveniência e o sabor destacam-se, representando 18,09% e 36,17%, respectivamente. Esses dados refletem a demanda do mercado por refeições rápidas e saborosas, indicando uma oportunidade para a Caorle Pizzas, que se posiciona como uma solução conveniente para clientes que buscam refeições saborosas e prontas para o consumo.

Além disso, a preferência por compartilhar pizza com amigos e familiares, representando 29,79% das respostas, indica o potencial da empresa para atingir um público mais amplo, pois a pizza é frequentemente associada a momentos sociais e de convívio. Essa percepção reforça a estratégia de expansão por meio da abertura

de filiais estrategicamente localizadas em áreas-chave da cidade, permitindo que a Caorle Pizzas atenda a uma base diversificada de consumidores, desde famílias até grupos de amigos em busca de experiências gastronômicas compartilhadas.

Além disso, a análise dos motivos também sugere que o preço acessível e as promoções têm relevância relativamente menor em comparação com a conveniência e o sabor, o que sugere que a ênfase da Caorle Pizzas na qualidade dos ingredientes e na excelência do sabor é um fator-chave para o sucesso e crescimento futuro. Portanto, ao alinhar estratégias de marketing e expansão com esses insights, a Caorle Pizzas pode solidificar sua posição no mercado e alcançar um crescimento consistente e sustentável, atendendo às necessidades e preferências de seus clientes de maneira eficaz e lucrativa.

2.11 CONJUNTURA

A conjuntura da Caorle Pizzas, em termos de sua situação atual e ambiente operacional, reflete um cenário promissor e favorável para o crescimento e sucesso contínuo da empresa. Com base em suas iniciativas estratégicas e sua presença estabelecida no mercado de alimentos ultracongelados em São Paulo, a Caorle Pizzas se encontra em uma posição sólida para aproveitar as oportunidades emergentes e enfrentar os desafios do setor.

Considerando sua maturidade tecnológica, a Caorle Pizzas demonstra uma capacidade notável de integrar inovações tecnológicas em suas operações, aprimorando assim a eficiência de sua cadeia de produção e distribuição. Além disso, sua presença online estratégica e suas estratégias de marketing digital permitiram que a empresa se conectasse diretamente com os consumidores, fortalecendo o reconhecimento da marca e a fidelização do cliente.

No que diz respeito à sua estratégia de crescimento, a consideração da abertura de filiais em diferentes áreas de São Paulo, juntamente com a possibilidade de adoção de um sistema de franquia, representa uma abordagem proativa para expandir sua presença no mercado e solidificar sua posição como um líder no setor. Essas iniciativas estratégicas não apenas oferecem um potencial significativo de crescimento, mas também permitem que a Caorle Pizzas diversifique suas operações e atenda a uma base de consumidores mais ampla.

Além disso, o contexto mais amplo do mercado de alimentos ultracongelados em São Paulo, caracterizado pela demanda crescente por refeições convenientes e de alta qualidade, oferece à Caorle Pizzas uma oportunidade ideal para atender às necessidades dos consumidores modernos que buscam opções de refeições saborosas e práticas em meio a um estilo de vida agitado.

Diante desses fatores favoráveis, a conjuntura da Caorle Pizzas se revela promissora e propícia para o crescimento e o sucesso contínuo, desde que a empresa continue a adotar uma abordagem estratégica e inovadora em suas operações, permanecendo atenta às demandas do mercado e às preferências em constante evolução dos consumidores.

2.12 O PROBLEMA

A dinâmica acelerada da vida urbana em São Paulo impõe desafios para os consumidores em busca de refeições que sejam simultaneamente convenientes, saudáveis e saborosas. De acordo com Nielsen (Nielsen, 2014), aproximadamente 45% da população mundial opta por lanches rápidos devido à escassez de opções de refeições prontas que atendam a critérios de conveniência e saúde.

Além disso, o portal Samais Varejo (Sa+, 2023) relata que 85% dos consumidores priorizam refeições mais saudáveis. Esse cenário impulsiona a demanda por opções alimentares variadas e personalizáveis, refletindo o ritmo acelerado da vida moderna e a busca por soluções rápidas e adaptáveis no setor de alimentação.

Neste contexto desafiador, a Caorle Pizzas se destaca ao oferecer uma ampla seleção de pizzas ultracongeladas de alta qualidade, que não apenas atendem à demanda por conveniência e rapidez, mas também satisfazem as preferências por refeições saudáveis e saborosas. A possibilidade de personalização de ingredientes oferecida pela Caorle Pizzas preenche uma lacuna significativa no mercado, proporcionando opções acessíveis, convenientes e de qualidade para consumidores modernos, ávidos por alternativas práticas e saborosas em meio às demandas agitadas do cotidiano.

O constante avanço tecnológico e logístico no setor de foodservice também propicia o ambiente propício para a inovação e o crescimento da Caorle Pizzas,

como evidenciado pelo aumento da demanda por alimentos rápidos e práticos, assim como pela ascensão de modelos de negócios como food trucks e serviços de entrega por aplicativo, que oferecem praticidade e agilidade para atender às necessidades emergentes dos consumidores contemporâneos.

3 PROPOSTA DE VALOR E DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO

3.1 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor do Empório da Caorle Pizzas abrange uma experiência multifacetada e centrada no cliente, envolvendo quatro verticais distintas que se complementam para atender às diversas necessidades e preferências dos consumidores modernos. A proposta de valor se concentra em proporcionar aos clientes uma jornada culinária única e memorável, destacando-se através de diferentes dimensões que visam satisfazer não apenas suas necessidades práticas, mas também seus desejos emocionais e aspirações pessoais.

Por meio da vertical de vendas de pizza pronta congelada para clientes finais (B2C), a proposta de valor se concentra na conveniência e praticidade de desfrutar de refeições saborosas e de alta qualidade no conforto de seus lares. Ao oferecer pizzas ultracongeladas de sabores exclusivos e ingredientes selecionados, a Caorle Pizzas visa proporcionar uma experiência gastronômica premium que atende às demandas dos clientes em busca de alimentos prontos e personalizados.

No que diz respeito à vertical de vendas de pizza pronta congelada para empresas (B2B), a proposta de valor se baseia na garantia de qualidade e consistência para estabelecimentos comerciais, como restaurantes, escolas, cafés e lanchonetes, que buscam oferecer opções de refeições prontas e diferenciadas para seus próprios clientes.

A vertical Empório, que oferece ingredientes separados utilizados nas pizzas, enfatiza a possibilidade de os clientes experimentarem os sabores exclusivos e autênticos dos ingredientes especiais fornecidos por produtores selecionados em São Paulo. A proposta de valor aqui se concentra na oportunidade de os consumidores criarem suas próprias criações culinárias em casa, proporcionando uma sensação de autenticidade e personalização em suas experiências gastronômicas.

Além disso, o Snack Bar, onde são vendidas comidas frescas e bebidas para consumo no local, proporciona um ambiente acolhedor e aconchegante para os clientes apreciarem uma variedade de opções culinárias frescas e inovadoras, incluindo sanduíches com massa de pizza e outras iguarias exclusivas. A proposta

de valor nessa vertical está intrinsecamente ligada à criação de um espaço social e gastronômico que promove interações significativas e momentos agradáveis entre os clientes.

Por meio dessa ampla gama de serviços e experiências oferecidas no Empório da Caorle Pizzas, a proposta de valor se destaca pela combinação de conveniência, inovação culinária, autenticidade e interação social, proporcionando aos clientes uma jornada gastronômica completa que atende não apenas às suas necessidades práticas, mas também aos seus desejos e aspirações por uma experiência culinária excepcional e memorável.

3.2 GOLDEN CIRCLE

3.2.1 **Por quê**

A Caorle Pizzas visa enriquecer a experiência culinária de seus clientes, promovendo a criatividade e a indulgência em momentos gastronômicos excepcionais.

3.2.2 **Como**

Através de uma abordagem focada em parcerias estratégicas e seleção criteriosa de ingredientes premium, a Caorle Pizzas oferece um serviço completo que abrange venda B2B e B2C, além de uma experiência única no Empório e no Snack Bar.

3.2.3 **O quê**

Com a inauguração da nova loja, os clientes podem desfrutar de uma variedade de opções, desde a compra de pizzas prontas, a aquisição de ingredientes premium no Empório, até a oportunidade de desfrutar de deliciosos lanches no Snack Bar, proporcionando uma jornada culinária abrangente e satisfatória.

3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

3.3.1 Missão

Encantar os clientes com uma experiência gastronômica única e personalizada, oferecendo ingredientes premium, pizzas deliciosas e um ambiente acolhedor que promova momentos memoráveis e saborosos.

3.3.2 Visão

Ser a principal referência em pizzas ultracongeladas de alta qualidade e ingredientes premium em São Paulo, criando um espaço gastronômico inovador que inspire a criatividade culinária e promova o prazer de compartilhar refeições excepcionais.

3.3.3 Valores

1. **Qualidade:** Comprometimento em oferecer ingredientes e produtos da mais alta qualidade para garantir uma experiência gastronômica excepcional.
2. **Inovação:** Busca contínua por novas ideias e práticas inovadoras que enriqueçam a jornada culinária de nossos clientes.
3. **Hospitalidade:** Dedicção em proporcionar um atendimento caloroso e acolhedor, cultivando conexões genuínas com nossos clientes e parceiros.
4. **Sustentabilidade:** Compromisso em operar de maneira responsável e sustentável, contribuindo para a preservação do meio ambiente e o bem-estar da comunidade.
5. **Paixão:** Entusiasmo e amor pelo trabalho, refletidos em cada detalhe de nossos produtos e na criação de experiências gastronômicas memoráveis para nossos clientes.

3.4 PROPÓSITO

"Nosso propósito é tornar o prazer da pizza acessível a todos, com qualidade, praticidade e autenticidade."

3.5 O PRODUTO

A empresa Caorle Pizzas apresenta uma proposta de produto e serviço que combina excelência na qualidade dos ingredientes com técnicas inovadoras de produção. Seu carro-chefe são as Pizzas Gourmet, que são produzidas com ingredientes de alta qualidade, como farinha 00, molho de tomate importado e uma seleção cuidadosa de ingredientes frescos. O grande destaque é a fermentação da massa, que é natural e longa, conferindo à pizza uma textura e sabor únicos.

As pizzas são preparadas de forma artesanal, sendo pré-assadas com o molho em um forno à lenha, o que proporciona um sabor autêntico e uma aparência de pizza feita em casa. Após esse processo, as pizzas são montadas com ingredientes frios, submetidas a um processo de ultracongelamento e embaladas à vácuo. Esse método de preparação permite que a pizza mantenha suas características organolépticas (cor, sabor, cheiro e textura) e nutricionais, mesmo após o congelamento.

A Caorle Pizzas oferece uma variedade diversificada de produtos inovadores e de alta qualidade, abrangendo quatro núcleos principais em seu Empório. Cada núcleo representa uma dimensão única da experiência culinária, proporcionando aos clientes uma ampla gama de opções que atendem às suas diversas necessidades e preferências gastronômicas.

3.5.1 B2C (Business-to-Consumer): Venda Direta ao Consumidor

O núcleo de venda B2C é a espinha dorsal da operação da Caorle Pizzas, onde a empresa atende diretamente o consumidor final com seu produto premium. Neste segmento, a empresa oferece uma ampla variedade de sabores e tamanhos de pizzas, permitindo que os clientes escolham de acordo com suas preferências. Os principais tipos de pizzas disponíveis incluem:

Pizzas Tradicionais: Uma seleção de pizzas clássicas, como mozzarella, marguerita e Da Vinci, que atendem aos paladares que apreciam os sabores tradicionais e autênticos da Itália.

Pizzas Especiais: Para aqueles que desejam uma experiência gastronômica mais sofisticada, a Caorle Pizzas oferece pizzas especiais, como Castelões, Marguerita Especial, Dalí e Frida, que combinam ingredientes premium e combinações de sabores únicas.

Pizzas Premium: A categoria de pizzas premium da Caorle Pizzas é um verdadeiro deleite para os amantes da culinária gourmet. Nomes como Mona Lisa, Obelix, Ohtake, Tarsila, Gaudí e Monet fazem parte deste seleto grupo de sabores que incorporam ingredientes excepcionais e criatividade na composição das pizzas.

Pizzas Veganas: A empresa também se preocupa em atender aos clientes com restrições alimentares, oferecendo opções veganas como Mona Lisa e Ohtake, que proporcionam uma experiência deliciosa sem ingredientes de origem animal.

Massa Pré-Assadas: Para aqueles que preferem dar um toque pessoal às suas pizzas, a Caorle Pizzas oferece massas pré-assadas, permitindo que os clientes montem suas próprias criações em casa.

Quadro 1 — Descrição dos sabores

Pizza	Descrição
Da Vinci	molho de tomate, mozzarella e presunto
Marguerita	molho de tomate, mozzarella, parmesão e manjeriço
Mozzallera	molho de tomate, mozzarella e orégano
Marguerita Especial	molho de tomate, mozzarella de búfala, parmesão e manjeriço
Frida	molho de tomate, mozzarella, caccio cavalo, provolone e gorgonzola
Castelões	molho de tomate, mozzarella, calabresa artesanal e parmesão
Dalí	molho de tomate, mozzarella e peperoni
Ohtake	molho de tomate, mozzarella, shimeji e parmesão
Mona Lisa	molho de tomate, abobrinha temperada com azeite e alho, queijo fundido President e parmesão
Obelix	molho de tomate, mozzarella, linguiça de javali e alecrim
Tarsila	purê de damasco, queijo brie e parmesão
Monet	ganache de chocolate meio amargo e raspas de laranja
Gaudi	Molho de tomate, mozzarella, presunto cru espanhol, tomate confit, pesto de manjeriço e parmesão

Pizza	Descrição
Ohtake Vegana	molho de tomate, shimeji no azeite e camebert vegano trufado
Mona Lisa vegana	molho de tomate, abobrinha temperada com azeite e alho e camembert vegano

Fonte: O autor (2023).

Quadro 2 — Produtos B2C

Produtos
Pizza Tradicional - 32cm
Pizza Especial - 32cm
Pizza Premium - 32cm
Pizza Vegana - 32cm
Pizza Tradicional - 23cm
Pizza Especial - 23cm
Pizza Premium - 23cm
Pizza Vegana - 23cm

Fonte: O autor (2023).

3.5.2 B2B (Business-to-Business): Venda para Revendedores

O segmento B2B da Caorle Pizzas visa estabelecer parcerias comerciais com revendedores que desejam oferecer pizzas de alta qualidade aos seus clientes. Neste núcleo de venda, a empresa disponibiliza produtos premium, como pizzas de 32 e 23cm, que são ideais para restaurantes, lanchonetes e estabelecimentos que desejam oferecer pizzas gourmet em seus cardápios. Além disso, a empresa também oferece produtos standard, como pizzas de 35cm, que são perfeitas para cantinas escolares e eventos que requerem uma opção prática e saborosa.

Quadro 3 — Produtos B2B

Produtos
Pizza Tradicional - 32cm

Produtos
Pizza Especial - 32cm
Pizza Premium - 32cm
Pizza Vegana - 32cm
Pizza Tradicional - 23cm
Pizza Especial - 23cm
Pizza Premium - 23cm
Pizza Vegana - 23cm

Fonte: O autor (2023).

Quadro 4 — Produtos para Escolas

Produtos
Pizza Mozzarella - 35cm
Pizza Da Vinci ou Calabresa - 35cm

Fonte: O autor (2023).

3.5.3 Empório: Venda de Insumos e Produtos Relacionados

O núcleo de venda Empório é a ideia de extensão da proposta da Caorle Pizzas, permitindo que os clientes adquiram ingredientes de alta qualidade para montar suas próprias pizzas em casa. Além dos insumos para pizzas, o Empório oferecerá uma variedade de produtos relacionados à gastronomia, tornando-se um destino único para os entusiastas da culinária.

Quadro 5 — Produtos Empório

Produtos
Massa pronta crua (un-320g)
Molho italiano (200g)
Mozarela Roni (kg)
Mozarela Búfala (kg)
Burrata (unidade)
Caccio cavalo (kg)

Produtos
Provolone (kg)
Gorgonzola (kg)
Brie (kg)
Catupiry (sachê)
Calabresa Frigor Cinque (kg)
Linguiça de javali (kg)
Pepperoni (kg)
Mortadela Ceratti (kg)
Presunto Cru (kg)
Atum TOURS

Fonte: O autor (2023).

3.5.4 **Snack Bar: Produtos para Consumo no Local**

Por fim, o núcleo de venda Snack oferecerá produtos da Caorle Pizzas para consumo no local, proporcionando aos clientes a oportunidade de saborear suas deliciosas pizzas no ambiente acolhedor da unidade fabril. Este núcleo combinará a experiência de uma pizzaria tradicional com a conveniência de uma refeição rápida e saborosa, ampliando ainda mais a oferta de experiências gastronômicas da empresa.

Quadro 6 — Produtos Snack Bar

Produtos
Pizza Tradicional - 32cm
Pizza Especial - 32cm
Pizza Premium - 32cm
Pizza Vegana - 32cm
Pizza Tradicional - 23cm
Pizza Especial - 23cm
Pizza Premium - 23cm

Produtos
Pizza Vegana - 23cm
Pizza Romana (pedaço)
Panuzzo Napoletano (unidade)
Refrigerante (lata)
Água

Fonte: O autor (2023).

Através desses diversos núcleos de venda, a Caorle Pizzas busca atender às necessidades e desejos de seus clientes, oferecendo produtos e serviços que se destacam pela qualidade, inovação e versatilidade. Cada núcleo foi cuidadosamente projetado para proporcionar uma experiência única, consolidando a posição da empresa no mercado de pizzas ultracongeladas e reforçando seu compromisso com a excelência em todos os aspectos de seu negócio.

3.6 PRINCIPAIS ATRIBUTOS

A empresa Caorle Pizzas se destaca no mercado de alimentos congelados devido aos seus principais atributos, tecnologia envolvida e diferenciais que a tornam uma escolha única e atrativa para seus clientes.

Entre os principais atributos do produto/serviço da Caorle Pizzas, a ênfase está nos ingredientes de qualidade. Todos os ingredientes utilizados nas pizzas são adquiridos semanalmente, seguindo um rigoroso processo de seleção dos melhores fornecedores. Essa escolha criteriosa garante que cada pizza seja composta por ingredientes frescos e de alta qualidade, proporcionando uma experiência gastronômica excepcional aos clientes.

A preparação das pizzas é um ponto crucial de diferenciação. A Caorle Pizzas opta por assar suas pizzas em um forno a lenha, um método tradicional que confere um sabor autêntico e uma aparência artesanal às pizzas. Esse cuidado com o processo de cozimento resulta em um produto que se destaca pela sua qualidade e sabor diferenciado em relação às pizzas convencionais.

A tecnologia de ultracongelamento é um dos diferenciais da empresa. Essa técnica permite que as pizzas sejam congeladas em um ultrafreezer, que reduz

rapidamente a temperatura interna dos alimentos, atingindo até -18°C . O ultracongelamento é realizado de forma cuidadosa, garantindo que as características organolépticas (cor, sabor, cheiro e textura) e nutricionais das pizzas sejam preservadas. Isso significa que mesmo após o congelamento, as pizzas mantêm seu sabor e qualidade originais, como se fossem preparadas no momento.

A estratégia de produção semanal da Caorle Pizzas é outro diferencial significativo. Essa abordagem garante que os estoques estejam sempre frescos e renovados, garantindo que todos os sabores estejam sempre disponíveis para os clientes. Isso contribui para a fidelização dos consumidores, que podem contar com uma ampla variedade de opções sempre que desejarem.

A empresa também oferece um serviço de delivery abrangente, cobrindo toda a cidade e com preços variáveis de acordo com a distância. Essa conveniência permite que os clientes desfrutem das deliciosas pizzas da Caorle no conforto de suas casas, sem a necessidade de cozinhar ou sair para jantar. Além disso, o fato de as pizzas serem pré-assadas significa que elas podem ser preparadas em apenas 15 minutos em um forno pré-aquecido, proporcionando uma refeição rápida e saborosa.

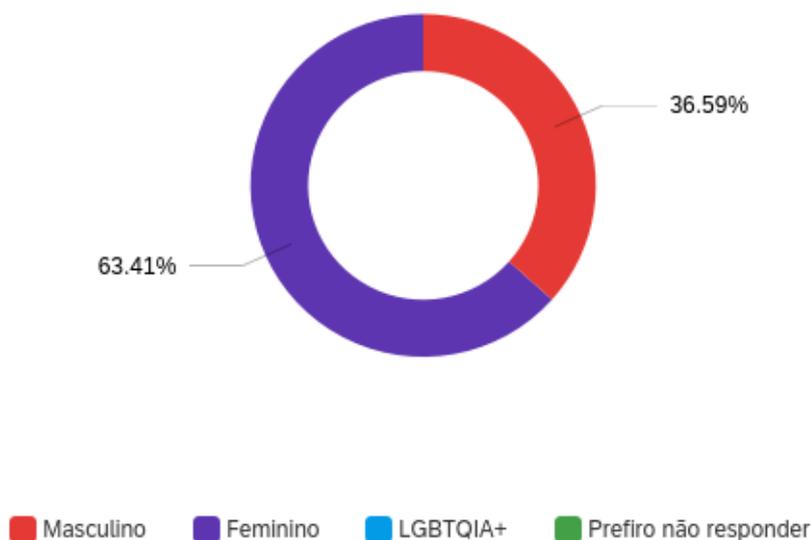
4 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Para estabelecer uma sólida estratégia de segmentação de clientes para a pizzaria, uma pesquisa qualitativa foi conduzida na região metropolitana de São Paulo. Esta pesquisa empregou um questionário elaborado como seu principal instrumento de coleta e avaliação de dados. O questionário foi distribuído, com orientações claras sobre o propósito e os objetivos do estudo. O alcance dessa pesquisa abrangeu um público específico, constituído por possíveis clientes da nova loja física da Caorle Pizzas. Um total de 43 respostas foi compilado como resultado dessa pesquisa, fornecendo um panorama valioso das preferências e comportamentos do público-alvo.

4.1 GÊNERO

Neste tópico do perfil dos clientes questiona-se o gênero do respondente.

Figura 6 — Gênero



Fonte: O autor (2023).

Como apresentado no gráfico acima, Figura 6, dos entrevistados, 63,41% são do sexo feminino, enquanto 36,59% são do sexo masculino. Não houve respostas

da categoria LGBTQIA+ ou "Prefiro não responder". Isso indica que a clientela potencial da Caorle Pizzas é majoritariamente composta por clientes do sexo feminino, o que pode influenciar estratégias de marketing e produtos voltados para esse público.

Com o aumento expressivo da independência da mulher no mercado de trabalho, também há um aumento das mulheres procurando alimentarem-se bem.

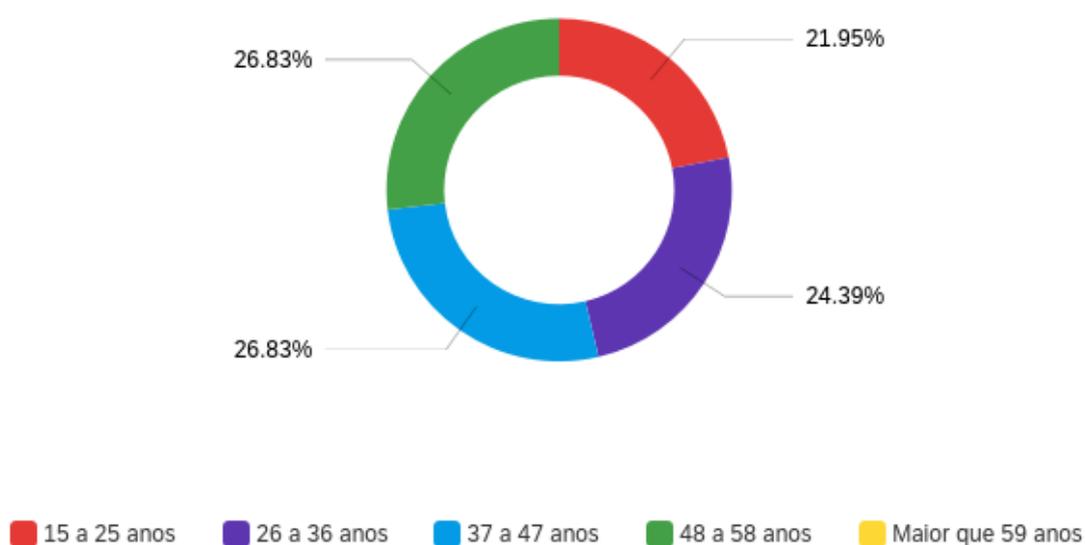
Sdrali (2005), citado por Schlindwein (2006), refere-se que a entrada das mulheres no mercado de trabalho está relacionada com uma crescente autonomia e habilidade de tomar decisões. Desse modo, a participação da mulher no mercado de trabalho possui um papel significativo no gasto com alimentação.

4.2 FAIXA ETÁRIA

Este tópico da pesquisa apresenta o perfil dos clientes no intuito de conhecer seu comportamento com vistas na elaboração de um plano de marketing que possa fidelizá-los e atrair novos.

Na segunda pergunta deste questionário buscou-se identificar a faixa etária dos clientes.

Figura 7 — Faixa Etária



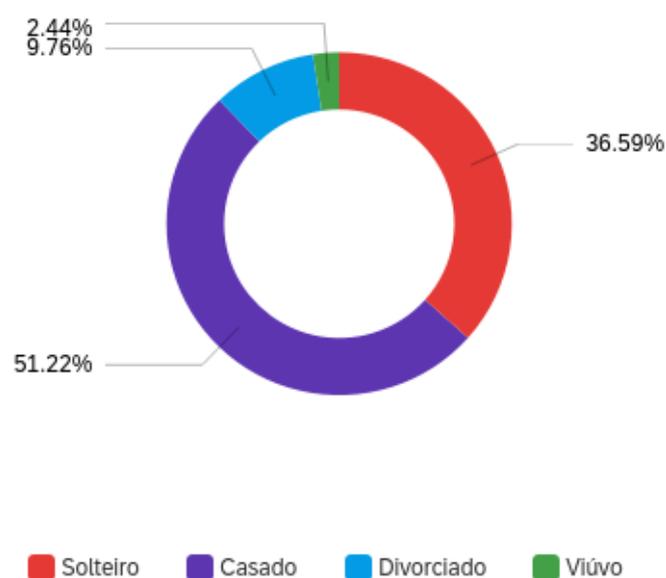
Fonte: O autor (2023).

As respostas relacionadas à faixa etária, Figura 7, mostram uma distribuição equilibrada, com 21,95% dos entrevistados na faixa de 15 a 25 anos, 24,39% na faixa de 26 a 36 anos e 26,83% nas faixas de 37 a 47 anos e 48 a 58 anos. Não houve respostas da categoria "Maior que 59 anos". Isso indica que a Caorle Pizzas atrai um público diversificado em termos de idade, o que pode influenciar o menu e a atmosfera da nova loja.

4.3 ESTADO CÍVIL

Na busca por estratégias para maior satisfação do cliente, é importante entender com que grupo de referência o pesquisado convive (Figura 8), pois suas decisões de compra e escolha de um local estão diretamente relacionadas à suas companhias.

Figura 8 — Estado Civil



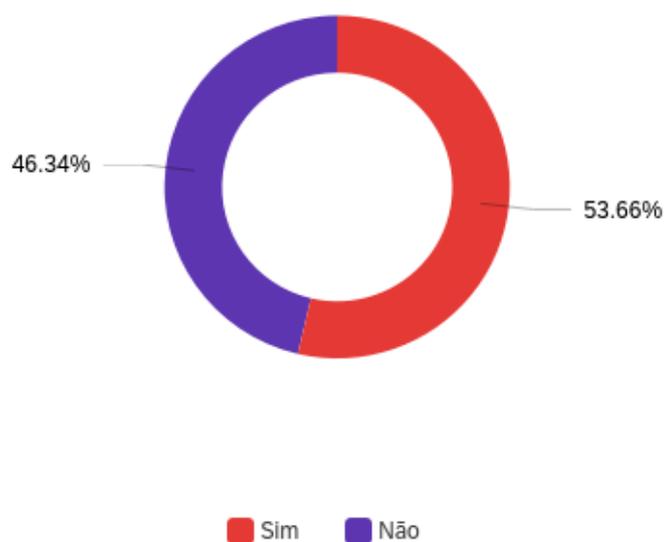
Fonte: O autor (2023).

A maioria dos entrevistados é casada, com 51,22% das respostas, seguida por solteiros com 36,59%. Além disso, 9,76% são divorciados e 2,44% são viúvos. Esses resultados sugerem que a nova loja pode ser um destino popular tanto para

casais quanto para pessoas solteiras, e as estratégias de marketing podem ser direcionadas de acordo com o estado civil.

4.4 POSSUI FILHOS?

Figura 9 — Possui filhos?

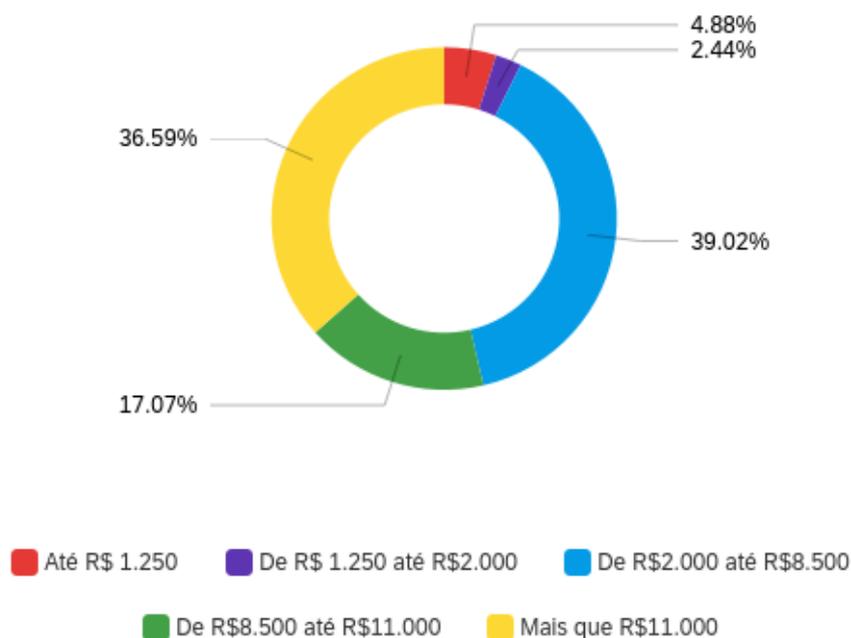


Fonte: O autor (2023).

Como pode ser observado na Figura 9, cerca de 54% dos entrevistados têm filhos, enquanto 46% não têm. Isso é importante para a Caorle Pizzas, pois famílias com filhos podem estar mais interessadas em opções de refeições prontas e de entrega em domicílio. Essa informação pode influenciar as estratégias de marketing para atrair famílias.

4.5 FAIXA DE RENDA

Figura 10 — Faixa de renda



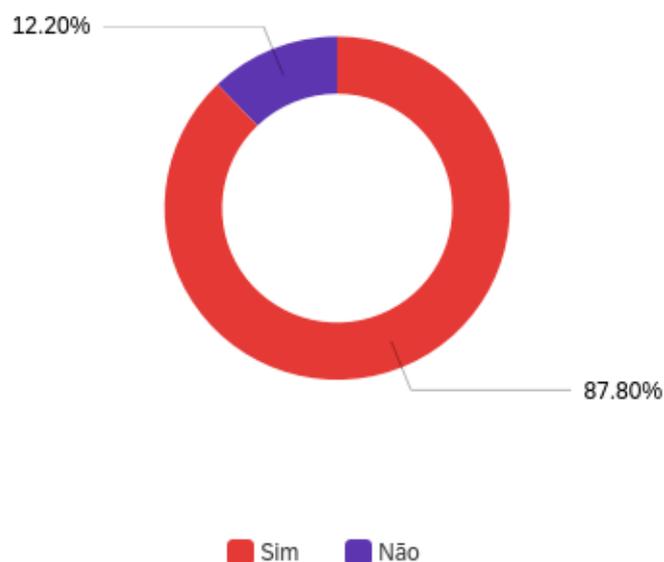
Fonte: O autor (2023).

Como apresentado na Figura 10, a pesquisa revelou uma variedade de faixas de renda entre os respondentes. A faixa mais significativa é "De R\$2.000 até R\$8.500", com 39% das respostas, seguida por "Mais que R\$11.000", com 37%.

Considerando a distribuição da faixa de renda entre os possíveis clientes da Caorle Pizzas, é notável que uma parcela significativa corresponde à classe A. Essa fatia do público-alvo está mais propensa a investir em opções de alimentação premium e de alta qualidade, mesmo que a um preço mais elevado. Essa observação sugere que a estratégia de precificação da Caorle Pizzas pode ser ajustada para refletir a disposição desses clientes de pagar mais por produtos de excelência e sofisticação. Além disso, a ênfase na qualidade dos ingredientes e na experiência gastronômica pode ser um ponto de diferenciação crucial para atrair e reter clientes da classe A, que valorizam o requinte e a exclusividade em suas escolhas alimentares.

4.6 ESTILO DE VIDA

Figura 11 — Possui um estilo de vida com alimentação saudável



Fonte: O autor (2023).

Considerando o estilo de vida dos potenciais clientes da Caorle Pizzas, Figura 11, que valorizam uma alimentação saudável, a ênfase da empresa em ingredientes de alta qualidade e opções de pizza vegana está em linha com as preferências desse segmento de consumidores. Com 88% dos entrevistados demonstrando preocupação com uma alimentação equilibrada, os com ingredientes frescos de alta qualidade, pode posicionar a Caorle Pizzas como uma escolha atraente para esse público preocupado com a saúde.

Além disso, o destaque para a produção artesanal das pizzas, em comparação com as opções industrializadas, ressalta a importância da empresa em oferecer refeições saborosas e nutritivas, sem comprometer a qualidade e o valor nutricional dos produtos.

Portanto, ao manter o foco na oferta de opções saudáveis e ingredientes de primeira linha, a Caorle Pizzas está bem-posicionada para atender às demandas desse público consciente da saúde e fortalecer sua reputação como uma escolha alimentar confiável e de qualidade.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações coletadas, o público-alvo da Caorle Pizzas abrange uma ampla gama de clientes, incluindo uma predominância de consumidores do sexo feminino e uma distribuição equilibrada em termos de faixa etária, estado civil e faixa de renda. Além disso, a presença de famílias com filhos e a valorização de uma alimentação saudável indicam que a marca tem potencial para atrair clientes que buscam conveniência, qualidade e opções alimentares mais saudáveis.

Compreender esse perfil diversificado de clientes permite à Caorle Pizzas adaptar seus produtos, serviços e estratégias de marketing para atender às necessidades e preferências específicas de cada segmento de consumidores, garantindo assim uma experiência gastronômica satisfatória e personalizada para todos os seus clientes.

5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DE DISTRIBUIÇÃO

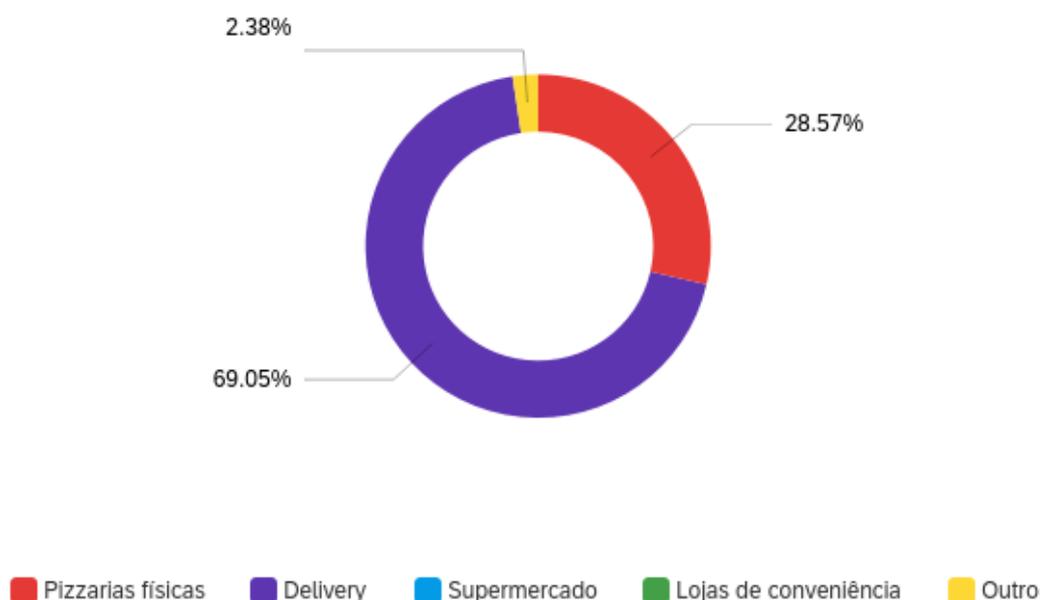
Para divulgar nossa oferta única, nos concentraremos na promoção por meio de redes sociais e campanhas de marketing digital direcionadas, aproveitando o potencial dos influenciadores para alcançar nosso público-alvo. Além disso, ofereceremos oportunidades de degustação em nosso Snack Bar, permitindo que os clientes testem e avaliem pessoalmente a qualidade excepcional de nossas pizzas.

A aquisição de nossos produtos será facilitada através de diversos canais, incluindo nossa loja física e serviços de entrega próprios, além de parcerias com plataformas de entrega de terceiros, como Rappi e iFood. Também estabeleceremos colaborações estratégicas com supermercados, minimercados e uma rede de escolas, visando disponibilizar nossos produtos ultracongelados em diversas localidades, ampliando nossa presença física e oferecendo acesso a clientes que preferem compras em lojas tradicionais.

Para garantir a satisfação contínua dos clientes, nossa empresa oferecerá suporte pós-venda abrangente por meio de uma variedade de canais, incluindo atendimento ao cliente em nosso site, telefone e redes sociais, garantindo uma resposta rápida e eficaz a quaisquer dúvidas ou preocupações. Acreditamos que a comunicação transparente e o suporte eficaz são essenciais para estabelecer e manter relacionamentos duradouros com nossos clientes.

A estratégia de canais de vendas da Caorle Pizzas é integral para o êxito da empresa e está em constante evolução, alinhada com as necessidades e desejos dos clientes. A pesquisa realizada com 43 potenciais clientes da nova loja física da Caorle Pizzas proporcionou informações valiosas sobre o comportamento e as preferências dos consumidores em relação à presença digital da empresa, complementando a compreensão dos canais de vendas já existentes. (Figura 12)

Figura 12 — Quando se trata de adquirir pizza, qual é o seu local de preferência?



Fonte: O autor (2023).

Um dos principais canais de vendas da Caorle Pizzas é o Delivery Próprio, que permite aos clientes fazerem pedidos diretamente no site ou aplicativo da empresa, com entregas realizadas por seus próprios entregadores. Esse canal oferece à Caorle Pizzas um controle total sobre o processo de entrega, assegurando um serviço de alta qualidade. Além disso, ele proporciona uma margem de lucro superior em comparação com outras opções de entrega de terceiros.

Quando se trata da preferência dos clientes para adquirir pizza, a maioria dos entrevistados (69%) opta pelo serviço de entrega (delivery). Isso destaca a importância de manter um canal de entrega eficaz e confiável, bem como estratégias para manter a qualidade do produto durante o processo de entrega.

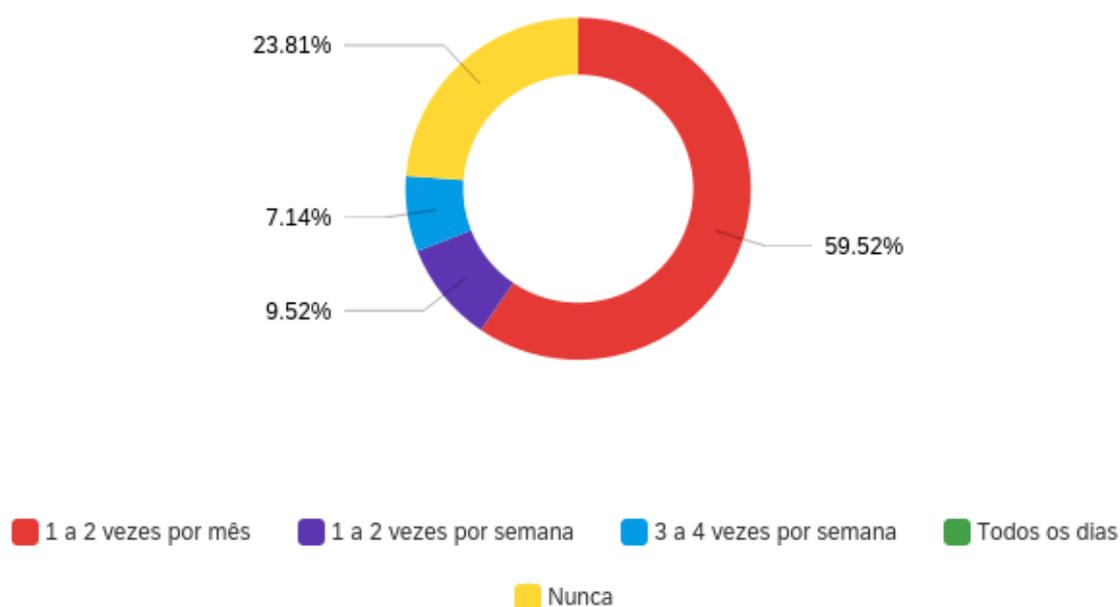
A preferência pelo delivery é um reflexo da conveniência que ele oferece aos consumidores. A possibilidade de receber pizzas de alta qualidade diretamente em suas residências ou locais de trabalho é um atrativo inegável. Além disso, a escolha de um delivery próprio, com entregadores da própria empresa, reforça a confiança na qualidade e na eficiência do serviço.

Embora a maioria dos entrevistados (69%) prefira o serviço de entrega (delivery), uma parcela significativa (29%) ainda opta por pizzarias físicas como seu local de preferência para adquirir pizza. Isso indica que a abertura de uma Loja

Própria pode ser uma estratégia acertada, pois atenderia tanto aos que preferem o delivery quanto àqueles que desejam uma experiência de compra presencial.

A presença de pizzarias físicas ainda é valorizada por muitos clientes, e essa preferência pode estar relacionada à busca por uma experiência mais completa, que inclui o ambiente do restaurante e o contato direto com a equipe. Portanto, a nova Loja Própria da Caorle Pizzas não apenas expandirá sua oferta de produtos, mas também proporcionará uma experiência diferenciada aos clientes que desejam adquirir pizza de forma presencial.

Figura 13 — Com que frequência você visita o site ou aplicativo de pizzarias para fazer pedidos ou obter informações?



Fonte: O autor (2023).

A Loja Online Própria é uma extensão do canal de delivery próprio, permitindo que os clientes naveguem pelo menu, selecionem produtos e façam pedidos de forma personalizada. Essa plataforma oferece à empresa um maior controle sobre a experiência do cliente, permitindo a implementação de promoções exclusivas e a apresentação de imagens atraentes dos produtos.

Como pode ser observado na Figura 13, quando se trata de visitar sites ou aplicativos de pizzarias para fazer pedidos ou obter informações, a pesquisa

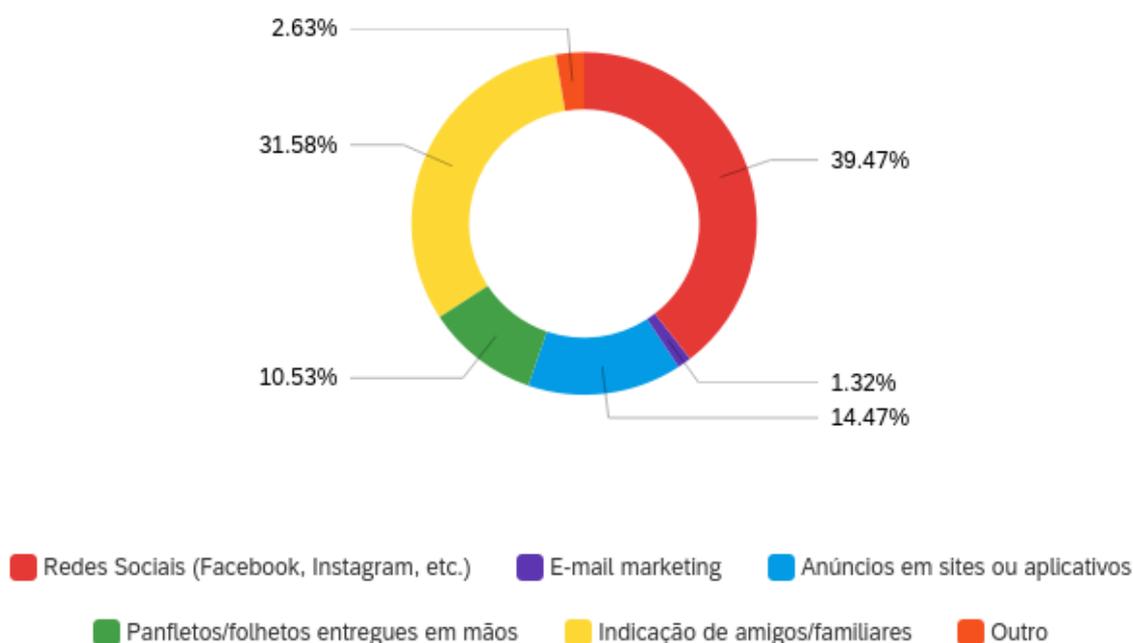
mostrou que a maioria dos entrevistados (59,52%) o faz entre 1 e 2 vezes por mês. Isso sugere que manter um site e um aplicativo bem projetados, com informações atualizadas e um processo de pedidos eficiente, é essencial para atender às necessidades dos clientes regulares.

Figura 14 — Considera redes sociais importantes? Por quê?



Fonte: O autor (2023).

Figura 15 — Como você fica sabendo de comunicações e novidades?



Fonte: O autor (2023).

As Redes Sociais desempenham um papel crucial na construção da marca e no engajamento com os clientes. Plataformas como Instagram e Facebook são usadas para promover produtos e interagir diretamente com os consumidores, direcionando-os para a Loja Online para fazer pedidos. A empresa mantém uma presença ativa nas redes sociais, publicando regularmente conteúdo relevante e visualmente atraente e respondendo rapidamente às perguntas e comentários dos clientes.

Como mostrado no gráfico da Figura 14, todos os entrevistados consideraram importante que a Caorle Pizzas mantenha uma presença ativa nas redes sociais, e as razões são variadas. Muitos mencionaram que as redes sociais são eficazes para divulgação, relembram a existência do estabelecimento, estimulam o consumo, competem com outras marcas, obtêm informações sobre promoções, aguçam o paladar com fotos das pizzas e mantêm os clientes atualizados sobre novos sabores e promoções. Esses resultados destacam a necessidade de um investimento contínuo na presença digital da empresa para atender às expectativas dos clientes.

Além disso, pode ser observado na Figura 15 que 39,47% dos entrevistados responderam que ficam sabendo das comunicações e novidades dos estabelecimentos através das redes sociais,

Em resumo, a Caorle Pizzas adota uma abordagem multicanal para seus negócios, oferecendo uma ampla gama de opções de compra que atendem às diversas necessidades e preferências dos clientes. Essa estratégia é fundamentada em ingredientes de alta qualidade, tecnologia de ultracongelamento e um compromisso contínuo com a excelência na experiência do cliente.

6 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Para garantir um relacionamento sólido e duradouro com os clientes, a Caorle Pizzas está adotando diversas estratégias que visam estabelecer conexões significativas e aumentar a fidelidade do cliente.

Uma das principais abordagens é a implementação de degustações diretamente aos estabelecimentos importantes de São Paulo, como supermercados, oferecendo aos donos a oportunidade de experimentar os produtos e familiarizar-se com a qualidade e o sabor das pizzas, a fim de implementar a pizza nas prateleiras do mercado. Com isso, o produto ganha uma maior visibilidade.

Além disso, a empresa também pretende realizar degustações diretas com potenciais clientes em eventos e feiras, aumentando a visibilidade e o reconhecimento da marca em um contexto mais próximo e interativo.

Para manter a lealdade dos clientes, a Caorle Pizzas planeja implementar um sistema de cartão fidelidade, incentivando os clientes a retornarem e desfrutarem de benefícios exclusivos ao acumular pontos. Essa estratégia não apenas promove a retenção de clientes, mas também os incentiva a continuarem explorando a variedade de sabores e opções oferecidas pela pizzaria. Além disso, a empresa planeja manter uma comunicação ativa e constante por meio de redes sociais e WhatsApp, proporcionando aos clientes um canal direto para interagir, fornecer feedback e obter informações sobre novidades e promoções.

Para encantar e conquistar os clientes, a Caorle Pizzas pretende promover promoções sazonais em datas comemorativas, oferecendo descontos especiais e ofertas personalizadas para celebrar ocasiões especiais. Essas iniciativas visam não apenas impulsionar as vendas, mas também criar uma experiência positiva e memorável para os clientes, fortalecendo assim a percepção da marca como uma escolha confiável e agradável para as ocasiões especiais.

Além dessas estratégias, a empresa também planeja colaborar com influenciadores locais e realizar parcerias com marcas afins para expandir sua base de clientes e aumentar a conscientização sobre sua proposta única de pizzas ultracongeladas.

As estratégias de relacionamento com o cliente implementadas pela Caorle Pizzas refletem seu compromisso em oferecer uma experiência completa e

personalizada aos consumidores. A abordagem centrada no cliente, combinada com a ênfase na interação pessoal e no envolvimento ativo por meio de plataformas digitais, estabelece um forte senso de confiança e lealdade à marca. Ao proporcionar não apenas produtos de alta qualidade, mas também interações significativas e recompensadoras, a Caorle Pizzas se destaca como uma opção diferenciada no setor de alimentos ultracongelados, reforçando sua posição como uma escolha confiável e preferida para os consumidores em busca de conveniência, sabor e um relacionamento autêntico com a marca.

7 ATIVIDADES-CHAVE REALIZADAS PELA EMPRESA

7.1 PRODUÇÃO DE PIZZAS

A produção de pizzas de alta qualidade requer não apenas ingredientes de primeira linha, mas também o domínio de técnicas de preparação artesanais. O Alexandre Abbatepaulo desempenha um papel fundamental na transmissão desses conhecimentos e habilidades para a equipe de produção da Caorle Pizzas.

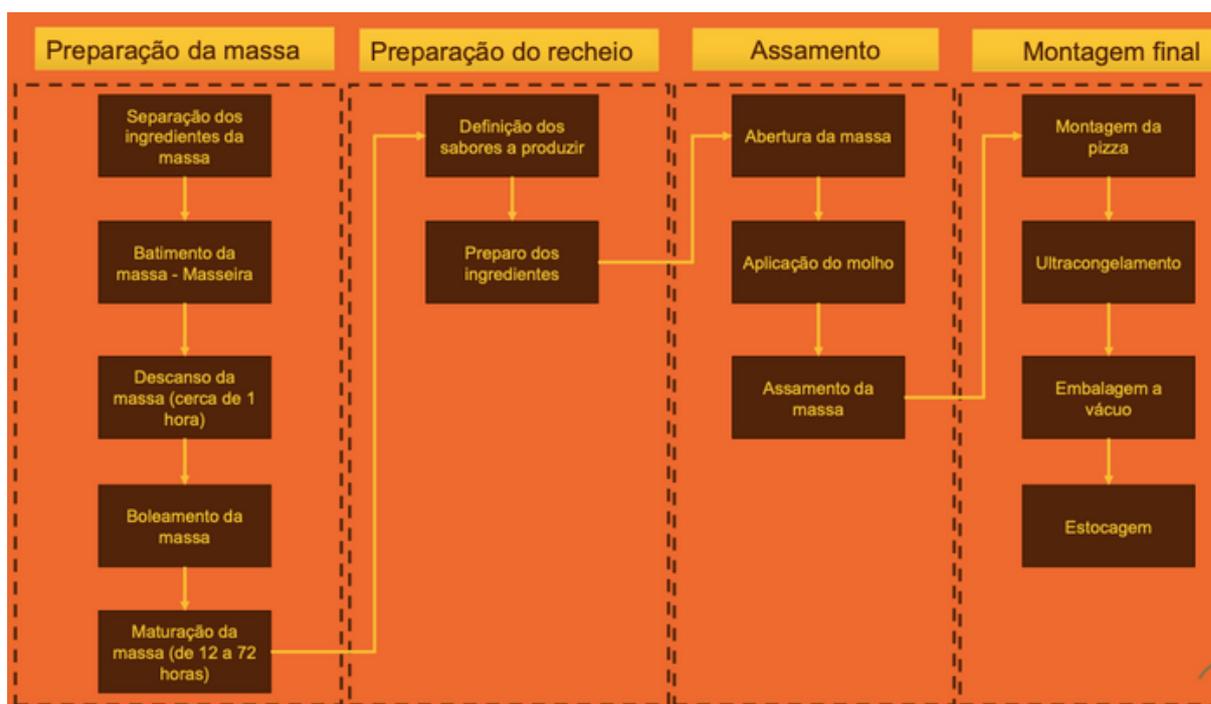
A produção é a atividade chave que envolve uma série de etapas cuidadosas para garantir a qualidade excepcional de cada produto. Como pode ser observado na Figura 16, o processo começa com a preparação meticulosa da massa, que inclui a separação dos ingredientes e o uso preciso da Masseurira para alcançar a consistência perfeita. Em seguida, a massa passa por um período de descanso seguido por um processo de boleamento e maturação que pode durar de 12 a 72 horas, permitindo o desenvolvimento ideal do sabor e da textura.

Simultaneamente, a equipe de produção trabalha no preparo dos recheios, selecionando os sabores a serem produzidos e garantindo a qualidade dos ingredientes que serão utilizados. Com atenção especial aos detalhes, a empresa se esforça para manter os padrões de excelência em cada etapa do processo de preparação, visando oferecer uma variedade de opções de recheio que satisfaçam as preferências dos clientes.

O assamento das pizzas é uma etapa crítica, realizada com cuidado e perícia. A equipe trabalha para abrir a massa e aplicar o molho, antes de assar as pizzas em um forno a lenha, garantindo um sabor autêntico e uma textura perfeita.

Após o assamento, as pizzas passam por uma fase de montagem final, que inclui a aplicação dos ingredientes preparados previamente e o cuidadoso processo de ultracongelamento. O emprego de tecnologia de embalagem a vácuo assegura a preservação da frescura e qualidade dos produtos, possibilitando um armazenamento adequado para posterior distribuição e venda. O fluxo de produção da Caorle Pizzas é meticulosamente planejado para preservar o sabor artesanal e a qualidade excepcional de suas pizzas ultracongeladas.

Figura 16 — Fluxo de produção



Fonte: O autor (2023).

7.2 GESTÃO DA CADEIA DE FORNECIMENTO

A gestão da cadeia de fornecimento desempenha um papel crucial na garantia da qualidade consistente dos ingredientes utilizados pela Caorle Pizzas. Para assegurar a disponibilidade contínua de ingredientes premium, a empresa estabelece parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis, baseadas em critérios rigorosos de seleção e avaliação.

Essas parcerias envolvem a negociação de contratos vantajosos que equilibrem a qualidade dos ingredientes com os custos operacionais. Além disso, a Caorle Pizzas implementa práticas de monitoramento contínuo da qualidade dos produtos recebidos, realizando verificações regulares para garantir que os padrões de excelência sejam mantidos em toda a cadeia de fornecimento.

A empresa também adota tecnologias de rastreamento e monitoramento para garantir a transparência e a rastreabilidade dos ingredientes, desde o ponto de origem até o processo de fabricação das pizzas. Isso permite uma maior confiança na procedência e na qualidade dos insumos, proporcionando aos clientes a segurança de que estão consumindo produtos de alta qualidade e confiáveis.

Além disso, a gestão eficaz da cadeia de fornecimento requer a implementação de práticas que otimizem o fluxo de insumos, minimizando a possibilidade de interrupções na produção. A Caorle Pizzas emprega estratégias de previsão de demanda e estoque para garantir a disponibilidade oportuna de ingredientes, evitando a escassez e mantendo uma produção contínua para atender às necessidades dos clientes.

Com uma gestão de cadeia de fornecimento eficiente, a Caorle Pizzas pode manter consistentemente a alta qualidade de seus produtos, oferecendo aos consumidores pizzas ultracongeladas que atendem aos mais altos padrões de sabor, frescura e nutrição.

7.3 LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

A logística e a distribuição desempenham um papel crítico no sucesso operacional da Caorle Pizzas, especialmente considerando a natureza dos produtos ultracongelados. Para garantir a eficiência e a integridade dos produtos durante o transporte e a distribuição, a empresa deve desenvolver e implementar uma estratégia logística abrangente.

Isso envolve o planejamento cuidadoso de rotas de entrega que otimizem a eficiência e minimizem o tempo de transporte, mantendo a integridade dos produtos ultracongelados. Além disso, a Caorle Pizzas deve coordenar de forma precisa e eficaz com parceiros de logística confiáveis, garantindo que os produtos sejam manuseados adequadamente e em conformidade com os padrões de segurança alimentar durante todo o processo de distribuição.

A gestão de armazéns é igualmente crucial para o sucesso da logística e distribuição. A empresa deve garantir que os locais de armazenamento mantenham condições adequadas de temperatura e armazenamento, preservando a qualidade e a frescura das pizzas ultracongeladas antes de serem distribuídas para os pontos de venda e clientes finais. Isso requer a implementação de tecnologias de armazenamento refrigerado e congelado, bem como a manutenção regular dos equipamentos para garantir que os padrões de armazenamento sejam rigorosamente seguidos.

Ao otimizar a logística e a distribuição, a Caorle Pizzas pode garantir que seus produtos cheguem aos clientes finais de forma oportuna e em perfeitas condições, garantindo a satisfação do cliente e o cumprimento das expectativas em relação à qualidade e frescura das pizzas ultracongeladas.

7.4 MARKETING E PROMOÇÃO

A estratégia de marketing e promoção desempenha um papel fundamental na criação e manutenção da conscientização da marca e da diferenciação no mercado competitivo de alimentos. Para a Caorle Pizzas, é crucial comunicar eficazmente os atributos únicos de suas pizzas ultracongeladas, destacando a qualidade dos ingredientes, o processo de produção artesanal e a conveniência de uma refeição saborosa pronta para consumo.

Uma abordagem eficaz envolve a criação de conteúdo atraente e envolvente nas redes sociais, como publicações de fotos e vídeos que destacam o preparo artesanal das pizzas, a seleção cuidadosa de ingredientes frescos e de alta qualidade e os benefícios de sua praticidade e sabor excepcional. Além disso, campanhas publicitárias segmentadas em plataformas digitais e tradicionais podem ajudar a ampliar o alcance da marca e a atrair novos clientes interessados em refeições convenientes e saborosas.

A participação em eventos gastronômicos, feiras e festivais pode oferecer à Caorle Pizzas a oportunidade de demonstrar seus produtos e estabelecer conexões diretas tanto com os consumidores como com revendedores, permitindo que eles experimentem e apreciem pessoalmente a qualidade das pizzas. Além disso, parcerias estratégicas com influenciadores de alimentos renomados podem ajudar a ampliar o reconhecimento da marca, aproveitando a credibilidade e a autoridade dessas figuras influentes no setor de alimentos.

Essas estratégias podem ajudar a Caorle Pizzas a consolidar sua posição no mercado de alimentos ultracongelados, fortalecendo a conscientização da marca, ampliando o alcance do cliente e estabelecendo uma conexão emocional duradoura com os consumidores interessados em uma experiência gastronômica excepcional.

7.5 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Um atendimento ao cliente excepcional é essencial para garantir a satisfação e a fidelidade do cliente, especialmente em um mercado altamente competitivo. A Caorle Pizzas pode se destacar ao priorizar uma experiência personalizada e satisfatória em todos os pontos de contato com os clientes. Isso pode ser alcançado por meio da disponibilização de canais de comunicação acessíveis e eficientes para lidar com consultas, reclamações e feedback dos clientes.

Investir em programas de fidelidade bem projetados pode incentivar os clientes a retornarem e a desfrutarem de benefícios exclusivos, reforçando assim a relação de longo prazo entre a marca e o consumidor. Além disso, a realização de pesquisas de satisfação pode fornecer insights valiosos sobre as preferências e expectativas dos clientes, permitindo que a Caorle Pizzas ajuste continuamente seus serviços e produtos para atender às necessidades em evolução do mercado.

O treinamento contínuo da equipe de atendimento ao cliente é fundamental para garantir que cada interação com a marca seja positiva e memorável para o cliente. Isso pode envolver a implementação de práticas de comunicação eficazes, resolução de problemas proativa e empatia genuína, criando assim uma experiência acolhedora e satisfatória para cada cliente que se envolve com a marca. A ênfase no atendimento ao cliente exemplar pode ajudar a construir relacionamentos duradouros e a estabelecer a reputação da Caorle Pizzas como uma marca confiável e centrada no cliente.

8 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIAS

Para operar suas atividades-chave de maneira eficaz, a Caorle Pizzas conta com uma série de recursos tangíveis e intangíveis que são essenciais para o funcionamento diário do negócio. Entre os recursos tangíveis, destacam-se:

1. Espaço físico que abrange o empório, a cozinha, a fábrica e o snack bar.
2. Forno à lenha com uma base interna de 1m, capaz de assar 2 pizzas por fornada.
3. Masseuria Reemaq de 25kg para preparar a massa de forma eficiente.
4. Ultracongelador Aliinox, com capacidade para processar 30 pizzas por sessão.
5. Seladora Selovac para manter a qualidade dos produtos embalados.
6. Carrinho de transporte com capacidade para 30 pizzas e 15 bandejas adicionais.
7. Carrinho de transporte adicional com capacidade para 10 pizzas.
8. Fatiador de frios para garantir a precisão na preparação dos ingredientes.
9. Conjunto de refrigeradores e freezers verticais e horizontais para o armazenamento adequado dos ingredientes e dos produtos acabados.
10. Forno híbrido que pode ser usado com lenha ou gás, com uma base interna de 1,60m e capacidade para assar 6 pizzas por fornada.
11. Refrigerador e freezer dedicados à área do empório para garantir a qualidade dos produtos expostos.

Além dos recursos físicos, a Caorle Pizzas também depende fortemente de seu capital humano. A equipe, composta por pizzaiolos experientes, ajudantes, atendentes e motoboys eficientes, desempenha um papel fundamental na entrega da proposta de valor da empresa. A expertise dos sócios e funcionários em técnicas de preparação artesanais, combinada com seu conhecimento profundo da produção de pizzas de alta qualidade, é uma capacidade distintiva que impulsiona a reputação e o reconhecimento da Caorle Pizzas no mercado.

Além disso, a experiência em gestão de cadeia de fornecimento, logística de distribuição eficiente e estratégias de marketing eficazes são competências-chave dos sócios, que garantem que as operações sejam conduzidas de maneira fluida e

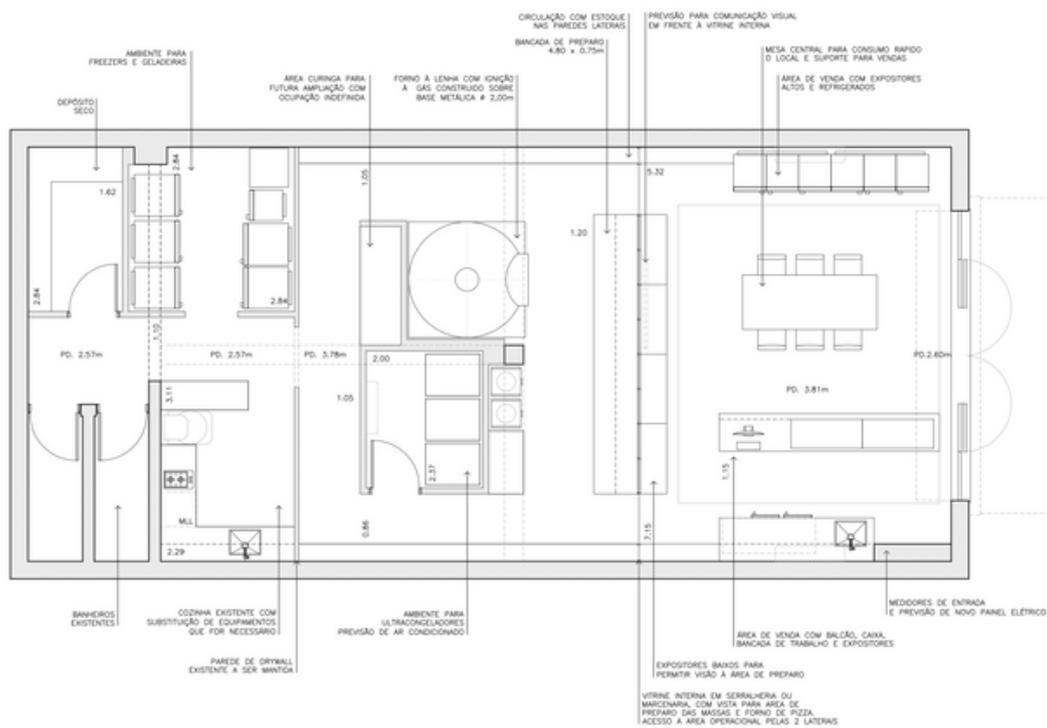
eficiente. O conhecimento técnico e as habilidades gerenciais da equipe são cruciais para coordenar todas as atividades essenciais, desde a aquisição de ingredientes de alta qualidade até a entrega final do produto ao cliente. Essas competências combinadas formam a base sólida sobre a qual a Caorle Pizzas se apoia para operar com sucesso e oferecer um produto excepcional no mercado altamente competitivo de alimentos ultracongelados.

Certamente, além dos recursos tangíveis e intangíveis mencionados anteriormente, a Caorle Pizzas depende de recursos financeiros sólidos para sustentar suas operações e impulsionar o crescimento contínuo no mercado altamente competitivo de alimentos ultracongelados. Os recursos financeiros incluem não apenas os investimentos iniciais para estabelecer as instalações e adquirir os equipamentos necessários, mas também a reserva de capital para o fluxo de caixa regular, garantindo assim a operação contínua e oportuna das atividades diárias.

Além disso, as linhas de crédito e outras formas de financiamento podem ser necessárias para expandir as operações, investir em marketing e promover a marca, bem como para lidar com despesas imprevistas e variações sazonais na demanda. Garantias financeiras, como seguros e outras proteções, também desempenham um papel crucial na mitigação de riscos e na garantia da estabilidade financeira da empresa.

O projeto da fábrica e empório da Caorle Pizzas (Figura 17) reflete uma abordagem integrada e estrategicamente planejada para atender às diversas necessidades operacionais e de varejo da empresa. Com uma infraestrutura cuidadosamente projetada que abrange espaços dedicados à produção das pizzas, bem como uma loja de varejo que inclui um empório e um snack bar, a fábrica não só busca otimizar a eficiência de produção, mas também proporcionar uma experiência acolhedora e convidativa para os clientes.

Figura 17 — Projeto da planta da fábrica/empório



Fonte: O autor (2023).

9 REDE DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS

9.1 FORNECEDORES

No mercado alimentício, mais especificamente no de pizzas, existem muitas opções de fornecedores. Porém, como a empresa preza muito pela qualidade dos seus produtos, esses foram os fornecedores que mais agregaram a marca.

9.1.1 5 stagioni

A marca 5 Stagioni, derivada da união do moinho Agugiario & Figna em 2003, é fruto da sinergia entre duas famílias históricas da arte italiana de moagem. Com uma visão otimista voltada para o futuro, a 5 Stagioni tem como missão central levar farinha de excelente qualidade e produtos semiacabados de alta categoria para clientes em todo o mundo. A empresa se destaca pela dedicação em garantir a qualidade dos produtos e é reconhecida pela sua contribuição ao mercado de insumos para alimentos, particularmente no setor de panificação e pizzaria. (Le 5 Stagioni, 2023).

Os produtos fornecidos pela 5 Stagioni à Caorle Pizzas incluem farinha 00, essencial para garantir a textura e a consistência perfeitas da massa das pizzas artesanais, além de tomate pelado, um ingrediente fundamental para os molhos de tomate de alta qualidade utilizados nas receitas. A farinha 00 é disponibilizada ao preço de R\$10,60 por quilo, enquanto o tomate pelado é fornecido ao custo de R\$31,50 por lata de 2,55 quilogramas. Esses preços competitivos refletem o compromisso da 5 Stagioni em oferecer produtos excepcionais a preços acessíveis, alinhados com a busca da Caorle Pizzas por excelência gastronômica.

Apesar da parceria sólida com a 5 Stagioni, a Caorle Pizzas deve estar atenta à concorrência presente no mercado de insumos para pizzas. A 5 Stagioni enfrenta competição de outras marcas de renome, como Caputo, Molisana, Artigianalli e Colavita, no segmento de farinha 00, enquanto no segmento de tomate pelado, a empresa concorre com várias outras marcas e importadoras renomadas. No entanto, dada a qualidade e o padrão estabelecido, a 5 Stagioni é vista como um parceiro de

fornecimento confiável e de alta qualidade, com uma oferta que atualmente apresenta uma dificuldade considerável de substituição para a Caorle Pizzas.

9.1.2 Queijos Roni

A marca Queijos Roni orgulha-se de manter as tradições da fabricação de queijos desde 1889, preservando as técnicas e sabores trazidos por seus ancestrais da Itália. Um dos principais valores da empresa é a produção sem o uso de conservantes e corantes artificiais, resultando em produtos genuínos e autênticos que satisfazem os paladares mais exigentes. A produção limitada da Queijos Roni é uma garantia de que a qualidade e a excelência sejam mantidas em todos os seus produtos. (Queijos Roni, 2023).

A Caorle Pizzas estabeleceu uma parceria estratégica com a Queijos Roni para adquirir uma variedade de queijos de alta qualidade essenciais para a elaboração de suas pizzas artesanais. Dentre os produtos fornecidos pela Queijos Roni, destacam-se o queijo gorgonzola, comercializado a R\$53,00 por quilo, queijo mussarela a R\$35,40 por quilo, queijo parmesão ralado a R\$61,17 por quilo, queijo provolone a R\$43,00 por quilo, queijo caccio cavalo a R\$45,00 por quilo e mussarela de búfala a R\$43,00 por quilo. Esses preços refletem a qualidade premium dos produtos oferecidos pela Queijos Roni, alinhados com os padrões exigentes da Caorle Pizzas.

Apesar da parceria sólida com a Queijos Roni, a Caorle Pizzas deve considerar a presença de outros fornecedores que oferecem produtos similares no mercado de queijos. A concorrência existe entre várias marcas de fornecedores, o que torna possível substituir alguns dos produtos com relativa facilidade. No entanto, destaca-se que o produto Caccio Cavalo apresenta uma dificuldade maior de substituição devido às suas características únicas, o que ressalta a importância estratégica da parceria com a Queijos Roni para a Caorle Pizzas.

9.1.3 Frigor Cinque

Fundada em 1966, a Frigor Cinque consolidou sua reputação como uma empresa especializada na produção de embutidos artesanais de alta qualidade. Ao

longo dos anos, a marca tem se dedicado ao aprimoramento contínuo de seus produtos, mantendo o compromisso com a excelência, a higiene e a produção controlada em escala. A Frigor Cinque orgulha-se de oferecer embutidos que refletem a tradição e o sabor autêntico de suas raízes artesanais. (Frigor Cinque, 2023).

A parceria estratégica entre a Caorle Pizzas e a Frigor Cinque viabiliza o fornecimento de dois ingredientes essenciais para a elaboração das pizzas: a calabresa, comercializada a R\$45,00 por quilo, e o pepperoni, com valor de R\$53,00 por quilo. Esses produtos representam a qualidade premium dos embutidos oferecidos pela Frigor Cinque, alinhados com os padrões rigorosos de qualidade estabelecidos pela Caorle Pizzas para suas pizzas artesanais.

Embora a parceria com a Frigor Cinque seja essencial para a garantia da autenticidade e qualidade dos embutidos utilizados nas pizzas, a Caorle Pizzas deve reconhecer a presença de outros fornecedores que oferecem produtos similares no mercado de embutidos. A existência de diversas marcas concorrentes oferece a possibilidade de substituição dos produtos com relativa facilidade, embora a qualidade e o sabor distintos oferecidos pela Frigor Cinque reforcem a importância estratégica da parceria com a empresa para a Caorle Pizzas.

9.1.4 Lactalis

A Lactalis, reconhecida como líder na captação de leite no Brasil e com uma extensa rede de produtores parceiros, mantém um impressionante portfólio de marcas e produtos que ressoam qualidade em todas as mesas em que são servidos. Com 19 unidades fabris distribuídas em 8 estados e mais de 8.500 colaboradores, a empresa destaca-se pela sua expansão contínua e pela aquisição de marcas nacionais tradicionais, bem como pela introdução de experiências internacionais de excelência gastronômica no mercado local. A Lactalis, com presença em 88 países e unidades industriais em 51 deles, prioriza a adaptação de diferentes métodos de produção e consumo, mantendo sempre o respeito pelas particularidades e culturas locais de cada região em que atua (Lactalis Do Brasil, 2023).

A Caorle Pizzas estabeleceu uma parceria com a Lactalis para garantir a qualidade e a excelência dos queijos utilizados em suas pizzas artesanais. A

empresa adquire queijo President, a um preço de R\$7,22 por caixinha, e queijo Brie, a um custo de R\$21,87 por quilo, o que realça o compromisso da Caorle Pizzas em utilizar ingredientes premium em suas receitas exclusivas.

Apesar da disponibilidade de várias marcas concorrentes no mercado de laticínios, a qualidade e a reputação estabelecida da Lactalis no setor destacam a importância estratégica da parceria com a empresa para a Caorle Pizzas. Embora seja possível substituir os produtos com relativa facilidade, a busca pela consistência e pela qualidade superiores dos queijos oferecidos pela Lactalis sustenta a relevância da empresa como fornecedora essencial para a proposta de valor distintiva da Caorle Pizzas.

9.1.5 Aoki cogumelos

A Aoki Cogumelos, fundada em 2009, é uma empresa de destaque no setor de fungicultura, especializada no cultivo e na distribuição de cogumelos de alta qualidade. Com um compromisso inabalável com os mais altos padrões de qualidade, a Aoki Cogumelos estabeleceu parcerias com outros produtores que compartilham sua dedicação à excelência, garantindo assim produtos de qualidade excepcional a preços competitivos. A empresa se destaca não apenas por sua produção própria, mas também por sua colaboração com outros produtores que seguem rigorosas normas de qualidade. (Aoki Cogumelos, 2023).

Aoki Cogumelos oferece o shimeji, um cogumelo altamente valorizado, a um preço de R\$20,00 por quilo. A empresa se destaca pela entrega diária de produtos, utilizando sua frota própria de veículos. Além disso, seus processos de armazenamento em câmaras frias garantem a preservação das qualidades e propriedades dos cogumelos desde o recebimento até a entrega aos clientes.

Embora haja diversos produtores concorrentes no mercado, a ênfase da Aoki Cogumelos em cultivar cogumelos de maneira 100% natural, sem o uso de agrotóxicos ou produtos químicos, e em compostos orgânicos balanceados, posiciona-a como uma parceira estratégica crucial para a Caorle Pizzas. A qualidade e a integridade dos cogumelos fornecidos pela Aoki Cogumelos garantem a manutenção da proposta de valor distintiva da Caorle Pizzas, proporcionando aos consumidores um sabor autêntico e saudável em suas pizzas artesanais.

9.1.6 Temra

A empresa Temra, uma referência no segmento de carnes exóticas, oferece um diferencial único para a Caorle Pizzas. Fundada com base na experiência de mais de 20 anos na criação de javalis no Brasil, a Temra é a única empresa no país que cria e industrializa a carne de javali com excelência na qualidade e rigorosa padronização dos cortes. Esse parceiro estratégico fornece à Caorle Pizzas linguiça de javali a um preço competitivo (R\$67,50/kg), um produto verdadeiramente singular e com um sabor sofisticado. A integração desse fornecedor é fundamental, uma vez que a carne de javali é um ingrediente exótico e difícil de encontrar, que agrega autenticidade e sabor diferenciado às pizzas da Caorle. (Temra, 2023).

A possibilidade de competição e a dificuldade de substituição desse fornecedor residem na exclusividade e qualidade da carne de javali, que é única em termos de sabor e textura. Diferentemente de outras carnes tradicionais, como frango ou carne bovina, a carne de javali não pode ser facilmente substituída no contexto das pizzas gourmet da Caorle. Isso confere à Temra um papel estratégico e vital na manutenção da autenticidade e da qualidade excepcional das pizzas da Caorle Pizzas. A relação com a Temra reflete a busca da Caorle por ingredientes excepcionais e a dedicação em proporcionar aos clientes uma experiência gastronômica verdadeiramente única.

A importância estratégica dos parceiros fornecedores da Caorle Pizzas reside na garantia da qualidade e autenticidade dos ingredientes utilizados em suas pizzas artesanais. A integração desses fornecedores é essencial para assegurar a consistência dos produtos finais, atendendo às expectativas dos clientes e mantendo a proposta de valor distintiva da empresa. Por meio de uma cuidadosa seleção de parceiros que compartilham os valores e o compromisso com a excelência, a Caorle Pizzas pode continuar oferecendo aos consumidores a autenticidade, o sabor diferenciado e a qualidade premium que a distinguem no mercado. A parceria estreita com fornecedores confiáveis não apenas fortalece a reputação da empresa, mas também contribui para a criação de um diferencial competitivo sustentável no setor de pizzas artesanais.

9.2 REVENDEDORES

Os revendedores desempenham um papel crucial na distribuição e na promoção dos produtos únicos da Caorle Pizzas, ajudando a empresa a alcançar um público mais amplo e a fortalecer sua presença no mercado. Entre os principais parceiros estratégicos de revenda, como pode ser observado na Figura 18, destacam-se:

1. **Catering:** Sanutrin
2. **Escolas:** Lourenço Castanho, Colégio Etapa, Escola Eduque, Humboldt, Colégio São Francisco Xavier e a Rede Lesuita de Educação
3. **Empórios:** Ciao Pasta e Verdices
4. **Minimercados:** Rhema Vendin
5. **Clubes:** Catita

As escolas se destacam como um parceiro de maior relevância atualmente, com um volume significativo de pedidos mensais.

A importância estratégica desses revendedores reside na capacidade de ampliar o alcance da marca Caorle Pizzas, atingindo diretamente segmentos-chave, como o mercado de catering, o setor educacional, em escolas renomadas, e o mercado de empórios e minimercados. A colaboração com esses revendedores é fundamental para fortalecer a presença da empresa nos canais de venda, bem como para promover a aceitação e a demanda por suas pizzas de alta qualidade.

Em termos de integração, os acordos firmados e as parcerias estabelecidas com cada revendedor são fundamentais para garantir a disponibilidade contínua e a visibilidade dos produtos da Caorle Pizzas nos respectivos segmentos. A existência de acordos e contratos formais com esses revendedores sinaliza o compromisso mútuo e a confiança na proposta de valor oferecida pela empresa.

Embora a competição nesses segmentos seja significativa, a parceria com esses revendedores estratégicos oferece à Caorle Pizzas uma vantagem distintiva, proporcionando acesso a uma base de clientes diversificada e um canal de distribuição mais amplo. A exclusividade e a reputação dos revendedores, como os colégios renomados e os empórios especializados, contribuem para reforçar a

imagem premium e a qualidade das pizzas Caorle, ao mesmo tempo em que fortalecem a presença da marca nos mercados-chave. Essa colaboração estratégica demonstra o compromisso da Caorle Pizzas em oferecer um produto excepcional, consolidando sua posição como uma escolha preferida para os consumidores exigentes em São Paulo.

Figura 18 — Revendedores



Fonte: O autor (2023).

10 FONTES DE RECEITA E PRECIFICAÇÃO

A Caorle Pizzas gera a sua receita principalmente através da venda direta de produtos, oferecendo uma ampla gama de opções de pizzas e ingredientes premium para os clientes. A empresa adota uma abordagem diferenciada ao segmentar os clientes e parceiros comerciais, ajustando os preços de acordo com as diferentes linhas de produtos e o volume de compra. A estratégia de precificação é baseada na percepção de valor pelos clientes, ao mesmo tempo em que garante a competitividade e a lucratividade da empresa. Abaixo estão detalhados os preços dos produtos em diferentes segmentos:

10.1 B2C (BUSINESS-TO-CONSUMER): VENDA DIRETA AO CONSUMIDOR

A Caorle Pizzas oferece uma ampla variedade de opções de pizzas para clientes individuais, com preços que refletem a qualidade dos ingredientes e o cuidado artesanal empregado na produção. As pizzas são oferecidas em diferentes tamanhos e categorias, atendendo a uma ampla gama de preferências de sabor e necessidades dietéticas. A precificação estratégica pode ser observada no Quadro 7:

Quadro 7 — Preço de venda B2C

Produto	Preço de venda
Pizza Tradicional - 32cm	49,50
Pizza Especial - 32cm	59,50
Pizza Premium - 32cm	69,50
Pizza Vegana - 32cm	74,90
Massa pré-assada - 32cm	20,00
Pizza Tradicional - 23cm	34,00
Pizza Especial - 23cm	41,00
Pizza Premium - 23cm	48,00
Pizza Vegana - 23cm	52,00
Massa pré-assada - 23cm	12,00

Fonte: O autor (2023).

10.2 B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS): VENDA PARA REVENDEDORES

A Caorle Pizzas estabelece parcerias estratégicas com revendedores e instituições, oferecendo preços diferenciados para garantir acessibilidade e parcerias duradouras. Os preços variam de acordo com a linha de produtos e o volume de compra, proporcionando um valor atraente e competitivo para os clientes corporativos. Ass tabela de preços para revendedores, Quadro 8 e Quadro 9, incluem:

10.2.1 Revendedores linha premium

Quadro 8 — Preço de venda B2B

Produto	Preço de venda
Pizza Tradicional - 32cm	35,00
Pizza Especial - 32cm	42,00
Pizza Premium - 32cm	49,00
Pizza Vegana - 32cm	57,00
Pizza Tradicional - 23cm	24,00
Pizza Especial - 23cm	27,00
Pizza Premium - 23cm	34,00
Pizza Vegana - 23cm	38,00

Fonte: O autor (2023).

10.2.2 Escolas

Quadro 9 — Preço de venda escolas

Produto	Preço de venda
Pizza Mozzarella - 35cm	29,50
Pizza Da Vinci ou Calabresa - 35cm	31,50

Fonte: O autor (2023).

10.3 EMPÓRIO: VENDA DE INSUMOS E PRODUTOS RELACIONADOS

O Empório Caorle oferece uma ampla variedade de ingredientes e produtos italianos cuidadosamente selecionados para os clientes. Com uma variedade de queijos artesanais, como mozzarella e gorgonzola, e ingredientes prontos para uso, como massa crua e molho italiano, o empório se compromete a fornecer aos clientes os elementos essenciais para criar autênticas experiências gastronômicas em casa. A seguir, no Quadro 10, os preços dos produtos disponíveis no Empório:

Quadro 10 — Preço de venda Empório

Produto	Preço de venda
Massa pronta crua (unidade - 320g)	10,00
Molho italiano (200g)	11,50
Mozarela Roni (kg)	62,00
Mozarela Búfala (kg)	79,00
Burrata (unidade)	32,00
Caccio cavalo (kg)	68,00
Provolone (kg)	68,00
Gorgonzola (kg)	105,00
Brie (kg)	89,00
Catupiry (sachê)	22,50
Calabresa Frigor Cinque (kg)	68,00
Linguiça de javali (kg)	110,00
Pepperoni (kg)	85,00
Mortadela Ceratti (kg)	45,00
Presunto Cru (kg)	140,00
Atum TOURS	28,00

Fonte: O autor (2023).

10.4 SNACK BAR: PRODUTOS PARA CONSUMO NO LOCAL

O Snack Bar Caorle é o lugar perfeito para desfrutar de uma fatia deliciosa de pizza ou de um panuozzo recém-preparado. Com uma variedade de opções de pizzas tradicionais, especiais, premium e veganas, o snack bar oferece uma

experiência gastronômica conveniente e saborosa. Para acompanhar sua refeição, oferecemos uma seleção de refrigerantes e água. A seguir, no Quadro 11, os preços dos itens disponíveis no Snack Bar:

Quadro 11 — Preço de venda Snack Bar

Produto	Preço de venda
Pizza Tradicional - 32cm	49,50
Pizza Especial - 32cm	59,50
Pizza Premium - 32cm	69,50
Pizza Vegana - 32cm	74,90
Pizza Tradicional - 23cm	34,00
Pizza Especial - 23cm	41,00
Pizza Premium - 23cm	48,00
Pizza Vegana - 23cm	52,00
Pizza Romana (pedaço)	15,00
Panuzzo Napoletano (unidade)	30,00
Refrigerante (lata)	7,00
Água	4,00

Fonte: O autor (2023).

11 ESTRUTURA DE CUSTOS DA EMPRESA

A estrutura de custos da Caorle Pizzas desempenha um papel crucial na determinação dos investimentos necessários para fornecer valor aos clientes de forma eficiente e consistente. Os custos são compostos tanto por elementos fixos, que permanecem constantes independentemente da demanda, quanto por custos variáveis, que flutuam de acordo com as mudanças na demanda e produção.

Deduções (Impostos):

- Simples Nacional: 8,00%

Os custos relacionados às deduções estão vinculados aos impostos, como o Simples Nacional, que é uma obrigação tributária para empresas de pequeno e médio porte. Esse custo é fixo, o que significa que permanecerá constante ao longo dos anos de operação da empresa.

Mão de Obra (Fixo):

- Atendente (CLT): R\$ 2.000,00/mês
- Ajudante (CLT): R\$ 1.300,00/mês
- Pizzaiolo (Terceirizado - PJ): R\$ 4.000,00/mês

A mão de obra é essencial para a produção e atendimento ao cliente. Os salários dos funcionários e pizzaiolos terceirizados são custos fixos, garantindo a presença constante e a qualidade no serviço oferecido pela Caorle Pizzas.

Estrutura (Fixo e Variável):

- Energia Elétrica: R\$ 700,00/mês
- Aluguel: R\$ 4.300,00/mês
- IPTU: R\$ 700,00/mês
- DAS-MEI: R\$ 67,00/mês
- Depreciação: R\$ 1.120,99/mês

Os custos estruturais, como aluguel, energia elétrica, IPTU e outros, são essenciais para a operação diária da empresa. Enquanto o aluguel e o IPTU permanecem fixos, a energia elétrica é um custo variável, dependendo do consumo mensal.

Administração (Fixo):

- Contador: R\$ 200,00/mês

A despesa com administração é direcionada principalmente ao contador, que desempenha um papel fundamental no suporte às operações financeiras e contábeis da Caorle Pizzas. Ter um contador confiável e experiente é importante para garantir o cumprimento das obrigações legais, a elaboração de relatórios financeiros precisos e o gerenciamento eficaz dos impostos. Além disso, o contador desempenha um papel crucial na otimização das estratégias financeiras e no planejamento tributário, o que pode resultar em economias significativas a longo prazo para o negócio.

Despesas Operacionais (Variável):

- Aquisição de Lenha: R\$ 1.000,00/mês
- Entrega: R\$ 500,00/mês
- Material de Papelaria: R\$ 100,00/mês
- Embalagens: R\$ 500,00/mês

As despesas operacionais, incluindo a aquisição de lenha, entrega, material de papelaria e embalagens, são custos variáveis que estão diretamente relacionados à produção e distribuição das pizzas. Esses custos aumentam conforme a demanda e a produção.

Marketing (Fixo):

- Investimento em Marketing: R\$ 5.000,00/mês

O investimento em marketing é crucial para a promoção e o crescimento do negócio. É um custo fixo que garante a visibilidade da marca e a aquisição de novos clientes, estabelecendo uma presença contínua no mercado.

Ao compreender a estrutura de custos, a Caorle Pizzas pode planejar adequadamente seus investimentos, manter a lucratividade e oferecer um excelente valor aos clientes. O gerenciamento eficaz dos custos operacionais e uma análise criteriosa dos recursos financeiros são essenciais para o sucesso a longo prazo da empresa.

12 PLANO FINANCEIRO

Planejamento financeiro é um pilar fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empreendimento. Na gestão da Caorle Pizzas, a análise cuidadosa das finanças é essencial para o monitoramento eficaz do desempenho econômico, o controle de custos e o alcance de metas de lucratividade. Nesse contexto, o uso de planilhas financeiras estruturadas e criteriosas desempenha um papel vital. As planilhas oferecem uma visão clara e organizada das receitas, despesas, investimentos e projeções, fornecendo insights valiosos para embasar decisões estratégicas e impulsionar o crescimento sustentável da empresa.

12.1 INVESTIMENTO TOTAL: INICIAL E DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

O Investimento Inicial (Fixo) engloba uma variedade de componentes essenciais para a infraestrutura e operação da empresa, desde a instalação de drywall e infraestrutura hidráulica e elétrica até a aquisição de equipamentos vitais como o forno de pizza (R\$19.700,00), ultracongelador (R\$26.000,00), seladora (R\$18.000,00) e mobiliário (R\$20.000,00). Esses investimentos representam a base estrutural sobre a qual a empresa operará, com a depreciação anual considerada para garantir uma avaliação precisa dos ativos ao longo do tempo.

Além disso, as Despesas Pré-Operacionais são fundamentais para estabelecer a presença inicial da empresa no mercado. Esses custos envolvem investimentos em marketing por meio das redes sociais (R\$6.000,00), despesas indiretas (R\$15.000,00) e taxas relacionadas à marca e assessoria jurídica (R\$5.000,00). Esses investimentos iniciais são importantes para estabelecer uma base sólida para a marca e garantir a conformidade legal, garantindo que a empresa esteja pronta para operar de forma eficaz e eficiente.

O Investimento Total, compreendendo o Investimento Inicial (Fixo) e as Despesas Pré-Operacionais, representa o valor total dos recursos financeiros necessários para iniciar as operações da Caorle Pizzas, totalizando R\$226.033,68. Esse montante abrange todos os custos essenciais associados à estruturação do local de operação, aquisição de equipamentos e garantia da presença inicial da marca no mercado. O monitoramento e planejamento desses investimentos são

fundamentais para garantir o sucesso e a lucratividade a longo prazo da empresa. (Figura 19)

Figura 19 — Investimento total: inicial e despesas pré-operacionais

1.1 INVESTIMENTO INICIAL (FIXO)	QTDES	\$ UNIT.	\$ TOTAL	VIDA ÚTIL ANOS	\$ DEPRECIÇÃO ANUAL
FORRO, DRYWALL E CIVIL	1	R\$ 20.273,00	R\$ 20.273,00	30	676
INST. HIDRAULICAS	1	R\$ 5.200,00	R\$ 5.200,00	30	173
INST. ELÉTRICAS	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	30	1.000
REVESTIMENTO DE PISO	1	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	30	700
PORTAS	1	R\$ 1.950,00	R\$ 1.950,00	30	65
PINTURA	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	10	2.000
AR CONDICIONADO	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	10	500
FORNO DE PIZZA	1	R\$ 19.700,00	R\$ 19.700,00	15	1.313
NOTEBOOK	1	R\$ 1.110,68	R\$ 1.110,68	10	111
MOBILIÁRIO	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	15	1.333
ULTRACONGELADOR	1	R\$ 26.000,00	R\$ 26.000,00	10	2.600
SELADORA	1	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	10	1.800
FREEZER	3	R\$ 2.600,00	R\$ 7.800,00	10	780
GELADEIRAS	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00	10	400
			R\$ -		-
			R\$ -		-
			R\$ -		-
TOTAL INVESTIMENTO INICIAL (FIXO)	-- X --	-- X --	R\$ 200.033,68	-- X --	13.452

1.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	QTDES	\$ UNIT.	\$ TOTAL
REDES SOCIAIS	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
DESPESAS INDIRETAS	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
TAXAS (MARCA, ADVOGADO ECT)	1	5.000	R\$ 5.000,00
			R\$ -
TOTAL DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	-- X --	-- X --	R\$ 26.000,00

1.3 INVESTIMENTO TOTAL	QTDES	\$ UNIT.	\$ TOTAL
TOTAL INVESTIMENTO (1.1 + 1.2)	-- X --	-- X --	R\$ 226.033,68

Fonte: O autor (2023).

12.2 DESPESAS DE PESSOAL: FUNCIONÁRIOS (CLT) + TERCEIRIZADOS (PJ) E DIARISTAS

No quadro destinado aos Funcionários (CLT), Figura 20, há um atendente recebendo um salário de R\$2.000,00 com um adicional de 10% (R\$200,00), resultando em um salário total de R\$2.200,00. As provisões e encargos sociais correspondem a 33% (R\$726,00), e os benefícios totalizam R\$200,00, elevando o custo total para R\$3.126,00. Similarmente, o ajudante recebe um salário de R\$1.300,00 com um adicional de 10% (R\$130,00), totalizando R\$1.430,00. As provisões e encargos sociais representam 33% (R\$471,90), e os benefícios somam R\$200,00, resultando em um custo total de R\$2.101,90.

Já no que diz respeito aos Terceirizados (PJ) e Diaristas, o custo total do Pizzaiolo é de R\$4.000,00. Esses valores refletem a dedicação da empresa em

garantir um ambiente de trabalho propício e satisfatório para seus colaboradores, além de assegurar a conformidade com as regulamentações trabalhistas e a qualidade dos serviços prestados. O cuidado com a remuneração e o bem-estar dos funcionários é importante para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, refletindo positivamente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Caorle Pizzas.

Figura 20 — Despesas de pessoal: funcionários (clt) + terceirizados (pj) e diaristas

2.1 FUNCIONÁRIOS (CLT)	QTDES	\$ SALÁRIO UNIT.	% ADICIONAL	\$ SALÁRIO TOTAL	% PROVISÕES E ENCARGOS SOCIAIS	\$ PROVISÕES E ENCARGOS SOCIAIS	\$ BENEFÍCIOS	\$ CUSTO TOTAL
ATENDENTE	1	R\$ 2.000,00	10,00%	R\$ 2.200,00	33,00%	R\$ 726,00	200	R\$ 3.126,00
AJUDANTE	1	R\$ 1.300,00	10,00%	R\$ 1.430,00	33,00%	R\$ 471,90	200	R\$ 2.101,90
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
				R\$ -		R\$ -		R\$ -
TOTAL FUNCIONÁRIOS (CLT)	2	-- X --	-- X --	R\$ 3.630,00	-- X --	R\$ 1.197,90	400	R\$ 5.227,90

CLT: CONSOLIDADAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, FUNCIONÁRIOS REGISTRADOS

2.2 TERCEIRIZADOS (PJ) E DIARISTAS	QTDES	\$ CUSTO SERVIÇO		\$ CUSTO SERVIÇO TOTAL
PIZZAIOLA	1	R\$ 4.000,00	-- X --	R\$ 4.000,00
			-- X --	R\$ -
			-- X --	R\$ -
			-- X --	R\$ -
			-- X --	R\$ -
			-- X --	R\$ -
TOTAL TERCEIRIZADOS (PJ) E DIARISTAS	1	-- X --	-- X --	R\$ 4.000,00

PJ: PESSOA JURÍDICA

Fonte: O autor (2023).

12.3 DESPESAS OPERACIONAIS (CUSTO FIXO)

Os custos fixos, Figura 21, representam um investimento contínuo em vários aspectos cruciais do funcionamento da empresa. O montante mensal de despesas com pessoal, incluindo funcionários registrados e terceirizados, é de R\$ 9.227,90, totalizando R\$ 112.734,80 anualmente. Além disso, os custos fixos incluem a depreciação de equipamentos e instalações, totalizando R\$ 1.120,99 por mês e R\$ 13.451,83 por ano. O aluguel mensal é de R\$ 4.300,00, totalizando R\$ 51.600,00 anualmente, e o IPTU é de R\$ 700,00 por mês, totalizando R\$ 8.400,00 por ano.

Outras despesas fixas como impostos, contador, consumo de energia elétrica, marketing, lenha, despesas de entrega, papelaria e embalagens totalizam R\$ 7.967,99 por mês e R\$ 95.615,88 por ano. O custo total das Despesas Operacionais (Custo Fixo) é de R\$ 23.415,89 por mês, totalizando R\$ 280.990,63 ao longo do ano.

Esses custos são essenciais para manter a operação diária, garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de assegurar a conformidade

com regulamentações e padrões exigidos no setor. O compromisso com despesas operacionais eficientes é importante para garantir a estabilidade e o crescimento contínuo da Caorle Pizzas no mercado.

Figura 21 — Despesas operacionais (custo fixo)

DESPESAS OPERACIONAIS (CUSTO FIXO)	\$ MÊS	\$ ANO 1
DESPESAS PESSOAL FUNCIONÁRIOS (CLT)	R\$ 5.227,90	R\$ 62.734,80
DESPESAS TERCEIRIZADOS (PJ) E DIARISTAS	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
DEPRECIÇÃO	R\$ 1.120,99	R\$ 13.451,83
ALUGUEL	R\$ 4.300,00	R\$ 51.600,00
IPTU	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
DAS-MEI	R\$ 67,00	R\$ 804,00
CONTADOR	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
LUZ	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
MARKETING	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00
LENHA	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
ENTREGA	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
PAPELARIA	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
EMBALAGENS	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
		R\$ -
TOTAL DESP. OPERACIONAIS (CUSTO FIXO)	R\$ 23.415,89	R\$ 280.990,63

Fonte: O autor (2023).

12.4 CADASTRO DOS PRODUTOS

A planilha de Cadastro dos Produtos, Figura 22, apresenta uma ampla variedade de itens oferecidos pela Caorle Pizzas, abrangendo desde pizzas B2C de diferentes tamanhos, como as de 23 cm e 32 cm, até opções específicas para o mercado B2B, como as pizzas de 23 cm e 32 cm direcionadas para escolas. Além disso, a empresa também disponibiliza produtos especiais, como a Pizza Romana (em pedaço), o Panuozzo Napoletano (unidade), massas pré-assadas de 32 cm e uma variedade de bebidas.

Figura 22 — Cadastro dos produtos

PRODUTOS	NOME
P1	Pizzas B2C - 23cm
P2	Pizzas B2C - 32cm
P3	Pizza B2B - 23cm
P4	Pizza B2B- 32cm
P5	Pizza Escola - 35cm
P6	Emporium
P7	Pizza Romana (pedaço)
P8	Panuzzo Napoletano (un)
P9	Massa pré-assada - 32cm
P10	Bebidas

Fonte: O autor (2023).

12.5 CUSTO DOS PRODUTOS, MERCADORIAS OU DOS SERVIÇOS (UNITÁRIO)

Para as pizzas, temos diferentes tipos disponíveis, incluindo a Pizza B2C de 23cm com custo de produção unitário de R\$ 14,50, a Pizza B2C de 32cm por R\$ 25,80, a Pizza B2B de 23cm por R\$ 12,50, a Pizza B2B de 32cm por R\$ 23,80 e a Pizza Escola de 35cm por R\$ 21,00.

Além disso, há a seção de produtos do Empório, que inclui uma variedade de ingredientes, como massa pronta crua, molho italiano, queijos como mozzarella Roni e mozzarella Búfala, além de itens como burrata, queijo caccio cavallo, queijo provolone, queijo gorgonzola, queijo brie, catupiry, calabresa frigor Cinque, linguiça de javali, pepperoni, mortadela Ceratti, presunto cru e atum tours.

Para os produtos do snack bar os custos unitários dos produtos compreendem a Pizza Romana por R\$ 4,00, o Panuzzo Napoletano por R\$ 14,00, a Massa pré-assada de 32cm por R\$ 9,00 e uma variedade de bebidas, como água e refrigerantes, por R\$ 1,80 e R\$ 3,00, respectivamente. (Figuras 23 e 24)

A planilha de Projeção de Vendas, Figuras 25 e 26, fornece uma visão antecipada das possíveis quantidades de vendas ao longo do tempo para os diversos produtos oferecidos. Com uma taxa de crescimento mensal de 10%, as projeções fornecem insights valiosos sobre as tendências esperadas nas preferências dos clientes ao longo de vários períodos.

Segundo as projeções, a Pizza Escola de 35cm é prevista para ser o produto de maior destaque, com uma estimativa de 500 unidades vendidas no primeiro mês e um aumento significativo para 1.427 unidades ao final do primeiro ano. Da mesma forma, a Pizza B2C de 32cm também demonstra um bom desempenho, com uma estimativa de 250 unidades vendidas no primeiro mês e uma projeção de 713 unidades ao final do primeiro ano.

Por outro lado, o Empório e a Pizza B2C de 23cm apresentam projeções mais modestas, com uma estimativa de 15 unidades e 30 unidades vendidas no primeiro mês, respectivamente. As previsões indicam um crescimento gradual, alcançando 43 unidades e 44 unidades, respectivamente, ao final do primeiro ano.

Além disso, outros produtos, como a Pizza B2B de 32cm, a Pizza Romana (pedaço), o Panuozzo Napoletano (unidade), a Massa pré-assada de 32cm e as Bebidas, demonstram uma projeção equilibrada.

Com base nessas projeções, a empresa pode ajustar suas estratégias de marketing e produção para maximizar as vendas dos produtos mais populares, ao mesmo tempo em que considera estratégias específicas para impulsionar a demanda pelos produtos com projeções mais modestas.

Figura 25 — Projeção de vendas (física - em unidades) - Parte 1

PRODUTOS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8
Pizzas B2C - 23cm	30	33	36	40	44	48	53	58
Pizzas B2C - 32cm	250	275	303	333	366	403	443	487
Pizza B2B - 23cm	80	88	97	106	117	129	142	156
Pizza B2B - 32cm	150	165	182	200	220	242	266	292
Pizza Escola - 35cm	500	550	605	666	732	805	886	974
Emporium	15	17	18	20	22	24	27	29
Pizza Romana (pedaço)	200	220	242	266	293	322	354	390
Panuozzo Napoletano (un)	60	66	73	80	88	97	106	117
Massa pré-assada - 32cm	60	66	73	80	88	97	106	117
Bebidas	100	110	121	133	146	161	177	195
TOTAL	1.445	1.590	1.748	1.923	2.116	2.327	2.560	2.816

Fonte: O autor (2023).

Figura 26 — Projeção de vendas (física - em unidades) - Parte 2

PRODUTOS	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pizzas B2C - 23cm	64	71	78	86	642	706	762	815	856
Pizzas B2C - 32cm	536	589	648	713	5.346	5.881	6.351	6.796	7.135
Pizza B2B - 23cm	171	189	207	228	1.711	1.882	2.032	2.175	2.283
Pizza B2B - 32cm	322	354	389	428	3.208	3.528	3.811	4.077	4.281
Pizza Escola - 35cm	1.072	1.179	1.297	1.427	10.692	11.761	12.702	13.591	14.271
Emporium	32	35	39	43	321	353	381	408	428
Pizza Romana (pedaço)	429	472	519	571	4.277	4.705	5.081	5.437	5.708
Panuczzo Napoletano (un)	129	141	156	171	1.283	1.411	1.524	1.631	1.713
Massa pré-assada - 32cm	129	141	156	171	1.283	1.411	1.524	1.631	1.713
Bebidas	214	236	259	285	2.138	2.352	2.540	2.718	2.854
TOTAL	3.097	3.407	3.748	4.123	30.900	33.990	36.710	39.279	41.243

Fonte: O autor (2023).

12.7 PREÇO DE VENDA E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A planilha de Preço de Venda e Margem de Contribuição, Figura 27, fornece uma visão detalhada dos valores associados à venda de cada produto, considerando não apenas o preço de venda, mas também os custos operacionais, impostos, comissões e o custo do próprio produto. A análise desses valores revela insights importantes sobre a lucratividade de cada item e a contribuição de cada produto para a receita total da empresa.

Ao examinar os dados, é evidente que as Pizzas B2C de 23cm e 32cm possuem as maiores margens de contribuição, com 56,15% e 48,20%, respectivamente. Isso sugere que esses produtos geram uma porcentagem mais significativa de lucro em comparação com os outros itens. Além disso, a Pizza Romana (pedaço) e as Bebidas também apresentam margens de contribuição notáveis, com 60,33% e 52,71%, respectivamente, demonstrando um potencial lucrativo considerável em relação ao custo e ao preço de venda.

Por outro lado, a Pizza Escola de 35cm e o Empório revelam margens de contribuição mais modestas, com 21,38% e 29,32%, respectivamente, indicando uma rentabilidade relativamente menor em comparação com outros produtos.

Apesar da margem de contribuição da Pizza Escola de 35cm estar em torno de 21,38%, consideravelmente menor em comparação com outros produtos, é essencial reconhecer que este item é o mais vendido, representando uma porcentagem significativa das receitas totais da empresa. Embora a margem de contribuição seja um indicador crucial da rentabilidade de um produto, é igualmente vital considerar o volume de vendas para compreender seu impacto financeiro geral. No caso da Pizza Escola de 35cm, o alto volume de vendas contribui para a receita

total, destacando sua importância estratégica dentro do portfólio de produtos da empresa.

Além disso, podemos observar que os demais produtos também contribuem de maneiras distintas para a receita total da empresa. A Pizza B2B de 23cm exibe uma margem de contribuição de 43,90%, enquanto a Pizza B2B de 32cm mostra uma margem de contribuição de 32,91%. Da mesma forma, o Panuozzo Napoletano e a Massa pré-assada de 32cm apresentam margens de contribuição de 40,33% e 42,00%, respectivamente.

Figura 27 — Preço de venda e margem de contribuição

PRODUTOS	PREÇO DE VENDA \$	IMPOSTOS \$	COMISSÕES \$	CUSTO PRODUTO \$	MARGEM CONTRIBUIÇÃO \$	MARGEM CONTRIBUIÇÃO %
Pizzas B2C - 23cm	R\$ 47,00	3,76	2,35	14,50	26,39	56,15%
Pizzas B2C - 32cm	R\$ 66,50	5,32	3,33	25,80	32,06	48,20%
Pizza B2B - 23cm	R\$ 29,00	2,32	1,45	12,50	12,73	43,90%
Pizza B2B - 32cm	R\$ 44,00	3,52	2,20	23,80	14,48	32,91%
Pizza Escola - 35cm	R\$ 32,00	2,56	1,60	21,00	6,84	21,38%
Emporium	R\$ 1.500,00	120,00	75,00	865,26	439,74	29,32%
Pizza Romana (pedaço)	R\$ 15,00	1,20	0,75	4,00	9,05	60,33%
Panuozzo Napoletano (un)	R\$ 30,00	2,40	1,50	14,00	12,10	40,33%
Massa pré-assada - 32cm	R\$ 20,00	1,60	1,00	9,00	8,40	42,00%
Bebidas	R\$ 14,00	1,12	0,70	4,80	7,38	52,71%

Fonte: O autor (2023).

12.8 VARIÁVEIS E REAJUSTES

A planilha de Variáveis e Reajustes, Figura 28, oferece uma visão abrangente dos fatores que influenciam os custos e as receitas ao longo de um período de cinco anos. Com informações detalhadas sobre impostos, comissões e reajustes de despesas operacionais, custos de produtos e serviços, projeções de vendas físicas e preços de venda, a planilha proporciona uma compreensão clara das mudanças esperadas nos custos e nas receitas da empresa ao longo do tempo.

A tabela de impostos revela uma taxa constante de 8,00% para o regime do Simples Nacional ao longo dos cinco anos. Enquanto isso, as comissões sobre a receita e as tarifas de cartão de crédito/pagamento apresentam uma taxa estável de 5,00% e 3,00%, respectivamente, durante o mesmo período.

Por outro lado, a seção de reajustes mostra um aumento anual de 5,00% nas despesas operacionais (custo fixo) e nos custos de produtos e/ou serviços unitários nos anos subsequentes. Além disso, a projeção de vendas físicas e os preços de venda são projetados para aumentar, seguindo uma taxa anual de 10,00% e 5,00%,

respectivamente, a partir do segundo ano, e uma taxa anual decrescente nos anos seguintes.

Figura 28 — Variáveis e reajustes

IMPOSTOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
SIMPLES NACIONAL	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
LUCRO PRESUMIDO					
LUCRO REAL					
LUCRO REAL SOBRE LUCRO (IRPJ e CSLL)					
COMISSÕES	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
COMISSÃO SOBRE RECEITA	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
TARIFA CARTÃO CRÉDITO/PAGSEGURO	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
REAJUSTES	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
DESPESAS OPERACIONAIS (CUSTO FIXO)	-- X --	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
CUSTO DO PRODUTO E OU SERVIÇO UNITÁRIO	-- X --	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PROJEÇÃO DE VENDAS (FÍSICA)	-- X --	10,00%	8,00%	7,00%	5,00%
PREÇO DE VENDA	-- X --	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fonte: O autor (2023).

12.9 USOS E FONTES E FINANCIAMENTO

A planilha de Usos e Fontes de Financiamento, Figura 29, oferece uma análise detalhada dos custos e fontes de financiamento associados ao início e ao desenvolvimento de um empreendimento. Com uma distribuição clara dos recursos necessários para os investimentos iniciais, despesas pré-operacionais e necessidades de capital de giro, a planilha proporciona uma visão abrangente das despesas e dos recursos fundamentais para o funcionamento eficiente do negócio.

De acordo com os dados, o investimento inicial representa a maior parte dos custos, com um total de \$200.034, o que corresponde a 81,57% do montante total previsto. Além disso, as despesas pré-operacionais e a necessidade de capital de giro (NKG) também contribuem significativamente para os custos iniciais, representando 10,60% e 7,82%, respectivamente, do total.

Para garantir o financiamento necessário, a empresa está utilizando apenas capital próprio, que corresponde a 100% do total de fontes de financiamento. Não será usado capital de terceiros.

A seção de Financiamento apresenta uma programação de parcelas de empréstimos ao longo de cinco anos, com detalhes sobre o saldo inicial, parcelas, juros, amortização do principal e saldo final para cada ano. No entanto, os valores

específicos para esses parâmetros não foram preenchidos na tabela, uma vez que não está previsto o uso de empréstimos no momento.

Figura 29 — Usos e fontes e financiamento

USOS	\$	% T	
INVESTIMENTO INICIAL	200.034	81,57%	
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	26.000	10,60%	
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NKG)	19.184	7,82%	
TOTAL	245.217	100,00%	
FONTES	\$	% T	% CUSTO DE CAPITAL AO ANO
CAPITAL PRÓPRIO	245.217	100,00%	
CAPITAL DE TERCEIROS	-	0,00%	
TOTAL	245.217	100,00%	0,00%

FINANCIAMENTO (EMPRÉSTIMO) TABELA PRICE

PRAZO EM ANOS					
ANO	SALDO INICIAL	PARCELA	JUROS	AMORTIZAÇÃO DO PRINCIPAL	SALDO FINAL
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
TOTAL	----- X -----	0	0	0	----- X -----

Fonte: O autor (2023).

12.10 DRE POR PRODUTO

A análise detalhada da planilha de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) por produto, Figuras 30 e 31, revela insights valiosos sobre a lucratividade e a contribuição de cada item para a receita total da empresa. Ao examinar os dados, fica evidente que os produtos variam consideravelmente em termos de margem de contribuição, o que pode ter implicações significativas para a estratégia de negócios e as decisões de produção.

Os produtos de destaque, como as Pizzas B2C de 23cm e a Pizza Romana por pedaço, demonstram margens de contribuição substanciais de 53,15% e 57,33%, respectivamente. Além disso, as Bebidas e as Pizzas B2C de 32cm também exibem margens de contribuição impressionantes de 49,71% e 45,20%, destacando-se como pilares essenciais na geração de lucro para a empresa.

Por outro lado, alguns produtos apresentam margens de contribuição relativamente mais modestas, como a Pizza Escola de 35cm, o Empório e a Pizza B2B de 32cm, com 18,38%, 26,32% e 29,91%, respectivamente. Esses resultados indicam que, embora esses produtos possam contribuir para a receita total, é crucial

considerar cuidadosamente sua rentabilidade em comparação com outros itens mais lucrativos.

Por fim, os produtos com margens de contribuição média, como a Pizza B2B de 23cm, o Panuozzo Napoletano por unidade e a Massa pré-assada de 32cm, com 40,90%, 37,33% e 39,00% respectivamente, fornecem uma base estável para a receita, mas exigem uma abordagem estratégica equilibrada para garantir uma margem de lucro saudável e sustentável.

Figura 30 — DRE por produto - Parte 1

Pizzas B2C - 23cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 30.151,84	R\$ 34.825,38	R\$ 39.491,98	R\$ 44.369,23	R\$ 48.917,08
(-) IMPOSTOS	R\$ 2.412,15	R\$ 2.786,03	R\$ 3.159,36	R\$ 3.549,54	R\$ 3.913,37
(-) COMISSÕES	R\$ 1.507,59	R\$ 1.741,27	R\$ 1.974,60	R\$ 2.218,46	R\$ 2.445,85
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 904,56	R\$ 1.044,76	R\$ 1.184,76	R\$ 1.331,08	R\$ 1.467,51
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 9.302,16	R\$ 10.744,00	R\$ 12.183,69	R\$ 13.688,38	R\$ 15.091,44
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 16.025,38	R\$ 18.509,32	R\$ 20.989,56	R\$ 23.581,78	R\$ 25.998,91
%	53,15%	53,15%	53,15%	53,15%	53,15%

Pizzas B2C - 32cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 355.513,72	R\$ 410.618,34	R\$ 465.641,20	R\$ 523.147,89	R\$ 576.770,55
(-) IMPOSTOS	R\$ 28.441,10	R\$ 32.849,47	R\$ 37.251,30	R\$ 41.851,83	R\$ 46.141,64
(-) COMISSÕES	R\$ 17.775,69	R\$ 20.530,92	R\$ 23.282,06	R\$ 26.157,39	R\$ 28.838,53
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 10.665,41	R\$ 12.318,55	R\$ 13.969,24	R\$ 15.694,44	R\$ 17.303,12
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 137.928,63	R\$ 159.307,57	R\$ 180.654,78	R\$ 202.965,65	R\$ 223.769,63
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 160.702,89	R\$ 185.611,84	R\$ 210.483,83	R\$ 236.478,58	R\$ 260.717,63
%	45,20%	45,20%	45,20%	45,20%	45,20%

Pizza B2B - 23cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 49.611,54	R\$ 57.301,33	R\$ 64.979,70	R\$ 73.004,70	R\$ 80.487,68
(-) IMPOSTOS	R\$ 3.968,92	R\$ 4.584,11	R\$ 5.198,38	R\$ 5.840,38	R\$ 6.439,01
(-) COMISSÕES	R\$ 2.480,58	R\$ 2.865,07	R\$ 3.248,99	R\$ 3.650,23	R\$ 4.024,38
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 1.488,35	R\$ 1.719,04	R\$ 1.949,39	R\$ 2.190,14	R\$ 2.414,63
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 21.384,28	R\$ 24.698,85	R\$ 28.008,49	R\$ 31.467,54	R\$ 34.692,97
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 20.289,41	R\$ 23.434,27	R\$ 26.574,46	R\$ 29.856,40	R\$ 32.916,69
%	40,90%	40,90%	40,90%	40,90%	40,90%

Pizza B2B- 32cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 141.136,27	R\$ 163.012,40	R\$ 184.856,06	R\$ 207.685,78	R\$ 228.973,57
(-) IMPOSTOS	R\$ 11.290,90	R\$ 13.040,99	R\$ 14.788,48	R\$ 16.614,86	R\$ 18.317,89
(-) COMISSÕES	R\$ 7.056,81	R\$ 8.150,62	R\$ 9.242,80	R\$ 10.384,29	R\$ 11.448,68
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 4.234,09	R\$ 4.890,37	R\$ 5.545,68	R\$ 6.230,57	R\$ 6.869,21
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 76.341,89	R\$ 88.174,89	R\$ 99.990,32	R\$ 112.339,13	R\$ 123.853,89
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 42.212,58	R\$ 48.755,53	R\$ 55.288,77	R\$ 62.116,93	R\$ 68.483,91
%	29,91%	29,91%	29,91%	29,91%	29,91%

Pizza Escola - 35cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 342.148,54	R\$ 395.181,56	R\$ 448.135,89	R\$ 503.480,68	R\$ 555.087,45
(-) IMPOSTOS	R\$ 27.371,88	R\$ 31.614,53	R\$ 35.850,87	R\$ 40.278,45	R\$ 44.407,00
(-) COMISSÕES	R\$ 17.107,43	R\$ 19.759,08	R\$ 22.406,79	R\$ 25.174,03	R\$ 27.754,37
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 10.264,46	R\$ 11.855,45	R\$ 13.444,08	R\$ 15.104,42	R\$ 16.652,62
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 224.534,98	R\$ 259.337,90	R\$ 294.089,18	R\$ 330.409,19	R\$ 364.276,14
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 62.869,79	R\$ 72.614,61	R\$ 82.344,97	R\$ 92.514,57	R\$ 101.997,32
%	18,38%	18,38%	18,38%	18,38%	18,38%

Fonte: O autor (2023).

Figura 31 — DRE por produto - Parte 2

Emporium	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 481.146,38	R\$ 555.724,07	R\$ 448.135,89	R\$ 503.480,68	R\$ 555.087,45
(-) IMPOSTOS	R\$ 38.491,71	R\$ 44.457,93	R\$ 35.850,87	R\$ 40.278,45	R\$ 44.407,00
(-) COMISSÕES	R\$ 24.057,32	R\$ 27.786,20	R\$ 22.406,79	R\$ 25.174,03	R\$ 27.754,37
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 14.434,39	R\$ 16.671,72	R\$ 13.444,08	R\$ 15.104,42	R\$ 16.652,62
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 277.544,48	R\$ 320.563,88	R\$ 363.519,43	R\$ 408.414,08	R\$ 450.276,53
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 126.618,48	R\$ 146.244,35	R\$ 12.914,72	R\$ 14.509,68	R\$ 15.996,93
%	26,32%	26,32%	2,88%	2,88%	2,88%
Pizza Romana (pedaço)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 64.152,85	R\$ 74.096,54	R\$ 84.025,48	R\$ 94.402,63	R\$ 104.078,90
(-) IMPOSTOS	R\$ 5.132,23	R\$ 5.927,72	R\$ 6.722,04	R\$ 7.552,21	R\$ 8.326,31
(-) COMISSÕES	R\$ 3.207,64	R\$ 3.704,83	R\$ 4.201,27	R\$ 4.720,13	R\$ 5.203,94
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 1.924,59	R\$ 2.222,90	R\$ 2.520,76	R\$ 2.832,08	R\$ 3.122,37
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 17.107,43	R\$ 19.759,08	R\$ 22.406,79	R\$ 25.174,03	R\$ 27.754,37
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 36.780,97	R\$ 42.482,02	R\$ 48.174,61	R\$ 54.124,17	R\$ 59.671,90
%	57,33%	57,33%	57,33%	57,33%	57,33%
Panuzzo Napoletano (un)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 38.491,71	R\$ 44.457,93	R\$ 50.415,29	R\$ 56.641,58	R\$ 62.447,34
(-) IMPOSTOS	R\$ 3.079,34	R\$ 3.556,63	R\$ 4.033,22	R\$ 4.531,33	R\$ 4.995,79
(-) COMISSÕES	R\$ 1.924,59	R\$ 2.222,90	R\$ 2.520,76	R\$ 2.832,08	R\$ 3.122,37
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 1.154,75	R\$ 1.333,74	R\$ 1.512,46	R\$ 1.699,25	R\$ 1.873,42
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 17.962,80	R\$ 20.747,03	R\$ 23.527,13	R\$ 26.432,74	R\$ 29.142,09
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 14.370,24	R\$ 16.597,63	R\$ 18.821,71	R\$ 21.146,19	R\$ 23.313,67
%	37,33%	37,33%	37,33%	37,33%	37,33%
Massa pré-assada - 32cm	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 25.661,14	R\$ 29.638,62	R\$ 33.610,19	R\$ 37.761,05	R\$ 41.631,56
(-) IMPOSTOS	R\$ 2.052,89	R\$ 2.371,09	R\$ 2.688,82	R\$ 3.020,88	R\$ 3.330,52
(-) COMISSÕES	R\$ 1.283,06	R\$ 1.481,93	R\$ 1.680,51	R\$ 1.888,05	R\$ 2.081,58
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 769,83	R\$ 889,16	R\$ 1.008,31	R\$ 1.132,83	R\$ 1.248,95
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 11.547,51	R\$ 13.337,38	R\$ 15.124,59	R\$ 16.992,47	R\$ 18.734,20
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 10.007,84	R\$ 11.559,06	R\$ 13.107,97	R\$ 14.726,81	R\$ 16.236,31
%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%
Bebidas	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 29.938,00	R\$ 34.578,39	R\$ 39.211,89	R\$ 44.054,56	R\$ 48.570,15
(-) IMPOSTOS	R\$ 2.395,04	R\$ 2.766,27	R\$ 3.136,95	R\$ 3.524,36	R\$ 3.885,61
(-) COMISSÕES	R\$ 1.496,90	R\$ 1.728,92	R\$ 1.960,59	R\$ 2.202,73	R\$ 2.428,51
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 898,14	R\$ 1.037,35	R\$ 1.176,36	R\$ 1.321,64	R\$ 1.457,10
(-) CUSTO VARIÁVEL (CUSTO DAS VENDAS)	R\$ 10.264,46	R\$ 11.855,45	R\$ 13.444,08	R\$ 15.104,42	R\$ 16.652,62
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 14.883,46	R\$ 17.190,40	R\$ 19.493,91	R\$ 21.901,41	R\$ 24.146,30
%	49,71%	49,71%	49,71%	49,71%	49,71%

Fonte: O autor (2023).

12.11 DRE CONSOLIDADO

A planilha de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) consolidada, Figura 32, oferece uma visão abrangente do desempenho financeiro geral da empresa ao longo de cinco anos, destacando detalhes cruciais sobre a receita operacional bruta, os custos envolvidos, as despesas operacionais e o lucro líquido. Analisando os dados, fica evidente que a receita operacional bruta aumentou constantemente ao longo dos anos, passando de R\$ 1.557.951,99 no primeiro ano para R\$ 2.302.051,72 no quinto ano.

No entanto, apesar do crescimento da receita, os custos das vendas, que incluem custos variáveis e despesas operacionais, também aumentaram proporcionalmente. Isso resultou em uma margem de contribuição que variou entre 32,40% e 27,34% ao longo dos anos, refletindo uma porcentagem da receita total que é atribuída ao lucro operacional. Além disso, as despesas operacionais cresceram gradualmente, atingindo R\$ 341.545,87 no quinto ano.

O lucro líquido conseguiu manter uma tendência ascendente ao longo dos cinco anos, alcançando R\$ 287.933,70 no último ano. Esses resultados indicam uma administração financeira eficiente, permitindo que a empresa mantenha um lucro líquido sólido em face de um ambiente operacional desafiador.

Figura 32 — DRE consolidado

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.557.951,99	R\$ 1.799.434,55	R\$ 1.858.503,58	R\$ 2.088.028,77	R\$ 2.302.051,72
(-) IMPOSTOS	R\$ 124.636,16	R\$ 143.954,76	R\$ 148.680,29	R\$ 167.042,30	R\$ 184.164,14
(-) COMISSÕES	R\$ 77.897,60	R\$ 89.971,73	R\$ 92.925,18	R\$ 104.401,44	R\$ 115.102,59
(-) TARIFA CARTÃO CREDITO/PAGSEGURO	R\$ 46.738,56	R\$ 53.983,04	R\$ 55.755,11	R\$ 62.640,86	R\$ 69.061,55
(-) CUSTO DAS VENDAS	R\$ 803.918,63	R\$ 928.526,01	R\$ 1.052.948,50	R\$ 1.182.987,64	R\$ 1.304.243,87
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 504.761,05	R\$ 582.999,01	R\$ 508.194,51	R\$ 570.956,53	R\$ 629.479,57
%	32,40%	32,40%	27,34%	27,34%	27,34%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 280.990,63	R\$ 295.040,17	R\$ 309.792,17	R\$ 325.281,78	R\$ 341.545,87
(=) RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 223.770,41	R\$ 287.958,85	R\$ 198.402,33	R\$ 245.674,74	R\$ 287.933,70
%	14,36%	16,00%	10,68%	11,77%	12,51%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO ANTES DO IR E CS	R\$ 223.770,41	R\$ 287.958,85	R\$ 198.402,33	R\$ 245.674,74	R\$ 287.933,70
%	14,36%	16,00%	10,68%	11,77%	12,51%
(-) IR E CS	-	-	-	-	-
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 223.770,41	R\$ 287.958,85	R\$ 198.402,33	R\$ 245.674,74	R\$ 287.933,70
%	14,36%	16,00%	10,68%	11,77%	12,51%

Fonte: O autor (2023).

12.12 VIABILIDADE

A análise da viabilidade financeira de um negócio é essencial para determinar a capacidade da empresa de operar de maneira sustentável e manter um fluxo de caixa saudável ao longo do tempo.

No contexto da planilha de Capital de Giro, é observado que os prazos médios de recebimento, estoques e fornecedores têm um impacto direto na necessidade de capital de giro.

Necessidade de Capital de Giro no primeiro ano é de R\$ 12.983. Isso significa que a empresa precisa de aproximadamente R\$ 12.983 em recursos financeiros para garantir que as operações ocorram de maneira eficaz.

Ao longo dos cinco anos, a Necessidade de Capital de Giro varia, mas mantém uma tendência geral de aumento. No segundo ano, esse valor sobe para R\$ 14.995, refletindo um aumento nas atividades operacionais da empresa. Nos anos subsequentes, essa tendência continua, atingindo R\$ 19.184 no quinto ano.

A planilha de Fluxo de Caixa, seguindo o modelo indireto, fornece uma análise financeira abrangente do negócio ao longo de um período de cinco anos.

Observa-se uma variação significativa no Fluxo de Caixa Nominal Líquido ao longo dos anos. No ano zero, o negócio registra um fluxo de caixa negativo de - 226.034 devido ao alto investimento inicial e às despesas pré-operacionais. No entanto, nos anos seguintes, o fluxo de caixa apresenta uma tendência positiva, atingindo 299.602 no quinto ano, refletindo a maturidade e o crescimento do negócio.

Além disso, o Fluxo de Caixa Descontado Líquido demonstra uma melhoria significativa, sugerindo que os futuros fluxos de caixa estão bem alinhados com as projeções financeiras. O acumulado líquido do fluxo de caixa descontado também destaca a viabilidade financeira do negócio, mostrando uma trajetória de crescimento constante ao longo do período analisado.

A planilha de Ponto de Equilíbrio (PE) é uma ferramenta essencial para avaliar a viabilidade financeira de um negócio ao identificar o momento em que a receita total se iguala aos custos totais. Ao observar os valores apresentados, nota-se que o Ponto de Equilíbrio (PE) para cada ano do empreendimento varia de 867.281 no primeiro ano para 1.249.058 no quinto ano. Isso indica o volume de vendas mínimo necessário para cobrir todos os custos e despesas associados ao negócio em cada um desses anos.

Analisando os indicadores de viabilidade apresentados na planilha da Figura 33, observa-se um Valor Presente Líquido (VPL) positivo de 1.065.782, o que sugere que o investimento proposto é viável, uma vez que os benefícios futuros superam o investimento inicial. A Taxa Interna de Retorno (TIR) de 105,96% indica uma atratividade significativa do projeto, já que a taxa de retorno supera as expectativas convencionais de investimento. Além disso, o período de Payback (PB) de 2 anos indica que o investimento inicial será recuperado em um período relativamente curto, o que é favorável em termos de retorno rápido do capital investido.

Figura 33 — Viabilidade

CAPITAL DE GIRO						
EM DIAS		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	-- X --	3	3	3	3	3
(+) PRAZO MÉDIO DE ESTOQUES	-- X --	10	10	10	10	10
(-) PRAZO MÉDIO DE FORNECEDORES	-- X --	10	10	10	10	10
(=) CICLO FINANCEIRO OU NECESSIDADE CAP. DE GIRO	-- X --	3	3	3	3	3
EM \$		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	-- X --	12.983	14.995	15.488	17.400	19.184
(+) PRAZO MÉDIO DE ESTOQUES	-- X --	22.331	25.792	29.249	32.861	36.229
(-) PRAZO MÉDIO DE FORNECEDORES	-- X --	22.331	25.792	29.249	32.861	36.229
(=) NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	-- X --	12.983	14.995	15.488	17.400	19.184
(=) VARIAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	-- X --	12.983	2.012	492	1.913	1.784

FLUXO DE CAIXA (MODELO INDIRETO)						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
LUCRO LÍQUIDO		223.770	287.959	198.402	245.675	287.934
(+) DEPRECIAÇÃO		13.452	13.452	13.452	13.452	13.452
(-) VARIAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAP. DE GIRO		12.983	2.012	492	1.913	1.784
(+) ENTRADA FINANCIAMENTO (EMPRÉSTIMO)	0	----	X ----	----	X ----	----
(-) INVESTIMENTO FIXO INICIAL	200.034	----	X ----	----	X ----	----
(-) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	26.000	----	X ----	----	X ----	----
(-) ARMORTIZAÇÃO PRINCIPAL DO EMPRÉSTIMO		0	0	0	0	0
(=) FLUXO DE CAIXA NOMINAL LÍQUIDO	-226.034	224.239	299.398	211.362	257.214	299.602
(=) FLUXO DE CAIXA DESCONTADO LÍQUIDO	-226.034	224.239	299.398	211.362	257.214	299.602
(=) FLUXO DE CAIXA DESCONTADO ACUMULADO LÍQUIDO	-226.034	-1.794	297.604	508.966	766.180	1.065.782

PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)					
PONTO DE EQUILÍBRIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EM \$	867.281	910.646	1.132.932	1.189.579	1.249.058

INDICADORES DE VIABILIDADE	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	1.065.782
TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	105,96%
PAYBACK (PB)	ANO 2

Fonte: O autor (2023).

12.13 CONCLUSÃO

Considerando as análises abrangentes das planilhas financeiras, é possível concluir que a abertura da nova loja da Caorle Pizzas apresenta uma viabilidade econômica favorável. A avaliação do fluxo de caixa indicou resultados positivos ao longo dos cinco anos, com projeções de lucro líquido crescente e um ponto de equilíbrio alcançado já no primeiro ano.

Além disso, os indicadores de viabilidade, como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), confirmam a atratividade do investimento, apontando para retornos financeiros satisfatórios. A gestão adequada da necessidade de capital de giro ao longo do período é essencial para garantir a continuidade das operações de forma eficiente.

Essas considerações financeiras sustentam a perspectiva de sucesso para a nova loja da Caorle Pizzas, indicando que o empreendimento está bem-posicionado para enfrentar os desafios do mercado e prosperar no cenário competitivo.

REFERÊNCIAS

AOKI COGUMELLOS. **Aoki Cogumelos**. 2023. Disponível em: <https://www.aokicogumelos.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2023.

ARAGÃO, Isabella. **Ritmo acelerado da vida moderna: impactos no foodservice**. Foodbiz. 2023. Disponível em: <https://foodbizbrasil.com/informacoes-de-mercado/ritmo-acelerado-da-vida-moderna-impactos-no-foodservice/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

ASSUMPÇÃO, Gabriel. **São Paulo é a capital da pizza no Brasil, diz estudo**: Estudo aponta crescimento do número de pizzarias no país e destaca a capital paulista. Terra. 2023. Disponível em: https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/degustacao-paulo-e-a-capital-da-pizza-no-brasil-diz-estudo,c7ce28aa0023ff59d9b2cb3d7068a0f48aa8yepp.html?utm_source=clipboard. Acesso em: 7 nov. 2023.

BOLZANI, Isabela. **Renda média do brasileiro cresce no 4º trimestre, mas ainda fica abaixo dos níveis pré-pandemia**: Segundo especialistas, cenário mostra que apesar de maior geração de vagas, salários ainda não têm recuperação. g1. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/02/28/renda-media-do-brasileiro-cresce-no-4o-trimestre-mas-fica-68percent-abaixo-do-pico.ghtml#:~:text=Segundo%20o%20levantamento%20do%20IBGE,patamar%206%2C8%25%20menor>. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Decreto n. 6.871, de 03 de junho de 2009. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. **Diário Oficial da União**, 04 de junho de 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, 09 de agosto de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Empresas & Negócios. Direitos e obrigações. [Brasília]: CGU, [2023?]. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/direitos-e-obrigacoes>. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 10.674, de 16 de maio de 2003. Obriga a que os produtos alimentícios comercializados informem sobre a presença de glúten, como medida preventiva e de controle da doença celíaca. **Diário Oficial da União**, 19 de maio de

2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.674.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 1283, de 18 de dezembro de 1950. Dispõe sobre a inspeção industrial e sanitária dos produtos de origem animal. **Diário Oficial da União**, 19 de dezembro de 1950. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1283.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 12 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, 14 de julho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n. 216, de 14 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Diário Oficial da União**, 14 de setembro de 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html. Acesso em: 27 out. 2023.

DECARVALHO, Monique. **Ultracongelamento: tudo que você precisa saber sobre**. Pzfzinho. 2020. Disponível em: <https://www.pzfzinho.com/ultracongelamento-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre/>. Acesso em: 27 out. 2023.

FRIGOR CINQUE. **Frigor Cinque**. São Paulo, 2023. Disponível em: <http://frigorcinque.com.br/Cinque.html>. Acesso em: 7 nov. 2023.

IBGE. **PIB cresce 1,9% no 1º trimestre de 2023**. Agência IBGE notícias. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/37029-pib-cresce-1-9-no-1-trimestre-de-2023#:~:text=No%20primeiro%20trimestre%20de%202023,PIB%20cresceu%204%2C0%25>. Acesso em: 27 out. 2023.

IBGE. **População cresce, mas número de pessoas com menos de 30 anos cai 5,4% de 2012 a 2021**. Agência IBGE notícias. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34438-populacao-cresce-mas-numero-de-pessoas-com-menos-de-30-anos-cai-5-4-de-2012-a-2021#:~:text=Os%20dados%20foram%20divulgados%20hoje,14%2C7%25%20da%20populacao>. Acesso em: 7 nov. 2023.

JÚNIOR, France. Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento: Segundo estudo, vários brasileiros mudaram seus hábitos alimentares durante a pandemia e começaram a comprar por delivery, sobretudo alimentos como frutas, hortaliças e feijão. **Jornal da USP**, ano 2021, 10 mar. 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>. Acesso em: 27 out. 2023.

LACTALIS DO BRASIL. **Lactalis do Brasil**. 2023. Disponível em: <https://lactalis.com.br/pt/quem-somos/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

LE 5 STAGIONI. **Le 5 Stagioni**. 2023. Disponível em: https://www.le5stagioni.com.br/?page_id=181. Acesso em: 7 nov. 2023.

NIELSEN. **Pesquisa Nielsen mostra que 45% da população mundial troca refeições por lanches**. Nielsen. 2014. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/insights/2014/pesquisa-da-nielsen-mostra-que-45-porcento-da-populacao-mundial-troca-refeicoes-por-lanches/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

QUEIJOS RONI. **Queijos Roni**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://queijosroni.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SA+. **85% dos consumidores estão em busca de refeições mais saudáveis**. SA+. 2023. Disponível em: <https://samaisvarejo.com.br/detalhe/reportagens/consumidores-estao-em-busca-de-refeicoes-mais-saudaveis>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SCHLINDWEIN, M. M. **Influência do custo de oportunidade do tempo da mulher sobre o padrão de consumo alimentar das famílias brasileiras**. 2006. 119 p Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2006.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MG. **Licenciamento Sanitário**. Portal da Vigilância em Saúde. Minas Gerais. Disponível em: <http://vigilancia.saude.mg.gov.br/index.php/licenciamento-sanitario/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

TEMRA. **Temra**. 2023. Disponível em: <https://www.temra.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2023.

APÊNDICE A — ROTEIRO DA PESQUISA QUALITATIVA

1. Sexo?
2. Faixa etária?
3. Qual seu estado civil?
4. Possui filhos?
5. Qual sua faixa de renda?
6. Você se considera alguém que valoriza uma alimentação saudável?
7. Com que frequência você compra pizza congelada?
8. Você já ouvir falar da técnica de ultracongelamento?
9. Você conhece pizzarias que vendem pizza congelada artesanal e não industrial?
Se sim, qual?
10. Com que frequência você consome pizza no horário do almoço?
11. Quais são os principais motivos para consumir pizza?
12. Qual é o seu sabor de pizza favorito?
13. O que você considera mais importante ao escolher onde comprar pizza?
14. Você está ciente de outras opções de restaurantes ou pizzarias no Alto da Boa Vista -SP? Quais?
15. Como você geralmente fica sabendo das promoções e novidades de estabelecimentos locais, como pizzarias?
16. Você acha importante que a Caorle Pizzas tenha presença ativa nas redes sociais?
17. Com que frequência você visita o site ou aplicativo de pizzarias para fazer pedidos ou obter informações?
18. Quando se trata de adquirir pizza, qual é o seu local de preferência?