

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD)**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA  
DE UM RESTAURANTE DE CULINÁRIA HAVAIANA**

**ROBERTO DE ABREU LAMB**

**PORTO ALEGRE  
2018**

**ROBERTO DE ABREU LAMB**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA  
DE UM RESTAURANTE DE CULINÁRIA HAVAIANA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao  
Departamento de Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Guilherme Kirch

**PORTO ALEGRE  
2018**

**ROBERTO DE ABREU LAMB**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA  
DE UM RESTAURANTE DE CULINÁRIA HAVAIANA**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

---

---

**CONCEITO FINAL:**

**PORTO ALEGRE, 13 DE JUNHO DE 2018.**

**PROFESSOR ORIENTADOR: GHUILHERME KIRCH**

**DISCIPLINA: ESTÁGIO FINAL (ADM 01198)**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: FINANÇAS**

Aos meus pais, pelo incansável apoio em todos os momentos importantes da minha vida.

## **AGRADECIMENTO**

Um agradecimento especial ao professor e orientador Guilherme Kirch, pela paciência e disposição em me ajudar, apesar das dificuldades e contratemplos que esse Trabalho demandou.

## RESUMO

O presente Trabalho é um estudo de viabilidade econômico-financeira para a abertura de uma franquia de um restaurante de culinária havaiana, o Poke's. Para esse estudo, serão utilizados conceitos teóricos sobre a viabilidade, formação de estratégia, técnicas de administração para operações e serviços, e noções de marketing, que incluem comunicação, concepção do produto, pesquisas mercadológicas e posicionamento da empresa. Ao longo do Trabalho serão apresentados dados e informações levantados por meio de pesquisa em fontes secundárias e pesquisas diretas. Essas informações, juntamente com os fundamentos teóricos, foram essenciais para a conclusão da avaliação do negócio, uma franquia de fast-food na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina, e demonstrar ser um ótimo investimento. O estudo demonstrou que o investimento deve ser aceito em todos os cenários analisados (pessimista, moderado e otimista). As três técnicas de aceitabilidade de um investimento utilizadas mostraram que o empreendimento apresentará, no caso das premissas estarem corretas, um retorno superior ao mínimo esperado pelos sócios.

## **ABSTRACT**

*The present work is a study for economic-financial viability for the opening of a franchise of a Hawaiian cuisine restaurant, Poke's. For this study, theoretical concepts on viability, strategy formation, management techniques for operations and services, finance theorems and marketing notions will be used, including communication, product design, market research and company positioning. Throughout the Work will be presented information and data raised through research in tertiary sources and direct research. This information, together with the theoretical foundations, will be essential for the conclusion of the evaluation of the business, presented as a fast food franchise in the city of Garopaba – Santa Catarina, and prove to be a great investment. That the investment will have to be accepted in all the scenarios analysed (pessimistic, moderate and optimistic). The three investment acceptability techniques used showed that, if the assumptions are correct, the investment will have a return higher than the minimum expected by the investors.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Fórmula 1 – Valor Presente Líquido (VPL)
- Figura 1 – Imagem real do estabelecimento (feita pelo autor)
- Figura 2 – Imagem do Instagram @pokesgaropaba
- Figura 3 – Imagem do cardápio do Poke's em Garopaba
- Figura 4 – Imagem da Bike Food
- Figura 5 – Imagem real do balcão refrigerado dos alimentos
- Figura 6 – Localização dos concorrentes mais próximos
- Figura 7 – Mapa de percepção da concorrência pelos entrevistados
- Figura 8 – Equipe do Poke's em Garopaba
- Quadro 1 – Investimento inicial
- Quadro 2 – Depreciação do Investimento Inicial
- Quadro 3 – Custos fixos mensais
- Quadro 4 – Estimativa de demanda mensal
- Quadro 5 – Estimativa de pagamento de impostos
- Quadro 6 – Estimativa de custo de pagamento a fornecedores
- Quadro 7 – Estimativa de custo com taxas de cartão
- Quadro 8 – Estimativa de pagamento de royalties
- Quadro 9 – Estimativa de custos variáveis
- Quadro 10 – Fluxo de caixa projetado
- Quadro 11 – Fluxo de caixa projetado (cenário pessimista)
- Quadro 12 – Fluxo de caixa projetado (cenário otimista)
- Quadro 13 – Resumo dos fluxos de caixa
- Quadro 14 – VPL cenário moderado
- Quadro 15 – VPL cenário pessimista
- Quadro 16 – VPL cenário otimista
- Quadro 17 – TIR cenário moderado
- Quadro 18 – TIR cenário pessimista
- Quadro 19 – TIR cenário otimista
- Quadro 20 – Payback

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
2. REVISÃO TEÓRICA .....	14
2.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	14
2.2 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE .....	14
2.3 FLUXO DE CAIXA .....	15
2.4 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) .....	15
2.5 TAXA INTERNA DE RETORNO .....	16
2.6 PAYBACK.....	16
3. PESQUISA QUALITATIVA EM DINÂMICA DE GRUPO .....	18
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	21
4.1 O NEGÓCIO .....	21
4.2 LOCALIZAÇÃO .....	22
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS .....	22
4.4 DIFERENCIAL DOS SERVIÇOS .....	24
4.5 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO .....	26
4.6 AMBIENTE DE NEGÓCIO .....	26
4.7 ANÁLISE DE MERCADO .....	27
4.7.1 ANÁLISE DO SETOR .....	27
4.7.2 MERCADO POTENCIAL .....	28
4.7.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	29
4.8 POSICIONAMENTO .....	30
4.8.1 FOCO E SEGMENTAÇÃO .....	31
4.8.2 PLANO DE PENETRAÇÃO NO MERCADO .....	32
4.8.3 DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO .....	33
4.9 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO .....	33
4.9.1 PRODUÇÃO, LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÕES .....	33
4.9.2 DESCRIÇÃO LEGAL E ESTRUTURA SOCIETÁRIA .....	33
4.9.3 EQUIPE .....	34
4.9.4 ALIANÇAS E PARCERIAS .....	35
4.10 GESTÃO DE QUALIDADE .....	35
4.10.1 QUALIDADE E PADRONIZAÇÃO .....	36
4.11 ANÁLISE SWOT .....	36
4.12 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....	36
4.13 PLANO FINANCEIRO .....	37

4.13.1 INVESTIMENTO INICIAL .....	37
4.13.2 DEPRECIAÇÃO .....	39
4.13.3 CUSTOS FIXOS .....	40
4.13.4 CUSTOS VARIÁVEIS .....	40
4.13.4.1 FATURAMENTO .....	40
4.13.4.2 IMPOSTOS .....	42
4.13.4.3 PAGAMENTO A FORNECEDORES .....	43
4.13.4.4 TAXA DE CARTÃO .....	44
4.13.4.5 ROYALTIES .....	44
4.13.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....	45
4.13.6 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS .....	46
4.13.7 CENÁRIO PESSIMISTA .....	46
4.13.8 CENÁRIO OTIMISTA .....	47
4.13.9 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE .....	49
4.13.10 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS .....	49
CONCLUSÕES .....	53
ANEXO 1: QUESTIONÁRIO .....	55
REFERÊNCIAS.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão abordados o tema e os motivos que levaram o autor a escolhê-lo, para possibilitar ao leitor contextualizar o problema de pesquisa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo tem a intenção de analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de um restaurante de culinária havaiana na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina.

O recente crescimento da divulgação da culinária havaiana nas cidades brasileiras, principalmente nas grandes capitais, atraiu o interesse do autor para a possibilidade de abertura de um empreendimento com essas características em Garopaba, cidade onde sempre sonhou morar e que vem recebendo um grande número de novos moradores nos últimos anos, com destaque para os gaúchos fugindo da violência da sua capital.

Foi identificado que a cidade de Garopaba possui apenas um restaurante especializado em culinária havaiana. Porém, a proposta desse restaurante não é a mesma que pretende ser realizada pelo autor. Enquanto o estabelecimento já existente possui uma culinária mais sofisticada, com pratos à la carte, serviços de garçom e pedidos na mesa, a ideia do estabelecimento analisado no presente estudo se assemelha mais à de um restaurante *fast food*.

Dessa forma, analisando o potencial a ser explorado na cidade, e com o objetivo de reduzir a incerteza quanto ao sucesso do empreendimento, principalmente se tratando dos aspectos econômico-financeiros, o estudo de viabilidade se faz muito importante e necessário antes da decisão de abertura do empreendimento.

Neste estudo, será descrito como funcionará o empreendimento, assim como seus produtos e serviços oferecidos. Também analisará o mercado da cidade de Garopaba, com ênfase na cena gastronômica. E, por fim, analisará se é viável econômico-financeiramente a abertura do restaurante havaiano na cidade.

**PROBLEMA:** é viável econômico-financeiramente a abertura de um restaurante de culinária havaiana na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina?

## **1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo principal do Estudo é verificar a viabilidade econômico-financeira da abertura de um restaurante de culinária havaiana na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Para atingir o objetivo geral apresentado acima, foram listados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o empreendimento, assim como os produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes.
- b) Analisar o mercado em que o estabelecimento se propõe a atuar.
- c) Verificar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A ideia de realizar o estudo de viabilidade econômico-financeira nasceu do sonho do autor e de sua namorada de abrir um negócio próprio, preferencialmente no litoral catarinense. Os dois sempre sonharam em morar em Garopaba, cidade reconhecida por suas belas praias e cultura voltada à prática de esportes, características que sempre atraíram o casal.

Por serem funcionários públicos, e conseqüentemente sem experiência na iniciativa privada e no ramo de restaurantes, o presente estudo se torna fundamental para a tomada da decisão de pedido de desligamento do serviço público e introdução no desafiador mundo do empreendedorismo.

O presente Trabalho se mostrou uma ferramenta importante para a melhor compreensão da totalidade da atividade da empresa. Pelo fato dos sócios iniciarem as atividades do restaurante sem experiência e sem um Plano de Negócios, o estudo será fundamental para o futuro da empresa, pois possibilitou aos sócios compreenderem melhor como funcionam quesitos básicos de finanças que por vezes passaram despercebidos, e que agora se tornarão controles fundamentais para o bom andamento do restaurante nos seus futuros anos.

Além disso, o Estudo se torna uma importante ferramenta também para futuros empreendedores, principalmente do ramo da gastronomia, que estejam planejando abrir um restaurante através de uma franquia. Com as informações contidas no Trabalho, é possível verificar com maior segurança alguns passos importantes e necessários para esse tipo de empreendimento.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Segundo Kotler (2003) o planejamento estratégico consiste no desenvolvimento de estratégias em longo prazo que assegurem a sobrevivência e o crescimento da empresa. Nesse contexto, afirma-se, novamente, a importância do alinhamento estratégico em uma empresa, já que o plano de marketing é fundamental para uma boa implementação e elaboração das estratégias, ao mesmo tempo em que estes definem o papel do marketing na empresa. Essa interdependência dos propósitos de marketing e das estratégias é um reflexo da forte influência que exerce sobre ambos, o entorno, extremamente mutável, na qual se encontra a empresa.

A estratégia de marketing parte da eleição do público objetivo. Uma vez identificado o mercado total, este se divide em segmentos menores, dentre as quais se escolhe aqueles aos quais se pretende atender. Explica-se: “um segmento de mercado é um grupo de consumidores que respondem da mesma forma a um determinado estímulo de marketing” (KOTLER, 2003, p. 52).

O próximo ponto é entender o(s) segmento(s) escolhido(s) e decidir o marketing *mix* ou os quatro P's mais adequados para conquistá-lo(s): o produto (*Product*), o preço (*Price*), a localização (*Placement*) e a comunicação (*Promotion*).

### 2.2 TAXA MINIMA DE ATRATIVIDADE

A taxa mínima de atratividade (TMA) é a taxa de juros que representa o mínimo aceitável por um investidor ao realizar um investimento.

Casarotto Filho e Kopittke (1994) definem a taxa mínima de atratividade como a taxa de investimento pela qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros. Segundo o autor, para se analisar um investimento, é necessário se confrontar a Taxa Interna de Retorno (TIR), que será definida posteriormente no Trabalho, com a taxa mínima de atratividade. Se a TMA for igual ou superior à TIR, o investimento pode ser considerado atrativo pelo investidor.

Para se calcular a Taxa Mínima de Atratividade, são levados em conta três fatores: o custo de oportunidade, o risco inerente ao negócio e o custo de liquidez.

### **2.3 FLUXO DE CAIXA**

O Fluxo de Caixa representa a entrada e a saída de dinheiro do caixa da empresa, durante um determinado período.

De acordo com Gitman (2010), o fluxo de caixa é definido pelo total de entradas (recebimentos) menos o total de saídas (pagamentos) no caixa da empresa, durante um determinado período de tempo. Os recursos de entrada são originados em sua maioria com as vendas realizadas pela empresa. Por outro lado, as saídas se devem às atividades naturais da empresa, como, por exemplo, compras de matéria-prima e folha de pagamento.

Para Padoveze (1997), o fluxo de caixa é considerado peça-chave na administração financeira de uma empresa, é dever ser elaborado tanto pelo setor contábil quanto pelo setor financeiro do empreendimento. Salim et al. (2004, p. 172) define fluxo de caixa como:

[...] instrumento que retrata todas as entradas e saídas no caixa da empresa, ou seja, as receitas e despesas da empresa, classificadas conforme sejam direcionadas para operação, investimento ou financiamento associadas ao tempo, permitindo saber qual é o volume de recursos empregados em cada uma dessas atividades num intervalo de tempo. Um resultado mostrado no fluxo de caixa é o saldo disponível no caixa da empresa, a cada dia, semana ou mês.

### **2.4 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)**

O valor presente líquido é uma fórmula financeira que nos permite determinar o valor de pagamentos futuros no dia de hoje, descontando esses pagamentos a uma taxa específica, e ainda diminuindo o valor utilizado como investimento inicial. Segundo Ross (2000, p.215), o valor presente líquido é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo. Portanto, o VPL costuma ser uma das principais formas de analisar a possibilidade de compra de um investimento, pois permite ao investidor analisar quanto os pagamentos futuros valem atualmente, eliminando o fator da perda do poder de compra do dinheiro pelo tempo.

De acordo com Kuhn e Dama (2009), quando apresentar um VPL maior ou igual à zero, o investimento pode ser considerado aceitável. Quando o VPL for menor que zero, não é considerado interessante para o investidor, pois o negócio apresenta uma taxa inferior à taxa mínima de atratividade.

Para calcularmos o Valor Presente Líquido temos a seguinte fórmula:

$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$	<p>t = período (anos ou meses)</p> <p>n = tempo total projeto (anos ou meses)</p> <p>i = taxa mínima de atratividade (TMA)</p> <p>FC = fluxo caixa por período</p>
---	--

Fórmula 1 - Valor Presente Líquido (VPL)

## 2.5 TAXA INTERNA DE RETORNO

Segundo Hoji (2006) *apud* Pereira & Almeida (2010, p.02), “a Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas), que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, conforme o caso, para trazer ou levar cada valor do fluxo de caixa para uma data focal (data base de comparação de valores correntes de diversas datas).”

A Taxa Interna de Retorno é uma alternativa de avaliação da atratividade de um investimento. Para utilizar esse método de avaliação deve-se compará-la à taxa mínima de atratividade definida pelo investidor. De acordo com Kuhn e Dama (2009), se a TIR for maior que a TMA, significa que o negócio é atrativo, e deve ser aceito pelo investidor. Da mesma forma, se a TIR for inferior à TMA, o investimento deve ser descartado.

## 2.6 PAYBACK

Segundo GITMAN (1997), o período de retorno do investimento (payback) é utilizado para determinar em quanto tempo o investidor recuperará seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa provenientes da atividade.

Se o período de payback for inferior ao estipulado pelo investidor, o investimento se mostra atrativo, devendo ser aceito pelo mesmo. Se o período for maior, o investimento deve ser rejeitado.

### 3. MÉTODO

O presente Trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade financeira para abertura de um restaurante de culinária havaiana na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo principal do estudo foram realizadas três etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e elaboração do plano financeiro e análise dos seus indicativos.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de livros e conteúdo disponível na Internet, com objetivo de buscar conhecimento teórico sobre os conteúdos dos indicadores financeiros necessários para a análise da viabilidade de abertura da empresa.

A pesquisa exploratória foi viabilizada através de conhecimentos passados pela franqueadora do restaurante Poke's de Porto Alegre, com informações orçamentárias sobre materiais e produtos utilizados na rede. Também foram utilizados dados reais coletados nos primeiros meses de atividade do Poke's em Garopaba, visto que o restaurante já se encontra em funcionamento. O autor realizou visitas e observações nos estabelecimentos concorrentes da cidade, com conversas informais com os proprietários e clientes, visando descobrir informações sobre o movimento e faturamento dos restaurantes nos diversos meses do ano. Por fim, foi realizada uma entrevista qualitativa com seis pessoas, três delas moradoras e outras três turistas assíduas da cidade de Garopaba. O objetivo da entrevista foi compreender quais valores são mais importantes para os clientes potenciais dos produtos oferecidos pelo restaurante Poke's.

Por fim, foi realizada a elaboração do plano financeiro e sua posterior análise dos indicadores financeiros encontrados. O objetivo principal dessa análise foi verificar se é viável financeiramente a abertura do restaurante Poke's em Garopaba, nos três cenários estimados: moderado, pessimista e otimista.

No ANEXO 1, será apresentado um resumo das perguntas e respostas com as premissas mais relevantes mencionadas pelos participantes durante a pesquisa primária.

Conclusões: esta pesquisa foi suficiente para o autor identificar, em primeiro lugar, certa sensibilidade a preço e uma forte associação entre alimentação saudável e preços mais altos. Além disso, foi percebido que a impressão deixada no atendimento, na exposição de produtos e na comunicação utilizada são fatores importantes para o sucesso do empreendimento.

Essas informações coletadas servirão como diretrizes para equilibrar a melhor relação possível entre o custo-benefício percebido pelo cliente desde o momento em que ele percebe a existência do Poke's até todo o processo de análise, escolha e compra dos produtos oferecido

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 O NEGÓCIO

O Poke's atuará no ramo de restaurante fast-food, trabalhando com produtos frescos compostos essencialmente por salmão, atum, arroz, frutas e verduras, tendo como seu principal objetivo uma alimentação leve e saudável e propicia para o consumo na praia.

A cidade de Garopaba apresenta uma grande sazonalidade com relação à sua população. Durante o ano, o número de habitantes em 2017 foi estimado em 22.082 moradores, segundo o site do IBGE. Porém esse número é multiplicado por 10 no verão, com a cidade atingindo até 200.000 pessoas. Apesar de dar atenção aos moradores através de um ótimo atendimento, o público alvo do restaurante será esse turista que frequenta a cidade principalmente nos meses de janeiro e fevereiro.



Figura 1 - Imagem real do estabelecimento (feita pelo autor)

## **4.2 LOCALIZAÇÃO**

O estabelecimento ficará situado na rua Prefeito João Orestes de Araújo, 246/loja 04, entre as ruas Nereu Ramos e Aderbal Ramos da Silva, centro da cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina. O endereço localiza-se próximo à beira mar, local de grande circulação de pessoas durante a temporada de verão. É a principal rua da cidade, sendo a via pela qual a maioria das pessoas acessa a praia. Possui grande movimentação noturna, com famílias e grupos de amigos realizando compras e/ou procurando estabelecimentos gastronômicos para refeições.

A cidade de Garopaba apresenta uma grande sazonalidade com relação a sua população. Durante o ano o número de habitantes foi estimado em 18.138 pessoas, segundo o último censo realizado pelo IBGE, em 2010. Porém, esse número pode chegar a ser multiplicado por 10 nos meses de janeiro e fevereiro, com a cidade atingindo até 200 mil pessoas.

## **4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS**

O empreendimento está enquadrado no ramo de lanchonetes, tendo como atividade secundária o comércio varejista de bebidas. A especialidade do restaurante é a culinária havaiana.

Os pratos (pokes) são uma comida típica do Havaí. A palavra poke se refere à forma como os ingredientes são apresentados. Poke significa "corte", tanto em cubos como fatiado. A comida é servida em potes (bowls), com os ingredientes basicamente formados por peixe cru, com ênfase para o salmão e o atum. Além dos peixes, o Poke's tem como complementos arroz branco, arroz integral, mix de folhas verdes composto por alface, rúcula, cenoura e repolho roxo. Seus molhos são Spicy Maio (maionese com pimenta), Wasabi Maio (maioneses com raiz forte wasabi), Agridoce com Maracujá, Ostra, Tarê e Shoyu. Para finalizar o pedidos, os clientes ainda podem escolher alguns entre os seguintes complementos: abacate, abacaxi, alga marinha, alho frito, alho poró, batata palha, cebola roxa, cebolinha, coco ralado, couve crispy, gengibre, gergelim, manga, pepino, pimenta, tomate cereja e wasabi. O processo de compra possui um sistema de personalização do prato, composto por cinco etapas, conforme a apresentação do cardápio utilizado atualmente a seguir.

São muitas as versões possíveis, mas para a análise financeira deste estudo será utilizado como padrão de venda o Poke Honolulu, prato mais vendido do restaurante e com os ingredientes mais caros.

O restaurante serve também refrigerantes, águas, sucos, chás gelados e cervejas.



Figura 2 - Imagem do Instagram @pokesgaropaba



Garopaba

**1. COMECE ESCOLHENDO O TAMANHO E O(S) TIPO(S) DE PROTEÍNA(S).**



**POKE**

110G de até duas proteínas, um molho, duas bases e até 6 COMPLEMENTOS.



**BIG POKE**

240G de até duas proteínas, um molho, duas bases e até 6 COMPLEMENTOS.

- Pasta de Salmão | 18,00 | 28,00
- Salmão | 30,00 | 45,00
- ☞ Salmão c/ Cream Cheese | 30,00 | 45,00
- 🔥 Shimeji | 30,00 | 45,00
- 🔥 Atum | 30,00 | 45,00
- 🔥 Camarão | 34,00 | 49,00

**OAHU**

Arroz branco, pasta de salmão, molho de ostra, abacaxi, pepino, tomate, cebolinha, gergelim e pimenta.

**PK 18,00**  
**BPK 28,00**



**MAUI**

Arroz integral, salmão com cream cheese, molho shoyu, manga, gengibre, alho poró, cebolinha, alho frito e gergelim.

**PK 30,00**  
**BPK 45,00**



**2. AGORA, ADICIONE NOSSAS BASES: 1 OU 2 BASES (MEIO-A-MEIO).**

- Arroz
- Arroz integral
- Mix de folhas (Alface, repolho roxo, rúcula e cenoura)

**WAIKIKI**

Arroz integral, atum, wasabi mayo, abacate, abacaxi, pepino, tomate, cebolinha e pimenta.

**PK 30,00**  
**BPK 45,00**



**HONOLULU**

Arroz branco, salmão, molho de ostra, abacate, manga, pepino, cebolinha e gergelim.

**PK 30,00**  
**BPK 45,00**



**3. DÊ UM TOQUE ESPECIAL AO SEU POKE ESCOLHENDO 1 DE NOSSOS SABOROSOS MOLHOS.**

- ☞ Spicy mayo
- ☞ Original
- ☞ Tarê
- ☞ Agridoce c/ maracujá

- ☞ Wasabi mayo
- ☞ Ostra
- ☞ Shoyu

ADICIONAR MOLHO EXTRA R\$ 1,00

**ESCOLHA UMA BEBIDA**



Água mineral 500ml (com/sem gás)	3,00
Aquarius 510ml	4,00
Chá gelado Leão 300ml (pêssego/limão)	5,00
Suco de laranja 300ml	6,00
Refrigerante lata 350ml (normal/zero)	4,00
Cerveja Sol 330ml	6,00
Cerveja Heineken 330ml	7,00
Cerveja Corona 355ml	10,00
Cerveja Phare 330ml	11,00
Cerveja Phare Hermosa 330ml	12,00

**4. DÊ O TOQUE FINAL AO SEU POKE COM NOSSOS DELICIOSOS COMPLEMENTOS. ESCOLHA ATÉ 6 COMPLEMENTOS.**

- Abacaxi
- Alga marinha
- Batata palha
- ☞ Couve Crispy
- Manga
- Coco ralado

- Abacate
- Alho frito
- Cebola roxa
- Gengibre
- Pepino
- Pimenta

- ☞ Wasabi
- Alho poró
- Cebolinha
- Gergelim
- ☞ Tomate cereja

PORÇÃO EXTRA R\$ 1,00

**ESCOLHA UMA SOBREMESA**

☞ Sorvete | 10,00

CONTÉM LACTOSE



CONTÉM GLUTEN



PRATO QUENTE



FACEBOOK.COM/POKESGAROPABA

IG @POKESGAROPABA

WhatsApp (48) 99161.9990

Figura 3 - Imagem do cardápio do Poke's em Garopaba

#### 4.4 DIFERENCIAL DOS SERVIÇOS

Por se tratarem de produtos frescos, o cuidado com a logística de compra e conservação dos alimentos é um fator primordial para oferecer um produto de qualidade ao cliente, com todas as suas propriedades nutricionais e agradável ao paladar. Para isso, é necessário realizar compras diariamente, tendo em vista que os peixes não podem ser congelados e devem ser utilizados em até 4 dias depois de cortados, mantendo-os refrigerados conforme a temperatura fornecida pela Vigilância Sanitária, e a vida útil dos vegetais.

A agilidade no atendimento é o principal diferencial da proposta do restaurante Poke's. Em média, o cliente é atendido em 5 minutos, desde sua chegada ao estabelecimento até estar com o prato em mãos, realizado o pagamento. A montagem em si do prato costuma demorar de 1 a 2 minutos, variando com o nível de indecisão de cada cliente.

Além da venda no próprio estabelecimento, o Poke's oferece também a opção de entrega, para um perímetro de 15 quilômetros, que atinge bairros e praias com grande fluxo de pessoas, como Praia da Ferrugem e Praia do Rosa, com o custo adicional de R\$5,00. O período médio de entrega é de 30 minutos, a partir do momento do pedido. O serviço de entrega é realizado pelos próprios funcionários, contando com 01 moto de uso exclusivo para essa finalidade. Dessa forma, é possível garantir a qualidade do serviço prestado e do alimento, que chega nas mãos dos clientes em suas casas praticamente da mesma forma que os pratos consumidos no restaurante.

Durante o verão, feriados prolongados e em alguns finais de semana do restante do ano, o empreendimento realiza a venda de pokes na beira da praia de Garopaba, utilizando uma Bike Food. Os produtos são montados na loja, e acondicionados em uma caixa térmica dentro da bicicleta. Dessa forma, é possível manter o mesmo padrão de qualidade e sabor do restaurante. A Bike Food já foi utilizada durante o verão de 2018, onde gerou uma boa fonte de receita extra para o negócio, além de se mostrar uma ótima ferramenta de publicidade para o restaurante. Nenhum outro concorrente direto do Poke's possui licença aprovada pela prefeitura de Garopaba. O autor conseguiu, e deve ser mantido pelos próximos anos, o alvará que dá o direito de comercializar produtos na beira da praia, com entregador próprio devidamente treinado dentro das exigências da Vigilância Sanitária para este tipo de comércio, com o carrinho adequado para a armazenagem dos produtos. Esse fator se torna um grande diferencial.



Figura 4 - Imagem da Bike Food

#### 4.5 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

Atualmente, o mercado de clientes em busca de alimentação saudável e prática se encontra em fase de crescimento. A franqueadora acredita, tese compactuada pelo autor do estudo, que a culinária havaiana, por se enquadrar perfeitamente nesse modelo, tem um grande potencial de se tornar uma forte concorrente da culinária japonesa, já estabelecida há mais de 10 anos no Brasil como uma das preferências gastronômicas dos brasileiros. O motivo dessa crença está na semelhança entre os ingredientes utilizados nos pratos das duas culturas em questão.

O restaurante Poke's de Garopaba está em funcionamento desde o dia 20 de setembro de 2017 no modelo soft opening, com a inauguração oficial realizada na data de 28 de outubro de 2017.

#### 4.6 AMBIENTE DE NEGÓCIO

O Poke's Garopaba se enquadra no ramo de fast food/lancheria de culinária havaiana, focado em um público-alvo composto por homens e mulheres da faixa etária entre 8 e 50 anos de idade, localizados nas classes sociais A, B e C, podendo ser estes residentes ou turistas da cidade de Garopaba/SC e suas praias próximas, com destaque para Ferrugem, Silveira e Praia do Rosa.

O mercado de fast food se encontra em consolidação, dominado por poucas empresas líderes, onde a predominância na concorrência é especificamente na venda de hambúrgueres, pizzas e pastéis, motivados por uma questão cultural dos brasileiros, mais adaptados a esse tipo de refeição.

O maior desafio da franquia será se tornar referência para os consumidores, fazendo com que eles migrem deste fast food mais tradicional, porém menos saudável, para este novo conceito de culinária havaiana e seus benefícios.



Figura 5 - Imagem real do balcão refrigerado dos alimentos

## 4.7 ANÁLISE DE MERCADO

### 4.7.1 ANÁLISE DO SETOR

Conforme dito anteriormente, segundo o último censo do IBGE realizado em 2010, Garopaba conta com uma população de 18.138 habitantes, com um PIB per capita de R\$ 20.627,72 e uma densidade demográfica de 157,17 hab/km<sup>2</sup>. Durante a temporada de verão a cidade pode receber até 200.000 pessoas, desde a primeira quinzena de dezembro até o final do Carnaval.

No setor que o Poke's de Garopaba está inserido, há uma predominância de pequenas empresas, com destaque para alguns concorrentes diretos de culinária japonesa. Pelo fato do ingrediente principal desses restaurantes também ser o salmão, eles são considerados concorrentes na disputa por clientes. Entre eles, podemos citar, por terem uma presença mais forte entre os consumidores da cidade, o H2O, maior restaurante japonês da cidade, o Teiko, que fica na avenida principal da cidade, porém distante do Centro, e o Mahaki, que fica localizado a poucos metros do Poke's, em uma das transversais da avenida principal de Garopaba.

O comércio local fica centralizado na Rua Prefeito João Orestes de Araújo, onde existe o maior fluxo de consumidores, que passeiam e procuram opções gastronômicas tanto em caminhadas durante o dia e também à noite, como passagem de carros em direção à praia. É a avenida que o Poke's está localizado, próximo ao mar.

#### **4.7.2 MERCADO POTENCIAL**

O foco principal do negócio é atender o máximo possível de pessoas durante os meses de janeiro e fevereiro, período no qual a cidade recebe uma grande leva de turistas de praticamente todos os estados do Brasil. Porém, sem deixar de atender a população local também no restante do ano, mantendo a qualidade do serviço prestado.

Buscar a fidelidade do público local é essencial para a manutenção do negócio durante o ano, mas conforme dados coletados, a população de Garopaba não cultiva fortemente o hábito de realizar refeições fora de casa. Grande parte dos trabalhadores realizam sua refeição no almoço em casa, pelo fato do comércio majoritariamente fechar ao meio dia. Por outro lado, os turistas têm o perfil oposto. Por estar de férias, não quer passar trabalho, gosta de conhecer os negócios locais, ter a praticidade de usufruir de uma alimentação rápida e seguir desfrutando dos dias de folga.

A grande maioria destes turistas é composta por famílias que buscam a tranquilidade e as belezas naturais da região. São notados também grupos de jovens em busca da prática de esportes como o surfe, além das conhecidas casas noturnas da região. Na sua maioria também são provenientes do Rio Grande do Sul, boa parte vinda da capital Porto Alegre. O tempo de permanência médio é de uma semana, de acordo com relatos de pousadas da cidade.

O comércio de uma forma geral é afetado pela sazonalidade da temporada. Conseqüentemente os esforços de venda se concentram majoritariamente de dezembro a março, e nos feriados prolongados.

#### **4.7.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Atualmente existe apenas um restaurante de comida havaiana em Garopaba, o Kanaloa Hawaiian Bar. Porém, como já mencionado anteriormente, com uma proposta diferente, voltada para venda de pratos "à la carte", com um serviço mais exclusivo e preços menos competitivos. O Kanaloa é pioneiro na gastronomia havaiana na cidade, iniciando suas atividades cerca de três meses antes do Poke's. Um ponto negativo desse restaurante é o fato de não estar localizado na avenida principal de Garopaba, por onde passa o maior fluxo de pedestres e veículos. Apesar de sua qualidade e boa reputação nos pratos, ambiente e atendimento, o preço é sem dúvida um empecilho para atrair e fidelizar clientes.

Além do Kanaloa Hawaiian Bar, existem três outros restaurantes de culinária japonesa na cidade, que concorrem diretamente com o Poke's pela semelhança dos produtos oferecidos. São eles o H2O, o Teiko e o Mahaki.

O H2O Sushi é um restaurante tradicional na cidade de Garopaba. Reconhecido por seu ambiente sofisticado e agradável, possui uma boa reputação de qualidade e variedade dos peixes oferecidos. Possui um preço elevado, tendo como público alvo clientes de classes sociais A e B.

Já o Teiko e o Mahaki são dois concorrentes de menor envergadura, porém com um razoável tempo de mercado. Possuem boa reputação e preços mais acessíveis que o H2O. Ambos possuem páginas no Facebook e no Instagram, e realizam divulgação por meio das redes sociais e panfletos. O Mahaki se localiza a cinquenta metros de distância do Poke's, o que o torna um maior concorrente e mais competitivo que os demais restaurantes japoneses.

Os concorrentes indiretos são as diversas opções de lancherias localizadas no centro da cidade. Algumas dessas são mais antigas, já possuem uma marca consolidada e se beneficiam do apelo cultural de alimentação tradicional do brasileiro. Costumar possuir um preço mais acessível, e comercializam basicamente, hambúrgueres,

pizzas, pasteis, crepes e cachorros-quente. Pizzaria do Beto, Na Lata e Guna Madê são os estabelecimentos mais destacados.

O principal meio de comunicação com o consumidor utilizado pelos restaurantes locais é a manutenção de presença nas redes sociais, com parcerias, promoções e descontos. Existe também um forte apelo para a panfletagem nas ruas da cidade.

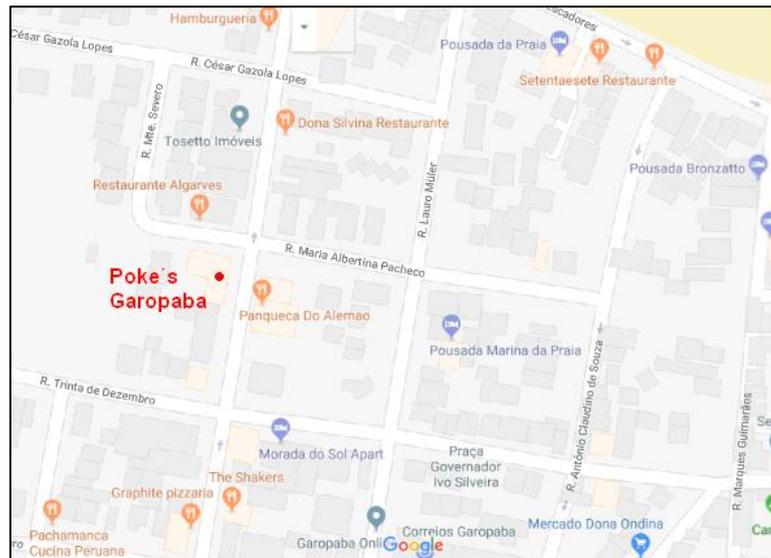


Figura 6 - Localização dos concorrentes mais próximos

#### 4.8 POSICIONAMENTO

Através do presente estudo, foi definido que a chave do sucesso do empreendimento será oferecer um serviço com a melhor relação de custo x benefício para os clientes, através de alimentos saudáveis, frescos, gostosos e atrativos visualmente, com um preço acessível ao nosso público alvo.

O Poke's em Garopaba pretende se diferenciar frente aos seus concorrentes por oferecer um serviço de atendimento mais rápido e eficiente, possuindo embalagem prática que permite o consumo tanto no local quanto na beira da praia. Além disso, praticar um preço máximo por refeição de R\$ 50,00 por pessoa, enquanto os restaurantes japoneses, seus concorrentes diretos, têm como teto para uma refeição similar um custo de até R\$ 100,00 por pessoa.

A marca deve ser lembrada e desejada por seus clientes como uma alternativa saudável, deliciosa e econômica de fazer uma refeição rápida no centro de Garopaba

ou na beira da praia, ou até mesmo em casa. Para atingir esse objetivo serão necessários um atendimento de qualidade, produtos frescos e preços controlados.

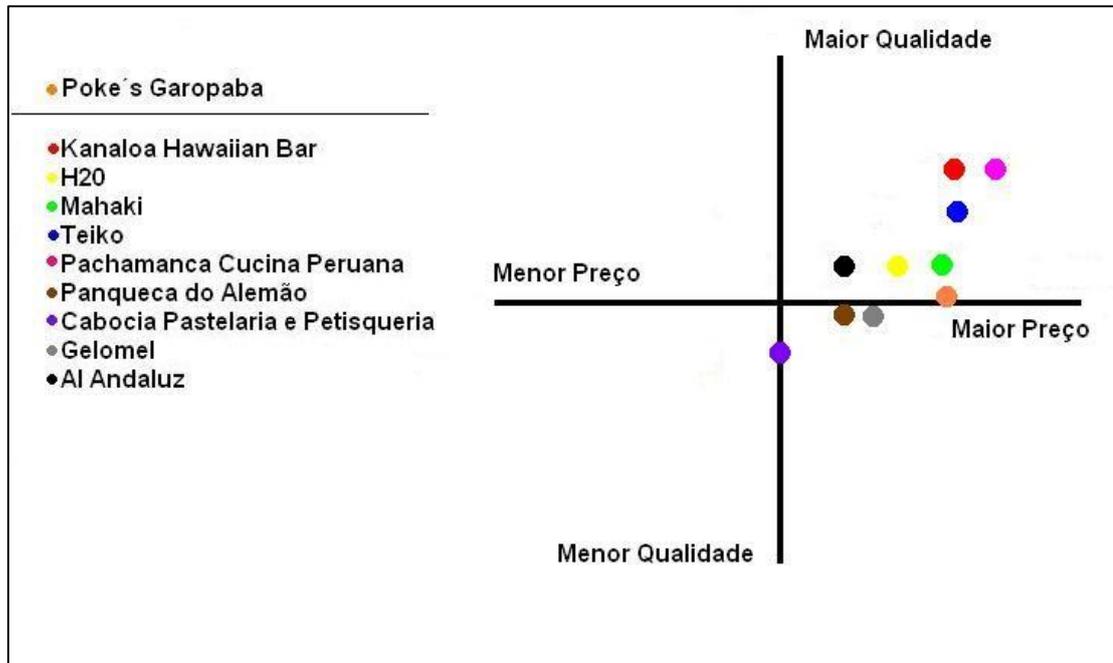


Figura 7 - Mapa de percepção da concorrência pelos entrevistados

#### 4.8.1 FOCO E SEGMENTAÇÃO

Público Alvo: homens e mulheres entre 8 e 50 anos de idade, moradores ou turistas da cidade de Garopaba e praias da região. Classe social A, B e C. Consumidores preocupados em manter uma alimentação saudável.

Mais especificamente, o consumidor mais interessante para o Poke's tem um perfil jovem, turista que frequenta a cidade duas ou mais vezes ao ano, utiliza com frequência as redes sociais, sendo um formador de opinião.

Os esforços serão voltados principalmente para conquistar o turista da alta temporada, devido à maior concentração de consumidores dispostos a gastar mais.

Durante a baixa temporada serão realizadas promoções para amenizar a redução do faturamento, e fidelizar os clientes da cidade. Esses clientes também serão utilizados como forma de receber feed backs, por se tratarem de pessoas com maior convívio entre os moradores da cidade, e terão liberdade para expressar suas opiniões, dúvidas e sugestões.

#### **4.8.2 PLANO DE PENETRAÇÃO NO MERCADO**

Para atingir o público alvo a empresa optou por utilizar uma série de ações como parte do investimento inicial destinado a marketing. Para otimizar os recursos foram adotadas as seguintes ações:

- 1) Utilização de imagens novas dos produtos todos os dias, marcando presença nas redes sociais.
- 2) Ações de desconto para clientes que compartilharem ou participarem de atividades nas redes sociais.
- 3) Adesivagem da fachada do estabelecimento com imagens dos pokes e adesivagem da caminhonete utilizada para logística.
- 4) Panfletagem nas ruas da cidade.
- 5) Cupons de desconto pra permutar com empresas parceiras, com produtos complementares ou que possuem consumidores em comum.

#### **4.8.3 DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO**

A venda é realizada direto no balcão de atendimento, através de tele entrega ou por meio da Bike Food. Em todos os casos o atendimento é realizado por um funcionário ou dois.

Em razão da excelente localização do estabelecimento e a flexibilidade de circulação da bike, não será difícil para o consumidor identificar a existência dos produtos, principalmente devido à utilização de imagens grandes dos pratos na identidade visual dos pontos de venda.

Para garantir a excelência no atendimento, a empresa não utiliza colaboradores terceirizados.

A concorrência não tem permissão, pelo menos até o verão de 2018, para comercializar alimentos na beira da praia, conforme lista de estabelecimentos autorizados pela Prefeitura de Garopaba.

## **4.9 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**

### **4.9.1 PRODUÇÃO, LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÕES**

O estabelecimento conta com um salão de atendimento para refeições rápidas, mobiliado com mesa grande, duas pequenas e quinze cadeiras na parte interna, além de quatro mesas pequenas e dezesseis cadeiras na parte externa do restaurante. O salão conta também com ar condicionado, wi-fi para clientes e banheiro devidamente adequado e limpo, dividido do salão por um separador de ambientes.

A elaboração e montagem dos pokes é feita em um balcão refrigerado de inox, com bandejas expositoras de alimentos, refrigeradas a uma temperatura de 1 a 3 graus Celsius. O balcão refrigerado fica exposto para os clientes, onde eles podem escolher os ingredientes que desejam.

O caixa para pagamento está localizado na continuação do balcão refrigerado, em sentido anti-horário, para melhor organização do ingresso e saída de clientes do estabelecimento, já prevendo um alto fluxo de clientes na temporada de verão.

A capacidade de produção é de aproximadamente 500 pokes por dia, sendo possível despachar aproximadamente 300 pokes no PDV Loja e 200 pokes no PDV Bike Food.

A limpeza e corte de peixes, frutas e verduras são realizadas na cozinha, a qual se encontra equipada com geladeira, mesa e prateleiras em inox, pia e utensílios de cozinha.

A Bike Food está equipada com caixa térmica, com capacidade para armazenagem de até 100 pokes por vez. A localização do restaurante, próxima à praia, favorece a reposição de pokes da Bike, caso seja necessário.

### **4.9.2 DESCRIÇÃO LEGAL E ESTRUTURA SOCIETÁRIA**

- Denominação do empreendimento: Kayser e Lamb Lanchonete LTDA
- Nome Fantasia: Noah Hawaiian Food
- CNPJ: 28.092.995/0001-87

Cada sócio possui 50% de participação na empresa. Caso algum deles optar por vender sua parte, o outro tem prioridade na aquisição da mesma.

### 4.9.3 EQUIPE

A equipe do Poke's contará com quatro funcionários; o autor, sua namorada e os dois filhos dela.

Durante a alta temporada, poderá ser cogitada a contratação de mais alguma pessoa, para trabalhar como atendente ou na montagem dos pokes.

Ficou definido que todos os funcionários participarão do processo de preparação dos ingredientes e montagem dos pokes, assim como da limpeza do local. A função de caixa também dividida. Será feito um revezamento das funções, para que ninguém fique sobrecarregado e para que todos tenham um amplo conhecimento de todas as etapas do processo. Além disso, o autor fica encarregado das questões financeiras e de marketing. A sócia fica no comando do controle de estoque e negociação com fornecedores.



Figura 8 - Equipe do Poke's em Garopaba

Foi decidido entre os sócios que, pelo menos durante os dois primeiros semestres de atuação comercial, a equipe seria formada apenas por funcionários da família, pelos seguintes motivos:

- Melhor percepção ao avaliar a satisfação do cliente.
- Maior zelo com os equipamentos e comprometimento com os resultados da empresa.
- Experiência em todos os processos para realização de melhorias.
- Melhor aproveitamento dos recursos e otimização dos resultados.

O serviço de tele entrega, em um primeiro momento, também será realizado pelos próprios funcionários.

#### **4.9.4 ALIANÇAS E PARCERIAS**

É importante ressaltar mais uma vez que o Poke's de Garopaba é uma franquia, portanto tem um vínculo de parceria garantida com seu franqueador em Porto Alegre, no qual o mesmo deve fornecer know-how e comunicação enquanto durar o contrato comercial.

Os sócios vêem como parceiros ideais empresas líderes da região, que comercializem produtos ou serviços complementares, como por exemplo, picolés e sorvetes, ou outros comércios que não compitam diretamente no ramo, mas que atendam clientes potenciais em comum. Para dar início a essas parcerias, será proposta uma relação menos comprometedora, basicamente uma permuta de benefícios para clientes através de vouchers de desconto ou cortesia.

Outros parceiros não menos importantes são os fornecedores, que garantem a logística e as condições comerciais adequadas.

#### **4.10 GESTÃO DE QUALIDADE**

A gestão de qualidade será uma responsabilidade não apenas dos sócios, mas também dos demais funcionários. Para atingir os padrões de qualidade exigidos pelo franqueador e implementar melhorias constantes nos processos de compra, armazenagem e atendimento ao público, será adotado um sistema de repartição das obrigações diárias entre todos os colaboradores, de forma que cada um fique

responsável por suas atividades em seu setor, e assim possam dividir a responsabilidade e se especializar cada vez mais, melhorando a qualidade do serviço prestado.

Ao adotar um modelo de gestão familiar, onde nenhum serviço é terceirizado, o nível de satisfação dos clientes é imediatamente percebido, dando a oportunidade de reconhecer os elogios ou remediar as reclamações.

#### **4.10.1 QUALIDADE E PADRONIZAÇÃO**

Para garantir a qualidade dos produtos ofertados, é de suma importância controlar os seguintes processos:

- Compra dos insumos de produção de forma organizada, com uma frequência adequada. Desta forma, poderá ser evitado o desperdício dos alimentos por vencimento, tornando possível a produção dos pokes sempre com alimentos frescos.
- Seleção de fornecedores devidamente cadastrados pela ANVISA.
- Limpeza e armazenagem adequadas de frutas e verduras, e controle da temperatura dos produtos refrigerados entre 0 e 4 graus Célsius.
- Constante higiene do balcão de atendimento, salão, mesas e cozinha.
- Padronização de medidas para cada ingrediente na elaboração dos pokes.
- Padronização na apresentação do produto, considerando a disposição correta dos ingredientes, embalagem personalizada e complementos oferecidos.

Cada colaborador deve ser responsabilizado pelos acertos ou erros cometidos em suas respectivas atividades. Desta forma, acredita-se que a especialização nos processos possa agilizar e melhorar o atendimento e a produção, tornando-se um diferencial competitivo de fácil percepção pelo consumidor.

#### **4.11 ANÁLISE SWOT**

##### **PONTOS FORTES**

- Localização privilegiada;
- Qualidade do produto;
- Agilidade no atendimento;

- Treinamento qualificado dos funcionários;
- Permissão para venda ambulante na praia.

### **PONTOS FRACOS**

- Inexperiência dos sócios no ramo gastronômico e empreendedorismo em geral;
- Espaço reduzido do estabelecimento;
- Recursos financeiros limitados;
- Perecibilidade dos produtos.

### **OPORTUNIDADES**

- Crescimento da tendência de alimentação saudável;
- Disseminação da culinária havaiana entre os brasileiros.

### **AMEAÇAS**

- Sazonalidade do público;
- Duração de apenas um ano do contrato de aluguel;
- Entrada de novos concorrentes diretos e indiretos;
- Diminuição do número de veranistas em função de alguma crise econômica no país;
- Preferência dos brasileiros por lanches mais tradicionais, como pizza, pastel, cachorro-quente e outros.

## **4.12 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Considerando a possibilidade de um cenário econômico extremamente negativo durante os próximos cinco anos, que afetasse as temporadas de verão, diminuindo drasticamente o número de turistas na cidade e as vendas para os moradores durante o ano, ou até mesmo a possibilidade de não reconhecimento pelos clientes do valor do produto, ou pela barreira cultural da população preferir alimentos mais tradicionais, os sócios planejaram alternativas para combater esse possível cenário desfavorável. A empresa considera a possibilidade de montar refeições em marmita para empresas da região, ou mesmo para clientes pessoa física interessados, com o mesmo conceito de alimentação saudável. Porém, seria disponibilizado um mix de produtos diferentes, com outros tipos de proteínas mais baratas, com o objetivo de reduzir os preços, e

assim atingir um público alvo maior. Futuramente, o objetivo seria atingir cidades próximas com mais habitantes, como Imbituba, Tubarão ou Florianópolis.

#### 4.13 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro trata-se de tema fundamental para a abertura de uma empresa. Não por acaso é o foco principal do estudo em questão. Será analisado, a fim de verificar a viabilidade financeira do empreendimento, o orçamento necessário para o investimento inicial, assim como estimados os custos de depreciação, custos fixos e variáveis. Também será realizada uma estimativa de faturamento para os primeiros cinco anos do negócio.

Com base nesse levantamento, será realizada uma projeção para o fluxo de caixa do período, para por fim verificar a possibilidade de viabilidade financeira do investimento desejado.

##### 4.13.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para a montagem do negócio, é necessária a listagem dos investimentos realizados pelos sócios, antes da abertura da loja. A integralização desses valores foi obtida exclusivamente através de capital próprio. Os itens necessários, juntamente com seus respectivos valores, estão discriminados na tabela a seguir.

INVESTIMENTO INICIAL	
GASTO	VALOR
1. Máquinas e equipamentos	R\$ 64.219,90
2. Móveis/decoração	R\$ 38.271,60
3. Utensílios	R\$ 9.287,61
4. Equipamentos Informática/Sistema	R\$ 8.058,62
5. Automóveis	R\$ 32.418,90
6. Reforma da loja	R\$ 28.816,00
7. Abertura da empresa	R\$ 5.018,00
8. Licença para utilização da marca	R\$ 15.000,00
9. Marketing	R\$ 520,00
10. Uniformes	R\$ 699,00
11. Materiais limpeza	R\$ 275,00
12. Desinsetização da loja	R\$ 250,00
13. Capital de giro	R\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 232.834,63</b>

Quadro 1 - Investimento inicial

No gasto número 1, entre as máquinas e equipamentos listados, é possível destacar como o item de valor mais elevado a pista fria, local onde, depois de cortados e/ou

preparados, os ingredientes ficam armazenados e expostos para a escolha dos clientes. Destaque também para 2 geladeiras para a cozinha, 2 geladeiras para exposição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, 2 televisões, 1 ar condicionado e 1 cortina de ar, e os equipamentos em inox para a preparação dos ingredientes na cozinha.

No item 2, foi realizada, em conjunto com a franqueadora, a contratação de uma arquiteta para a elaboração de um ambiente com a identificação visual da marca Poke's, porém adaptada para um espaço menor. A loja de Garopaba tem 40m<sup>2</sup>, frente a 160m<sup>2</sup> da loja da matriz de Porto Alegre. Assim, dentro do gasto Móveis/decoração constam itens como mesas, cadeiras, balcões, objetos de decoração em geral, assim como o próprio pagamento pelo projeto elaborado pela arquiteta.

No item 3, a franqueadora forneceu uma lista extensa de produtos necessários ao dia-a-dia do restaurante, para a preparação dos alimentos. Por se tratarem de muitos itens de pequenos valores, os utensílios não serão citados individualmente no presente estudo.

No item 4, merecem destaque um computador touch screen de segunda mão, vendido pela franqueadora, a impressora fiscal e o software utilizado para controle dos pagamentos realizados.

Os sócios optaram por realizarem a aquisição de dois veículos, conforme informa o gasto número 5. Pela necessidade de realizar inúmeras compras de produtos de hortifruti, vendidos em caixas em feiras e supermercados, percebeu-se a necessidade de comprar uma caminhonete Fiat Strada, além de uma moto para a realização das tele entregas, efetuadas pelos próprios funcionários da loja.

A reforma da loja, mencionada no gasto 6, inclui a pintura da loja, a construção de um banheiro para os clientes, a instalação de paredes de gesso e a mão-de-obra dos prestadores de serviço responsáveis pela obra.

Constam no item Abertura da Empresa o valor cobrado pelo contador para registro da empresa, as taxas de cartório e cursos realizados pelos sócios, como por exemplo o curso de "Boas Práticas em Manipulação de Alimentos", realizado pelo SENAC de Porto Alegre.

Foi acertado com a franqueadora o pagamento de uma taxa para licença de utilização da marca Poke's, conforme informa o item 8, assim como uma participação no faturamento mensal da franqueada.

Antes da abertura da empresa, foi realizada a divulgação do restaurante na cidade de Garopaba através de impulsionamento nas redes sociais Facebook e Instagram, gasto explícito no item número 9.

Como uniforme para os funcionários, foram compradas 30 camisetas, de 4 diferentes cores, além de 3 aventais. O gasto 11 mostra os valores pelos sócios em equipamentos e produtos de limpeza. O item 12 se refere ao valor da prestação do serviço de desinsetização, exigência da Vigilância Sanitária da Prefeitura de Garopaba para obtenção do alvará de funcionamento do restaurante.

Por fim, o item 13 aponta o capital de giro necessário, indicado pela franqueadora, para fazer frente aos custos fixos mensais, com uma sobra para o caixa da empresa caso haja muitos pagamentos com cartão de crédito, com recebimento somente em 30 dias.

#### 4.13.2 DEPRECIAÇÃO

Orçados os itens e valores necessários ao investimento inicial para a abertura do negócio, é importante lembrar que alguns dos itens listados acima sofrem influência de depreciação, em razão do desgaste pelo tempo. Na tabela a seguir, especifico os itens, junto de suas taxas de depreciação e o valor que deve ser contabilizado no fluxo de caixa da empresa.

<b>DEPRECIAÇÃO DO INVESTIMENTO INICIAL (ANUAL)</b>			
<b>ITEM</b>	<b>TAXA</b>	<b>INVESTIMENTO</b>	<b>DEPRECIAÇÃO</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	10%	R\$ 64.219,90	R\$ 6.421,99
<b>Móveis e Decoração</b>	10%	R\$ 38.271,60	R\$ 3.827,16
<b>Utensílios</b>	10%	R\$ 9.287,61	R\$ 928,76
<b>Equipamentos Informática/Sistema</b>	20%	R\$ 8.058,62	R\$ 1.611,72
<b>Automóveis</b>	20%	R\$ 32.418,90	R\$ 6.483,78
<b>Reforma da Loja</b>	4%	R\$ 28.816,00	R\$ 1.152,64
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>

Quadro 2 - Depreciação do Investimento Inicial

### 4.13.3 CUSTOS FIXOS

Uma vez que, conforme dito anteriormente, a força de trabalho do Poke's será formada pelo autor, sua esposa/sócia e seus filhos, não haverá a incidência de encargos sociais relativos à folha de pagamento. Assim, a tabela abaixo lista os custos fixos mensais da operação do empreendimento.

<b>CUSTOS FIXOS MENSAIS</b>	
<b>CUSTO</b>	<b>VALOR/MÊS</b>
Aluguel	R\$ 2.070,00
Internet/Telefone	R\$ 170,00
Sistema	R\$ 280,00
Luz	R\$ 600,00
Funcionários	R\$ 2.000,00
Seguro Loja	R\$ 65,00
Contador	R\$ 600,00
Pro Labore	R\$ 2.000,00
Marketing	R\$ 300,00
Mensalidade Conta Bancária	R\$ 49,00
Materiais de Limpeza	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.334,00</b>

Quadro 3 - Custos fixos mensais

### 4.13.4 CUSTOS VARIÁVEIS

Para calcular os custos variáveis, se faz necessário realizar uma estimativa da demanda esperada. Como já mencionado anteriormente, será paga uma taxa de 3% do faturamento à franqueadora, a título de royalties.

Por se encaixar como Empresa de Pequeno Porte (EPP), para fins tributários os impostos cobrados serão pagos através do Simples Nacional, com alíquotas que variam de acordo com o faturamento atingido nos meses anteriores.

Outro custo que pode variar é a taxa paga à administradora dos cartões de débito e crédito.

Por fim, é necessário estimar o volume de vendas para que se possa ter uma ideia do valor que será pago aos fornecedores de matérias-prima e bebidas.

#### 4.13.4.1 FATURAMENTO

Nessa análise de estimativa de demanda será levada em conta o número real de clientes que frequentaram o restaurante nos meses de outubro de 2017 e abril de 2018, estimando o movimento esperado para os meses restantes de acordo com a

experiência dos sócios com os primeiros meses de operação, e relatos de outros comerciantes da cidade de Garopaba, com o objetivo de tornar essa projeção o mais próxima possível da realidade.

Será projetada a demanda em função dos principais produtos vendidos no restaurante, o Poke de salmão e o Big Poke de salmão, com 130 e 240 gramas de peixe, respectivamente. Além deles, será estimado o consumo de bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

Chegamos então à seguinte estimativa mensal:

<b>MÊS</b>	<b>POKE</b>	<b>BIG POKE</b>	<b>BEBIDAS C/ÁLCOOL</b>	<b>BEBIDAS S/ÁLCOOL</b>	<b>FATURAMENTO MENSAL</b>
<b>Janeiro</b>	R\$ 52.500,00	R\$ 27.000,00	R\$ 4.395,00	R\$ 3.150,00	R\$ 87.045,00
<b>Fevereiro</b>	R\$ 52.500,00	R\$ 27.000,00	R\$ 4.395,00	R\$ 3.150,00	R\$ 87.045,00
<b>Março</b>	R\$ 27.750,00	R\$ 14.580,00	R\$ 2.415,00	R\$ 2.700,00	R\$ 47.445,00
<b>Abril</b>	R\$ 15.270,00	R\$ 8.550,00	R\$ 1.285,00	R\$ 1.440,00	R\$ 26.545,00
<b>Mai</b>	R\$ 12.660,00	R\$ 7.200,00	R\$ 1.045,00	R\$ 1.089,00	R\$ 21.994,00
<b>Junho</b>	R\$ 6.330,00	R\$ 3.600,00	R\$ 525,00	R\$ 540,00	R\$ 10.995,00
<b>Julho</b>	R\$ 6.330,00	R\$ 3.600,00	R\$ 525,00	R\$ 540,00	R\$ 10.995,00
<b>Agosto</b>	R\$ 6.330,00	R\$ 3.600,00	R\$ 525,00	R\$ 540,00	R\$ 10.995,00
<b>Setembro</b>	R\$ 12.660,00	R\$ 7.200,00	R\$ 1.045,00	R\$ 1.089,00	R\$ 21.994,00
<b>Outubro</b>	R\$ 12.660,00	R\$ 7.200,00	R\$ 1.045,00	R\$ 1.089,00	R\$ 21.994,00
<b>Novembro</b>	R\$ 15.270,00	R\$ 8.550,00	R\$ 1.285,00	R\$ 1.440,00	R\$ 26.545,00
<b>Dezembro</b>	R\$ 27.750,00	R\$ 14.580,00	R\$ 2.415,00	R\$ 2.700,00	R\$ 47.445,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 248.010,00</b>	<b>R\$ 132.660,00</b>	<b>R\$ 20.900,00</b>	<b>R\$ 19.467,00</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>

**Quadro 4 - Estimativa de demanda mensal**

Pelo fato de Garopaba ser uma cidade com forte apelo turístico na temporada de verão, obviamente os meses de janeiro e fevereiro são o período de maior faturamento. Durante o verão de 2018, foram vendidos aproximadamente 1.750 Pokes de salmão por mês. Multiplicado pelo preço de R\$ 30,00 por unidade, chegamos ao faturamento de R\$ 52.500,00 somente neste produto. Da mesma forma, foram vendidos em torno de 600 Big Pokes, ao custo de R\$ 45,00 cada, gerando uma renda de R\$ 27.000,00. Concomitantemente, 350 cervejas foram vendidas a R\$ 9,00 cada e 879 bebidas não alcoólicas a R\$ 5,00 em média, somando um faturamento de R\$ 3.150,00 e R\$ 4.395,00, respectivamente. Esses valores somados atingem a cifra de R\$ 87.045,00, valor utilizado como referência para os meses de janeiro e fevereiro.

Da mesma forma, os valores faturados nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2017, março e abril de 2018, em que o Poke's já estava em operação, foram utilizados com dados reais como referência para o cálculo da estimativa anual de faturamento.

Os meses de maio, junho, julho, agosto e setembro, pelo fato de não termos registros reais de faturamento, foram estimados com base na relativa experiência dos sócios e relatos de moradores e proprietários de outros estabelecimentos gastronômicos da cidade. Assim, foi estimada a demanda mais baixa do ano para os meses de junho, julho e agosto, não coincidentemente durante o inverno, período em que a cidade recebe poucos turistas e os próprios moradores ficam mais reclusos em sua casa, devido ao frio. Impacta também o fato da economia da cidade como um todo estar mais desaquecida, pois o comércio em geral sofre com a baixa demanda, ocasionando menos dinheiro na mão de vários moradores. Também foi levado em conta a experiência relatada pela franqueadora, que afirmou que existe uma considerável queda na demanda por pokes durante o inverno, por se tratar de uma comida fria.

#### **4.13.4.2 IMPOSTOS**

Calculada a receita bruta mensal estimada para os meses do ano, é possível calcular outro custo variável: os impostos.

A alíquota para pagamento do Simples Nacional aumenta à medida que o faturamento anual da empresa cresce, sempre levando em conta os últimos 12 meses. Portanto, no início das operações, o empreendimento pagará a menor alíquota possível (4%), que será gradativamente elevada com o passar dos meses, até estabilizar em 6,84%, destinado às empresas de pequeno porte (EPP) que faturam anualmente entre R\$ 360.000,01 e R\$ 540.000,00, e confirmadas as estimativas de faturamento do presente estudo.

A seguir, são apresentados os resumos dos impostos mensais.

<b>IMPOSTOS</b>				
<b>MÊS</b>	<b>RECEITA</b>	<b>RECEITA ACUMULADA</b>	<b>ALÍQUOTA</b>	<b>IMPOSTO A PAGAR</b>
<b>Janeiro</b>	R\$ 87.045,00	R\$ 87.045,00,00	4%	R\$ 3.481,80
<b>Fevereiro</b>	R\$ 87.045,00	R\$ 174.090,00	4%	R\$ 3.481,80
<b>Março</b>	R\$ 47.445,00	R\$ 221.535,00	5,47%	R\$ 2.595,24
<b>Abril</b>	R\$ 26.545,00	R\$ 248.080,00	5,47%	R\$ 1.452,01
<b>Mai</b>	R\$ 21.994,00	R\$ 270.074,00	5,47%	R\$ 1.203,07
<b>Junho</b>	R\$ 10.995,00	R\$ 281.069,00	5,47%	R\$ 601,43
<b>Julho</b>	R\$ 10.995,00	R\$ 292.064,00	5,47%	R\$ 601,43
<b>Agosto</b>	R\$ 10.995,00	R\$ 303.059,00	5,47%	R\$ 601,43
<b>Setembro</b>	R\$ 21.994,00	R\$ 325.053,00	5,47%	R\$ 1.203,07
<b>Outubro</b>	R\$ 21.994,00	R\$ 437.047,00	5,47%	R\$ 1.203,07
<b>Novembro</b>	R\$ 26.545,00	R\$ 347.592,00	6,84%	R\$ 1.815,68
<b>Dezembro</b>	R\$ 47.445,00	R\$ 421.037,00	6,84%	R\$ 3.245,24
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 21.485,27</b>

**Quadro 5 - Estimativa de pagamento de impostos**

#### **4.13.4.3 PAGAMENTO A FORNECEDORES**

Com base na demanda estimada para cada mês do ano, é possível avaliar quais serão os custos com insumos envolvidos na venda de cada um dos quatro itens analisados.

Para produzir o Poke de Salmão, vendido a R\$ 30,00, são necessários os seguintes insumos: 130g de salmão, 160g de arroz branco, 20g de molho de ostra, 20g de abacate, 20g de pepino, 30g de manga, 5g de cebolinha, 1g de gergelim, com molho shoyu utilizado à vontade pelo cliente. Além desses insumos, é necessário 1 pote descartável com tampa e 1 garfo (ou hashi) com guardanapo. Com o preço do quilo do salmão (peixe inteiro) baseado em R\$ 28,00, o custo total do produto fica em R\$ 10,10. Da mesma forma, foi calculado o custo do Big Poke, no qual é utilizado 240g de salmão, chegando a uma estimativa de R\$16,50. O Big Poke é vendido por R\$ 45,00.

As bebidas alcoólicas têm um custo para a empresa de R\$ 4,00 em média, sendo vendidas pelo preço de R\$9,00 no cardápio.

As bebidas não alcoólicas (água, suco, refrigerante e chá gelado) custam em média R\$ 2,00, sendo repassadas aos clientes pelo valor de R\$5,00 a unidade.

Segundo a estimativa de demanda, serão vendidos durante o ano 8.267 Pokes de Salmão, 2.948 Big Pokes, 2.163 cervejas e 4.180 bebidas não alcoólicas.

<b>CUSTO VARIÁVEL FORNECEDORES</b>			
<b>PRODUTO</b>	<b>% FATURAMENTO</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>CUSTO</b>
<b>Poke de salmão</b>	58,90%	R\$ 248.010,00	R\$ 83.496,70
<b>Big Poke de salmão</b>	31,51%	R\$ 132.660,00	R\$ 48.642,00
<b>Bebidas Alcoólicas</b>	4,62%	R\$ 19.467,00	R\$ 8.652,00
<b>Bebidas Não Alcoólicas</b>	4,97%	R\$ 20.900,00	R\$ 8.360,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 149.150,70</b>

Quadro 6 - Estimativa de custo de pagamento a fornecedores

#### 4.13.4.4 TAXA DE CARTÃO

Com base nos meses de outubro de 2017 a abril de 2018, quando iniciaram as atividades do Poke's em Garopaba, foi auferido que 41,86% dos pagamentos são efetuados em dinheiro, 30,68% com cartão de débito e 27,46% das compras são realizados com cartão de crédito.

De acordo com as taxas cobradas pela Pag Seguro, no plano do aparelho Moderninha Pro, cada compra realizada com cartão de débito sofre um desconto de 2,39%. Da mesma forma, compras efetuadas com cartão de crédito têm um abatimento de 3,19% no seu valor.

<b>RECEITAS DE CAIXA</b>			
<b>MODALIDADE</b>	<b>% FATURAMENTO</b>	<b>TAXA</b>	<b>CUSTO ANUAL</b>
<b>Dinheiro</b>	41,86%	----	----
<b>Cartão Débito</b>	30,68%	2,39%	R\$ 3.087,26
<b>Cartão Crédito</b>	27,46%	3,19%	R\$ 3.688,17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	----	<b>R\$ 6.775,43</b>

Quadro 7 - Estimativa de custo com taxas de cartão

#### 4.13.4.5 ROYALTIES

Conforme dito anteriormente, a taxa de franquia é de 3% sobre o faturamento, paga mensalmente. De acordo com a estimativa de demanda anual, o faturamento será de R\$ 421.037,00, o que gerará um pagamento de royalties de R\$ 12.631,11 ao ano.

<b>ROYALTIES</b>		
<b>FATURAMENTO</b>	<b>TAXA DE FRANQUIA</b>	<b>CUSTO ANUAL</b>
R\$ 421.037,00	3%	R\$ 12.631,11

Quadro 8 - Estimativa de pagamento de royalties

Assim, os custos variáveis da operação do Poke's em Garopaba ficam mostrados no seguinte quadro, representando cerca de 45% do faturamento da empresa:

CUSTOS VARIÁVEIS		
ITEM	% FATURAMENTO	VALOR
Fornecedores	35,42%	R\$ 149.150,70
Impostos	5,10%	R\$ 21.485,27
Royalties	3,00%	R\$ 12.631,11
Taxa de Cartão	1,60%	R\$ 6.775,43
<b>TOTAL</b>	<b>45,14%</b>	<b>R\$190.042,51</b>

Quadro 9 - Estimativa de custos variáveis.

#### 4.13.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Tendo por base a estimativa de demanda demonstrada acima, acrescidos dos dados do investimento inicial, depreciação, custos fixos e variáveis, é possível projetar o fluxo de caixa esperado para os primeiros 5 anos de funcionamento do restaurante Poke's Original Hawaii na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO					
Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 - SALDO INICIAL</b>	<b>-R\$ 232.834,63</b>	<b>-R\$ 101.848,14</b>	<b>R\$ 21.824,67</b>	<b>R\$145.497,48</b>	<b>R\$ 269.170,29</b>
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 421.037,00	R\$ 421.037,00	R\$ 421.037,00	R\$ 421.037,00	R\$ 421.037,00
<b>2 – TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>
DESEMBOLSOS					
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 190.042,51</b>	<b>R\$ 197.356,19</b>	<b>R\$ 197.356,19</b>	<b>R\$ 197.356,19</b>	<b>R\$ 197.356,19</b>
Fornecedores	R\$ 149.150,70	R\$ 149.150,70	R\$ 149.150,70	R\$ 149.150,70	R\$ 149.150,70
Impostos	R\$ 21.485,27	R\$ 28.798,95	R\$ 28.798,95	R\$ 28.798,95	R\$ 28.798,95
Royalties	R\$ 12.631,11	R\$ 12.631,11	R\$ 12.631,11	R\$ 12.631,11	R\$ 12.631,11
Taxa Cartão	R\$ 6.775,43	R\$ 6.775,43	R\$ 6.775,43	R\$ 6.775,43	R\$ 6.775,43
<b>Depreciação</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>
Depreciação	R\$ 20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>
Aluguel	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00
Internet/Telefone	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00
Sistema	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Luz	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Funcionários	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Seguro Loja	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Contador	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Pro Labore	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Marketing	R\$3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Tarifa Bancária	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00
Materiais Limpeza	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
<b>3 – TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 310.476,56</b>	<b>R\$ 317.790,24</b>	<b>R\$ 317.790,24</b>	<b>R\$ 317.790,24</b>	<b>R\$ 317.790,24</b>
<b>4 – INGRESSOS - DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 110.560,44</b>	<b>R\$ 103.246,76</b>	<b>R\$ 103.246,76</b>	<b>R\$ 103.246,76</b>	<b>R\$ 103.246,76</b>
<b>5 – SALDO + DEPRECIÇÃO</b>	<b>R\$ 130.986,49</b>	<b>R\$123.672,81</b>	<b>R\$123.672,81</b>	<b>R\$123.672,81</b>	<b>R\$123.672,81</b>
<b>6 – SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$101.848,14</b>	<b>R\$21.824,67</b>	<b>R\$ 145.497,48</b>	<b>R\$ 269.170,29</b>	<b>R\$ 392.843,10</b>

Quadro 10 - Fluxo de caixa projetado

#### **4.13.6 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS**

Para realizarmos uma projeção de cenários, levaremos em conta algumas variantes que podem impactar no negócio, gerando uma incerteza natural em qualquer novo empreendimento ou que esteja no início de suas operações.

Porém, pelo fato deste estudo utilizar grande parte dos dados de forma bem realista, uma vez que a empresa já está em atividade, sendo utilizados os dados dos primeiros sete meses de negócio, essa incerteza fica menor.

Serão projetados dois cenários, um pessimista e outro otimista.

#### **4.13.7 CENÁRIO PESSIMISTA**

O verão de 2018, período mais forte em relação a vendas na cidade de Garopaba, foi atípico. De acordo com relatos de comerciantes vizinhos ao Poke's, foi uma das piores temporadas dos últimos 20 anos. Foi apontada a crise que o Brasil passou nos últimos três anos, com uma queda expressiva do PIB, aumento de desemprego, incerteza econômica e política, a causa principal para a forte queda no movimento de turistas na cidade. Além de menos pessoas visitando Garopaba, foi destacada uma menor disposição das famílias em gastar dinheiro, principalmente se tratando de alimentação.

Assim, o cenário pessimista foi elaborado com base em uma piora nesse cenário, a despeito da economia brasileira apresentar uma pequena melhora no último ano. Como os dados reais apresentados no trabalho foram coletados em um período considerado muito fraco pelos comerciantes da cidade, o autor acredita que esse cenário dificilmente se repetirá.

Também foi levado em conta que tanto a proposta como a comida em si oferecida no restaurante Poke's é uma novidade para os consumidores brasileiros. Isso gera uma expectativa de crescimento na demanda, à medida que o prato for ficando mais conhecido e apreciado pelo paladar brasileiro.

Dessa forma, uma queda de 20% no faturamento dos próximos quatro anos foi projetada. Mesmo que considerada improvável pelo autor, um cenário desse tipo não

pode ser descartado, levando-se em conta o histórico de incertezas econômicas do nosso país.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENARIO PESSIMISTA					
Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 - SALDO INICIAL</b>	<b>-R\$ 232.834,63</b>	<b>-R\$ 101.848,14</b>	<b>-R\$ 21.618,44</b>	<b>R\$ 61.932,79</b>	<b>R\$ 145.484,02</b>
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 421.037,00	R\$ 336.829,60	R\$ 336.829,60	R\$ 336.829,60	R\$ 336.829,60
<b>2 – TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 336.829,60</b>	<b>R\$ 336.829,60</b>	<b>R\$ 336.829,60</b>	<b>R\$ 336.829,60</b>
DESEMBOLSOS					
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 190.042,51</b>	<b>R\$ 156.591,90</b>	<b>R\$ 153.270,37</b>	<b>R\$ 153.270,37</b>	<b>R\$ 153.270,37</b>
Fornecedores	R\$ 149.150,70	R\$ 119.320,56	R\$ 119.320,56	R\$ 119.320,56	R\$ 119.320,56
Impostos	R\$ 21.485,27	R\$ 21.746,11	R\$ 18.424,58	R\$ 18.424,58	R\$ 18.424,58
Royalties	R\$ 12.631,11	R\$ 10.104,89	R\$ 10.104,89	R\$ 10.104,89	R\$ 10.104,89
Taxa Cartão	R\$ 6.775,43	R\$ 5.420,34	R\$ 5.420,34	R\$ 5.420,34	R\$ 5.420,34
<b>Depreciação</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>
Depreciação	R\$ 20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>
Aluguel	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00
Internet/Telefone	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00
Sistema	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Luz	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Funcionários	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Seguro Loja	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Contador	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Pro Labore	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Marketing	R\$3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Tarifa Bancária	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00
Materiais Limpeza	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
<b>3 – TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 310.476,56</b>	<b>R\$ 277.025,95</b>	<b>R\$ 273.704,42</b>	<b>R\$ 273.704,42</b>	<b>R\$ 273.704,42</b>
<b>4 – INGRESSOS - DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 110.560,44</b>	<b>R\$ 59.803,65</b>	<b>R\$ 63.125,18</b>	<b>R\$ 63.125,18</b>	<b>R\$ 63.125,18</b>
<b>5 – SALDO + DEPRECIÇÃO</b>	<b>R\$ 130.986,49</b>	<b>R\$80.229,70</b>	<b>R\$ 83.551,23</b>	<b>R\$ 83.551,23</b>	<b>R\$ 83.551,23</b>
<b>6 – SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$101.848,14</b>	<b>-R\$ 21.618,44</b>	<b>R\$ 61.932,79</b>	<b>R\$ 145.484,02</b>	<b>R\$ 229.035,25</b>

Quadro 11 - Fluxo de caixa projetado (cenário pessimista)

#### 4.13.8 CENÁRIO OTIMISTA

Para realizar a projeção de um cenário otimista, dado que o cenário moderado é baseado majoritariamente em dados reais, coletados em um ano ruim para o comércio em geral, de acordo com comerciantes experientes da cidade de Garopaba, foi simulada uma situação em que o autor acredita ser bem possível de acontecer, confirmadas as previsões: crescimento de 15% ao ano no faturamento da empresa, visto que o produto e também o estabelecimento serão cada vez mais conhecidos tanto pelos moradores da cidade como pelos turistas a cada ano que passa.

O estabelecimento suportará esse acréscimo de 15% ao ano no faturamento, uma vez que a proposta do restaurante e o estilo de comida propiciam uma grande rotatividade de clientes, com um tempo médio de permanência de 20 minutos, desde a chegada até o término da refeição. Além disso, grande parte dos pedidos são feitos pelos clientes para consumo externo, portanto esse aumento no movimento da loja seria plenamente suportável pela equipe atual, sem comprometimento da qualidade do serviço prestado.

Esse aumento do faturamento não acarretará na necessidade de novos custos fixos, dada a facilidade de produção e montagem do produto, e também levando em conta que a experiência dos funcionários permitirá o aumento das vendas sem que seja necessária a contratação de novos funcionários.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENARIO OTIMISTA					
Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1 - SALDO INICIAL</b>	<b>-R\$ 232.834,63</b>	<b>-R\$ 101.848,14</b>	<b>R\$ 51.375,99</b>	<b>R\$ 246.092,70</b>	<b>R\$ 481.791,70</b>
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 421.037,00	R\$ 484.192,55	R\$ 556.821,43	R\$ 640.344,65	R\$ 736.396,34
<b>2 – TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$ 421.037,00</b>	<b>R\$ 484.192,55</b>	<b>R\$ 556.821,43</b>	<b>R\$ 640.344,65</b>	<b>R\$ 736.396,34</b>
DESEMBOLSOS					
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 190.042,51</b>	<b>R\$ 226.960,42</b>	<b>R\$ 262.096,72</b>	<b>R\$ 304.637,65</b>	<b>R\$ 350.433,96</b>
Fornecedores	R\$ 149.150,70	R\$ 171.523,30	R\$ 197.251,80	R\$ 226.839,57	R\$ 260.865,51
Impostos	R\$ 21.485,27	R\$ 33.119,60	R\$ 39.179,77	R\$ 48.283,16	R\$ 55.626,29
Royalties	R\$ 12.631,11	R\$ 14.525,78	R\$ 16.704,64	R\$ 19.210,34	R\$ 22.091,89
Taxa Cartão	R\$ 6.775,43	R\$ 7.791,74	R\$ 8.960,51	R\$ 10.304,58	R\$ 11.850,27
<b>Depreciação</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>	<b>R\$ 20.426,05</b>
Depreciação	R\$ 20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05	R\$20.426,05
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>	<b>R\$ 100.008,00</b>
Aluguel	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00	R\$ 24.840,00
Internet/Telefone	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00
Sistema	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00
Luz	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Funcionários	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Seguro Loja	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Contador	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Pro Labore	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Marketing	R\$3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Tarifa Bancária	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00
Materiais Limpeza	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
<b>3 – TOTAL DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 310.476,56</b>	<b>R\$ 351.394,47</b>	<b>R\$ 382.530,77</b>	<b>R\$ 425.071,70</b>	<b>R\$ 470.868,01</b>
<b>4 – INGRESSOS - DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$ 110.560,44</b>	<b>R\$ 132.798,08</b>	<b>R\$ 174.290,66</b>	<b>R\$ 215.272,95</b>	<b>R\$ 265.528,33</b>
<b>5 – SALDO + DEPRECIÇÃO</b>	<b>R\$ 130.986,49</b>	<b>R\$ 153.224,13</b>	<b>R\$194.716,71</b>	<b>R\$ 235.699,00</b>	<b>R\$ 285.954,38</b>
<b>6 – SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$101.848,14</b>	<b>R\$ 51.375,99</b>	<b>R\$ 246.092,70</b>	<b>R\$ 481.791,70</b>	<b>R\$ 767.746,08</b>

Quadro 12 - Fluxo de caixa projetado (cenário otimista)

#### 4.13.9 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE

Como visto no referencial teórico, a taxa mínima de atratividade representa o mínimo que um investidor aceita receber pelo risco que corre ao realizar um investimento.

Os sócios definiram que esperam um retorno do investimento (playback) de no máximo três anos.

Os sócios também acordaram que valeria a pena abrir uma franquia do Poke's em Garopaba no caso do negócio remunerá-los a uma taxa de 10% ao ano, pelo risco e custo de liquidez, mais o rendimento que se obtém no setor financeiro, livre de risco. No momento em que o autor finalizou esta análise, a taxa de juros da economia está em 6,50% ao ano, com o CDI em 6,39%, de acordo com o site Infomoney.com.br.

Com o valor de R\$ 232.834,63, utilizado como investimento inicial para abrir o negócio, é possível conseguir uma aplicação que pague 100% do CDI, em instituições financeiras ou corretoras. Descontada a taxa do Imposto de Renda de 15%, que incide no momento do resgate para investimentos com prazo superior a dois anos, o valor líquido da aplicação seria R\$ 258.715,41. Esse valor representa uma rentabilidade líquida anual de 5,46% ao ano.

Com base nessas informações, a taxa mínima de atratividade definida pelos sócios é de 15,46% líquido ao ano. Compõem esse valor os 10% exigido pelo risco inerente ao empreendimento e pelo custo de liquidez, mais 5,46% do mínimo recebido em uma possível aplicação financeira livre de risco.

#### 4.13.10 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Para um melhor entendimento da avaliação dos investimentos, segue um resumo dos fluxos de caixa nos cenários pessimista, moderado e otimista.

RESUMO DOS FLUXOS DE CAIXA			
ANO	PESSIMISTA	MODERADO	OTIMISTA
Ano 0	-R\$ 232.834,63	-R\$ 232.834,63	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	R\$ 130.986,49	R\$ 130.986,49
Ano 2	R\$ 80.229,70	R\$ 123.672,81	R\$153.224,13
Ano 3	R\$ 83.551,23	R\$ 123.672,81	R\$ 194.716,71
Ano 4	R\$ 83.551,23	R\$ 123.672,81	R\$ 235.699,00
Ano 5	R\$ 83.551,23	R\$ 123.672,81	R\$ 285.964,38

Quadro 13 - Resumo dos fluxos de caixa

## VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Foi considerado para o cálculo do valor presente líquido (VPL), uma taxa de desconto de 15,46%, valor da taxa mínima de atratividade definida pelos sócios.

VPL MODERADO			
ANO	FLUXO DE CAIXA	FATOR DE DESCONTO (i = 15,46%)	VPL
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,000	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,8661	R\$ 113.447,50
Ano 2	R\$ 123.672,81	0,7501	R\$ 92.770,76
Ano 3	R\$ 123.672,81	0,6497	R\$ 80.353,97
Ano 4	R\$ 123.672,81	0,5627	R\$ 69.592,49
Ano 5	R\$ 123.672,81	0,4873	R\$ 60.272,34
			<b>VPL = R\$ 183.602,22</b>

Quadro 14 - VPL cenário moderado

VPL PESSIMISTA			
ANO	FLUXO DE CAIXA	FATOR DE DESCONTO (i = 15,46%)	VPL
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,0000	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,8661	R\$ 113.447,50
Ano 2	R\$ 80.229,70	0,7501	R\$ 60.182,80
Ano 3	R\$ 83.551,23	0,6497	R\$ 54.285,77
Ano 4	R\$ 83.551,23	0,5627	R\$ 47.015,49
Ano 5	R\$ 83.551,23	0,4873	R\$ 40.718,96
			<b>VPL = R\$ 82.815,89</b>

Quadro 15 - VPL cenário pessimista

VPL OTIMISTA			
ANO	FLUXO DE CAIXA	FATOR DE DESCONTO (i = 15,46%)	VPL
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,0000	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,8661	R\$ 113.447,50
Ano 2	R\$ 153.224,13	0,7501	R\$ 114.938,21
Ano 3	R\$ 194.716,71	0,6497	R\$ 126.513,36
Ano 4	R\$ 235.699,00	0,5627	R\$ 132.631,25
Ano 5	R\$ 285.954,38	0,4873	R\$ 139.360,78
			<b>VPL = R\$ 394.056,47</b>

Quadro 16 - VPL cenário otimista

O investimento, em todos os cenários, se mostra atrativo, pois apresenta o VPL maior que 0. Portanto, deve ser aceito.

## TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

As taxas internas de retorno para avaliação do investimento nos cenários moderado, pessimista e otimista foram projetadas em 46,14%, 31,27% e 65,40%, respectivamente. Essas taxas foram calculadas com o objetivo de levar o valor presente líquido (VPL) a 0, ou seja, nulo.

Os quadros a seguir mostram os cenários:

<b>TIR CENÁRIO MODERADO</b>			
<b>ANO</b>	<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>FATOR DE DESCONTO (i = 46,14%)</b>	<b>VPL</b>
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,00	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,6843	R\$ 89.630,83
Ano 2	R\$ 123.672,81	0,4682	R\$ 57.910,10
Ano 3	R\$ 123.672,81	0,3204	R\$ 39.626,02
Ano 4	R\$ 123.672,81	0,2192	R\$ 27.114,69
Ano 5	R\$ 123.672,81	0,1500	R\$ 18.553,89
			<b>VPL = R\$ 0,00</b>

**Quadro 17 - TIR cenário moderado**

<b>TIR CENÁRIO PESSIMISTA</b>			
<b>ANO</b>	<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>FATOR DE DESCONTO (i = 31,27%)</b>	<b>VPL</b>
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,0000	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,7618	R\$ 99.784,02
Ano 2	R\$ 80.229,70	0,5803	R\$ 46.561,26
Ano 3	R\$ 83.551,23	0,4420	R\$ 36.936,88
Ano 4	R\$ 83.551,23	0,3367	R\$ 28.138,36
Ano 5	R\$ 83.551,23	0,2565	R\$ 21.435,48
			<b>VPL = R\$ 0,00</b>

**Quadro 18 - TIR cenário pessimista**

<b>TIR CENÁRIO OTIMISTA</b>			
<b>ANO</b>	<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>FATOR DE DESCONTO (i = 65,40%)</b>	<b>VPL</b>
Ano 0	-R\$ 232.834,63	1,0000	-R\$ 232.834,63
Ano 1	R\$ 130.986,49	0,6046	R\$ 79.193,77
Ano 2	R\$ 153.224,13	0,3655	R\$ 56.009,11
Ano 3	R\$ 194.716,71	0,2210	R\$ 43.033,22
Ano 4	R\$ 235.699,00	0,1336	R\$ 31.493,30
Ano 5	R\$ 285.954,38	0,0807	R\$ 23.100,52
			<b>VPL = R\$0,00</b>

**Quadro 19 - TIR cenário otimista**

Podemos constatar, com base nos quadros acima, que o investimento em análise nesse estudo é aceitável em todos os casos, pois nos três cenários a TIR se mostrou superior à taxa mínima de atratividade definida pelos sócios, de 15,46% ao ano.

### **PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)**

Para descobrir em quanto tempo os sócios recuperarão o investimento inicial através do fluxo de caixa, foi calculado o período de recuperação do investimento (payback) para os cenários pessimista, moderado e otimista.

No cenário pessimista, nos primeiros dois anos de atividade, o negócio recuperará

R\$ 211.216,19 (R\$ 130.986,49 + R\$ R\$80.229,70), faltando R\$ 21.618,44 para recuperar totalmente o valor do investimento inicial. Esse valor restante será atingido com três meses e quatro dias de atividades do terceiro ano.

No cenário moderado, após um ano do início da operação, faltará R\$ 101.848,14 para os sócios recuperarem a totalidade do investimento inicial. Dividindo esse valor pelo valor estimado como fluxo de caixa para o ano 2 (R\$ 123.672,81), temos como resultado 0,82352896, o que significa um payback de 1 ano, 9 meses e 27 dias.

Já no cenário otimista, o payback será alcançado com 1 ano, 7 meses e 29 dias.

O quadro a seguir mostra o período de recuperação para os cenários pessimista, moderado e otimista.

PERÍODO DE RETORNO (PAYBACK)						
	PESSIMISTA		MODERADO		OTIMISTA	
	FLUXO DE CAIXA	SALDO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA	SALDO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA	SALDO DE CAIXA
<b>Ano 0</b>	-R\$ 232.834,63					
<b>Ano 1</b>	R\$ 130.986,49	-R\$ 101.848,14	R\$ 130.986,49	-R\$ 101.848,14	R\$ 130.986,49	-R\$ 101.848,14
<b>Ano 2</b>	R\$ 80.229,70	-R\$ 21.618,44	R\$ 123.672,81	R\$ 21.824,67	R\$ 153.224,13	R\$ 51.375,99
<b>Ano 3</b>	R\$ 83.551,23	R\$ 61.932,79	R\$ 123.672,81	R\$ 145.497,48	R\$ 194.716,71	R\$ 246.092,70
<b>Ano 4</b>	R\$ 83.551,23	R\$ 145.484,02	R\$ 123.672,81	R\$ 269.170,29	R\$ 235.699,00	R\$ 481.791,70
<b>Ano 5</b>	R\$ 83.551,23	R\$ 229.035,25	R\$ 123.672,81	R\$ 392.843,10	R\$ 285.954,38	R\$ 767.746,08

**Quadro 20 - Payback**

De acordo com o método de avaliação de investimento payback, fica demonstrado que o investimento é viável, uma vez que em todos os cenários (pessimista, moderado e otimista) o tempo esperado de retorno do investimento é inicial é inferior aos três anos definidos pelos sócios.

## CONCLUSÕES

O presente Trabalho teve o objetivo de realizar uma análise econômico financeira para a abertura de uma franquia do restaurante de culinária havaiana Poke's, na cidade de Garopaba, litoral sul do Estado de Santa Catarina.

Foi apresentado o restaurante e sua proposta de culinária estilo *fast food*, baseada em uma alimentação saudável, com vários ingredientes frescos, como peixes crus, saladas, frutas e molhos, com os ingredientes sendo escolhidos de forma customizada por cada cliente.

Também foi apresentada a forma como o restaurante organizará seus processos, com a equipe necessária para o atendimento e satisfação plena dos clientes, formada pelo autor e sua namorada e sócia, assim como pelos dois filhos dela.

Na análise da concorrência, foram citados os restaurantes que têm mais potencial para atrair os potenciais clientes do Poke's em Garopaba. O Mahaki, o Teiko e o H2O, por serem restaurante de culinária japonesa, com os ingredientes muito semelhantes à culinária havaiana, se mostraram fortes concorrentes na futura competição por clientes.

Por fim, foi apresentada a análise financeira do empreendimento, objetivo principal do estudo. Primeiramente, foi definido o valor necessário para o investimento inicial, incluindo gastos com máquinas e equipamentos, móveis e decoração, utensílios e licença para utilização da marca, entre outros. Chegou-se ao valor de R\$ 232.834,63.

Os custos fixos do empreendimento foram estimados em R\$ 8.334,00. Integram esse valor itens como aluguel, salários, luz e água e o pro labore dos sócios.

Os custos variáveis, por dependerem da demanda, foram estimados de acordo com cada cenário. Integram esses valores os custos com fornecedores, os impostos, os royalties e a taxa cobrada pela administradora do cartão de débito e crédito, representando cerca de 45% do faturamento da empresa.

A análise foi dividida em três cenários: moderado, pessimista e otimista. No cenário intermediário, foram utilizados dados reais do faturamento do restaurante, visto que a

abertura ocorreu no começo de outubro de 2017. Portanto, de outubro socando passado até abril de 2018, os dados são fidedignos. De maio a setembro foram estimados pelos sócios, tendo como base sua experiência e relatos de comerciantes vizinhos sobre o movimento no inverno da cidade. Este cenário apresentou um superávit de R\$ 130.986,49 no primeiro ano, com um fluxo final de caixa de R\$ 392.843,10 ao final de 5 anos. O payback para este cenário foi estimado em 1 ano, 9 meses e 27 dias, com a TIR calculada em 46,14%.

No cenário pessimista, o superávit esperado para o primeiro ano também é de R\$ 130.986,49, visto que os dados utilizados foram em sua maioria de resultados já atingidos. Porém, o fluxo final de caixa após 5 anos é de R\$ 229.035,25 positivos. O payback para o cenário pessimista é de 2 anos, 3 meses e 4 dias, com a TIR calculada de 31,27%.

Já no cenário otimista, o superávit no primeiro ano é igual, mas o fluxo final de caixa após 5 anos é de R\$ 767.746,08. O tempo de retorno para o investimento foi calculado em 1 ano, 7 meses e 29 dias.

Em todos os cenários a TIR ficou muito acima da taxa mínimos de atratividade definida pelos sócios, de 15,46% ao ano, assim como o payback esperado foi inferior ao período de 3 anos considerado aceitável pelos investidores. Dessa forma, o empreendimento se mostrou viável financeiramente nos três cenários estudados.

## ANEXOS

### ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

**PERGUNTA:** O que é mais importante para você como cliente de um restaurante?

**RAÚL:** "O mais importante para mim é a experiência. Acho que um restaurante não vende apenas comida e bebidas, mas também tem que ser uma experiência positiva. Não adianta o prato ser bom e a demora para atendimento ser de uma hora. Tem que existir um equilíbrio."

**RAFAEL:** "O mais importante para mim é o preço e a qualidade."

**ANANDA:** "A aparência e o aspecto de higiene e organização para mim são determinantes. Nem entro em lugares que não me passam confiança."

**PERGUNTA:** Geralmente, por qual tipo de alimentação você opta na hora de sair para comer. Por quê?

**GABRIEL:** "Geralmente prefiro alimentos que matem minha fome e não sejam caros. Sempre dou preferência para carnes e queijos."

**LUIZA:** "Sou vegetariana. Como apenas em restaurantes que tenham opções razoáveis para vegetarianos."

**ANANDA:** "Não estou comendo glúten e prefiro sushi sempre. Mas nem sempre tenho dinheiro para um rodízio. Não gosto muito de temaki, muito arroz."

**PERGUNTA:** Que importância tem na sua vida a consciência de uma alimentação saudável?

**VINICIUS:** "Agora estou em uma fase de cuidado total na alimentação e foco no treino. Quando saio para comer fora de casa trato de escolher sempre opções saudáveis."

**RAFAEL:** "Estou cuidando minha alimentação já faz algum tempo. Evito comer carnes e frituras, e dou preferência para peixes e legumes."

**RAÚL:** "Não penso muito em saúde na hora de escolher um restaurante. Penso em comer algo delicioso e gastar o mínimo possível."

**PERGUNTA:** Quanto influencia o preço na hora de escolher o restaurante e na frequência de visitas ao mesmo?

**GABRIEL:** 'Não me importo em pagar bem se for bem servido. Mas geralmente vou a lugares mais em conta.'

**RAÚL:** "Existem produtos que não me importo em pagar mais, e outros sim. Depende muito do valor agregado, se é algo diferente ou mais um pastel de vento, por exemplo. Se no final da experiência eu achar que ficou caro provavelmente não voltarei com tanta frequência."

**LUIZA:** "Não saio muito para comer fora. Quando saio prefiro pagar pouco."

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOOG, Gustavo G. **Faça a diferença: como construir sua competência pessoal e transformar seus potenciais em realidade**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- CASAROTTO, Nelson Filho, KOPITTKE Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia e técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CLAVELL, James. **A arte da guerra**. 36º edição. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed.
- FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC: edição especial, 2001.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999
- GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5 ed. São Paulo: ATLAS, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KUHN, Ivo Nei. DAMA, Remi Antônio. **Empreendedorismo e Plano de Negócios**. 2009.
- PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. Sao Paulo: Atlas, 1997.
- ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. Sao Paulo: Atlas, 2000.
- SALIM, Cesar S. et al. **Administração empreendedora: teoria e pratica usando estudos de caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.