

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Jessica Scheifler Moreira

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A INSTALAÇÃO
DE UM RESTAURANTE *FAST FOOD* EM BENTO GONÇALVES**

**Porto Alegre
2009**

Jessica Scheifler Moreira

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A INSTALAÇÃO
DE UM RESTAURANTE *FAST FOOD* EM BENTO GONÇALVES**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientadora: Profa. Denise Lindstrom
Bandeira**

**Porto Alegre
2009**

Jessica Scheifler Moreira

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A INSTALAÇÃO
DE UM RESTAURANTE *FAST FOOD* EM BENTO GONÇALVES**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora: Profa. Denise Lindstrom Bandeira

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar esse espaço para lembrar de algumas pessoas que são especiais na minha vida e que contribuíram na confecção deste estudo.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora Denise Lindstrom Bandeira, por todo o auxílio prestado e por dedicar sua vida à arte de ensinar.

Agradeço aos meus pais, Delfina e Vladimir Moreira que me proporcionaram as condições necessárias para me desenvolver pessoal e profissionalmente e por tudo que eles representam pra mim.

Um agradecimento especial ao meu noivo, Roberto Ferri, pelo amor, companheirismo e apoio incondicional que tem me dado em cada nova etapa da minha vida.

.À minha irmã de coração, Cinthia Mendonça de Melo, por estar sempre me apoiando e pela colaboração na execução dessa análise.

Finalmente, a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste estudo.

RESUMO

Este trabalho examina a viabilidade econômica e financeira para a instalação de um restaurante *fast food* na cidade de Bento Gonçalves. O estudo está baseado em dados reais e concluiu-se que o negócio analisado é viável e rentável. A relevância do estudo fundamenta-se na importância do planejamento financeiro para a análise de investimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Financeira, Análise de Investimentos, Plano de Negócios, Franquia, Restaurante *Fast Food*.

ABSTRACT

This paper evaluates economic and financial viability to open a fast food restaurant in the city of Bento Gonçalves. The study is based on real data and the conclusion is that the business analyzed is viable and profitable. The relevance of the study is based on the importance of financial planning for investment analysis.

KEYWORDS: Financial Management, Investment Analysis, Business Plan, Franchising, Fast Food Restaurant.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fórmula 1 – Valor presente líquido (VPL)	33
Quadro 1 – Bares e restaurantes <i>fast food</i> em Bento Gonçalves	43
Figura 1 – Aroma Pastel.....	44
Figura 2 – Boquinha 252	45
Figura 3 – Ilha do Pastel	45
Figura 4 – Magnatas do X	46
Figura 5 – Papa Burguer	47
Figura 6 – Pastel 1000	47
Figura 7 – Ziggi Hamburgueria.....	48
Quadro 2 – Melhores imóveis disponíveis para locação	55
Figura 8 – Imóvel 1 (Ramiro Barcelos).....	55
Figura 9 – Imóvel 2 (Treze de Maio)	56
Figura 10 – Imóvel 3 (Candido Costa).....	57
Figura 11 – Imóvel 4 (Dr. Casa Grande)	57
Figura 12 – Imóvel 5 (Gomes Carneiro).....	58
Quadro 3 – Critérios de enquadramento dos imóveis por categoria	59
Quadro 4 – Comparativo entre os imóveis 1 e 2.....	60
Quadro 5 – Comparativo entre os imóveis 3, 4 e 5.	60
Quadro 6 – Cronograma de registro da empresa.....	62
Quadro 7 – Escala horária dos funcionários	63
Quadro 8 – Folha de pagamento e encargos sociais.....	64
Quadro 9 – Cronograma de fornecimento dos principais insumos.....	67
Quadro 10 – Investimento inicial	69
Quadro 11 – Capital de giro	70
Quadro 12 – Itens para a montagem da franquia.....	70
Quadro 13 – Sistemas de proteção.....	71
Quadro 14 – Depreciação anual.....	73
Quadro 15 – Custos fixos	73
Quadro 16 – Relatório de observação dos concorrentes	75
Quadro 17 – Clientes atendidos em 1 hora.....	76
Quadro 18 – Demanda semanal esperada para pastéis e bebidas.....	77

Quadro 19 – Faturamento semanal (dias normais)	77
Quadro 20 – Faturamento semanal (dias de pico)	78
Quadro 21 – Faturamento anual	78
Figura 13 – Distribuição percentual do faturamento por categorias de produtos	79
Quadro 22 – Demanda esperada para toda a linha de produtos.....	80
Quadro 23 – Distribuição monetária do faturamento	80
Quadro 24 – Consequências da inclusão de novos produtos ao faturamento	81
Quadro 25 – Impostos a pagar	82
Quadro 26 – Pagamentos a fornecedores	83
Quadro 27 – Distribuição dos recebimentos por forma de pagamento	84
Quadro 28 – Custos variáveis	84
Quadro 29 – Fluxo de caixa esperado	85
Quadro 30 – Fluxo de caixa (cenário pessimista)	86
Quadro 31 – Fluxo de caixa (cenário otimista)	87
Quadro 32 – Resumo dos fluxos de caixa.....	90
Quadro 33 – Valor presente líquido (cenário pessimista).....	90
Quadro 34 – Valor presente líquido (cenário moderado)	91
Quadro 35 – Valor presente líquido (cenário otimista)	91
Quadro 36 – Taxa interna de retorno (cenário pessimista)	92
Quadro 37 – Taxa interna de retorno (cenário moderado)	92
Quadro 38 – Taxa interna de retorno (cenário otimista).....	92
Quadro 39 – Período de recuperação do investimento	93

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GERAL.....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	17
6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
6.1 EMPREENDEDORISMO	19
6.1.1 Como surge o empreendimento	20
6.2 FRANQUIA	22
6.2.1 Principais vantagens para o franqueado	23
6.2.2 Principais desvantagens para o franqueado	23
6.3 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA A ABERTURA DE EMPRESAS.....	23
6.3.1 Passos para a abertura	23
6.3.2 Tributos	24
6.4 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	25
6.4.1 Análise SWOT	25
6.4.2 Quatro “Pês”	26
6.5 DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA.....	27
6.6 GESTÃO FINANCEIRA	28
6.6.1 Risco e retorno do investimento	28
6.6.2 Análise da sensibilidade do risco	29
6.7 INSTRUMENTOS E CONTROLES FINANCEIROS	30

6.7.1 Fluxo de caixa.....	30
6.7.2 Orçamento de capital.....	32
6.8 INDICADORES FINANCEIROS	33
6.8.1 Valor Presente Líquido (VPL).....	33
6.8.2 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	34
6.8.3 Período de recuperação do investimento (<i>Payback</i>).....	34
7. MÉTODO.....	36
8. CARACTERÍSTICAS DA FRANQUIA CENOURA PASTÉIS.....	37
8.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADO	39
9. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	41
9.1 PLANO DE MARKETING	41
9.1.1 Posicionamento e mercado alvo.....	41
9.1.2 Análise da concorrência.....	42
9.1.3 Oportunidades e ameaças do mercado	49
9.1.4 Forças e fraquezas do negócio.....	50
9.1.5 Composto de marketing	51
9.2 PLANO DE INSTALAÇÃO	54
9.2.1 Localização.....	54
9.3 PLANO ORGANIZACIONAL.....	62
9.3.1 Estrutura legal	62
9.3.2 Estrutura funcional	63
9.3.3 Terceirização	65
9.4 PLANO OPERACIONAL.....	66
9.4.1 Suprimento de matérias-primas.....	66
9.4.2 Estrutura logística.....	68
10. PLANO FINANCEIRO.....	69
10.1 INVESTIMENTO INICIAL	69

10.1.1 Depreciação	72
10.2 ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS.....	73
10.3 ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS.....	74
10.3.1 Estimativa de demanda	74
10.3.2 Impostos	81
10.3.3 Pagamentos a fornecedores	82
10.3.4 Outros custos variáveis	83
10.4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	84
10.5 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS	85
11. AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO	88
11.1 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TAXA DE DESCONTO).....	88
11.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS	90
11.2.1 Valor Presente Líquido (VPL)	90
11.2.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	91
11.2.3 Período de recuperação do investimento (<i>Payback</i>)	93
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
13. REFERÊNCIAS	97
ANEXO 1 – ITENS PARA A MONTAGEM DE UMA FRANQUIA	100

1. INTRODUÇÃO

As modificações no estilo de vida – devido ao dinamismo da rotina diária, à urbanização, à industrialização e, principalmente, à intensificação do trabalho feminino – se refletem, entre outros fatores, no modo de comer das pessoas, causando alterações evidentes nos hábitos alimentares das famílias brasileiras nas últimas décadas. O curto período de tempo que as pessoas têm para comer, principalmente em cidades mais desenvolvidas, tem abreviado o ritual alimentar, fazendo com que optem por soluções que se adaptem à restrição de tempo, tais como alimentos pré-cozidos, congelados, enlatados, entregues em domicílio, *drive thru* e *fast food*. Isso evidencia a ascensão de novas práticas alimentares, de consumo imediato, que se destacam por sua praticidade, funcionalidade e mobilidade, em detrimento da alimentação tradicional.

Os restaurantes que adotam o sistema de refeição rápida, sendo assim, vieram justamente suprir essa necessidade de agilidade do cidadão moderno, uma vez que produzem uma refeição em apenas alguns minutos. Assim como os restaurantes que vendem hambúrgueres, pastelarias também se enquadram neste tipo de restaurante.

A cidade de Bento Gonçalves, Capital Brasileira do Vinho – que tem sua economia entre as 10 maiores economias do estado do Rio Grande do Sul –, está situada na Serra Gaúcha e possui pouco mais de 100 mil habitantes distribuídos por cerca de 380 quilômetros quadrados. Essa cidade tem como principais áreas o turismo, a indústria moveleira e a vitivinicultura (cultivo das vinhas e fabricação de vinho) e, apesar de possuir traços típicos de cidade interiorana, tem apresentado um acelerado desenvolvimento o que, seguindo a tendência atual, tem modificado os hábitos alimentares de seus habitantes. Segundo o *site* oficial da cidade, Bento Gonçalves conta com cerca de 3.500 comércios e esse setor representa 7,66% da economia local, perdendo tanto para a indústria, que representa 77,92%, quanto para o setor de serviços, com 14,42%.

Na cidade, há apenas três pastelarias: Ilha do Pastel, Pastel 1000 e Pastelaria Aroma. Dessas, tanto a Ilha do Pastel quanto a Pastel 1000 estão localizadas em

praças de alimentação de *shopping centers*; a terceira é uma pequena empresa familiar, localizada em um bairro afastado do centro da cidade.

Enquanto em Bento Gonçalves, hoje, há apenas três pastelarias, em Porto Alegre, a concorrência é acirrada nesse segmento. O Cenoura Pastéis – pastelaria constituída por uma rede de lojas franqueadas nas cidades de Porto Alegre e Florianópolis e objeto de análise do presente estudo – enfrenta uma concorrência acirrada. Seus principais concorrentes são os seguintes: Artesanato do Pastel, Big Pastel, El Cuervo, Georges Pastel, Mr. Pickwick, Nova Vida, Pastel com Borda, Usina do Pastel e Via Pastel. Neste ano, após dois anos consecutivos como o Melhor Pastel de Porto Alegre, segundo o *site* da revista Veja Porto Alegre Comer & Beber, o Cenoura Pastéis perdeu o título para o concorrente República do Pastel. O fato de o Cenoura Pastéis ter perdido a última disputa para um de seus concorrentes, porém, não significa que seus produtos tiveram sua qualidade reduzida; significa que seus concorrentes estão fazendo um bom trabalho e que é necessário redobrar a atenção às estratégias deles e, principalmente, às necessidades e desejos dos clientes.

Portanto, os hábitos alimentares das pessoas vêm mudando e, devido à necessidade de uma refeição rápida, os restaurantes que produzem *fast food* têm se tornado uma opção cada vez mais presente no dia a dia. Em Bento Gonçalves não é diferente; lá, ainda há o fato de a concorrência ser muito menor do que em Porto Alegre.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma análise de viabilidade para a instalação de um restaurante *fast food* vinculado à franquia Cenoura Pastéis, feita, principalmente, sob os aspectos econômicos e financeiros. Para tanto, realizou-se entrevistas junto a diversas fontes – principalmente a franqueadora (informação verbal)¹ – e desenvolveu-se pesquisas bibliográficas referentes aos assuntos relevantes.

Como primeiros itens da presente análise, têm-se a caracterização e a identificação do objeto em estudo, ou seja, introduz-se o tema (capítulo 1), define-se o problema (capítulo 2), justifica-se o estudo (capítulo 3), elabora-se os objetivos

¹ Melo, Cinthia Mendonça. Entrevista sobre a franquia Cenoura Pastéis. Entrevistadora: Jessica Scheifler Moreira. Porto Alegre: Cenoura Pastéis, 2009.

geral e específicos para a solução do problema administrativo proposto (capítulo 4) e apresenta-se a empresa franqueadora (capítulo 5). Em seguida, é vista a base teórica (capítulo 6) relacionada aos temas aos quais o problema se refere e o método utilizado para a realização do estudo (capítulo 7). Além disso, comenta-se as características da franquia Cenoura pastéis (capítulo 8) para delimitar as condições do negócio. Todo esse contexto é estabelecido para que se possa caracterizar o negócio (capítulo 9), elaborar o plano financeiro (capítulo 10) e, finalmente, avaliar o investimento por meio de métodos financeiros (capítulo 11). Por fim, têm-se as considerações resultantes do estudo (capítulo 12).

A principal contribuição deste estudo é verificar se, havendo recursos a serem investidos, é viável e rentável a instalação de um restaurante *fast food* em Bento Gonçalves.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A cidade de Bento Gonçalves tem apresentado um cenário favorável à abertura de novos empreendimentos devido ao crescimento e ao desenvolvimento econômico apresentado nos últimos anos. O setor alimentício, bem como os setores de moradia e transporte, atende a uma necessidade básica da população e, dessa forma, se torna mais atraente e aquecido à medida que a população aumenta.

A partir da observação de alterações nos hábitos alimentares da população, do aumento do consumo de refeições rápidas e do pequeno número de concorrentes, verificou-se uma oportunidade de negócio. Uma vez que as investidoras não possuem experiência no ramo pretendido, optou-se por analisar a possibilidade de se estabelecer uma franquia em parceria com a rede Cenoura Pastéis de Porto Alegre. Nesse sentido, pretende-se analisar a viabilidade econômico-financeira da implementação de uma franquia do Cenoura Pastéis na cidade de Bento Gonçalves.

É sabido, porém, que é muito grande o número de novas empresas que têm seu fechamento antes mesmo de seu primeiro ano de vida. Os motivos para o insucesso, segundo os proprietários, são inúmeros: falta de capital de giro, impostos elevados, concorrência acirrada, lucros baixos, dificuldades financeiras, entre outros. Todos esses fatores somados à incerteza, ao alto risco e à falta de garantia de retorno do investimento podem ser minimizados se o empreendedor dispuser de um planejamento e de um estudo de viabilidade realista, respaldado em informações sólidas, que verifique as condições de instalação do negócio e que possa diagnosticar possíveis problemas antes do início das atividades da empresa.

Portanto, o presente estudo visa à elaboração de um plano de negócios que, por refletir fielmente a realidade, possa auxiliar a tomada de decisão de duas investidoras no sentido de investir ou não seu capital na instalação de uma pastelaria vinculada à franquia Cenoura Pastéis em Bento Gonçalves. Para tanto, busca-se saber se esse investimento é viável e rentável financeiramente.

3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Além da necessidade que se faz de planejar um negócio antes de sua implantação, esse estudo motiva-se pelo fato de a autora – que pertence a uma família de empreendedores – desejar, futuramente, abrir seu próprio negócio.

O ramo de atuação teve sua escolha baseada em três motivos básicos: (i) a autora se identificar com o produto comercializado, (ii) de a cidade onde essa pretende morar ter carência desse tipo de produto e (iii), principalmente, pelos contatos que tem com os proprietários da rede Cenoura Pastéis.

Por fim, há o fato de o curso de administração ter propiciado as ferramentas necessárias para analisar viabilidade de negócios e instigar a colocá-los em prática caso sejam rentáveis e haja capital a ser investido.

4. OBJETIVOS

Seguem os objetivos planejados para a realização do presente estudo.

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade econômico-financeira da instalação de um restaurante *fast food* vinculado à franquia Cenoura Pastéis do ponto de vista do franqueado.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos listados a seguir visam proporcionar, conjuntamente, a resolução do objetivo geral supracitado:

- a) identificar as vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueado;
- b) caracterizar o negócio;
- c) orçar os investimentos no projeto e suas receitas;
- d) calcular o retorno do projeto por meio de indicadores financeiros.

5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundado em 2003, por Rodrigo Elias Mello, o Cenoura Pastéis recebeu esse nome com base em um apelido que havia sido dado a seu fundador (o “cenoura”). Desde seu início, a empresa produzia os recheios de seus pastéis em ambiente separado ao do atendimento ao público; mantinha, porém, a preparação da massa e a montagem dos pastéis próximo dos clientes. Esse fato foi crucial para a viabilização do sistema de franquias. Na primeira loja, situada na Avenida Baltazar de Oliveira Garcia, em Porto Alegre, os recheios dos pastéis eram feitos na sobreloja e o atendimento ao público era feito no térreo.

Essa cozinha, também conhecida por “indústria” ou “casa de molhos”, possuía capacidade para produzir recheios para mais de uma loja e, por isso, no intuito de reduzir os custos e maximizar o aproveitamento da capacidade produtiva, o proprietário resolveu expandir seus negócios por meio do sistema de franquias. Dessa forma, a “Casa de Molhos” tornou-se independente, adquiriu sua sede própria (situada na Rua João Luderitz, na mesma cidade) e passou a ser a franqueadora, produzindo recheios para toda a rede de franqueados.

Hoje, a rede está presente no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina e conta com duas “casas de molhos” – uma em Porto Alegre e outra em Florianópolis – e cinco restaurantes fixos distribuídos nas capitais de ambos os estados, sendo três em Porto Alegre e dois em Florianópolis, além dos sazonais, como o de Xangri-Lá. Em Porto Alegre, os restaurantes são distribuídos nos seguintes locais: Assis Brasil, Aeroporto e Shopping Total.

Na loja da Assis Brasil, o Cenoura Pastéis emprega 22 funcionários fixos, além dos terceirizados e temporários. Somente pastéis, por mês, nessa loja, são vendidos cerca de 23.000, sendo que, dos mais de 30 sabores, os tradicionais frango com *catupiry*, carne, portuguesa, calabresa, quatro queijos, coração e chocolate são os sabores preferidos pelos consumidores. Devido ao seu perfil empreendedor, ao longo de seus seis anos, outros produtos foram adicionados ao cardápio além dos pastéis, tais como panquecas (2006), cremes e sopas (2007), minipastéis e massas (2008), *a la minuta*, estrogonofe e prato tropical (2009) sendo

que as massas, diferentemente dos demais produtos, possibilitaram aos clientes fazerem combinações de diferentes pratos.

Os ingredientes rigorosamente selecionados, a rapidez e a cortesia no atendimento, a limpeza das instalações e o os cuidados com a decoração do ambiente são concebidos para proporcionar aos clientes uma refeição saborosa e agradável.

Anualmente, essas preocupações com o cliente rendem prêmios ao Cenoura Pastéis. O último concedido nessa área foi o 1º Lugar em Pastelaria segundo o Prêmio Gula Diners 2008. Nesse mesmo ano, foi eleito "O melhor pastel da cidade 2008" (prêmio que a empresa já havia recebido no ano anterior), baseado em pesquisa da Veja Porto Alegre Comer & Beber. Segundo o júri da revista, "a combinação de massa crocante e sequinha com recheio farto e saboroso rendeu mais uma vez ao Cenoura Pastéis o título de o melhor pastel da cidade". É por esses e outros motivos que o Cenoura Pastéis mudou o conceito de pastelaria para um modelo de atendimento, produtos e infraestrutura internacional.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6.1 EMPREENDEDORISMO

Empreender tem sido a trajetória escolhida por diversos profissionais. Recém formados, aposentados, desempregados e empregados que resolvem empreender por conta própria (SALIM *et al.*, 2004).

Mas, afinal, o que significa empreendedorismo?

Segundo Dolabela (1999, p. 43), “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Uma vez que o empreendedorismo estuda temas relativos ao empreendedor, apresenta-se, a seguir, sua definição, segundo Dolabela (1999, p.44):

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar a todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar de obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro.

Não existe ainda, comprovado cientificamente, um perfil psicológico do empreendedor. Segundo Dolabela, (1999, p. 49) “o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado. Também influem a experiência de trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar”.

O que é demonstrado em diversas pesquisas empíricas, segundo Salim *et al.* (2004, p. 3) é “a existência de um conjunto de atitudes comuns aos empreendedores

de sucesso, que permite concluir que há atitudes empreendedoras e não propriamente um perfil empreendedor”.

Como atitudes empreendedoras, Salim *et al.* (2004, p. 5-6) consideram: assumir riscos, identificar oportunidades, conhecimento sobre o ramo de negócio, organização, capacidade de tomar decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo e tino empresarial.

Para Dolabela (1999, p. 45), um dos principais atributos do empreendedor é “identificar oportunidades, agarrá-las e buscar recursos para transformá-las em negócio lucrativo”.

Por fim, outra questão relevante referente ao tema se refere à possibilidade de alguém aprender a ser empreendedor. “A ausência de resposta objetiva para a questão deixa o campo da administração de empresas vulnerável a aventureiros de toda a espécie, cujas teorias efêmeras os transformam em *Best Sellers* da noite para o dia [...]” (DOLABELA, 1999, p. 20).

6.1.1 Como surge o empreendimento

Segundo Bernardi (2008, p. 63), o surgimento de um novo empreendimento se dá conforme segue:

[...] da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento.

Para Salim *et al.* (2004, p. 3), o processo empreendedor se resume nas seguintes etapas:

- a) despertar da motivação para a criação do próprio negócio;
- b) desenvolvimento da ideia ou processo visionário;
- c) validação da ideia;

- d) definição da escala de operação e identificação dos recursos necessários;
- e) elaboração do plano de negócio, que apresenta a formatação do empreendimento para sua negociação interna e externa;
- f) operacionalização do plano de negócio, dando-se início à empresa;
- g) consolidação e sobrevivência.

Sendo assim, Salim *et al.* (2004, p.1) afirmam que “uma vez tomada a decisão e vislumbrada a oportunidade, arregaçam as mangas e elabora-se um plano de negócio, minimizando as chances de erro”.

Devido à importância de um bom plano de negócios para o sucesso de um empreendimento, descreve-se, a seguir, os quesitos que ele deve abranger, conforme Bernardi (2008): o que a empresa vende e para quem; quem são seus concorrentes e qual seu diferencial em relação a eles; como financiar a empresa, que resultados são esperados e quais riscos estão envolvidos.

Portanto, o plano de negócios, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), tem por objetivo descrever a ideia de um novo empreendimento e projetar os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros do negócio proposto para seus três a cinco primeiros anos. A implementação desse plano e seu constante ajuste à realidade do negócio são os principais desafios do empreendedor, de acordo com Salim *et al.* (2004).

Segundo Bernardi (2008, p. 75), somente no nascimento da empresa que se dá “o primeiro e real teste da determinação do empreendedor e da viabilidade do modelo e do plano de negócios concebido anteriormente”.

Finalmente, após destacar a importância do plano de negócios no desenvolvimento de um novo empreendimento, cabe salientar que a ideia de empreender normalmente é concretizada de cinco formas, conforme comenta Bernardi (2008, p. 63-64):

- 1) montagem de um empreendimento;
- 2) compra de uma empresa em funcionamento;
- 3) sociedade num novo empreendimento;
- 4) sociedade num empreendimento em funcionamento;
- 5) franquia, muito utilizada quando não se conhece o ramo, o que economiza muitas etapas e estudos, além de diluição de riscos.

6.2 FRANQUIA

A franquia ou *franchising*, como forma de negócio, segundo Bernardi (2008), existe desde 1850, apesar de sua difusão no Brasil ser relativamente recente. Caracteriza-se por uma licença concedida pelo franqueador ao seu franqueado, conforme descrito minuciosamente por Cherto (1988, p. 4-5):

É estabelecido pelo *franchisor* (franqueador) o modo como o *franchisee* (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e a assistência fornecidas pelo *franchisor* (franqueador) são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o *franchisee* (franqueado) e cobrem todos os aspectos da atividade do *franchisee*, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo *franchisee* (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de “*cash flows*” e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio *franchisee* (franqueado) e de seu pessoal.

A franquia, atualmente, tem sido muito utilizada por jovens empreendedores como opção de negócio e para os mais veteranos como uma alternativa de alavancagem para a empresa em termos de crescimento e expansão (BERNARDI, 2008).

A seguir, destacam-se as vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueado, conforme compilação das ideias de Cherto (1988), Leite (1990) e Bernardi (2008).

6.2.1 Principais vantagens para o franqueado

- a) marca conhecida;
- b) maior crédito devido à boa reputação da marca;
- c) maior chance de sucesso devido ao conhecimento mercadológico do franqueador;
- d) “conceito” mercadológico já testado e aprovado;
- e) desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas pelo franqueador;
- f) economia de escala; e
- g) independência do negócio, já que o franqueado utiliza a franquia como um negócio próprio.

6.2.2 Principais desvantagens para o franqueado

- a) poucas oportunidades para iniciativas individuais;
- b) pagamentos ao franqueador das taxas de franquia;
- c) limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos;
- d) conflitos com o franqueador quanto à visão e condução do negócio;
- e) risco de descumprimento do contrato; e
- f) limitações na venda do negócio.

6.3 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA A ABERTURA DE EMPRESAS

6.3.1 Passos para a abertura

Um empreendedor, para cumprir as exigências legais de constituição de um novo negócio, caso possua recursos disponíveis, pode contratar um escritório de

contabilidade. Em contrapartida, caso seus recursos sejam insuficientes para isso, é possível buscar auxílio em órgãos como o Sebrae, cujas atividades estão voltadas para isso.

Os passos necessários à constituição de uma empresa, de acordo com Salim *et al.* (2004), estão listados a seguir:

- a) preparação de um contrato social que estabeleça aspectos essenciais de funcionamento da empresa, bem como direitos e deveres dos sócios;
- b) pesquisa para busca de denominação social;
- c) inclusão no Registro Civil de Pessoas Jurídicas;
- d) inscrição de firma no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- e) inscrição como contribuinte estadual para a venda de produtos;
- f) solicitação de alvará de licença de funcionamento e consulta de adequação do local onde vai funcionar a empresa;
- g) confecção de livro de registro de empregados, livros fiscais, carimbos e blocos de notas fiscais;
- h) solicitação de matrícula na Previdência Social, no Programa de Integração Social (PIS) para os participantes da sociedade;
- i) inscrição da empresa no Cadastro de Empresas no Ministério do Trabalho para a contratação de empregados.

6.3.2 Tributos

Os tributos – especialmente no Brasil, onde é sabido que a carga tributária é uma das maiores do planeta – oneram bastante a empresa. Dessa forma, considerar seus impactos cuidadosamente no capital de giro e no momento de avaliar a gestão econômico-financeira de um projeto de investimento é fundamental, conforme salienta Bernardi (2008).

O recolhimento dos impostos pode ser feito de forma integrada por meio do Simples Nacional. De acordo com o *site* da Receita Federal, esse sistema abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e, por meio dele, são arrecadados os seguintes tributos: IRPJ, CSLL,

PIS/Pasep, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

Para ingressar no Simples Nacional é necessário enquadrar-se na definição de microempresa (com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00) ou de empresa de pequeno porte (com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00) e formalizar a opção pelo Simples Nacional, opção essa irretratável para todo o ano-calendário.

6.4 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Para desenvolver uma estratégia de negócio, segundo Salim *et al.* (2004, p. 19), é necessário “analisar a indústria em que a empresa está inserida, compreendendo a natureza da concorrência e sua posição no contexto competitivo, traduzindo tal análise em um conjunto de ações estruturadas e coordenadas que constitui a sua estratégia competitiva”. Para ele, o intuito da formulação da estratégia é encontrar o diferencial competitivo da empresa e, a partir dele, manter sua posição no mercado.

Entre as diversas maneiras existentes de se diferenciar no mercado em que se deseja atuar destacam-se o preço, o produto ou serviço oferecido, a qualidade no atendimento, a agilidade na entrega, a localização e, até mesmo, a percepção que o cliente tem da empresa ou do produto – a sua marca, de acordo com Salim *et al.* (2004) .

6.4.1 Análise SWOT

Uma das mais importantes técnicas utilizadas para análise do ambiente em que a empresa está inserida é a análise SWOT – sigla em inglês para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A estratégia da empresa, afirmam Salim *et al.* (2004, p. 21), deverá considerar “o comportamento do mercado, ou seja, as oportunidades e ameaças dadas pelo ambiente, mas também deve ter bastante claro quais são as suas capacidades internas, ou seja, os seus pontos fortes – forças – e fracos – fraquezas”.

Salim *et al.* (2004, p. 30) descrevem cada um desses quatro itens da seguinte forma:

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

Ameaças são também situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Forças são características internas da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Fraquezas são características internas da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Dessa forma, a análise SWOT avalia o ambiente interno e externo. O primeiro representa as forças e fraquezas do negócio, ou seja, o bom ou mau funcionamento da organização e pode ser controlado, uma vez que resulta de estratégias definidas pela própria organização no que diz respeito, entre outros, a equipamentos, recursos humanos e financeiros, valores e objetivos. O segundo, basicamente alheio ao controle da empresa, representa ameaças e oportunidades do mercado para o negócio e envolve concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos.

6.4.2 Quatro “Pês”

Ao definir a estratégia de um novo negócio, é necessário estabelecer as características que irão compreender o composto de marketing, também conhecido

por quatro “pês”. A seguir, a conceituação dos quatro “pês” segundo Salim *et al.* (2004, p. 68-69):

O *Produto*, que compreende dimensões, funcionalidades, composição, designe e demais características intrínsecas à oferta.

A *Promoção*, que compreende a forma de comunicar a oferta para o cliente. Abrange desde embalagem, folhetos, decoração da loja e uniformes dos vendedores até propaganda, ações para gerar notícias na mídia e demais atividades ligadas à divulgação do produto ou serviço.

O *Preço*, que inclui a estratégia para definir os valores de vendas, o financiamento, as facilidades (aceitar cartão de crédito e vales, por exemplo) e demais questões ligadas ao aspecto financeiro da compra.

Finalmente, a *Praça*, entendida como a disponibilidade e localização, ou seja, a infraestrutura de distribuição, conta como quarta e última variável principal.

6.5 DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

A distribuição é considerada um fator complexo e de difícil modificação do composto de marketing. De acordo com Salim *et al.* (2004, p. 95), pode ser entendida como “o processo de levar o produto ou serviço até o ponto de venda e, dessa forma, torná-lo disponível para o cliente”.

Bernardi (2008, p. 172) destaca a importância da adequação da estrutura logística ao ambiente em que a empresa está inserida e, principalmente, a criteriosa avaliação que se deve fazer com relação aos custos gerados por esta estrutura, conforme segue:

Toda a estrutura [...] é relacionada ao mercado, diretamente a suas dimensões e apropriada ao porte da empresa, observando-se as necessidades do cliente, hábitos e locais de compra, bem como o comportamento da concorrência.

Outro ponto a se destacar refere-se à avaliação cuidadosa do custo da estrutura de distribuição e logística escolhido, pelas implicações na distribuição física relacionadas às necessidades de estruturas de apoio

logístico em função de distâncias, depósitos intermediários, transportes, níveis de estoques, entre outros.

Devido ao fato do custo de distribuição e aquisição de produtos e matérias-primas ser um fator de extrema relevância, Westwood (2007, p. 174) afirma que “a logística de fazer com que o produto chegue ao mercado é um fator importante ao se determinar onde uma nova fábrica será construída. A proximidade aos seus principais mercados é importante, tanto quanto o é a qualidade da infraestrutura de transporte”.

A logística, se bem planejada, pode se tornar um grande diferencial estratégico para a empresa no mercado, tendo em vista a alta similaridade e padronização dos produtos (BERNARDI, 2008).

6.6 GESTÃO FINANCEIRA

O principal objetivo da gestão financeira é obter o retorno mais elevado possível ao menor risco. Para lidar com essas duas variáveis fundamentais (risco e retorno), o administrador utiliza-se de instrumentos e controles financeiros tais como fluxos de caixa e orçamentos de capital. A partir dessas ferramentas, são mensurados indicadores financeiros para avaliar o retorno de um investimento já existente, bem como a atratividade de um novo projeto. Tais temas serão tratados detalhadamente a seguir.

6.6.1 Risco e retorno do investimento

Uma vez que a obtenção de lucro é um dos objetivos primordiais do empreendedor, a pergunta que se estabelece é “qual o lucro ideal”?

Ao empreender, segundo Bernardi (2008, p. 273) “busca-se um retorno equivalente a um investimento livre de riscos, como base, mais um prêmio (variável,

conforme o ramo e as expectativas do investidor) por todos os riscos empresariais assumidos, o que se entende como retorno ideal ao investidor”.

Como exemplo de remuneração livre de risco o autor cita o CDB e afirma que, no Brasil, os retornos médios esperados situam-se entre 25% e 30% reais ao ano, o que representa um tempo de retorno para o investimento entre 2 e 5 anos em nosso país.

A grande questão no que diz respeito ao retorno ideal reside na dificuldade de dimensioná-lo, uma vez que ele varia conforme um fator subjetivo: a predisposição do empreendedor a assumir riscos (BERNARDI, 2008).

Com relação à maximização do lucro, Groppelli e Nikbakht (1998) salientam que alguns projetos podem ser mais lucrativos que outros por terem um risco mais elevado associado a eles. Segundo eles, a decisão gerencial definirá se a empresa assumirá riscos excessivos para maximizar lucros, podendo comprometer a solvência da empresa, ou optará por aceitar investimentos com menor risco que, provavelmente, resultarão em menor lucratividade, mas que conduzirão a empresa a uma postura financeira mais sólida.

Risco, portanto, segundo eles (*op. cit.*, p. 69), é “um grau de incerteza associado a um investimento. Quanto maior a volatilidade dos retornos de um investimento, maior será o seu risco”; retornos, por sua vez, “são receitas esperadas ou fluxos de caixa antecipados de qualquer investimento”.

Risco e retorno são, portanto, o ponto de partida para a análise de investimentos.

6.6.2 Análise da sensibilidade do risco

Para Gitman (1978), a análise de sensibilidade – uso de inúmeros resultados possíveis – é uma das melhores formas de se considerar o risco de um projeto. Essa análise, recomendada para situações que envolvem decisões realmente incertas, é descrita por ele da forma a seguir:

O procedimento básico é avaliar um projeto usando-se inúmeros fluxos de caixa relacionados, para se ter uma percepção da variabilidade dos resultados. Uma das abordagens mais comuns de sensibilidade é estimar resultados piores (mais pessimistas), esperados (mais prováveis) e melhores (mais otimistas), relacionados com um projeto.

Para estimar as variações nos resultados, Bernardi (2008) sugere a simulação em variáveis críticas como volumes de vendas, níveis de preços e custo dos principais insumos. Dessa forma, é possível analisar as oscilações nos retornos esperados do projeto em face das variações e, conseqüentemente, mensurar o risco inerente a esse projeto.

6.7 INSTRUMENTOS E CONTROLES FINANCEIROS

Os instrumentos e controles financeiros são ferramentas utilizadas pelos administradores para identificar a situação da empresa, seus lucros e prejuízos, seu patrimônio e o resultado para os acionistas (SALIM *et al.*, 2004).

Um instrumento financeiro muito utilizado pelos empreendedores é o planejamento financeiro. O planejamento, segundo Bernardi (2008, p. 102), “embora não garanta o futuro desejado, [...] direciona os esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento”.

Planejar, portanto, é almejar um futuro e definir os meios para atingi-lo.

6.7.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento básico de planejamento e controle financeiro, porém, apesar de sua simplicidade, de fundamental importância para a empresa (SALIM *et al.*, 2004).

Bernardi (2008, p. 286) destaca a importância do fluxo de caixa ao afirmar que “somente com uma programação financeira bem estruturada e um fluxo de

caixa, a empresa pode administrar o caixa, detectando, antecipadamente, apertos ou folgas de caixa, para preparar-se adequadamente e tomar ações corretivas com direcionamento”.

Por definição de fluxo de caixa, segundo Salim *et al.* (2004, p. 172), tem-se o seguinte:

[...] 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.

No caso de um projeto de investimento, porém, Brasil (2002, p. 44) diz o seguinte:

O fluxo de caixa consiste no resultado do confronto das entradas e saídas *esperadas* de recursos de determinado investimento. Todos os seus componentes são *expectacionais*. O investimento ainda não existe. Só existe seu projeto. Trata-se, portanto, de *fluxos de caixa esperados ou fluxo de caixa projetados*.

Quando um investimento está em fase de execução, os fluxos de caixa passam a ser reais [...].

Para o estudo dos custos e para sua correta interpretação, é necessária uma definição de termos, evitando, assim, que a análise e as conseqüentes tomadas de decisões sejam prejudicadas.

Bernardi (2008) define gastos e custos conforme segue: gasto é todo desembolso feito para atender às finalidades da empresa; custos são gastos inerentes à atividade fim da empresa e subdividem-se em fixos e variáveis. A distinção entre esses dois tipos de custos é feita por Bernardi (2008, p. 241):

Custos Variáveis são todos os custos de natureza variável, em relação aos volumes produzidos ou vendidos (comércio), usualmente identificados de

forma direta, ou seja, sem rateios, no produto, mercadoria ou serviço, portanto, inexistem quando não há volume. [...]

Custos Fixos são custos de natureza fixa que não têm relação com os volumes produzidos ou vendidos, e são, normalmente, indiretos aos produtos, mercadorias ou serviços, e incorrem mesmo a volume zero.

Por fim, o autor conceitua investimentos como gastos necessários às atividades da empresa que beneficiarão períodos futuros.

O Fluxo de Caixa é fundamental, portanto, para que não haja insuficiências de recursos em períodos específicos, causando prejuízos à empresa, mesmo que a longo prazo haja lucro (SALIM *et al.* 2004).

6.7.2 Orçamento de capital

Orçamento é uma especulação sobre o futuro baseada em pesquisas de mercado e estudos de comportamentos anteriores da empresa (SALIM *et al.*, 2004).

Sobre orçamento de capital, Groppelli e Nikbakht (1998, p. 120) afirmam:

Ao se deparar com fontes limitadas de capital, a administração deve decidir com cuidado se um determinado projeto é ou não economicamente aceitável. No caso de haver mais de um projeto, a administração deve identificar os projetos que mais contribuirão para o lucro e ao valor (ou riqueza) da firma. Isso, em essência, é a base do orçamento de capital.

Segundos esses autores, o primeiro passo para decidir se um projeto deve ser aceito é calcular seu custo inicial. A partir disso, compara-se o investimento inicial aos benefícios futuros e analisa-se se ele deve ou não ser implementado.

Para estimar os benefícios futuros de um projeto de investimento, por sua vez, temos a previsão de vendas como insumo básico. Segundo Gitman (1978, p. 101), com base nessa previsão será possível “[estimar] os fluxos de caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e gastos relacionados com a produção [e determinar] o montante de financiamento exigido para sustentar o nível previsto de produção e vendas, e a possibilidade de sua obtenção”.

6.8 INDICADORES FINANCEIROS

6.8.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Salim *et al.* (2004), a avaliação da empresa pode ser feita por meio da metodologia de Fluxo de Caixa descontado. Essa metodologia, segundo esse autor, consiste em trazer a valor presente (VPL – Valor Presente Líquido) os fluxos futuros (que podem ser de cinco ou mais anos), usando uma taxa de desconto definida e coerente com o que se pratica no mercado.

Para Brasil (2002, p. 8), o VPL representa “a soma de uma série de fluxos de caixa, desde a data zero até a data final da série. Os fluxos de caixa são todos referidos à data zero, já que não se pode somar valores que serão auferidos em datas diferentes”.

O valor presente líquido, portanto, consiste na diferença entre o valor presente das entradas e das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto, conforme demonstra Salim *et al.* (2004) na seguinte fórmula:

$$VPL = \sum \frac{FC_j}{(1+i)^j}, j = 0, 1, \dots, n$$

onde FC_j é o fluxo de caixa esperado no ano j a uma taxa i.

Fórmula 1 – Valor presente líquido (VPL)

Fonte: adaptado de Salim *et al.* (2004, p. 197)

O ponto crítico do método do VPL é decidir qual taxa de desconto utilizar no cálculo, pois essa deve representar o risco que está associado com cada projeto ou investimento (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998). Quanto maior o risco associado ao investimento, maior deve ser a taxa de desconto. O VPL varia conforme oscila a taxa de desconto e, portanto, quanto maior for essa taxa (devido a um maior risco), menos valem os fluxos de caixa do projeto, e menor é o VPL resultante (BRASIL, 2002).

Segundo Groppelli e Nikbakht (1998), a vantagem desse método, portanto, é que o VPL leva em consideração o valor do dinheiro no tempo. Sua principal limitação, porém, é a aceitação do pressuposto de que o administrador é capaz de fazer previsões dos fluxos de caixa dos anos futuros. Para eles, quanto mais distante é a data prevista, mais difícil é estimar os fluxos de caixa.

6.8.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR pode ser descrita como taxa que iguala os fluxos de entrada com os de saída de caixa (SALIM *et al.*, 2004). Segundo esse autor, *ibidem*, serve como critério que auxilia na tomada de decisão. Um investimento é atraente, ou seja, deve ser aceito, quando a TIR é maior ou igual à taxa de desconto. Ela representa a taxa oferecida pelo projeto e, ao mesmo tempo, o ponto de reversão da decisão de investir, segundo Brasil (2002).

O método da TIR, contudo, apresenta duas limitações, conforme destaca Brasil (2002, p. 28):

Existe o risco de apurarmos valores virtuais de taxa, uma vez que está implícito na equação da TIR o fato de que os fluxos de caixa deverão ser reinvestidos ao valor apurado da TIR.

[...] Quando estamos trabalhando com fluxos de caixa não convencionais, onde há mais de uma troca de sinal no cronograma do fluxo de caixa, a apuração da TIR pode ser ambígua.

6.8.3 Período de recuperação do investimento (*Payback*)

O método de período de recuperação de investimento serve como um indicativo do risco do investimento, pois determina a velocidade de seu retorno. Por meio desse método descobre-se quanto tempo demora até que um capital original, ou investimento inicial, seja recuperado (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

Para interpretá-lo, basta saber que “quanto maior é o *payback* de um investimento mais tempo deverá ser necessário para se obter o capital investido de volta e, portanto, maior é o seu risco”, conforme afirma Brasil (2002, p. 14). Por outro lado, de acordo com Groppelli e Nikbakht (1998, p. 136), “se o período de *payback* encontrado representa um período de tempo aceitável para a empresa, o projeto será selecionado”.

Esse método é bastante utilizado na avaliação de projetos de investimento devido a sua simplicidade. Porém, apresenta, basicamente, duas limitações: não leva em conta o valor do dinheiro no tempo, nem considera no cálculo os fluxos de caixa ocorridos após a recuperação do investimento inicial.

7. MÉTODO

O método utilizado no presente trabalho é o de estudo de caso exploratório de avaliação econômica de projeto de investimento. Os motivos pelos quais foi classificado da forma supracitada serão tratados a seguir.

É um “estudo de caso”, pois tenta esclarecer um processo de tomada de decisão e seus resultados. Schramm (1971 *apud* Yin, 2005, p. 31) define a essência de um estudo de caso por sua principal tendência, tentar “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Classifica-se como estudo “exploratório” por sua informalidade e flexibilidade, conforme descrevem Samara e Barros (2002, p. 12): “os estudos exploratórios objetivando um primeiro contato com a situação/objeto em estudo e caracterizados pela informalidade e flexibilidade (utilizando fontes de dados secundárias ou contato com pequenos grupos [...])”.

Por fim, define-se como “de avaliação econômica de projeto de investimento” devido a seu objetivo fim. Segundo Bernardi (2008, p. 264), a avaliação econômica do projeto de investimento resume-se “num conjunto de pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar, em princípio, a conveniência ou não, de investir, o que caracteriza a narrativa do projeto”.

A realização do estudo se deu, basicamente, em cinco etapas. Na primeira, apresentou-se o problema a ser resolvido e o negócio da empresa; em seguida, foi vista a base teórica sobre o assunto ao qual o caso se refere, pois essa foi necessária para transmitir as práticas usuais para a análise da situação; a seguir, caracterizou-se o mercado e a concorrência; após isso, desenvolveu-se o caso, descrevendo-se o investimento pretendido, os recursos necessários à sua realização e as possíveis receitas – orçadas com base na observação da demanda dos concorrentes; por fim, realizou-se o estudo de viabilidade, que representa o teste numérico dos indicadores financeiros para se verificar a viabilidade do projeto.

Cabe salientar, finalmente, que a coleta dos dados mercadológicos foi feita por meio de observação e inquérito pessoal, ou seja, entrevistas com pessoas envolvidas no negócio analisado.

8. CARACTERÍSTICAS DA FRANQUIA CENOURA PASTÉIS

A franqueadora possui experiência na produção, comercialização e distribuição de pastéis, panquecas, massas, entre outros pratos rápidos. Devido à imagem de marca adquirida pela franqueadora, esta passou a negociar a concessão do direito de produção e comercialização de todos os produtos e serviços vinculados a rede, sob a forma de franquia empresarial. Nessa concessão, estão inclusos os produtos hoje existentes e os que venham a ser desenvolvidos, durante a validade da franquia.

A marca “Cenoura Pastéis”, de propriedade da franqueadora, que é certificada pelo INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial –, bem como o nome comercial e o logotipo, remete aceitabilidade e credibilidade junto aos consumidores, despertando o interesse de investidores em tornarem-se franqueados.

A franqueadora opera, basicamente, sob duas formas de trabalho. Na primeira, mais simples, a loja recebe os produtos pré-prontos, sendo responsável apenas pela etapa final, ou seja, faz apenas o cozimento ou a fritura e monta os pratos, disponibilizando-os aos clientes. Na segunda, mais complexa, o franqueado recebe apenas os recheios e molhos e, a partir deles e das receitas fornecidas pela franqueadora, prepara os produtos segundo os padrões estabelecidos.

Para certificar a manutenção dos padrões de qualidade e de atuação exigidos, a franqueadora disponibiliza manuais de compras, higiene e limpeza, atendimento ao público e operações da loja e realiza vistorias à franqueada. Além disso, nessas visitas, é analisada a situação da franquia frente ao mercado, são feitas sugestões de melhorias e identificadas oportunidades de crescimento para o negócio. Sempre que solicitada, a franqueadora promove cursos e treinamentos para os funcionários da empresa franqueada, visando à manutenção da qualidade e homogeneidade dos produtos.

O fornecimento de produtos é variado de acordo com o insumo a ser adquirido, não sendo, portanto, a franqueadora o único fornecedor do franqueado. A franquia opera, concomitantemente, sob as três formas de fornecimento descritas a seguir.

Fornecimento exclusivo: a franqueadora é fornecedora exclusiva de insumos produzidos por ela e essenciais à manutenção do padrão dos produtos, tais como

recheios, molhos e massas – esse último, ressaltando-se os casos em que a franqueadora recebe a receita e as prepara. As mercadorias são vendidas sob a forma de porções, a fim de manter homogeneidade dos produtos distribuídos por diferentes lojas franqueadas.

Fornecimento semiexclusivo: insumos dessa categoria têm seu fornecedor indicado pela franqueadora. Negociações estabelecidas entre a franqueadora e os fornecedores proporcionam descontos e condições especiais de pagamento aos franqueados, além de garantir qualidade, homogeneidade e custo competitivo. Um exemplo desse tipo de negociação é o estabelecido entre a franqueadora e os fornecedores de bebidas e de embalagens da rede.

Fornecimento liberado: os demais insumos, não essenciais a manutenção do padrão estabelecido, têm seu fornecimento definido a critério do franqueado. Produtos de limpeza e material de escritório são exemplos desse tipo de insumo.

Cabe salientar, ainda, que a franqueadora tem liberdade para modificar o modo de fornecimento, o preço, o limite de crédito e a condição de pagamento a qualquer momento. Além disso, destaca-se que a franqueadora e franqueada serão pessoas jurídicas distintas e independentes, não possuindo vínculo trabalhista, fiscal ou contábil, respondendo separadamente pelas obrigações contraídas durante a validade da franquia.

Quanto aos horários de funcionamento, o franqueado tem total liberdade para escolher o período de tempo que melhor se adapta as características do local onde a loja está estabelecida.

Sempre que solicitada, a franqueadora presta informações sobre instalações e equipamentos, além de indicar empresas especializadas para a execução dos serviços. Para garantir a identidade visual da marca, alterações na fachada da loja devem ser autorizadas pela franqueadora.

A franqueada é inteiramente responsável pelos gastos envolvidos com a montagem da loja. Dessa forma, a franqueada terá direito sobre o ponto onde sua loja está localizada, podendo transferir, mediante autorização da franqueadora, o contrato de franquia a terceiros.

Apesar de a propriedade do ponto ser do franqueado, a franqueadora é quem autoriza ou não a instalação em um determinado local, sempre sugerindo as

características a seguir como sendo determinantes: vias de fácil acesso, com grande fluxo de pessoas e com estacionamento proporcional ao tamanho da loja.

A franquia acima descrita é formalizada por meio de um contrato de franquia empresarial, com validade de 10 anos, podendo ser renovado mediante vontade das partes envolvidas. As informações a respeito da rede são sigilosas mesmo após o término do prazo contratual e os representantes da franqueada e pessoas a eles relacionadas comprometem-se a não explorar atividades direta ou indiretamente relacionadas pelo prazo de 10 anos após a extinção do contrato. Além disso, as alterações no quadro social da franqueada que não representem apenas alteração de participação entre os sócios pré-existentes devem ser analisadas e autorizadas pela franqueadora.

O contrato estabelece uma taxa de uso de marca e logomarca no valor de R\$ 30.000,00, mais 5% do faturamento mensal referente ao direito de propriedade da marca e a cobertura de gastos com publicidade. Ações comerciais, descontos e promoções são definidos pela franqueadora e, eventualmente, a franqueada poderá elaborá-los mediante autorização prévia.

Por fim, salienta-se que a comercialização de produtos ou serviços fora dos padrões estabelecidos pela franqueadora é motivo de rescisão contratual.

8.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADO

Do ponto de vista do franqueado, como vantagens, destaca-se o direito de uso da marca “Cenoura Pastéis”, reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos e pelo seu modelo de atuação. Há também o *know-how* da franqueadora no que diz respeito ao ramo de atuação, que vai desde conhecimentos específicos de fabricação dos produtos até características mercadológicas, tais como perfil e necessidades dos clientes e peculiaridades da concorrência. A vantagem de escala proporcionada pelas negociações com fornecedores, proporcionando maior competitividade, também é um fator relevante. Finalmente, também são considerados pontos positivos o suporte fornecido pela franqueadora no que diz respeito a treinamento de funcionários, o auxílio na montagem da loja e na escolha

dos prestadores de serviço. Todos esses aspectos são fundamentais para a redução do risco envolvido na abertura de um novo negócio.

Apesar das vantagens supracitadas relacionadas ao sistema de franquia analisado, também se identificam aspectos negativos sob a ótica do franqueado. O principal fator a ser considerado é o pagamento da taxa de uso da marca, uma vez que essa pode ser onerosa a um negócio iniciante. O percentual sob o faturamento também representa um gasto que eventualmente não existiria caso a empresa se constituísse de uma forma diferente da franquia. Por fim, temos a limitação no poder decisório por parte do franqueado. Como exemplos dessa limitação temos a impossibilidade de trabalhar com outros tipos de produtos – uma vez que a comercialização fora dos padrões estabelecidos acarreta a rescisão contratual –, de alteração do *layout* da loja, de definição de descontos e promoções – sem prévia autorização da franqueadora – e, por fim, a impossibilidade de livre escolha de fornecedores.

9. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

9.1 PLANO DE MARKETING

9.1.1 Posicionamento e mercado alvo

O restaurante *fast food* que se pretende instalar na cidade de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, tentará ser percebido por seus clientes como um restaurante que prima pela agilidade no atendimento sem, no entanto, abrir mão da qualidade tanto no atendimento quanto nos produtos oferecidos.

No que concerne ao público alvo, todos os habitantes da cidade de Bento Gonçalves, bem como os turistas que seguidamente frequentam a cidade, serão considerados clientes potenciais, independentemente de faixa etária, gênero ou classe social. Porém, para que as chances de sucesso desse novo empreendimento sejam aumentadas, é importante a definição de um público alvo, ou seja, as pessoas às quais a empresa dará mais ênfase para satisfazer as necessidades. Essas pessoas, no caso desse novo empreendimento, serão jovens e adultos entre 16 e 60 anos, de ambos os sexos, pertencentes às classes sociais B e C que, por terem uma rotina diária mais acelerada – com trabalho e estudo –, necessitam fazer suas refeições fora de casa e de maneira ágil, porém, em um ambiente agradável e com produtos de qualidade. Além disso, pais de famílias que costumam levar seus filhos para realizar refeições saborosas e divertidas – devido aos brindes nos *kits* infantis – fora de casa também fazem parte do público alvo pretendido para o restaurante.

No intuito de proporcionar aos clientes um elo mais forte com a cultura local, no cardápio estão disponíveis algumas opções típicas da região serrana (especialmente de Bento Gonçalves) tais como massas, porções de polenta frita, picadinhos (salame, queijo e picles), sopas servidas em pão italiano, além de vinhos tintos e brancos, secos e suaves.

Para tornar o ambiente ainda mais prazeroso e agradável, os clientes contarão com um computador repleto de músicas em formato mp3 (de diversos

artistas) à sua disposição, para poder escolher que tipo de música querem ouvir enquanto realizam suas refeições.

Nesse sentido, o diferencial do negócio em relação aos já existentes na cidade será o ambiente (agradável, confortável, limpo e bem localizado), a qualidade dos produtos (com ingredientes rigorosamente selecionados) e do atendimento (rápido e cortês) e a variedade de opções no cardápio (pastéis, panquecas, caldos e sopas, massas, *a la minuta*, estrogonofe e prato tropical, entre outros), visando proporcionar aos clientes uma refeição saborosa e agradável.

9.1.2 Análise da concorrência

Atualmente, na cidade, há diversas opções de locais onde o cliente pode fazer uma refeição rápida, porém, a maior parte deles é composta por bares e lanchonetes, onde o local, muitas vezes, não apresenta características básicas como higiene e conforto. Dessa forma, boa parte da população, apesar de necessitar consumir rapidamente sua refeição, muitas vezes opta por um restaurante tradicional, priorizando um ambiente agradável e limpo.

No que diz respeito a restaurantes *fast food*, por sua vez, há apenas sete opções na cidade. Entre eles, quatro restaurantes que, da mesma forma que as lanchonetes, não apresentam um local agradável e aconchegante para o cliente se alimentar, pois se localizam em praças de alimentação de *shoppings centers*. Para que se possa fazer uma análise mais profunda da concorrência na cidade, pode-se observar o quadro 1, em que se apresentam os bares e restaurantes *fast food* da cidade de Bento Gonçalves, bem como sua classificação conforme o tipo de produto comercializado.

BARES E RESTAURANTES <i>FAST FOOD</i> EM BENTO GONÇALVES - RS												
Estabelecimento	Classificação por produtos comercializados											
	Armazém	Bar	Buffet	Café	Comércio	Churrascaria	Hamburgueria	Lancheonete	Padaria	Pastelaria	Pizzaria	Restaurante <i>Fast Food</i>
1 Aroma Pastel										x		x
2 Bar e Armazém Cusin	x	x										
3 Bar e Lancheria do Gaúcho		x						x				
4 Bar e Lancheria do Machado		x						x				
5 Bar e Lancheria Paiol		x						x				
6 Bar e Lancheria Serafini		x						x				
7 Boquinha 252								x				x
8 Café Donut's				x								
9 Comércio de Vinhos					x			x				
10 De Rossi Lanches		x						x				
11 Geras Bar		x						x				
12 Ilha do Pastel									x			x
13 Lancheria Cantina Rolle			x					x				
14 Lancheria Dago		x						x				
15 Lancheria Del Ponte		x						x				
16 Lancheria e Restaurante Jacaré			x					x				
17 Lancheria Isabelita								x		x		
18 Lancheria Pereira								x				
19 Lancheria Pertile								x				
20 Lancheonete Beliskão								x				
21 Magnatas do X							x	x		x		x
22 Padaria Central			x	x				x	x			
23 Papa Burger							x	x				x
24 Pastel 1000									x			x
25 Personal Bar e Lancheria		x						x				
26 Restaurante Barracão						x		x				
27 Restaurante e Lancheonete Vino Fast Food								x				
28 Restaurante Zandonai						x		x				
29 Revolution Cyber Café				x								
30 Rodo Bento Lanches								x				
31 Tarta Lanches								x				
32 Titons Lanches								x				
33 Ziggi Hamburgueria							x	x				x

Quadro 1 – Bares e restaurantes *fast food* em Bento Gonçalves

Fonte: adaptado de Guia Hгах

Os sete restaurantes *fast food* da cidade de Bento Gonçalves estão destacados e serão tratados com mais detalhes a seguir.

a) Aroma Pastel

A Aroma Pastel, situada na Rua Marques de Souza, 442, sobreloja, no bairro São Francisco, atende ao público diariamente, das 17h às 23h30min, possuindo capacidade para 35 pessoas.

No local, os clientes encontram mais de 40 opções no cardápio entre pastéis salgados e doces e, se preferirem, também podem pedir pela tele-entrega. Para beber, a Aroma Pastel dispõe de refrigerantes, cervejas, vinhos, sucos, água mineral e chocolate quente. Além disso, esta pastelaria também produz salgadinhos sob encomenda para festas.

O ponto forte da Aroma Pastel é a possibilidade de o cliente combinar diferentes ingredientes para elaborar seu próprio pastel. Porém, a localização desprivilegiada – em uma sobreloja, longe do centro da cidade e em um local de baixo fluxo de pessoas – é um impeditivo para o sucesso do empreendimento.

Na figura 1 observa-se uma foto do restaurante.



Figura 1 – Aroma Pastel
Fonte: autora.

Além disso, em dias de jogos da dupla Gre-Nal, a pastelaria exhibe os jogos, atraindo um público específico que praticamente só consome bebidas. Essa estratégia, muitas vezes, acaba afastando clientes nos dias mais movimentados, como no caso dos finais de semana, que deixam de frequentar o local por não julgar o ambiente apropriado.

b) Boquinha 252

Localizada no L'América Shopping Center, na Rua Treze de Maio, 877, loja 304, a Boquinha 252 serve a seus clientes lanches, porções de batatas fritas e bolinhos de queijo, além de pratos quentes como filé com tomates secos, entre outros, além de bebidas em geral. Seu horário de atendimento segue o funcionamento do *shopping center*, ou seja, das 10h às 22h, todos os dias da semana. Possui também serviço de tele-entrega.

Observa-se uma foto do local na figura 2.



Figura 2 – Boquinha 252

Fonte: autora.

Como diferenciais para seus clientes, assim como as demais lojas de *shoppings*, apresenta acesso para portadores de deficiência e estacionamento. Por outro lado, o ambiente da praça de alimentação não costuma proporcionar o conforto e a privacidade desejada pelos clientes, além de possuir poucas opções no cardápio.

c) Ilha do Pastel

A Ilha do Pastel situa-se no Shopping L'América, Rua 13 de Maio, 877, loja 307, e vende pastéis salgados e doces com cerca de vinte opções de recheios, bolinho de bacalhau, fritas, além de minipastéis, que são vendidos em cestas ou unitários. O cliente ainda pode pedir seu lanche por telefone, por meio da tele-entrega.

Assim como a Boquinha 252, a Ilha do Pastel também segue o horário de atendimento do *shopping center*, atendendo seus clientes das 10h às 22h.

Na figura 3 apresenta-se uma foto do estabelecimento.



Figura 3 – Ilha do Pastel

Fonte: autora.

Por se tratar do mesmo *shopping*, as vantagens e desvantagens do local também são as mesmas, ou seja, acessibilidade para portadores de deficiências e estacionamento como pontos fortes e ausência de um ambiente sossegado e agradável como ponto fraco.

d) Magnatas do X

A lanchonete Magnatas do X, localizada na Rua Julio de Castilhos, 89, atende a seus clientes de quarta-feira a domingo, das 9h à 0h. Possui capacidade para 80 lugares se somado o ambiente ao ar livre e oferece a seus clientes lanches rápidos tais como *cheeseburger*, *a la minuta*, hambúrguer e pizzas com opção de 28 sabores, que podem ser consumidos no local ou solicitados pela tele-entrega.

Uma foto do local pode ser vista na figura 4.



Figura 4 – Magnatas do X

Fonte: autora.

O diferencial do local reside no cardápio diversificado, contendo diversas opções de *fast food*.

e) Papa Burguer

O Papa Burguer serve a seus clientes lanches rápidos como bauru ao prato, *a la minuta*, cachorro quente e *cheeseburger*. Localizado na Rua Visconde São Gabriel, 196, no bairro Cidade Alta, atende diariamente das 11h15min às 13h30min e das 18h à 0h, possuindo capacidade de 120 lugares. Além disso, a lanchonete prepara lanches em grande quantidade para empresas e possui serviço de tele-entrega.

Na figura 5 apresenta-se uma foto do estabelecimento:



Figura 5 – Papa Burguer
Fonte: autora.

A localização afastada do centro da cidade é favorável apenas nos finais de semana, quando o local se torna bastante frequentado por jovens que se encontram com amigos na Rua Planalto, próxima ao restaurante. Além disso, as encomendas feitas por empresas ajudam a equilibrar o faturamento nos dias de semana.

f) Pastel 1000

A Pastel 1000 situa-se no Shopping Center Bento Gonçalves, Rua Marechal Deodoro, 238, loja 31, no centro da cidade, e oferece pastéis a seus clientes com cerca de 25 misturas entre salgadas e doces. Além disso, oferece porção de pasteizinhos, porção de batata frita e porção de gratinado. A Pastel 1000 ainda entrega em domicílio a seus clientes.

A figura 6 apresenta uma foto da pastelaria.



Figura 6 – Pastel 1000
Fonte: autora.

Assim como seu concorrente direto Ilha do Pastel, a Pastel 1000 possui o horário de atendimento de acordo com o funcionamento do *shopping center* ao qual encontra-se estabelecida, ou seja, das 10h às 22h.

Estacionamento e acessibilidade a portadores de deficiência física são seus pontos fortes, apesar de seu concorrente direto apresentar as mesmas características. Por outro lado, da mesma forma que os demais restaurantes *fast food* situados em praças de alimentação de *shopping centers*, a Pastel 1000 também não possui um ambiente agradável à disposição de seus clientes, além de atendimento precário, uma vez que o cliente precisa se deslocar até o balcão de atendimento para efetuar seu pedido.

Finalmente, cabe salientar a limitação do cardápio como uma desvantagem aos clientes que necessitam de uma refeição rápida.

g) Ziggi Hamburgueria

Por fim, como último restaurante *fast food* observado tem-se a Ziggi Hamburgueria. Mais uma opção localizada no Shopping Center Bento Gonçalves, Rua Marechal Deodoro da Fonseca, 238, loja 60, atende de segunda-feira a sábado, das 10h às 22h, e domingos, das 11h às 22h.

O cardápio apresenta opções como hambúrgueres, sanduíches, torradas e pratos prontos com filé, arroz, saladas e fritas. A fachada da loja na foto pode ser vista na figura 7.



Figura 7 – Ziggi Hamburgueria
Fonte: autora.

A Ziggi segue o padrão dos demais restaurantes localizados nos *shoppings* analisados, possuindo acesso facilitado, porém, ambiente coletivo para o público fazer as refeições e atendimento precário, com o cliente precisando se deslocar ao balcão de atendimento. Além disso, salienta-se o fato de o *shopping* possuir estacionamento e o restaurante trabalhar com atendimento por meio de tele-entrega.

A listagem apresentada no quadro 1 foi observada no *site* do Guia Hгах a partir da busca por bares e restaurantes, refinada por tipo de estabelecimento *fast food* e por localidade Bento Gonçalves. A partir dos produtos comercializados listados no guia e de visitas a alguns dos estabelecimentos selecionados, formulou-se a classificação dos estabelecimentos. Após a definição dos restaurantes *fast food*, analisou-se genericamente cada um deles a fim de caracterizar a concorrência. Considera-se concorrentes para fins de análise os sete restaurantes *fast food* destacados no quadro 1, salientando-se as três pastelarias como concorrentes diretos, uma vez que os pastéis compõem a categoria de produtos com o maior percentual sobre o faturamento, sendo responsáveis por 35,29% da demanda do Cenoura Pastéis, empresa analisada.

Por fim, é importante destacar que os restaurantes listados não representam a totalidade de restaurantes da cidade, mas sim aqueles que comercializam refeições rápidas.

9.1.3 Oportunidades e ameaças do mercado

9.1.3.1 Oportunidades

As oportunidades listadas a seguir foram elaboradas considerando-se um restaurante *fast food*, sob a forma de franquia, a ser instalado em uma cidade do interior gaúcho com cerca de 100 mil habitantes.

- área estudantil, com um colégio próximo a área pretendida para a instalação do negócio;
- aumento do número de mulheres no mercado de trabalho;
- ausência, na cidade, de um restaurante *fast food* com ambiente diferenciado e variedade no cardápio;
- crescimento populacional;

- grande número de lojas na região central, com funcionários que moram em outras regiões da cidade;
- pequeno número de concorrentes nos moldes do negócio pretendido;
- produto ofertado supre a uma necessidade básica: alimentação.

9.1.3.2 Ameaças

As ameaças listadas a seguir foram elaboradas considerando-se um restaurante *fast food*, sob a forma de franquia, a ser instalado em uma cidade do interior gaúcho com cerca de 100 mil habitantes.

- cultura local de realizar refeições em família;
- facilidade de entrada de novos concorrentes;
- possibilidade de imitação do modelo pelos concorrentes;
- produtos ofertados não são considerados saudáveis por grande parte da população;
- riscos e incertezas de um empreendimento novo;
- tendência mundial de crescimento do consumo de alimentos naturais.

9.1.4 Forças e fraquezas do negócio

9.1.4.1 Forças

As forças listadas a seguir foram elaboradas considerando-se as potencialidades de um restaurante *fast food*, sob a forma de franquia, com base no modelo de negócio pretendido.

- agilidade e cordialidade no atendimento;

- ambiente agradável, confortável, limpo e climatizado;
- entrega de refeições rápidas, saborosas e nutritivas;
- experiência no ramo devido ao *know-how* da franqueadora;
- localização em uma via de fácil acesso e alto fluxo de pedestres e automóveis;
- variedade de produtos no cardápio.

9.1.4.2 Fraquezas

As fraquezas listadas a seguir foram elaboradas considerando-se as potencialidades de um restaurante *fast food*, sob a forma de franquia, com base no modelo de negócio pretendido.

- alto grau de dependência dos principais fornecedores;
- ausência de estacionamento privado no local;
- custos elevados para a manutenção de um ambiente diferenciado;
- custos elevados para adesão e manutenção da franquia comercial;
- distância do principal fornecedor, situado em Porto Alegre;
- marca desconhecida pela população local.

9.1.5 Composto de marketing

9.1.5.1 Produto

No caso de uma franquia do Cenoura Pastéis, a variedade de produtos é representada por pastéis, panquecas, caldos e sopas, minipastéis, massas, *a la minuta*, estrogonofe e prato tropical, entre outros.

Além disso, os diversos sabores de cada um dos produtos mencionados acima representam maior variedade de produtos oferecida pela empresa. Nos

pastéis, por exemplo, que são o “carro-chefe” da empresa, mais de trinta sabores são oferecidos, enquanto nas panquecas, apesar de esse número ser menor, há diferenciação na massa para os sabores doces e salgados. Os caldos e sopas, por sua vez, são oferecidos tanto em pratos como no pão e as massas e molhos possibilitam ao cliente a composição de diversas combinações, uma vez que é possível escolher não apenas um entre os diversos tipos de massa, mas também o molho que a acompanhará.

Além disso, o Cenoura Pastéis possui o *kit* infantil, que é composto por produtos do cardápio padrão mais um brinde, que pode ser escolhido pela criança. Esse *kit* contém um pastel doce ou salgado, uma porção de fritas, um refrigerante ou suco e um brinde.

Todos esses elementos somados aos sorvetes e às bebidas compõem o sortimento do mix de produtos do Cenoura Pastéis.

A característica básica dos produtos a serem oferecidos pela franquia do Cenoura Pastéis em Bento Gonçalves é, portanto, o fato de serem refeições rápidas, mas não por isso menos nutritivas e saborosas. Novos produtos, porém, podem ser desenvolvidos pela franqueadora – como tem ocorrido nos últimos anos – e, dessa forma, passarão a fazer parte do cardápio do empreendimento analisado.

9.1.5.2 Preço

No caso de uma franquia do Cenoura Pastéis em Bento Gonçalves, devido às diferenças culturais e de mercado, o preço é uma variável independente, definida pela empresa franqueada. Dessa forma, cabe à franqueada o acompanhamento dos preços dos concorrentes e as oscilações na demanda da loja para alterar seus preços e, ainda, caso seja necessário, entrar em contato com a franqueadora para elaborar, mediante autorização prévia, ações comerciais, descontos ou promoções.

9.1.5.3 Praça

No caso de uma franquia na cidade de Bento Gonçalves, a localização da loja no centro da cidade é uma característica fundamental para tornar o produto disponível de forma conveniente para várias pessoas.

Uma vez que o público alvo é composto por todos aqueles que buscam uma alimentação rápida, saborosa e variada – devido ao cardápio diversificado –, o restaurante oferece o serviço de tele-entrega, levando os produtos aos clientes que não desejam sair de casa ou do trabalho ou, ainda, não circulam na área central da cidade.

O ambiente para os que optarem por consumir sua refeição no restaurante também pode ser considerado um diferencial: limpo, climatizado e com boa estrutura para acomodar os clientes.

9.1.5.4 Promoção

Conforme mencionado anteriormente, a franqueadora cobrará 5% do faturamento mensal devido ao direito de propriedade da marca e à cobertura de gastos com publicidade. Dessa forma, será necessária uma negociação com a franqueadora para o estabelecimento de estratégias de *marketing* que abranjam a região de Bento Gonçalves. Outra opção seria a solicitação de uma redução nessa taxa e autorização para elaboração de propagandas mais locais.

Para introdução do restaurante no mercado, será feita uma divulgação da inauguração da loja no “Semanário”, o jornal local. O custo para essa ação publicitária (informação verbal)² será de R\$ 572,50 para um anúncio em cores que ocupará ¼ da página, em um sábado, dia com o maior número de leitores – sendo que o jornal possui edições quartas-feiras e sábados.

² Deus, Andréia de. Contato telefônico com o departamento comercial do jornal Semanário. Bento Gonçalves: Semanário, 2009.

9.2 PLANO DE INSTALAÇÃO

9.2.1 Localização

A localização é fundamental quando se pretende disponibilizar o produto ao cliente de forma ágil. Por isso, o centro da cidade foi escolhido como o local ideal para o estabelecimento do restaurante, uma vez que é o local mais acessível e de maior circulação tanto de veículos quanto de pedestres.

Estima-se que seja necessária uma área de, no mínimo, 100m² para a instalação do restaurante e, devido à escassez de recursos das sócias e aos diversos outros investimentos que devem ser feitos – maquinário, taxa de uso de marca e logomarca, entre outros – para a abertura do negócio, em um primeiro momento, optou-se pela locação do local.

Após serem estabelecidos a área mínima e o tipo de operação comercial (o aluguel de uma sala comercial com tamanho mínimo de 100m²) iniciou-se a pesquisa junto às imobiliárias. Três imobiliárias foram consultadas (Companhia³, Milan⁴ e Urbserra⁵ – informações verbais) e todas elas afirmaram dificuldades em encontrar imóveis nessas proporções no centro da cidade e imóveis com estacionamento privado, afirmando que a maior oferta era para salas menores, com cerca de 50m².

O quadro 2 ilustra os melhores imóveis ofertados pelas imobiliárias consultadas.

³ Santos, Marli dos. Contato telefônico com a corretora da Imobiliária Companhia. Bento Gonçalves, Imobiliária Companhia, 2009.

⁴ Antunes, Thais. Contato telefônico com a corretora da Imobiliária Milan. Bento Gonçalves, Imobiliária Milan, 2009.

⁵ Garbui, Lisandra. Contato telefônico com a corretora da Imobiliária Urbserra. Bento Gonçalves, Imobiliária Urbserra, 2009.

Localização do imóvel	Área total	Valor do aluguel	Necessidade de reforma	Valor da reforma
1. Rua Ramiro Barcelos, 244	110m ²	R\$ 2.250,00	Sim	R\$ 4.350,00
2. Rua Treze de Maio, 203	160m ²	R\$ 1.800,00	Sim	R\$ 11.160,00
3. Rua Candido Costa, 65, 1500	235m ²	R\$ 3.300,00	Não	R\$ 0,00
4. Rua Dr. Casa Grande s/n	260m ²	R\$ 4.800,00	Sim	R\$ 15.245,00
5. Rua Gomes Carneiro, 83	440m ²	R\$ 6.000,00	Sim	R\$ 20.200,00

Quadro 2 – Melhores imóveis disponíveis para locação

Fonte: autora.

O primeiro imóvel, localizado na Rua Ramiro Barcelos, 244, apesar da área reduzida, apresenta o segundo aluguel mais acessível e baixo investimento em reforma. O local possui um salão para atendimento de aproximadamente 75m², dois banheiros e um ambiente ao fundo, após os banheiros, de aproximadamente 20m² para a instalação conjunta de uma cozinha e de um estoque. No que diz respeito às reformas, seriam necessárias adaptações no encanamento e na elétrica e colocação de azulejos para a instalação da cozinha e, por fim, acabamento e pintura na área reformada. Segundo o pedreiro Antônio Flâmia (informação verbal)⁶, essas adaptações gerariam um custo de R\$ 4.350,00, incluindo mão-de-obra e material. A área reduzida, apesar de limitar a expansão do local, é benéfica no sentido de aparentar um local bem movimentado, atraindo clientes. Um local muito extenso, por outro lado – com o mesmo número de clientes que em um local menor – pode aparentar estar sempre vazio. Pode-se observar a fachada do local e do salão para atendimento na figura 8.



Figura 8 – Imóvel 1 (Ramiro Barcelos)

Fonte: autora.

⁶ Flâmia, Antônio. Orçamento para a reforma dos imóveis comerciais analisados. Bento Gonçalves, 2009.

O segundo imóvel, localizado na Rua Treze de Maio, 203, é o que apresenta o aluguel mais acessível, no entanto, o local não apresenta as características necessárias para a instalação de um restaurante devido à distribuição dos ambientes internos. No local, há cinco salas, sendo que a maior delas possui uma área de cerca de 30m², necessitando, portanto, de reforma para a adequação do local. A reforma, orçada pelo pedreiro Antônio Flâmia no valor de R\$ 11.160,00, compreende a destruição de diversas paredes, melhorias na cozinha, substituição do carpete do piso por cerâmica e acabamento e pintura da parte interna e externa do local. Na cozinha, as melhorias consistem em preencher com azulejos duas paredes que ainda não os possuem, além de encanamento e elétrica para adequação do local. O salão para atendimento ao público, após a reforma, ficaria com uma área de cerca de 60m². Na figura 9, pode-se observar algumas fotos do local.



Figura 9 – Imóvel 2 (Treze de Maio)

Fonte: autora.

O terceiro imóvel, localizado na Rua Candido Costa, 65, sala 1500, é o único entre os imóveis analisados que não necessita de investimentos em reformas, uma vez que o local já foi utilizado por um restaurante. O fato de o local já ter comportado um restaurante ao mesmo tempo em que se apresenta um ponto positivo – não necessitar de reformas – apresenta um fator negativo muito relevante – o insucesso do estabelecimento anterior no mesmo local. O fracasso do estabelecimento anterior se deve, provavelmente, ao fato de o local situar-se no 15º andar do prédio. Dessa forma, apesar da excelente localização do prédio, a visibilidade do restaurante é

prejudicada e o deslocamento até o 15º andar pode representar uma ameaça a clientes que buscam agilidade, como será o caso do público do restaurante *fast food* pretendido. Na figura 10 apresenta-se, respectivamente, uma foto do prédio e uma da sala comercial supracitados.



Figura 10 – Imóvel 3 (Candido Costa)

Fonte: autora

O quarto local analisado, localizado na Rua Dr. Casa Grande, por estar em construção, ainda não possui número. O término da reforma está previsto para dezembro de 2009. A reforma do local, também orçada pelo pedreiro Antônio Flâmia, seria no valor de R\$ 15.245,00 e consistiria na construção de um banheiro adicional – uma vez que o imóvel possui apenas um banheiro –, separação das áreas da cozinha e do estoque e, por fim, adequação da cozinha, com encanamento e elétrica apropriados, além de cerâmica nas paredes. Na figura 11 encontram-se duas fotos do local descrito.



Figura 11 – Imóvel 4 (Dr. Casa Grande)

Fonte: autora.

O último local analisado, situado na Rua Gomes Carneiro, 83, apresenta todas as características necessárias para a instalação do restaurante, porém, tanto o aluguel (R\$ 6.000,00) quanto o investimento em reformas é elevado (R\$ 20.200,00) para um negócio iniciante, principalmente quando o produto comercializado é de baixo valor agregado – lanches rápidos. O local é composto por uma loja térrea, sem divisões, com área de 310m², mais um mezanino com área de 130m², porém, não há possibilidade de alugá-los em separado. A reforma do local, orçada pelo pedreiro Antônio Flâmia no valor de R\$ 20.200,00, compreende a separação da área da cozinha e do estoque, bem como a adequação da cozinha com as instalações elétricas e hidráulicas necessárias, além da colocação de cerâmica nas paredes da cozinha. Na figura 12 apresentam-se fotos do ambiente interno e externo.



Figura 12 – Imóvel 5 (Gomes Carneiro)

Fonte: autora.

Com base nas peculiaridades de cada um dos cinco imóveis descritos acima, estabeleceu-se fatores relevantes para a escolha do local mais apropriado para a instalação do restaurante, a saber: área total do imóvel, facilidade de estacionamento, fluxo tanto de pessoas quanto de veículos no local em dias úteis e finais de semana, gastos com reforma para adequação do local, valor mensal do aluguel e visibilidade do local.

A partir desses fatores, foram criadas cinco categorias (péssimo, ruim, regular, bom e excelente) e definidos pesos para cada uma delas, de 1 a 5, respectivamente.

Por fim, especificou-se, detalhadamente, os critérios que serão utilizados para enquadrar os imóveis em cada uma das categorias.

O quadro 3 define os critérios de enquadramento dos imóveis em cada categoria segundo os fatores supracitados.

FATORES AVALIADOS	CATEGORIAS				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	PESOS				
	1	2	3	4	5
CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO					
Área total	Até 50m ²	De 50m ² a 100m ²	De 100m ² a 150m ²	De 150m ² a 200m ²	Acima de 200m ²
Facilidade de estacionamento	Apenas em estacionamento privado e pago	Apenas em um lado da rua e pago	De ambos os lados da rua e pago	Apenas em um lado da rua e grátis	De ambos os lados da rua e grátis
Fluxo de pessoas	Baixo em dias úteis e finais de semana	Baixo ou em dias úteis ou em finais de semana e regular nos demais dias	Regular em dias úteis e finais de semana	Alto ou em dias úteis ou em finais de semana e regular nos demais dias	Alto em dias úteis e finais de semana
Fluxo de veículos	Baixo em dias úteis e finais de semana	Baixo ou em dias úteis ou em finais de semana e regular nos demais dias	Regular em dias úteis e finais de semana	Alto ou em dias úteis ou em finais de semana e regular nos demais dias	Alto em dias úteis e finais de semana
Gastos com reforma	Acima de R\$ 20.000	De R\$ 16.000 a R\$ 20.000	De R\$ 12.000 a R\$ 16.000	De R\$ 8.000 a R\$ 12.000	Até R\$ 8.000
Valor do aluguel	Acima de R\$ 5.500	De R\$ 4.500 a R\$ 5.500	De R\$ 3.500 a R\$ 4.500	De R\$ 2.500 a R\$ 3.500	Até R\$ 2.500
Visibilidade do Local	Loja não térrea acima do 2º andar	Loja não térrea no 2º andar	Loja em galeria ou <i>shopping center</i>	Loja térrea não de esquina	Loja térrea de esquina

Quadro 3 – Critérios de enquadramento dos imóveis por categoria

Fonte: autora.

A partir da definição dos fatores a serem avaliados e dos critérios de enquadramento dos imóveis, formulou-se os quadros 4 e 5, apresentando-se comparativos entre os cinco imóveis.

		IMÓVEIS ANALISADOS									
		Imóvel 1					Imóvel 2				
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
CATEGORIAS											
PESOS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FATORES AVALIADOS	Área total			3						4	
	Facilidade de estacionamento		2				1				
	Fluxo de pessoas			3			1				
	Fluxo de veículos					5			3		
	Gastos com reforma					5				4	
	Valor do aluguel					5					5
	Visibilidade do local				4						5
Soma dos pesos		27					23				

Quadro 4 – Comparativo entre os imóveis 1 e 2

Fonte: autora.

		IMÓVEIS ANALISADOS														
		Imóvel 3					Imóvel 4					Imóvel 5				
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
CATEGORIAS																
PESOS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FATORES AVALIADOS	Área total					5					5					5
	Facilidade de estacionamento			3					3					3		
	Fluxo de pessoas	1					2									5
	Fluxo de veículos					5				4						5
	Gastos com reforma					5			3			1				
	Valor do aluguel				4		2					1				
	Visibilidade do local	1									5					5
Soma dos pesos		24					24					25				

Quadro 5 – Comparativo entre os imóveis 3, 4 e 5.

Fonte: autora.

O imóvel 1 obteve a melhor colocação na análise, alcançando uma soma de 27 pontos, sendo, portanto, o imóvel escolhido para a instalação do restaurante *fast food*. Isso se deve, principalmente, ao fato de os gastos com aluguel e reforma serem excelentes (R\$ 2.250,00 e R\$ 4.350,00, respectivamente). Além disso, está o fato de o local ter boa visibilidade. Porém, o principal ponto negativo é o fato de haver estacionamento pago (por meio de parquímetros) em somente um dos lados da rua, resultado do grande fluxo de veículos do local.

O segundo imóvel apresentou-se como a pior opção de local para locação. A reduzida facilidade para estacionar – somente em estacionamentos privados e pagos – e o baixo fluxo de pessoas foram os fatores determinantes para a obtenção da última posição pelo local, sobrepondo-se ao baixo custo com aluguel e excelente visibilidade.

O imóvel 3 obteve a penúltima colocação, juntamente com o imóvel 4. Fatores como péssima visibilidade e baixo fluxo de pessoas depreciaram o local. Nos demais fatores analisados, o terceiro imóvel enquadrou-se entre as categorias regular e excelente.

O quarto imóvel também foi classificado em penúltimo lugar, não sendo, portanto, uma boa opção para o estabelecimento do restaurante. Apesar de apresentar fatores classificados da maneira mais uniforme, esse imóvel detém fluxo de pessoas regular em dias úteis e baixo em finais de semana, fator muito relevante quando os dias de maior movimento costumam ser aos finais de semana. Além disso, o aluguel elevado foi outro item determinante para a eliminação do local da disputa.

Por fim, o imóvel 5 apresentou-se como a segunda melhor opção para a instalação do negócio pretendido. Apesar de apresentar as melhores condições no que diz respeito à localização (alto fluxo de pessoas e veículos, excelente visibilidade e possibilidade de expansão devido à extensão do local), tem como pontos negativos o aluguel mais caro entre os imóveis analisados (R\$ 6.000,00) e o mais elevado investimento em reforma para a adequação do local (R\$ 20.200,00).

Por fim, salienta-se que nenhum dos imóveis apresenta condições perfeitas para a instalação do restaurante, fato que se constata ao observar que a pontuação máxima seria de 35 pontos e o primeiro colocado obteve apenas 27. Essa análise representa a realidade dos imóveis disponíveis na cidade e as restrições fazem parte da escolha de quem efetivamente deseja instalar um negócio no local. Além disso, no que diz respeito a estacionamento, deve-se destacar que, dos cinco imóveis analisados, quatro apresentavam a característica de localizarem-se em áreas azuis e o quinto deles em uma rua em que o estacionamento é proibido, sendo necessária a utilização de estacionamentos privados. Isso se deve, principalmente, ao fato de os imóveis localizarem-se em sua totalidade no centro da cidade. Os aspectos financeiros, por sua vez, tiveram a maior influência na escolha do imóvel um em detrimento do imóvel cinco – os dois melhores colocados. Isso se deve, principalmente, ao fato de tanto o investimento em reforma quanto o aluguel elevados terem grandes probabilidades de inviabilizar o projeto de instalação do restaurante.

9.3 PLANO ORGANIZACIONAL

9.3.1 Estrutura legal

O presente negócio se estabelecerá sob a forma de sociedade limitada, de propriedade de duas sócias. Nesse tipo de sociedade, as sócias são responsáveis apenas pelo valor de suas cotas de capital.

Para formalizar a sociedade e a abertura da empresa, será contratado o escritório de contabilidade Organizações Ambrozi⁷, situado em Bento Gonçalves, que cobrará R\$ 600,00 para a execução dos serviços. O tempo para a regularização da empresa é de cerca de trinta dias. No quadro 6, pode-se observar a descrição das etapas a serem realizadas e o prazo para cada uma delas, conforme consulta às Organizações Ambrozi.

CRONOGRAMA PARA REGISTRO DA EMPRESA								
Etapa	Períodos de tempo (Dias)							
	1º - 2º	3º	4º - 15º	16º - 17º	18º - 19º	20º	21º - 24º	25º - 30º
1. Elaboração do contrato social	█							
2. Pesquisa para busca de denominação social	█							
3. Inclusão no Registro Civil de Pessoas Jurídicas	█							
4. Inscrição da firma no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas		█						
5. Inscrição como contribuinte estadual p/ a venda de produtos			█					
6. Solicitação de alvará de licença de funcionamento (Inscrição Municipal) e alvará sanitário (para o ramo alimentício)								
7. Confecção de livro de registro de empregados, livros fiscais, carimbos e blocos de notas fiscais								
8. Inscrição da empresa no Cadastro de Empresas no Ministério do Trabalho para a contratação de empregados								

Quadro 6 – Cronograma de registro da empresa

Fonte: autora.

Para tratamento das questões contábeis rotineiras da empresa, as Organizações Ambrozi serão contratadas para a prestação de serviços mensais, percebendo o valor de R\$ 465,00 por mês.

⁷ Suelci Ferri. Orçamento de serviços contábeis. Bento Gonçalves, Organizações Ambrozi, 2009.

No que diz respeito a tributos, a empresa estará inscrita no Simples Federal e, como o porte da empresa é definido de acordo com o faturamento, esse tópico será explorado no item impostos do plano financeiro, logo após a estimativa de demanda e, conseqüentemente, de receita bruta anual.

9.3.2 Estrutura funcional

A determinação da estrutura funcional é uma decisão muito importante a ser tomada, pois ela irá interferir diretamente em diversos aspectos do desempenho da empresa, tais como: custos, capacidade de atender à demanda e qualidade no atendimento.

Para a definição da estrutura funcional consultou-se a franqueadora que, devido a sua experiência no ramo, sugeriu inicialmente a contratação de um caixa, três atendentes, três cozinheiros e uma faxineira.

Uma vez que apenas uma das sócias trabalhará no restaurante, essa exercerá as funções administrativas e de caixa, recebendo uma remuneração mensal, além dos lucros distribuídos, de R\$ 3.800,00 para a realização de 12h diárias.

Para os demais funcionários, a remuneração seguirá o piso do comércio da cidade de Bento Gonçalves, sendo R\$ 606,00 para os empregados em geral que exercerão 8h diárias e R\$ 267,00 para a faxineira que exercerá funções de limpeza durante meio turno, ou seja, 4 horas diárias – valor referente à metade do salário estabelecido para os funcionários da limpeza, ou seja, R\$ 534,00.

Uma vez que a pastelaria funcionará das 11h às 23h, ou seja, por 12 horas, será necessária uma escala de horários, conforme se demonstra no quadro 7.

Escala de horários													
Funcionários	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h	23h
Atendente 1													
Atendente 2													
Atendente 3													
Cozinheiro 1													
Cozinheiro 2													
Cozinheiro 3													
Faxineira													
Caixa (Sócia-gerente)													

Quadro 7 – Escala horária dos funcionários

Fonte: autora.

Como pode ser percebido na escala, os funcionários do atendimento e da cozinha serão contratados para a realização de 8h diárias, em períodos distintos do dia, e terão intervalo de duas horas. A faxineira, por sua vez, exercerá quatro horas diárias. A sócia gerente, que exercerá as funções administrativas e de caixa, exercerá suas tarefas ao longo de todo o período de funcionamento do restaurante. A distribuição dos horários dos funcionários levou em consideração, principalmente, os horários de pico dos concorrentes que vai das 12h às 13h e das 19h às 21h.

Todos os funcionários trabalharão de terças-feiras a domingos, sendo as segundas-feiras, portanto, reservadas para as folgas. Isso se deve, principalmente, a elevação de custos que resultaria da contratação de mais funcionários para o revezamento das folgas e, além disso, da disponibilidade de apenas uma das sócias para cuidar do caixa da empresa, bem como de sua administração. À medida que o negócio for crescendo e se estruturando financeiramente, o funcionamento na segunda-feira e a contratação de mais funcionários para as diversas funções, inclusive de caixa, poderão ser revistos.

Para os funcionários que exercerem tarefas no período considerado noturno (entre 22h e 5h da manhã do dia seguinte) a legislação prevê o pagamento de um adicional noturno de 20%. Dessa forma, um cozinheiro e um atendente receberão esse adicional diariamente pela 1h que será exercida entre 22h e 23h.

Segue o quadro 8, que sintetiza os gastos com folha de pagamento e encargos sociais do restaurante.

FOLHA DE PAGAMENTO MENSAL E ENCARGOS SOCIAIS											
Funcionários	Salários	Ad. Noturno	Periculosidade	13º Salário	Férias	INSS	FGTS	Transporte	Alimentação	Descontos	Total Mensal
Atendente 1	R\$ 606,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 50,50	R\$ 67,33	R\$ 57,91	R\$ 57,91	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 94,27	R\$ 1.067,78
Atendente 2	R\$ 606,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 50,50	R\$ 67,33	R\$ 57,91	R\$ 57,91	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 94,27	R\$ 1.067,78
Atendente 3	R\$ 606,00	R\$ 20,20	R\$ 0,00	R\$ 52,18	R\$ 69,58	R\$ 59,84	R\$ 59,84	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 96,20	R\$ 1.093,84
Cozinheiro 1	R\$ 606,00	R\$ 0,00	R\$ 121,20	R\$ 60,60	R\$ 80,80	R\$ 69,49	R\$ 69,49	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 105,85	R\$ 1.224,13
Cozinheiro 2	R\$ 606,00	R\$ 0,00	R\$ 121,20	R\$ 60,60	R\$ 80,80	R\$ 69,49	R\$ 69,49	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 105,85	R\$ 1.224,13
Cozinheiro 3	R\$ 606,00	R\$ 20,20	R\$ 121,20	R\$ 62,28	R\$ 83,04	R\$ 71,42	R\$ 71,42	R\$ 114,40	R\$ 208,00	R\$ 107,78	R\$ 1.250,18
Faxineira	R\$ 267,00	R\$ 0,00	R\$ 53,40	R\$ 26,70	R\$ 35,60	R\$ 30,62	R\$ 30,62	R\$ 114,40	R\$ 0,00	R\$ 46,64	R\$ 511,70
Caixa (Sócia)	R\$ 3.800,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 418,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 418,00	R\$ 3.800,00
										Total da Folha/Mês	R\$ 11.239,52

Quadro 8 – Folha de pagamento e encargos sociais

Fonte: autora.

Além do adicional noturno, já explicado anteriormente, incidirá periculosidade de 20% sobre a folha de pagamento para os funcionários da cozinha e da faxina. A gratificação natalina (13º salário) é composta pelo salário básico acrescido dos

adicionais e é dividida em doze parcelas mensais. As férias, por sua vez, apresentam cálculo similar ao do 13º salário, acrescentando-se um terço desse total. Para o INSS e FGTS foram considerados 8% (para cada um deles) sobre salário-base, adicionais, 13º salário e férias. Para o cálculo do vale-transporte foi considerado o valor da passagem municipal R\$ 2,20 por um período de 26 dias (mês comercial de 30 dias menos 4 segundas-feiras). Quanto ao vale-alimentação, considerou-se um *ticket* de R\$ 8,00 por dia. Finalmente, os descontos são compostos pelo repasse do INSS de 8%, que é devido ao funcionário, além de 6% sobre o salário base, referente ao desconto permitido para o vale-transporte.

Por fim, salienta-se que o custo mensal da folha de pagamento e dos encargos sociais será de R\$ 11.239,52, que será computado nos custos fixos.

9.3.3 Terceirização

A terceirização – transferência de determinadas atividades internas, de apoio ou de produção a outras empresas – tem um papel importante na redução de custos, na flexibilidade do negócio e na especialização de determinadas funções.

No caso do negócio que se pretende instalar em Bento Gonçalves, serão terceirizados somente alguns serviços de apoio, a saber: tele-entrega, transporte e contabilidade.

Para o serviço de tele-entrega, optou-se pela contratação de uma empresa por dois motivos fundamentais. O primeiro é por questões de agilidade, pois diversos *motoboys* estarão à disposição da empresa para efetuarem as entregas dos pedidos aos clientes sempre que necessário; em segundo lugar, há o fator custo, uma vez que é muito mais barato para a empresa pagar por entrega, sempre repassando esse custo ao cliente, do que manter um funcionário à disposição para efetuá-las, além dos custos de manutenção da motocicleta. Dessa forma, agilidade e baixo custo foram combinados ao preferir uma empresa terceirizada para a realização das entregas dos pedidos feitos por telefone.

O transporte dos produtos adquiridos dos fornecedores, por sua vez, será feito por empresas especializadas pelo transporte de cargas e, uma vez que há

diversas rotas a serem realizadas – devido à diversidade de localização dos fornecedores – a transportadora será escolhida em parceria com o fornecedor. Critérios como rotas de coleta e entrega, pontualidade, conservação da qualidade dos produtos, preço e prazo de pagamento serão levados em consideração na escolha das transportadoras.

Por fim, há o escritório de contabilidade que, conforme mencionado anteriormente, será contratado para a execução das rotinas contábeis mensais da empresa. Para esse serviço foi escolhido o escritório de contabilidade Organizações Ambrozi, que cobrará o valor mensal de R\$ 465,00, além do custo para a abertura da empresa no valor de R\$ 600,00 que se constitui em uma única parcela.

Portanto, por meio da terceirização das funções de apoio supracitadas, a empresa pretende obter especialização do trabalho, flexibilidade e redução de custos.

9.4 PLANO OPERACIONAL

9.4.1 Suprimento de matérias-primas

No que concerne ao suprimento de matérias-primas, conforme mencionado na descrição das características do sistema de franquias do Cenoura Pastéis, o fornecimento se dará de três formas. A primeira, de fornecimento exclusivo pela franqueadora, diz respeito aos insumos essenciais a manutenção do padrão dos produtos. Molhos, recheios e massas são exemplos desse tipo de insumo. A segunda, de fornecimento indicado pela franqueadora, refere-se a insumos com descontos e condições especiais para pagamento devido a negociações entre a franqueadora e os fornecedores, como no caso do fornecedor de bebidas e de embalagens. Por fim, para os demais insumos, há o fornecimento liberado, em que o lojista escolherá o fornecedor que lhe oferecer a melhor combinação entre preço, prazos de entrega e de pagamento e qualidade dos insumos.

Quanto à disponibilidade, a empresa trabalhará com pequenos estoques de produtos pré-prontos, que são refrigerados e mantidos por, em média, dois dias, sendo que os produtos desse estoque são eliminados caso não sejam utilizados em até, no máximo, três dias. Esse estoque será controlado pelo sistema FIFO (First in first out, ou seja, os elementos mais antigos do estoque são utilizados primeiro) e será considerado um estoque de segurança, utilizado para suprir eventuais falhas, tais como variações inesperadas na demanda.

Os produtos essenciais, molhos, recheios, massas e pastéis refrigerados serão solicitados à Casa de Molhos – franqueadora – sempre nas terças-feiras, quintas-feiras, e sábados. Os pedidos são processados na manhã do dia da solicitação e as entregas feitas sempre no início da tarde do mesmo dia. Dessa forma, os produtos refrigerados nunca precisarão ter o prazo indicado de três dias ultrapassado. No quadro 9 é possível observar o fluxo de pedidos, recebimentos e consumo dos principais insumos:

CRONOGRAMA DE FORNECIMENTO DOS PRINCIPAIS INSUMOS														
Pedidos, rebebimentos e consumo das matérias-primas														
Evento	Dias da Semana													
	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
Pedido "A"									N					
Pedido "B"									Ã					
Pedido "C"									O					
Pedido "D"														
Pedido "E"									H					
Pedido "F"									Ã					
Recebimento "A"														
Recebimento "B"									E					
Recebimento "C"									X					
Recebimento "D"									P					
Recebimento "E"									E					
Recebimento "F"									D					
Consumo "A"									I					
Consumo "B"									E					
Consumo "C"									N					
Consumo "D"									T					
Consumo "E"									E					
Consumo "F"														

Quadro 9 – Cronograma de fornecimento dos principais insumos
Fonte: autora.

A partir dessa ilustração se observa que os produtos refrigerados terão prazo médio de dois dias e máximo de três, conforme indicado pelo fornecedor.

Para evitar desperdício de produtos – eliminando-os após o terceiro dia em estoque –, no caso dos pastéis, que são recebidos resfriados do fornecedor,

inicialmente, serão comercializados somente os 20 sabores com maior rotatividade nas lojas de Porto Alegre, conforme indicação da franqueadora. À medida que a demanda local for se estabelecendo, podem ser feitas modificações no cardápio.

9.4.2 Estrutura logística

Quanto à viabilidade logística da instalação de um restaurante *fast food* franqueado ao Cenoura Pastéis na cidade de Bento Gonçalves, destaca-se o fato de essa não ser a primeira experiência desse tipo negociada com a franqueadora. Nesses mesmos moldes há, por exemplo, a loja temporária de Xangri-Lá. Apesar de essa loja ter seu funcionamento somente no período de veraneio, o sistema de fornecimento e as condições de transporte e armazenagem dos produtos refrigerados seguem os mesmos padrões. As distâncias, inclusive, são similares. Enquanto entre Porto Alegre e Xangri-Lá há uma distância de cerca de 140km, entre Porto Alegre e Bento Gonçalves há cerca de 130km.

No que diz respeito ao sistema de fornecimento, conforme demonstrado no cronograma de fornecimento dos principais insumos, os pedidos seriam efetuados pela franqueada em um dia e, no mesmo dia, seriam processados e entregues, mantendo, dessa forma, a conservação dos produtos.

Quanto às condições de transporte e armazenagem, por sua vez, seguindo os padrões estabelecidos no *site* da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), os alimentos refrigerados serão transportados em veículo com equipamentos capazes de manter a temperatura do produto até 10°C. De acordo com a franqueadora, o veículo utilizado por eles para transporte de produtos mantém os alimentos a aproximadamente 6°C.

Por fim, salienta-se que o custo para o transporte refrigerado desses produtos terá um valor de R\$ 150,00 por entrega, conforme consulta a franqueadora. Dessa forma, como se pretende realizar três pedidos semanais, o custo de transporte para os principais insumos será de aproximadamente R\$ 1.800,00 mensais, considerando-se um mês com quatro semanas.

10. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é parte fundamental – e talvez a mais importante – de um plano de negócio. Isso se deve ao fato de o principal objetivo de um negócio ser aumentar a riqueza dos proprietários. Na verdade, todos os fatores são relevantes quando se trata da criação de um novo negócio: *know-how*, diferencial competitivo, preço, localização, entre outros. Porém, de nada adiantam todos esses fatores se o negócio não for viável financeiramente e rentável. Para que se possa analisar a viabilidade e rentabilidade do restaurante *fast food* que se pretende instalar, num primeiro momento, será orçado o investimento inicial, feitas estimativas para a depreciação, os custos fixos e variáveis e, principalmente, para a demanda. A seguir, sobre o faturamento proporcionado por essa demanda serão deduzidos os impostos e, a partir disso, serão projetados os fluxos de caixa e calculada, por meio de métodos tradicionais de avaliação de investimentos, a viabilidade do projeto de investimento.

10.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial representa todo e qualquer investimento necessário para que o negócio tenha condições de iniciar suas atividades. Entre esses, foram orçados o capital de giro (1), os itens para a montagem da franquia (2), a publicidade para a inauguração (3), a reforma do imóvel (4), o registro da empresa (5), os sistemas de proteção (6) e a taxa de uso de marca e logomarca da franquia Cenoura Pastéis (7), conforme se observa no quadro 10.

INVESTIMENTO INICIAL	
Gasto	Valor
1. Capital de giro	17.706,52
2. Itens para a montagem da franquia	R\$ 56.149,89
3. Publicidade para a inauguração	R\$ 572,50
4. Reforma do imóvel	R\$ 4.350,00
5. Registro da empresa	R\$ 600,00
6. Sistemas de proteção	R\$ 1.650,00
7. Taxa de uso de marca e logomarca	R\$ 30.000,00
Total	R\$ 111.028,91

Quadro 10 – Investimento inicial

Fonte: autora.

O primeiro gasto consiste no capital de giro para a manutenção das atividades da empresa durante o primeiro mês de funcionamento, representado pelo custo fixo mensal acrescido do caixa mínimo para o funcionamento do restaurante, conforme o quadro 11.

CAPITAL DE GIRO	
Item	Valor
Caixa mínimo	R\$ 300,00
Custos fixos	R\$ 17.406,52
Total	R\$ 17.706,52

Quadro 11 – Capital de giro

Fonte: autora.

O segundo elemento que integra o investimento inicial é composto pelos itens para a montagem da franquia. A franqueadora forneceu uma lista com as quantidades e os valores de mercado do material necessário. Após isso, para facilitar a compreensão, subdividiu-se esse gasto em 11 categorias, que serão detalhadas no quadro 12, totalizando um investimento de R\$ 56.149,89.

ITENS PARA MONTAGEM DA FRANQUIA	INVESTIMENTO
1. Itens alimentícios	R\$ 1.058,50
2. Itens de higiene e limpeza	R\$ 279,00
3. Itens descartáveis	R\$ 1.515,05
4. Itens para divulgação	R\$ 2.561,00
5. Máquinas e equipamentos	R\$ 27.021,00
6. Material de escritório	R\$ 278,30
7. Móveis e decoração	R\$ 6.198,00
8. Sistemas e equipamentos de informática e telefonia	R\$ 9.582,50
9. Talheres e louças	R\$ 1.319,74
10. Uniformes	R\$ 2.679,00
11. Utensílios diversos	R\$ 3.657,80
TOTAL DOS ITENS PARA MONTAGEM DA FRANQUIA	R\$ 56.149,89

Quadro 12 – Itens para a montagem da franquia

Fonte: autora.

Para que se tenha uma melhor compreensão da composição de cada uma dessas 11 categorias, no anexo 1, serão detalhados os materiais, os lotes mínimos para sua aquisição e as quantidades mínimas necessárias para o início das atividades da empresa.

O terceiro gasto caracteriza-se pela publicidade para a inauguração da loja. Conforme mencionado no elemento “promoção” do composto de marketing, será feita uma divulgação da inauguração da loja no jornal local “Semanário”, na edição de sábado. De acordo com o departamento comercial do jornal, será cobrado um

valor de R\$ 572,50 para um anúncio colorido que ocupará ¼ de uma página, a ser escolhida pelo jornal. Com essa ação, visa-se comunicar o maior número possível de clientes sobre a inauguração da loja, convidando-os a conhecê-la.

O quarto gasto, reforma do imóvel, conforme relato feito no item “localização” do plano de instalação, terá um valor total de R\$ 4.350,00. Nessa reforma, serão dimensionados um estoque e uma cozinha integrados de aproximadamente 20m². Dessa forma, a área reservada para o atendimento terá aproximadamente 75m², onde se pretende disponibilizar 10 mesas com quatro cadeiras cada, ou seja, 40 lugares aos clientes. A capacidade, porém, não se restringe a 40 pessoas sentadas, pois há também a possibilidade de o cliente realizar pedidos para levar e ou solicitar por meio de tele-entrega. Devido ao bom estado de conservação do local – conforme se observa nas fotos do imóvel apresentadas anteriormente – não serão necessárias outras reformas no momento.

O quinto valor orçado no investimento inicial diz respeito ao registro da empresa. Conforme citado no item “estrutura legal” do plano organizacional, o escritório de contabilidade realizará todas as etapas necessárias (conforme cronograma apresentado no mesmo item) em cerca de 30 dias e cobrará R\$ 600,00 para efetuá-las. Dessa forma, todos os requisitos legais para o início das atividades estarão contemplados. Além disso, para dar continuidade a todas as demandas contábeis da empresa, o mesmo escritório cobrará, mensalmente, o valor de R\$ 465,00 reais que serão computados nos custos fixos.

A proteção do local é o sexto gasto orçado. Para garantir a segurança do local, serão instalados dois sistemas de proteção, conforme o quadro 13.

SISTEMAS DE PROTEÇÃO	VALOR
Kit de CFTV remoto	R\$ 900,00
Kit de alarme monitorado	R\$ 750,00
Total dos sistemas de proteção	R\$ 1.650,00

Quadro 13 – Sistemas de proteção

Fonte: autora.

Segundo a empresa de monitoramento Monitora Bento (informação verbal)⁸, o primeiro sistema de proteção, *kit* de CFTV (Circuito Fechado de Televisão) remoto,

⁸ Demari, Jovino. Contato telefônico com o vendedor da empresa de segurança Monitora Bento. Bento Gonçalves, Monitora Bento, 2009.

custará R\$ 900,00, já com a mão-de-obra, e compreenderá a instalação de duas câmeras coloridas (1 no estoque/cozinha e 1 no atendimento) e um sistema de DVR (*Digital Video Recorder*), que permitirá a visualização das imagens do local tanto no computador em que o equipamento está instalado quanto via internet, por meio de um *site* restrito. Além disso, as imagens poderão ser gravadas para visualização posterior. O segundo sistema de segurança, *kit* de alarme monitorado, de acordo com a mesma empresa, custará R\$ 750,00, com a mão-de-obra, e compreenderá 1 central de alarme monitorada, 1 discador, 2 sensores infravermelhos, 1 sensor de abertura e 1 sensor para quebra de vidro. Para o monitoramento do local 24 horas por dia, a Monitora Bento cobrará, mensalmente, o valor de R\$ 105,00 que será adicionado aos custos fixos.

Como sétimo e último gasto inicial para a instalação do restaurante tem-se o pagamento da taxa para uso da marca e da logomarca do Cenoura Pastéis, que compreende o apoio técnico e mercadológico que será fornecido pela franqueadora e a permissão para a comercialização dos produtos da marca. Conforme elencado nas características da franquia, além do valor inicial de R\$ 30.000,00, será cobrado uma taxa mensal de 5% do faturamento, que será computada nos custos variáveis. Para vistoriar o faturamento mensal da loja, a franqueadora exige a instalação de um *software* vinculado a um sistema central que, segundo a empresa, tem um custo de R\$ 590,00 para a licença mais R\$ 120,00 de mão-de-obra para instalação em cada computador, conforme o orçamento de sistemas e equipamentos de informática e telefonia no anexo 1. Por fim, cabe salientar que esse *software* gerará um custo de manutenção mensal no valor de R\$ 100,00, que será registrado nos custos fixos.

10.1.1 Depreciação

Após orçarmos o investimento inicial, salienta-se que alguns dos itens listados acima devem ser depreciados contabilmente devido ao desgaste que sofrem ao longo dos anos. O quadro 14 mostra os itens que sofrem depreciação, as taxas de depreciação de cada um deles, bem como o valor a ser contabilizado anualmente no fluxo de caixa da empresa.

DEPRECIÇÃO ANUAL DO INVESTIMENTO INICIAL			
Item	Investimento	Taxa	Depreciação
Equipamentos de informática e telefonia	R\$ 8.872,50	20%	R\$ 1.774,50
Máquinas e equipamentos	R\$ 27.021,00	10%	R\$ 2.702,10
Móveis e decoração	R\$ 6.198,00	10%	R\$ 619,80
Reforma do imóvel	R\$ 4.350,00	4%	R\$ 174,00
Sistemas de proteção	R\$ 1.650,00	10%	R\$ 165,00
Talheres e louças	R\$ 1.319,74	10%	R\$ 131,97
Utensílios diversos	R\$ 3.657,80	10%	R\$ 365,78
Total			R\$ 5.933,15

Quadro 14 – Depreciação anual

Fonte: autora.

10.2 ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS

Estima-se que os principais custos fixos sejam compostos por água (1), aluguel (2), energia elétrica (3), escritório contábil (4), folha de pagamento e encargos sociais (5), manutenção de máquinas e equipamentos (6), mensalidade dos cartões Visa e Mastercard (7), mensalidade do software integrado à franqueadora (8), monitoramento do sistema de proteção (9), tarifa de manutenção de conta bancária (10), telefonia e internet (11) e transporte dos principais insumos (12), totalizando R\$ 17.406,52, conforme a relação do quadro 15.

CUSTOS FIXOS MENSAIS	
Item	Valor/Mês
1. Água	R\$ 150,00
2. Aluguel	R\$ 2.250,00
3. Energia elétrica	R\$ 800,00
4. Escritório contábil	R\$ 465,00
5. Folha de pagamento e encargos sociais	R\$ 11.239,52
6. Manutenção de máquinas e equipamentos	R\$ 135,00
7. Mensalidade cartões (Visa e Mastercard)	R\$ 160,00
8. Mensalidade software	R\$ 100,00
9. Monitoramento (sistema de proteção)	R\$ 105,00
10. Tarifa de manutenção de conta bancária	R\$ 22,00
11. Telefonia e internet	R\$ 180,00
12. Transporte dos principais insumos	R\$ 1.800,00
Total	R\$ 17.406,52

Quadro 15 – Custos fixos

Fonte: autora.

Para a manutenção de máquinas e equipamentos, segundo a franqueadora, é necessário considerar, semestralmente, cerca de 3% do valor das máquinas e equipamentos. Uma vez que esses estão orçados em cerca de R\$ 27.021,00, no

semestre, o custo de manutenção estaria estimado em R\$ 810,00 e, conseqüentemente, o custo mensal seria de R\$ 135,00.

Quanto à mensalidade dos cartões, serão pagos R\$ 80,00 para a utilização de cada uma das máquinas de cartão de crédito.

O transporte dos principais insumos, por sua vez, foi computado nos custos fixos uma vez que, independentemente da quantidade vendida, para ter produtos sempre frescos para ofertar aos clientes – respeitando-se o prazo máximo de estoque para produtos refrigerados de até três dias – é necessário que sejam feitos, em média, três recebimentos de matérias-primas por semana, conforme mencionado anteriormente, gerando um custo mensal médio de R\$ 1.800,00 (3 entregas por semana no valor de R\$ 150,00 cada).

Por fim, salienta-se que – com exceção dos custos com água, energia elétrica, telefone e internet, que foram orçados com base nos valores de mercado e estimativas da franqueadora – os demais itens foram tratados em detalhe anteriormente.

10.3 ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis, no caso do restaurante *fast food*, serão compostos, basicamente, por impostos, pagamentos a fornecedores, desconto das administradoras de cartões e *tickets* e, ainda, pela taxa mensal que deverá ser paga à franqueadora. Sendo assim, para orçar os custos variáveis torna-se indispensável estimar a demanda, fator responsável por sua oscilação.

10.3.1 Estimativa de demanda

No caso de uma franquia do Cenoura Pastéis em Bento Gonçalves, por não haver nenhum concorrente nos moldes do negócio que se pretende instalar, optou-

se, inicialmente, por contabilizar, por amostragem, a demanda dos concorrentes diretos, ou seja, as pastelarias.

Conforme dito anteriormente, na cidade há apenas três pastelarias, sendo duas em *shoppings centers* (Ilha do Pastel e Pastel 1000) e uma (Pastelaria Aroma), pouco conhecida, em um bairro afastado do centro da cidade. Uma vez que a terceira pastelaria tem seu horário de funcionamento somente nos períodos vespertinos e noturnos – das 17h às 23h30min – e as demais durante todo o dia – seguindo o horário de funcionamento dos *shoppings centers* – e sua localização é desprivilegiada, dificultando a visibilidade e o acesso ao local, optou-se por não computar a demanda dessa pastelaria na média analisada, apesar de os dados serem apresentados nos quadros para fins de comprovação das medições.

O dado analisado foi o número de clientes atendidos durante um período de 1h e, para que as oscilações da demanda ao longo dos períodos do dia e durante os diversos dias da semana fossem consideradas, optou-se por coletar amostras em dias considerados de pico – sextas-feiras, sábados e domingos – e dias considerados normais – segunda-feira à quinta-feira. No que se refere aos horários, por sua vez, para que fossem consideradas as oscilações da demanda, coletou-se dados em horários considerados de pico – entre 12h e 13h, ao meio dia, e entre 19h e 21h, a noite – e nos horários considerados normais – entre 10h e 12h, entre 13h e 19h e entre 21h e 22h. Cabe salientar, ainda, que os dias e horários de pico foram definidos a partir da observação da cultura local.

Os dias e horários das coletas de dados podem ser observados no quadro 16.

Relatório de Dias e Horários Observados				
DIA	NORMAL	NORMAL	PICO	PICO
HORÁRIO	NORMAL	PICO	NORMAL	PICO
Ilha do Pastel	8/9/2009 Terça-feira 16:05 - 17:05	8/9/2009 Terça-feira 19:50 - 20:50	6/9/2009 Domingo 17:35 - 18:35	4/9/2009 Sexta-feira 20:15 - 21:15
	9/9/2009 Quarta-feira 16:10 - 17:10	3/9/2009 Quinta-feira 19:10 - 20:10	5/9/2009 Sábado 17:09 - 18:09	5/9/2009 Sábado 12:12 - 13:12
Pastelaria Aroma	NÃO HÁ EXPEDIENTE	1/9/2009 Terça-feira 19:05 - 20:05	NÃO HÁ EXPEDIENTE	5/9/2009 Sábado 20:05 - 21:05

Quadro 16 – Relatório de observação dos concorrentes

Fonte: autora.

A partir das observações feitas nos dias e horários acima descritos, se obteve os dados apresentados no quadro 17, que representam o número de clientes atendidos, em média, em uma hora.

DIA	NORMAL	NORMAL	PICO	PICO
HORÁRIO	NORMAL	PICO	NORMAL	PICO
Ilha do Pastel	2	10	34	25
Pastel 1000	9	12	20	31
Pastelaria Aroma	-	1	-	12
Média*	6	8	27	23
Média	6	11	27	28

Quadro 17 – Clientes atendidos em 1 hora

Fonte: autora.

No quadro 17, observa-se duas médias, a primeira (Média*), representa a demanda considerando-se as três pastelarias analisadas. Além dos fatores anteriormente mencionados de a Pastelaria Aroma não seguir o horário de atendimento dos concorrentes, ser pouco conhecida e possuir uma localização desprivilegiada, o principal motivo que levou a autora a desconsiderar sua demanda para fins de análise foi o fato de essa ter sido a única cliente atendida ao longo de 1 hora no momento da coleta de dados – na terça-feira, dia 01/09/2009, entre 19h05min e 20h05min. Após esse fato, optou-se por divulgar os dados coletados nessa pastelaria, porém, não computá-los na média, a fim de não comprometer a análise. Considerou-se que ao levar esses dados em conta se poderia deturpar o faturamento com dados de um concorrente fora de padrão e, sendo assim, comprometer a análise, descartando uma possível oportunidade de negócios.

A partir da média de clientes atendidos, em uma hora, em dias de pico e normais e em horários de pico e normais, e da definição do horário de funcionamento do restaurante *fast food* que se pretende instalar (das 11h às 23h), formulou-se a demanda esperada, para uma semana, de pastéis e bebidas para o negócio pretendido, conforme se observa no quadro 18.

DEMANDA ESPERADA DE PASTÉIS E BEBIDAS							
Número de clientes atendidos.							
DIAS NORMAIS					DIAS DE PICO		
HORÁRIOS	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
11:00	S	6	6	6	27	27	27
12:00	E	11	11	11	28	28	28
13:00	M	11	11	11	28	28	28
14:00		6	6	6	27	27	27
15:00	E	6	6	6	27	27	27
16:00	X	6	6	6	27	27	27
17:00	P	6	6	6	27	27	27
18:00	E	6	6	6	27	27	27
19:00	D	11	11	11	28	28	28
20:00	I	11	11	11	28	28	28
21:00	E	11	11	11	28	28	28
22:00	N	6	6	6	27	27	27
23:00	T	6	6	6	27	27	27
TOTAL/DIA	E	103	103	103	356	356	356

Quadro 18 – Demanda semanal esperada para pastéis e bebidas
Fonte: autora.

A partir desse quadro é possível observar que há grande oscilação na demanda tanto entre horários normais e de pico quanto entre dias normais e de pico, representando uma variação de cerca de 345% entre o número total de clientes atendidos em um dia considerado normal e um dia considerado de pico. De posse dessa informação, salienta-se a importância de ser levar em conta a demanda local para o produto ofertado, observando aspectos da cultura local.

Um cliente do Cenoura Pastéis, segundo a franqueadora, em média, gasta um valor de R\$ 9,80 por pedido, ou seja, esse é o *ticket* médio no Cenoura Pastéis. Um lanche padrão, por exemplo, (2 pastéis e 1 bebida) facilmente atinge esse valor, apesar de haver possibilidade, por meio de outras opções do cardápio, de se gastar mais (com pratos quentes, por exemplo) ou menos (com lanches). Com base no *ticket* médio de R\$ 9,80 pode-se obter o faturamento semanal esperado para pastéis e bebidas, conforme se apresenta nos quadros 19 e 20.

DEMANDA ESPERADA DE PASTÉIS E BEBIDAS				
Projeção de faturamento semanal				
DIAS NORMAIS				
HORÁRIOS	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira
11:00	S	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
12:00	E	R\$ 107,80	R\$ 107,80	R\$ 107,80
13:00	M	R\$ 107,80	R\$ 107,80	R\$ 107,80
14:00		R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
15:00	E	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
16:00	X	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
17:00	P	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
18:00	E	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
19:00	D	R\$ 107,80	R\$ 107,80	R\$ 107,80
20:00	I	R\$ 107,80	R\$ 107,80	R\$ 107,80
21:00	E	R\$ 107,80	R\$ 107,80	R\$ 107,80
22:00	N	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
23:00	T	R\$ 58,80	R\$ 58,80	R\$ 58,80
TOTAL/DIA	E	R\$ 1.009,40	R\$ 1.009,40	R\$ 1.009,40

Quadro 19 – Faturamento semanal (dias normais)
Fonte: autora.

DEMANDA ESPERADA DE PASTÉIS E BEBIDAS			
Projeção de faturamento semanal			
HORÁRIOS	DIAS DE PICO		
	Sexta-feira	Sábado	Domingo
11:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
12:00	R\$ 274,40	R\$ 274,40	R\$ 274,40
13:00	R\$ 274,40	R\$ 274,40	R\$ 274,40
14:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
15:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
16:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
17:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
18:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
19:00	R\$ 274,40	R\$ 274,40	R\$ 274,40
20:00	R\$ 274,40	R\$ 274,40	R\$ 274,40
21:00	R\$ 274,40	R\$ 274,40	R\$ 274,40
22:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
23:00	R\$ 264,60	R\$ 264,60	R\$ 264,60
TOTAL/DIA	R\$ 3.488,80	R\$ 3.488,80	R\$ 3.488,80

Quadro 20 – Faturamento semanal (dias de pico)

Fonte: autora.

Com base nos quadros 19 e 20, observa-se que o faturamento semanal esperado para pastéis e bebidas representa um total de R\$ 13.494,60. Considerando-se um mês padrão de quatro semanas, a projeção de faturamento mensal e anual para os itens pastéis e bebidas pode ser observada no quadro 21.

DEMANDA ESPERADA DE PASTÉIS E BEBIDAS:	
Projeção de faturamento mensal e anual	
MESES	ESPERADO
Janeiro	R\$ 53.978,40
Fevereiro	R\$ 53.978,40
Março	R\$ 53.978,40
Abril	R\$ 53.978,40
Maio	R\$ 53.978,40
Junho	R\$ 53.978,40
Julho	R\$ 53.978,40
Agosto	R\$ 53.978,40
Setembro	R\$ 53.978,40
Outubro	R\$ 53.978,40
Novembro	R\$ 53.978,40
Dezembro	R\$ 53.978,40
TOTAL ANUAL	R\$ 647.740,80

Quadro 21 – Faturamento anual

Fonte: autora.

O faturamento anual observado para os itens pastéis e bebidas, portanto, foi de R\$ 647.740,80. A separação de apenas essas duas categorias de produtos se deve ao fato de serem esses, basicamente, os produtos oferecidos pelos concorrentes analisados.

Ocorre, porém, que o Cenoura Pastéis trabalha com um portfólio que vai muito além de pastéis e bebidas, oferecendo a seus clientes diversas opções de

pratos quentes (estrogonofe, *a la minuta* e prato tropical), além de massas, panquecas, cremes e sopas. Dessa forma, optou-se por considerar a demanda analisada como faturamento parcial, correspondendo apenas aos itens (pastéis e bebidas) ofertados pelos concorrentes analisados.

Para a análise do faturamento de toda a linha de produtos, consideraram-se os percentuais de faturamento para cada linha – analisados com base no período compreendido entre 01/01/2009 à 06/10/2009 –, segundo informações fornecidas pela franqueadora, conforme o gráfico apresentado na figura 13.

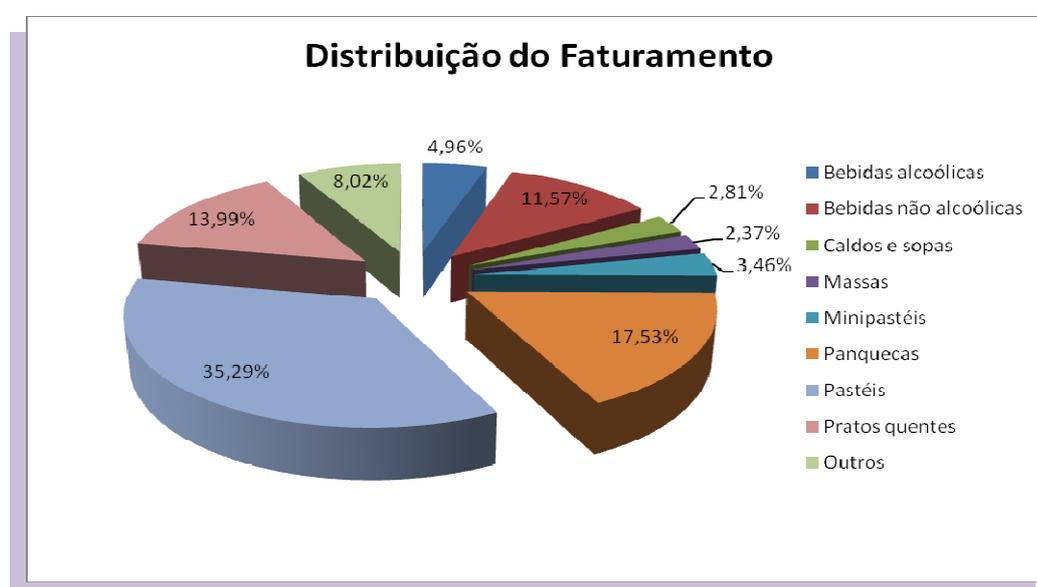


Figura 13 – Distribuição percentual do faturamento por categorias de produtos

Fonte: autora.

A partir do gráfico é possível perceber que, apesar de os pastéis e as bebidas representarem uma parcela significativa do faturamento 51,82% (aproximadamente a metade), não representam sua totalidade. Dessa forma é necessário ajustar o faturamento proporcionalmente aos demais produtos ofertados aos clientes, uma vez que com um portfólio mais abrangente atraindo-se um maior número de clientes, elevando o faturamento.

Com base nessa premissa, a partir de uma regra de três simples – razão entre o faturamento parcial e o percentual de faturamento para esses produtos e multiplicando o valor obtido pelo percentual de faturamento total, ou seja, $R\$ 53.978,40 / 51,82\% * 100,00\%$ – se obtém a previsão de demanda ajustada para toda a linha de produtos, conforme se observa no quadro 22.

DEMANDA ESPERADA PARA TODA A LINHA DE PRODUTOS		
Conversão do faturamento parcial para faturamento total		
MESES	PASTÉIS E BEBIDAS	TODA A LINHA DE PRODUTOS
Janeiro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Fevereiro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Março	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Abril	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Maiο	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Junho	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Julho	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Agosto	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Setembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Outubro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Novembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
Dezembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19
TOTAL ANUAL	R\$ 647.740,80	R\$ 1.249.982,25

Quadro 22 – Demanda esperada para toda a linha de produtos

Fonte: autora.

A partir desse ajuste se obtém um faturamento médio mensal de cerca de 104 mil reais e, conseqüentemente, um faturamento anual de cerca de R\$ 1,2 milhões.

Para uma análise mais detalhada, aplicando-se os percentuais que cada linha de produtos representa do faturamento sobre o faturamento total obtém-se a previsão de faturamento mensal por categoria de produtos, conforme o quadro 23.

DISTRIBUIÇÃO DO FATURAMENTO		
Categoria de Produtos	% do Faturamento	Faturamento em R\$
Bebidas alcoólicas	4,96%	R\$ 5.166,59
Bebidas não alcoólicas	11,57%	R\$ 12.051,91
Caldos e sopas	2,81%	R\$ 2.927,04
Massas	2,37%	R\$ 2.468,71
Minipastéis	3,46%	R\$ 3.604,12
Panquecas	17,53%	R\$ 18.260,16
Pastéis	35,29%	R\$ 36.759,89
Pratos quentes	13,99%	R\$ 14.572,71
Outros	8,02%	R\$ 8.354,05
TOTAL	100,00%	R\$ 104.165,19

Quadro 23 – Distribuição monetária do faturamento

Fonte: autora.

Contudo, para que se obtenha uma estimativa de faturamento realista, devemos considerar os “efeitos colaterais” resultantes da inclusão das novas linhas de produtos em relação à demanda orçada. Isso se deve a possibilidade de uma parcela das vendas dos novos produtos ser oriunda da queda nas vendas dos produtos existentes, ou seja, nos pastéis. Nesse caso, a estimativa de demanda para a categoria pastéis será ajustada para baixo, refletindo a queda nas vendas

devido à substituição, por alguns clientes, do consumo de pastéis por outras categorias de produtos.

Segundo a franqueadora, a venda de pastéis sofreu uma queda de, aproximadamente, 28% após a inclusão das massas e dos pratos quentes e, portanto, será esse o redutor utilizado para ajustar as vendas de pastéis no caso da franquia a ser instalada em Bento Gonçalves.

Assim, o faturamento de R\$ 36.759,89 (correspondente a categoria pastéis) passará a ser de R\$ 26.467,12, gerando uma redução no faturamento mensal de R\$ 10.292,77 e, conseqüentemente, uma redução, no ano, de R\$ 123.513,25, conforme ilustra o quadro 24.

DEMANDA ESPERADA PARA TODA A LINHA DE PRODUTOS			
"Efeito colateral" da inclusão de novos produtos no faturamento dos produtos já existentes			
MESES	PASTÉIS E BEBIDAS	TODA A LINHA DE PRODUTOS	DEMANDA AJUSTADA
Janeiro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Fevereiro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Março	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Abril	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Maio	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Junho	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Julho	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Agosto	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Setembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Outubro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Novembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
Dezembro	R\$ 53.978,40	R\$ 104.165,19	R\$ 93.872,42
TOTAL ANUAL	R\$ 647.740,80	R\$ 1.249.982,28	R\$ 1.126.469,04

Quadro 24 – Conseqüências da inclusão de novos produtos ao faturamento
Fonte: autora.

10.3.2 Impostos

De posse da receita bruta esperada calculada acima, é possível estimar o enquadramento da empresa no Simples federal e a alíquota devida pela empresa. De acordo com o *site* da Receita Federal, observa-se que empresas que obtiverem faturamento anual entre R\$ 1,080 milhões e R\$ 1,2 milhões – que é o caso do restaurante *fast food* pretendido – classificam-se como empresa de pequeno porte (EPP) e devem pagar o imposto com base em uma alíquota de 9,12% ao mês. Ocorre, porém, que nos primeiros meses essa alíquota será menor, uma vez que o

cálculo para pagamento do Simples Nacional considera o faturamento bruto acumulado dos últimos doze meses e, no primeiro mês, por exemplo, a soma dos doze meses anteriores será zero. Uma projeção do imposto a pagar pode ser observada no quadro 25.

CÁLCULO DO IMPOSTO A PAGAR NOS PRIMEIROS 12 MESES					
PERÍODO	RECEITA	REC. ACUMULADA	ALÍQUOTA	Categoria (em R\$)	IMPOSTO A PAGAR
dez/09	-	-	-	-	-
jan/10	R\$ 93.872,42	93.872,42	4,00%	Até 120.000,00	R\$ 3.754,90
fev/10	R\$ 93.872,42	187.744,84	5,47%	De 120.000,01 a 240.000,00	R\$ 5.134,82
mar/10	R\$ 93.872,42	281.617,26	6,84%	De 240.000,01 a 360.000,00	R\$ 6.420,87
abr/10	R\$ 93.872,42	375.489,68	7,54%	De 360.000,01 a 480.000,00	R\$ 7.077,98
mai/10	R\$ 93.872,42	469.362,10	7,54%	De 360.000,01 a 480.000,00	R\$ 7.077,98
jun/10	R\$ 93.872,42	563.234,52	7,60%	De 480.000,01 a 600.000,00	R\$ 7.134,30
jul/10	R\$ 93.872,42	657.106,94	8,28%	De 600.000,01 a 720.000,00	R\$ 7.772,64
ago/10	R\$ 93.872,42	750.979,36	8,36%	De 720.000,01 a 840.000,00	R\$ 7.847,73
set/10	R\$ 93.872,42	844.851,78	8,45%	De 840.000,01 a 960.000,00	R\$ 7.932,22
out/10	R\$ 93.872,42	938.724,20	8,45%	De 840.000,01 a 960.000,00	R\$ 7.932,22
nov/10	R\$ 93.872,42	1.032.596,62	9,03%	De 960.000,01 a 1.080.000,00	R\$ 8.476,68
dez/10	R\$ 93.872,42	1.126.469,04	9,12%	De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	R\$ 8.561,16
Total Anual	R\$ 1.126.469,04				R\$ 85.123,51

Quadro 25 – Impostos a pagar
Fonte: adaptado da Receita Federal.

Observa-se que a alíquota do imposto se eleva à medida que a receita acumulada aumenta. Dessa forma, somente a partir de dezembro de 2010 se obterá a alíquota do imposto que será utilizada pela empresa nos demais meses. Sendo assim, para os demais anos, a estimativa de imposto a pagar será de R\$ 102.733,92, ou seja, doze vezes o valor de R\$ 8.561,16.

10.3.3 Pagamentos a fornecedores

Além dos impostos, o custo variável também é composto pelos pagamentos a fornecedores. O custo dos produtos vendidos pode ser calculado com base no faturamento estimado.

Para isso, se utilizou os preços de custo e de venda fornecidos pela franqueadora (que não podem ser divulgados) para calcular quanto, em média, o custo dos produtos vendidos representa do preço de venda para cada categoria de produtos. A partir da relação custo/venda foi possível calcular os custos das

mercadorias vendidas sobre a estimativa de faturamento, que serão divulgados no quadro 26.

ESTIMATIVA DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS			
Categoria de Produtos	% do Faturamento	Faturamento	Custo
Bebidas alcoólicas	4,96%	R\$ 5.166,59	R\$ 2.137,90
Bebidas não alcoólicas	11,57%	R\$ 12.051,91	R\$ 4.850,16
Caldos e sopas	2,81%	R\$ 2.927,04	R\$ 1.210,28
Massas	2,37%	R\$ 2.468,71	R\$ 1.647,18
Minipastéis	3,46%	R\$ 3.604,12	R\$ 2.449,67
Panquecas	17,53%	R\$ 18.260,16	R\$ 6.990,05
Pastéis	35,29%	R\$ 36.759,89	R\$ 24.654,36
Pratos quentes	13,99%	R\$ 14.572,71	R\$ 6.035,16
Outros	8,02%	R\$ 8.354,05	R\$ 4.172,79
TOTAL	100,00%	R\$ 104.165,19	R\$ 54.147,56
(-) Ajuste de Pastéis	28%	R\$ 10.292,77	R\$ 6.903,22
TOTAL AJUSTADO	-	R\$ 93.872,42	R\$ 47.244,34

Quadro 26 – Pagamentos a fornecedores

Fonte: autora.

A categoria de produtos “outros”, diferentemente das demais, devido a sua diversidade (abrangendo o *kit* infantil, o picadinho, as porções de fritas e polentas, as sobremesas, os picolés e as guloseimas) tiveram seu custo calculado por meio da média da relação preço de custo/venda das demais categorias e, coincidentemente, obteve uma relação igual a 0,5, ou seja, uma margem de 100%, exatamente.

10.3.4 Outros custos variáveis

Como últimos itens que compõem os custos variáveis tem-se o desconto das administradoras de cartões e *tickets* e, ainda, a taxa mensal referente ao direito de propriedade de marca e a cobertura de gastos com publicidade, que deverá ser paga à franqueadora.

O quadro 27 mostra a distribuição do faturamento entre as diversas modalidades de recebimentos aceitas pela empresa e, ainda, as taxas de desconto e os custos mensais inerentes a cada modalidade, de acordo com dados fornecidos pela franqueadora.

DISTRIBUIÇÃO DOS RECEBIMENTOS			
Modalidade	% Faturamento	Taxa de Desconto	Custo Mensal
Dinheiro	53%	0,00%	R\$ 0,00
Cartão de débito	21%	2,30%	R\$ 453,40
Cartão refeição	4%	5,58%	R\$ 209,52
Ticket refeição	6%	12,00%	R\$ 675,88
Cartão de crédito	16%	3,21%	R\$ 482,13
Total			R\$ 1.820,94

Quadro 27 – Distribuição dos recebimentos por forma de pagamento

Fonte: autora.

Além do custo mensal de R\$ 1.820,94, incidirá sobre o faturamento a taxa de 5% ao mês a ser paga à franqueadora. Esse item representará um custo de R\$ 4.692,85 para o faturamento estimado de R\$ 93.872,42.

Segue, portanto, o quadro 28, que resume os custos variáveis orçados para o faturamento estimado de R\$ 1.126.469,04 anual.

CUSTOS VARIÁVEIS				
Item	1º ANO		DEMAIS ANOS	
	Valor	% do Faturamento	Valor	% do Faturamento
Cartões e <i>tickets</i>	R\$ 21.851,28	1,94%	R\$ 21.851,28	1,94%
Fornecedores	R\$ 566.932,08	50,33%	R\$ 566.932,08	50,33%
Impostos	R\$ 85.123,51	7,56%	R\$ 102.733,92	9,12%
Taxa franquia	R\$ 56.323,45	5,00%	R\$ 56.323,45	5,00%
TOTAL	R\$ 730.230,32	64,82%	R\$ 747.840,73	66,39%

Quadro 28 – Custos variáveis

Fonte: autora.

Os custos variáveis, portanto, para o primeiro ano, representam cerca de 65% do faturamento e, para os demais anos – devido à alíquota integral do imposto –, cerca de 67% do faturamento.

10.4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Com base nos valores orçados no plano financeiro para o investimento inicial, a depreciação, os custos fixos e variáveis e, principalmente, para a demanda esperada, torna-se possível projetar o fluxo de caixa para os primeiros 5 anos (quadro 29) da franquia do Cenoura Pastéis em Bento Gonçalves.

FLUXO DE CAIXA ESPERADO					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
1. SALDO INICIAL	-R\$ 111.028,91	R\$ 76.331,57	R\$ 246.081,64	R\$ 415.831,70	R\$ 585.581,77
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 1.126.469,04	R\$ 1.126.469,04	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.984,25
2. TOTAL DOS INGRESSOS	R\$ 1.126.469,04				
DESEMBOLSOS					
Custos Variáveis	R\$ 730.230,32	R\$ 747.840,73	R\$ 747.840,73	R\$ 747.840,73	R\$ 747.840,73
Cartões e <i>Tickets</i>	R\$ 21.851,28				
Fornecedores	R\$ 566.932,08				
Impostos	R\$ 85.123,51	R\$ 102.733,92	R\$ 102.733,92	R\$ 102.733,92	R\$ 102.733,92
Taxa Franquia	R\$ 56.323,45				
Depreciação	R\$ 5.933,15				
Depreciação	R\$ 5.933,15				
Custos Fixos	R\$ 208.878,24				
Água	R\$ 1.800,00				
Aluguel	R\$ 27.000,00				
Energia Elétrica	R\$ 9.600,00				
Escritório contábil	R\$ 5.580,00				
Folha e encargos	R\$ 134.874,24				
Manutenção de máq. e equip.	R\$ 1.620,00				
Mensalidade cartões de crédito	R\$ 1.920,00				
Mensalidade Software	R\$ 1.200,00				
Monitoramento (sist. proteção)	R\$ 1.260,00				
Tarifa conta bancária	R\$ 264,00				
Telefonia e internet	R\$ 2.160,00				
Transp. principais insumos	R\$ 21.600,00				
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 945.041,71	R\$ 962.652,12	R\$ 962.652,12	R\$ 962.652,12	R\$ 962.652,12
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	R\$ 181.427,33	R\$ 163.816,92	R\$ 163.816,92	R\$ 163.816,92	R\$ 163.816,92
5. SALDO + DEPRECIAÇÃO	R\$ 187.360,48	R\$ 169.750,07	R\$ 169.750,07	R\$ 169.750,07	R\$ 169.750,07
6. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 76.331,57	R\$ 246.081,64	R\$ 415.831,70	R\$ 585.581,77	R\$ 755.331,84

Quadro 29 – Fluxo de caixa esperado

Fonte: autora.

10.5 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

A medição da demanda, principalmente de um negócio novo, precisa indicar a incerteza relativa das medições, ou seja, quanto a demanda real pode variar em média. Apesar disso, ela deve ser tão exata quanto possível.

Para indicar a incerteza relativa do fluxo de caixa estimado do projeto, optou-se por projetar dois outros possíveis cenários (pessimista e otimista), passando-se a considerar o fluxo de caixa anteriormente apresentado como representante das informações estimadas para o cenário moderado.

Como cenário pessimista, considerou-se uma demanda similar a dos concorrentes diretos existentes atualmente na cidade, que comercializam basicamente pastéis e bebidas. Dessa forma, considerou-se que o negócio

pretendido, apesar de ofertar uma variedade muito maior de opções no cardápio, teria um faturamento de R\$ 647.740,80 anual, em detrimento do valor estimado para o cenário moderado (R\$ 1.126.469,04). Dessa forma, estima-se uma redução de R\$ 42,50% do cenário moderado para o pessimista. A partir da redução do faturamento, reduzem-se também os custos variáveis. Seguindo-se o mesmo padrão de cálculo dos custos variáveis que o indicado para o cenário moderado, obtém-se o fluxo de caixa apresentado no quadro 30.

FLUXO DE CAIXA (CENÁRIO PESSIMISTA)					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
1. SALDO INICIAL	-R\$ 111.028,91	-R\$ 53.426,51	-R\$ 6.932,89	R\$ 39.560,73	R\$ 86.054,36
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 647.740,80	R\$ 647.740,80	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.984,25
2. TOTAL DOS INGRESSOS	R\$ 647.740,80	R\$ 647.740,80	R\$ 647.740,80	R\$ 647.740,80	R\$ 647.740,80
DESEMBOLSOS					
Custos Variáveis	R\$ 381.260,16	R\$ 392.368,94	R\$ 392.368,94	R\$ 392.368,94	R\$ 392.368,94
Cartões e Tickets	R\$ 12.564,84	R\$ 12.564,84	R\$ 12.564,84	R\$ 12.564,84	R\$ 12.564,84
Fornecedores	R\$ 293.784,12	R\$ 293.784,12	R\$ 293.784,12	R\$ 293.784,12	R\$ 293.784,12
Impostos	R\$ 42.524,16	R\$ 53.632,94	R\$ 53.632,94	R\$ 53.632,94	R\$ 53.632,94
Taxa Franquia	R\$ 32.387,04	R\$ 32.387,04	R\$ 32.387,04	R\$ 32.387,04	R\$ 32.387,04
Depreciação	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15
Depreciação	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15	R\$ 5.933,15
Custos Fixos	R\$ 208.878,24	R\$ 208.878,24	R\$ 208.878,24	R\$ 208.878,24	R\$ 208.878,24
Água	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Aluguel	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00
Energia Elétrica	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Escritório contábil	R\$ 5.580,00	R\$ 5.580,00	R\$ 5.580,00	R\$ 5.580,00	R\$ 5.580,00
Folha e encargos	R\$ 134.874,24	R\$ 134.874,24	R\$ 134.874,24	R\$ 134.874,24	R\$ 134.874,24
Manutenção de máq. e equip.	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00
Mensalidade cartões de crédito	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Mensalidade Software	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Monitoramento (sist. proteção)	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00
Tarifa conta bancária	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00
Telefonia e internet	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00
Transp. principais insumos	R\$ 21.600,00	R\$ 21.600,00	R\$ 21.600,00	R\$ 21.600,00	R\$ 21.600,00
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 596.071,55	R\$ 607.180,33	R\$ 607.180,33	R\$ 607.180,33	R\$ 607.180,33
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	R\$ 51.669,25	R\$ 40.560,47	R\$ 40.560,47	R\$ 40.560,47	R\$ 40.560,47
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	R\$ 57.602,40	R\$ 46.493,62	R\$ 46.493,62	R\$ 46.493,62	R\$ 46.493,62
6. SALDO FINAL DE CAIXA	-R\$ 53.426,51	-R\$ 6.932,89	R\$ 39.560,73	R\$ 86.054,36	R\$ 132.547,98

Quadro 30 – Fluxo de caixa (cenário pessimista)

Fonte: autora.

Para a formulação de um cenário otimista, por sua vez, considerou-se a demanda estimada após o ajuste do faturamento devido à inclusão de outros produtos no cardápio. Como diferenças entre o cenário moderado e o otimista, portanto, tem-se que no cenário otimista, após a inclusão dos demais produtos no cardápio, todo o incremento de receita resulta de novos clientes conquistados, enquanto no cenário moderado foi levada em conta a redução que a venda dos novos produtos causaria nos produtos já existentes (devido a uma parcela de clientes que consumiria um dos produtos novos em detrimento dos já existentes no

cardápio). Com isso, tem-se que o faturamento anual no cenário otimista seria de R\$ 1.249.982,28, ou seja, 10,96% superior ao do cenário moderado. Os custos variáveis, conseqüentemente, também sofreram alterações e seus cálculos foram feitos de forma análoga à dos demais cenários. A partir dessas informações, obteve-se o fluxo de caixa do cenário otimista, apresentado no quadro 31.

FLUXO DE CAIXA (CENÁRIO OTIMISTA)					
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
1. SALDO INICIAL	-R\$ 111.028,91	R\$ 96.684,61	R\$ 276.898,45	R\$ 457.112,29	R\$ 637.326,13
INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 1.249.982,28	R\$ 1.249.982,28	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.983,25	R\$ 1.249.984,25
2. TOTAL DOS INGRESSOS	R\$ 1.249.982,28				
DESEMBOLSOS					
Custos Variáveis	R\$ 833.390,52	R\$ 860.890,20	R\$ 860.890,20	R\$ 860.890,20	R\$ 860.890,20
Cartões e Tickets	R\$ 24.247,20				
Fornecedores	R\$ 649.770,72				
Impostos	R\$ 96.873,60	R\$ 124.373,28	R\$ 124.373,28	R\$ 124.373,28	R\$ 124.373,28
Taxa Franquia	R\$ 62.499,00				
Depreciação	R\$ 5.933,15				
Depreciação	R\$ 5.933,15				
Custos Fixos	R\$ 208.878,24				
Água	R\$ 1.800,00				
Aluguel	R\$ 27.000,00				
Energia Elétrica	R\$ 9.600,00				
Escritório contábil	R\$ 5.580,00				
Folha e encargos	R\$ 134.874,24				
Manutenção de máq. e equip.	R\$ 1.620,00				
Mensalidade cartões de crédito	R\$ 1.920,00				
Mensalidade Software	R\$ 1.200,00				
Monitoramento (sist. proteção)	R\$ 1.260,00				
Tarifa conta bancária	R\$ 264,00				
Telefonia e internet	R\$ 2.160,00				
Transp. principais insumos	R\$ 21.600,00				
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 1.048.201,91	R\$ 1.075.701,59	R\$ 1.075.701,59	R\$ 1.075.701,59	R\$ 1.075.701,59
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	R\$ 201.780,37	R\$ 174.280,69	R\$ 174.280,69	R\$ 174.280,69	R\$ 174.280,69
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	R\$ 207.713,52	R\$ 180.213,84	R\$ 180.213,84	R\$ 180.213,84	R\$ 180.213,84
6. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 96.684,61	R\$ 276.898,45	R\$ 457.112,29	R\$ 637.326,13	R\$ 817.539,97

Quadro 31 – Fluxo de caixa (cenário otimista)

Fonte: autora.

11. AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Para se avaliar adequadamente o investimento é necessário, primeiramente, definir a taxa mínima de atratividade exigida pelas investidoras, pois, por meio dela, será possível trazer os fluxos de caixa para o valor presente, calcular a viabilidade do projeto e, conseqüentemente, decidir pela aceitação ou não do projeto de investimento almejado: a instalação de um restaurante *fast food* vinculado à franquia Cenoura Pastéis na cidade de Bento Gonçalves.

11.1 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TAXA DE DESCONTO)

A viabilidade do negócio só será possível uma vez que uma das sócias dispõe do montante necessário para o investimento inicial, ou seja, R\$ 111.028,91. Caso o valor não estivesse disponível, seria impossível realizar o investimento, já que junto a instituições financeiras não seria possível obter capital. Para as instituições financeiras, não é possível aprovar linhas de crédito para empresas que ainda não iniciaram suas atividades, já que essas não possuem faturamento real.

Para aceitar o negócio, porém, a sócia investidora estabeleceu que o retorno de seu investimento (*payback*) deve ocorrer em até 3 anos e, para remunerar o capital investido, exigirá um retorno base equivalente a um investimento livre de risco somado a um adicional (prêmio por risco) de, no mínimo, 15% ao ano.

De modo geral, os investidores consideram o CDB como investimento livre de risco. De acordo com Marcus Vinícius, gerente de relacionamento da Caixa Econômica Federal (informação verbal)⁹, a remuneração do CDB, em novembro de 2009, é de 90% do CDI e, sobre os rendimentos, deve ser deduzido o imposto de renda no momento do resgate.

⁹ Silva, Marcus Vinicius Schonhofen da. Consultoria sobre investimentos livres de risco. São Jerônimo, Caixa Econômica Federal, 2009.

No cenário atual em que o CDI – conforme consulta junto ao *site* Portal de Finanças tendo outubro de 2009 como mês de referência – apresenta uma taxa anualizada de 8,62%, o CDB representa uma rentabilidade anual de 7,76% ao ano. Para o cálculo do imposto de renda, considerou-se que o montante ficasse aplicado por um prazo de 2 anos, incidindo a alíquota mínima do imposto de 15%, conforme a legislação vigente. Sendo assim, sobre o montante de R\$ R\$ 111.028,91, o valor obtido para os 2 anos seria de R\$ 128.924,40. Descontando-se 15% sobre o rendimento R\$ 17.895,49 (R\$ 128.924,40 – R\$ 111.028,91), obteríamos um rendimento líquido de R\$ 15.211,17 ($0,85 \times 17.895,49$).

De forma análoga, analisou-se como alternativa o investimento do mesmo montante em poupança. O rendimento da poupança, de acordo com o *site* do Portal Brasil, resultou em uma remuneração acumulada de 5,8027% até outubro de 2009. Para estimar o rendimento dos próximos 2 meses, considerou-se que siga a tendência de apenas 0,5% da remuneração básica com TR igual a zero, conforme ocorreu nos últimos 2 meses. Dessa forma, obteríamos um rendimento anual para a poupança de 6,86% ($1,058027 \times 1,005 \times 1,005$). Com base nesse rendimento, aplicando-o ao valor do investimento inicial de R\$ 111.028,91 se atingiria um montante de R\$ 126.792,58. Já que, atualmente, não há incidência de imposto em aplicações em caderneta de poupança, o rendimento líquido obtido seria a diferença entre o valor aplicado e resgatado, ou seja, R\$ 15.763,67.

Portanto, uma vez que a poupança, atualmente, apresenta-se como a alternativa mais rentável entre os investimentos livres de risco, a investidora exigirá como retorno ao capital investido o rendimento da caderneta de poupança – estimado em 6,86% ao ano – mais uma taxa adicional devido ao risco inerente à operação de 15% ao ano, totalizando uma taxa mínima de atratividade de 21,86% ao ano.

Caso haja retornos excedentes aos estabelecidos pelas investidoras durante o período de retorno do investimento (*payback*), esse será distribuído entre as duas sócias. Após o período de *payback*, todo o retorno obtido pela empresa que não for reinvestido será dividido entre as sócias.

11.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Para facilitar o cálculo dos indicadores financeiros do projeto, será apresentado o quadro 32, que resume os fluxos de caixa do projeto nos três cenários (pessimista, moderado e otimista).

RESUMO DOS FLUXOS DE CAIXA				
Cenários				
		Pessimista	Moderado	Otimista
Receita Bruta		R\$ 647.740,80	R\$ 1.126.469,04	R\$ 1.249.982,28
Variação		- 42,50%	-	+ 10,96%
ANOS	2009	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91
	2010	R\$ 57.602,40	R\$ 187.360,48	R\$ 207.713,52
	2011	R\$ 46.493,62	R\$ 169.750,07	R\$ 180.213,84
	2012	R\$ 46.493,62	R\$ 169.750,07	R\$ 180.213,84
	2013	R\$ 46.493,62	R\$ 169.750,07	R\$ 180.213,84
	2012	R\$ 46.493,62	R\$ 169.750,07	R\$ 180.213,84

Quadro 32 – Resumo dos fluxos de caixa
Fonte: autora.

11.2.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Para o cálculo do valor presente líquido, conforme dito anteriormente, se considerou como taxa de desconto dos fluxos de caixa a taxa mínima de atratividade definida pelas investidoras de 21,86% ao ano. Os quadros a seguir (quadros 33, 34 e 35) demonstram os valores presentes líquidos obtidos para cada um dos cenários apresentados.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO PARA O CENÁRIO PESSIMISTA			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto $i=21,86\%$	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 57.602,40	0,8206	R\$ 47.269,33
2011	R\$ 46.493,62	0,6734	R\$ 31.309,13
2012	R\$ 46.493,62	0,5526	R\$ 25.692,71
2013	R\$ 46.493,62	0,4535	R\$ 21.083,79
2014	R\$ 46.493,62	0,3721	R\$ 17.301,65
VPL =			R\$ 31.627,69

Quadro 33 – Valor presente líquido (cenário pessimista)
Fonte: autora.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO PARA O CENÁRIO MODERADO			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto i=21,86%	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 187.360,48	0,8206	R\$ 153.750,60
2011	R\$ 169.750,07	0,6734	R\$ 114.310,89
2012	R\$ 169.750,07	0,5526	R\$ 93.805,10
2013	R\$ 169.750,07	0,4535	R\$ 76.977,76
2014	R\$ 169.750,07	0,3721	R\$ 63.169,01
VPL =			R\$ 390.984,45

Quadro 34 – Valor presente líquido (cenário moderado)

Fonte: autora.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO PARA O CENÁRIO OTIMISTA			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto i=21,86%	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 207.713,52	0,8206	R\$ 170.452,58
2011	R\$ 180.213,84	0,6734	R\$ 121.357,27
2012	R\$ 180.213,84	0,5526	R\$ 99.587,45
2013	R\$ 180.213,84	0,4535	R\$ 81.722,84
2014	R\$ 180.213,84	0,3721	R\$ 67.062,89
VPL =			R\$ 429.154,13

Quadro 35 – Valor presente líquido (cenário otimista)

Fonte: autora.

De acordo com a regra do VPL, um projeto de investimento deve ser aceito se seu valor presente líquido for positivo. Como o projeto apresentou VPL superior a zero para todos os cenários propostos, segundo esse critério, ele sem dúvida deve ser aceito.

11.2.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

De acordo com sua definição, TIR é a taxa de desconto que faz com que o somatório dos fluxos de caixa seja nulo (VPL igual a zero). As taxas internas de retorno calculadas para o projeto foram 35,22%, 161,43% e 177,15%, respectivamente, para os cenários pessimista, moderado e otimista. Os quadros a seguir (quadros 36, 37 e 38) demonstram os fluxos de caixa descontados pela TIR para cada um dos cenários.

TAXA INTERNA DE RETORNO PARA O CENÁRIO PESSIMISTA			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto i=35,22%	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 57.602,40	0,7396	R\$ 42.599,94
2011	R\$ 46.493,62	0,5469	R\$ 25.429,06
2012	R\$ 46.493,62	0,4045	R\$ 18.806,10
2013	R\$ 46.493,62	0,2991	R\$ 13.908,08
2014	R\$ 46.493,62	0,2212	R\$ 10.285,74
VPL =			R\$ 0,00

Quadro 36 – Taxa interna de retorno (cenário pessimista)

Fonte: autora.

TAXA INTERNA DE RETORNO PARA O CENÁRIO MODERADO			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto i=161,43%	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 187.360,48	0,3825	R\$ 71.667,48
2011	R\$ 169.750,07	0,1463	R\$ 24.836,95
2012	R\$ 169.750,07	0,0560	R\$ 9.500,41
2013	R\$ 169.750,07	0,0214	R\$ 3.634,01
2014	R\$ 169.750,07	0,0082	R\$ 1.390,05
VPL =			R\$ 0,00

Quadro 37 – Taxa interna de retorno (cenário moderado)

Fonte: autora.

TAXA INTERNA DE RETORNO PARA O CENÁRIO OTIMISTA			
Ano (j)	Fluxo de Caixa	Fator de Desconto i=177,15%	Fluxo de Caixa equivalente em n
2009	-R\$ 111.028,91	1,0000	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 207.713,52	0,3608	R\$ 74.945,88
2011	R\$ 180.213,84	0,1302	R\$ 23.461,41
2012	R\$ 180.213,84	0,0470	R\$ 8.465,20
2013	R\$ 180.213,84	0,0169	R\$ 3.054,36
2014	R\$ 180.213,84	0,0061	R\$ 1.102,05
VPL =			R\$ 0,00

Quadro 38 – Taxa interna de retorno (cenário otimista)

Fonte: autora.

Com base na regra da TIR, um investimento é aceito quando a TIR for maior do que a taxa mínima de atratividade definida pelos investidores. Uma vez que a taxa definida pelas investidoras foi de 21,86% ao ano, temos que o projeto será aceito em todos os cenários, pois em todos a TIR calculada foi maior do que o retorno exigido.

11.2.3 Período de recuperação do investimento (*Payback*)

Para descobrir qual o período de tempo que deve ser esperado do para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial, devemos calcular o *payback* do investimento. O quadro 39 ilustra o período de recuperação do investimento para os cenários pessimista, moderado e otimista.

Ano (j)	PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (<i>PAYBACK</i>)					
	Pessimista		Moderado		Otimista	
	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa
2009	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91	-R\$ 111.028,91
2010	R\$ 57.602,40	-R\$ 53.426,51	R\$ 187.360,48	R\$ 76.331,57	R\$ 207.713,52	R\$ 96.684,61
2011	R\$ 46.493,62	-R\$ 6.932,89	R\$ 169.750,07	R\$ 246.081,64	R\$ 180.213,84	R\$ 276.898,45
2012	R\$ 46.493,62	R\$ 39.560,73	R\$ 169.750,07	R\$ 415.831,70	R\$ 180.213,84	R\$ 457.112,29
2013	R\$ 46.493,62	R\$ 86.054,36	R\$ 169.750,07	R\$ 585.581,77	R\$ 180.213,84	R\$ 637.326,13
2014	R\$ 46.493,62	R\$ 132.547,98	R\$ 169.750,07	R\$ 755.331,84	R\$ 180.213,84	R\$ 817.539,97

Quadro 39 – Período de recuperação do investimento

Fonte: autora.

No cenário pessimista, nos dois primeiros anos após o investimento inicial, seriam recuperados R\$ 104.096,02 (R\$ 57.602,40 + R\$ 46.493,62), restando R\$ 6.932,89 (R\$ 111.028,91 – R\$ 104.096,02) a serem cobertos pelos R\$ 46.493,62 que seriam recebidos no terceiro ano (2012). Então, R\$ 6.932,89 dividido por R\$ 46.493,62 corresponde a 0,1491 anos, ou seja, 1 mês e 24 dias. Portanto, o período de recuperação do investimento é de 2 anos, 1 mês e 24 dias para o cenário pessimista.

Para o cenário moderado, por sua vez, o investimento é recuperado em menos de 1 ano. Dividindo R\$ 111.028,91 pelo fluxo de caixa do primeiro ano (2010) R\$ 187.360, 48, se obtém 0,5926 anos, ou seja, 7 meses e 3 dias.

Por fim, no cenário otimista, da mesma forma que no moderado, o valor investido é recuperado no primeiro ano. Ao dividir o investimento inicial pelo valor a ser recebido no primeiro ano (R\$ 111.028,91 / R\$ 207.713,52), percebe-se que o período de recuperação do investimento é de 0,5345 anos, ou seja, 6 meses e 12 dias para o cenário otimista.

Portanto, uma vez que o período de recuperação do investimento é inferior a 3 anos – período definido pelas investidoras – em todos os cenários propostos, a instalação do restaurante deve ser aceita segundo o método do *payback*.

Assim, após analisar o projeto de investimento do restaurante *fast food* por meio dos três métodos mais utilizados pelos administradores financeiros – valor presente líquido, taxa interna de retorno e período de recuperação do investimento – conclui-se que, para todos os critérios utilizados e para todos os cenários propostos o projeto deve ser aceito.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez concluído o estudo de viabilidade econômico-financeira para a instalação de um restaurante *fast food* vinculado à franquia Cenoura Pastéis, é possível elencar dificuldades encontradas para a realização do plano de negócios, propostas de melhorias, contribuições do presente estudo para o desenvolvimento acadêmico e profissional da autora e, por fim, o resultado dessa análise.

No que diz respeito às dificuldades encontradas, destaca-se a baixa oferta de imóveis adequados para aluguel na cidade de Bento Gonçalves, a impossibilidade de obtenção de crédito junto às instituições financeiras, os custos elevados com a manutenção da franquia, além da árdua busca por um diferencial competitivo para o negócio.

Os imóveis disponíveis, apesar de não serem excelentes para a instalação do restaurante, retratam a realidade atual da região. Uma alternativa interessante no caso da efetiva instalação do restaurante seria aguardar a disponibilidade de um local com mais atributos necessários à implantação do negócio pretendido e, somente então, dar início às atividades.

Quanto à obtenção de crédito junto aos bancos, por sua vez, a explicação para a impossibilidade da concessão de crédito resulta da inexistência de um faturamento real anterior a inauguração do restaurante. Dessa forma, a viabilidade do negócio está condicionada a disponibilidade de recursos das sócias. Esse fator, apesar de apresentar-se como uma possível barreira à instalação do negócio, retrata a realidade, pois, de outra forma, grande parte da população brasileira teria seu próprio negócio.

A opção por um restaurante sob a forma de franquia em detrimento de um restaurante independente resulta do desconhecimento das sócias no que diz respeito às especificidades do ramo pretendido. Dessa forma, buscou-se o *know-how* operacional e mercadológico da franqueadora, além de um modelo de negócio já testado e aprovado. Porém, o sistema de franquia, apesar de reduzir os riscos inerentes a um novo negócio, eleva os custos e contribui negativamente para o caráter inovador do empreendimento devido à padronização dos produtos, do ambiente e do *modus operandi* do negócio.

Como propostas de melhoria ao presente estudo tem-se um maior detalhamento dos custos e a realização de uma pesquisa de demanda mais minuciosa.

No que concerne aos custos, para fins de simplificação da análise, custos como fretes de outros fornecedores que não a franqueadora foram desconsiderados. Além disso, os custos das mercadorias vendidas, por questões de sigilo da franqueadora – apesar de considerados – não puderam ser detalhados. Considera-se o detalhamento dos custos um ponto a ser melhorado, uma vez que quanto mais minuciosa a análise for, mais realista ela tende a ser.

Finalmente, tem-se a realização de uma pesquisa de mercado mais detalhada para orçar a demanda como ponto a ser desenvolvido numa análise futura. Isso se deve, principalmente, ao fato de a demanda ser o fator de maior sensibilidade da análise. A elevada oscilação na demanda prevista – representada pelos três cenários propostos – demonstrou quão suscetíveis são os resultados previstos às variações da demanda. Dessa forma, antes de colocar o negócio efetivamente em prática, é importante elevar a credibilidade da projeção de demanda, reduzindo ainda mais os riscos envolvidos no projeto de investimento.

Para a autora, por sua vez, essa análise contribuiu para o desenvolvimento de seus conhecimentos de empreendedorismo e gestão, além da percepção da importância da inovação como diferencial competitivo e, ao mesmo tempo, da dificuldade em se obter, na prática, esse diferencial.

Além da contribuição acadêmica e profissional do presente estudo para a autora, destaca-se que o investimento analisado apresentou-se como uma excelente oportunidade de negócio. Apesar de o investimento inicial ser relativamente elevado para a comercialização de um portfólio de produtos de baixo valor agregado, o negócio analisado apresentou retornos favoráveis para os três cenários projetados, além de prazos de retorno para o investimento dentro do limite estabelecido pelas sócias. Portanto, conclui-se que, havendo recursos disponíveis para o investimento, o negócio deve ser efetivamente realizado.

13. REFERÊNCIAS

ANVISA. **Portaria nº 2535 de 24 de outubro de 2003**. Disponível em: <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=10960&word=higieniza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 14 out. 2009.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Haroldo G. **Avaliação moderna de investimentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising**: revolução no marketing. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1978.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HAGAH. **Bares e Restaurantes**. Disponível em: <<http://www.hagah.com.br/restaurantes/jsp/default.jsp?action=search&local=1&uf=1®ionId=7&category=&genre=&page=&seed=&filter=&letter=&genreFilter=&categoryFilter=&origem=&what=fast+food&where=&locale=C10&x=16&y=1>>. Acesso em: 2 set. 2009.

LEITE, Roberto C. **Franchising**: na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1990.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTAL BRASIL. **Caderneta de poupança**: índices mensais. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/poupanca_mensal.htm>. Acesso em: 11 nov. 2009.

PORTAL DE FINANÇAS. **Taxa de juros DI (CDI)**: depósito interfinanceiro. Disponível em: <<http://www.portaldefinancas.com/framecdi.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2009.

PREFEITURA DE BENTO GONÇALVES. **Bento Gonçalves**: capital brasileira do vinho. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

RECEITA FEDERAL. **Características do Simples Nacional**. Disponível em: <<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/caracteristicas.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2009.

SALIM, Cesar S. et al. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMARA, Beatriz, S; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VEJA PORTO ALEGRE COMER & BEBER. **O melhor da cidade 2009**: categoria comidinhas. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/porto-alegre/melhor-da-categoria/comidinhas/>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

VEJA PORTO ALEGRE COMER & BEBER. **O melhor da cidade 2008**: categoria comidinhas. Disponível em: <<http://wap.abril.com.br/tc/vejapoa/comidinhas.php?acao=detalhe&chave=140>>. Acesso em: 10 Ago. 2009.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing**: guia prático. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – ITENS PARA A MONTAGEM DE UMA FRANQUIA

ITENS ALIMENTÍCIOS				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
AÇÚCAR	10 PACOTES	1	R\$ 16,70	R\$ 16,70
AZEITE	20 UNIDADES	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
BISNAGA CATUPIRY	UNIDADE	10	R\$ 11,00	R\$ 110,00
BISNAGA CHEDDAR	UNIDADES	4	R\$ 11,00	R\$ 44,00
CANELA E AÇÚCAR	POTE	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
CANELA EM PÓ	POTE	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
CHOCOLATE BRANCO	4 UNIDADES	4	R\$ 32,00	R\$ 128,00
CHOCOLATE PRETO	4 UNIDADES	6	R\$ 36,80	R\$ 220,80
DOCE DE LEITE	POTE	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
FARINHA	25 QUILOS	2	R\$ 28,50	R\$ 57,00
GOIABADA	POTE	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
GORDURA	BALDE	6	R\$ 50,00	R\$ 300,00
MOLHO DE ALHO	UNIDADE	2	R\$ 1,50	R\$ 3,00
MOLHO DE PIMENTA	UNIDADE	2	R\$ 1,50	R\$ 3,00
SACHÊ CATCHUP	192 UNIDADES	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
SACHÊ MAIONESE	192 UNIDADES	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
SACHÊ MOSTARDA	192 UNIDADES	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00
SACHÊ SAL	MILHEIRO	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00
SAL FINO CISNE	10 QUILOS	1	R\$ 11,00	R\$ 11,00
SAL GROSSO	10 QUILOS	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
			Subtotal	R\$ 1.058,50

ITENS DE HIGIENE E LIMPEZA				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
ÁGUA SANITÁRIA	5 LITROS	1	R\$ 7,10	R\$ 7,10
DETERGENTE DE LOUÇA	UNIDADE	6	R\$ 0,85	R\$ 5,10
ESFREGÃO DE AÇO	20 UNIDADES	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
ESPONJA DE LOUÇA	UNIDADE	6	R\$ 0,80	R\$ 4,80
LUVA	MILHEIRO	1	R\$ 110,00	R\$ 110,00
PANO DE LIMPEZA CHÃO	UNIDADE	20	R\$ 2,50	R\$ 50,00
PANO DE LIMPEZA MESA	UNIDADE	30	R\$ 1,50	R\$ 45,00
SABÃO EM PÓ	QUILO	2	R\$ 3,50	R\$ 7,00
SACO DE LIXO 130L	CENTO	1	R\$ 29,00	R\$ 29,00
TOUCA	CENTO	1	R\$ 11,00	R\$ 11,00
			Subtotal	R\$ 279,00

ITENS DESCARTÁVEIS				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
CAIXA FRITAS	50 UNIDADES	10	R\$ 7,50	R\$ 75,00
CAIXA KIT INFANTIL	50 UNIDADES	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00
CAIXA TELE	50 UNIDADES	9	R\$ 23,89	R\$ 215,00
CANUDOS	800 UNIDADES	2	R\$ 4,00	R\$ 8,00
GUARDANAPO	5 MILHEIROS	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
PAPEL TOALHA	24 ROLOS	1	R\$ 25,00	R\$ 25,00
SACOLA MÉDIA	MILHEIRO	1	R\$ 29,90	R\$ 29,90
SACOLA PEQUENA	MILHEIRO	1	R\$ 19,00	R\$ 19,00
SAQUINHO DE PASTEL INFANTIL	500 UNIDADES	1	R\$ 11,15	R\$ 11,15
SAQUINHO DE PASTEL SABORES	MILHEIRO	18	R\$ 29,00	R\$ 522,00
SAQUINHO DE PASTEL TELE	MILHEIRO	1	R\$ 35,00	R\$ 35,00
SAQUINHO P/ TROCO	MILHEIRO	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
TOALHA DE MESA	5 MILHEIROS	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
			Subtotal	R\$ 1.515,05

ITENS PARA DIVULGAÇÃO				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
ADESIVO LOGO DO CENOURA	CENTO	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
ADESIVO PARA CAIXA TELE	CENTO	50	R\$ 3,80	R\$ 190,00
BRINDE KIT INFANTIL	CENTO	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
CARDAPIO	CENTO	2	R\$ 545,00	R\$ 1.090,00
FOLDER	MILHEIRO	5	R\$ 108,20	R\$ 541,00
IMÃ DE GELEADEIRA	MILHEIRO	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
			Subtotal	R\$ 2.561,00

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
AR CONDICIONADO	UNIDADE	3	R\$ 990,00	R\$ 2.970,00
BALANÇA DIGITAL	UNIDADE	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
CARIMBO C/ SUPORTE	JOGO	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
CARRINHO	UNIDADE	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
CESTA EXTRA	UNIDADE	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
CESTA FRITAS	UNIDADE	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
CHAPA PARA BIFES	UNIDADE	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
CILINDRO FINO	UNIDADE	1	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
CILINDRO GROSSO	UNIDADE	1	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
ESCORREDOR DE COPOS	UNIDADE	3	R\$ 39,00	R\$ 117,00
ESCORREDOR DE PASTEL C/ BANDEJA	UNIDADE	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
FOGÃO 1 BOCA	UNIDADE	1	R\$ 145,00	R\$ 145,00
FREEZER C/ BALCÃO DE SERVIÇO	UNIDADE	1	R\$ 4.900,00	R\$ 4.900,00
FREEZER PARA CONGELADOS	UNIDADE	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
FRITADEIRA ELETRICA	UNIDADE	1	R\$ 4.950,00	R\$ 4.950,00
FRITADEIRA PARA FRITAS	UNIDADE	1	R\$ 590,00	R\$ 590,00
MESA INOX	UNIDADE	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00
MESA INOX C/ PRAT.	UNIDADE	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
PULVERIZADOR C/ BOMBA	UNIDADE	4	R\$ 6,00	R\$ 24,00
TERMÔMETRO FREEZER	UNIDADE	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
TERMÔMETRO FRITADEIRA	UNIDADE	1	R\$ 55,00	R\$ 55,00
			Subtotal	R\$ 27.021,00

MATERIAL DE ESCRITÓRIO				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
ATILHO	MILHEIRO	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
BLOCO DE FECHAMENTO DE CAIXA	UNIDADE	5	R\$ 2,50	R\$ 12,50
BLOCO DE PEDIDO	UNIDADE	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
CANETA	50 UNIDADES	1	R\$ 18,90	R\$ 18,90
CLIPS	500 UNIDADES	1	R\$ 6,60	R\$ 6,60
COMANDA AMARELA (BLOCOS)	UNIDADE	40	R\$ 1,70	R\$ 68,00
COMANDA BRANCA (BLOCOS)	UNIDADE	10	R\$ 1,70	R\$ 17,00
COMANDA VERDE (BLOCOS)	UNIDADE	10	R\$ 1,75	R\$ 17,50
DUREX	30 METROS	4	R\$ 0,70	R\$ 2,80
GRAMPEADOR	UNIDADE	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
GRAMPO	5 MILHEIROS	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
PORTA CANETA	UNIDADE	2	R\$ 8,00	R\$ 16,00
PORTA DUREX	UNIDADE	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
			Subtotal	R\$ 278,30

MÓVEIS E DECORAÇÃO				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
ADESIVO BAN. E FUMAR	UNIDADE	6	R\$ 16,67	R\$ 100,00
BALCAO DE CAIXA	UNIDADE	1	R\$ 860,00	R\$ 860,00
BANCO ALTO P/ BALCAO DE CAIXA	UNIDADE	2	R\$ 129,00	R\$ 258,00
BAÚ	UNIDADE	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
CADEIRA	UNIDADE	40	R\$ 40,00	R\$ 1.600,00
DISPLAY DE BANHEIROS	UNIDADE	2	R\$ 70,00	R\$ 140,00
DISPLAY DE PAREDE	UNIDADE	3	R\$ 220,00	R\$ 660,00
DISPLAY Nº DE MESA	UNIDADE	10	R\$ 5,00	R\$ 50,00
DISPLAY PARA A FACHADA	UNIDADE	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
ESCANINHOS P/ SAQUINHOS PASTÉIS	UNIDADE	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
MESA	UNIDADE	10	R\$ 118,00	R\$ 1.180,00
			Subtotal	R\$ 6.198,00

SISTEMAS E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E TELEFONIA				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
COMPUTADOR COMPLETO	UNIDADE	2	R\$ 1.700,00	R\$ 3.400,00
FAX	UNIDADE	1	R\$ 360,00	R\$ 360,00
IMPRESSORA COMUM	UNIDADE	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
IMPRESSORA FISCAL TÉRMICA	UNIDADE	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
INSTALAÇÃO DO SOFTWARE	POR COMPUTADOR	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
LIÇENÇA DE REDE	UNIDADE	1	R\$ 590,00	R\$ 590,00
TELEFONE COMUM	UNIDADE	1	R\$ 17,50	R\$ 17,50
TELEFONE S/ FIO	UNIDADE	1	R\$ 95,00	R\$ 95,00
			Subtotal	R\$ 9.582,50

TALHERES E LOUÇAS				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
COLHER PARA MESA	UNIDADE	50	R\$ 1,45	R\$ 72,50
COPO VIDRO CHOOP	UNIDADE	96	R\$ 1,99	R\$ 191,04
COPO VIDRO REFRIGERANTE	UNIDADE	96	R\$ 1,10	R\$ 105,60
COPO VIDRO SUCO	UNIDADE	48	R\$ 2,20	R\$ 105,60
FACA PARA MESA	UNIDADE	50	R\$ 1,45	R\$ 72,50
GARFO PARA MESA	UNIDADE	50	R\$ 1,45	R\$ 72,50
PRATO QUADRADO GRANDE	DÚZIA	5	R\$ 51,00	R\$ 255,00
PRATO QUADRADO PEQUENO	DÚZIA	4	R\$ 42,50	R\$ 170,00
PRATO REDONDO	DÚZIA	5	R\$ 55,00	R\$ 275,00
			Subtotal	R\$ 1.319,74

UNIFORMES				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
COZINHA				
BONÉ	UNIDADE	3	R\$ 7,00	R\$ 21,00
CALÇA BRANCA	UNIDADE	9	R\$ 26,00	R\$ 234,00
JALECO BRANCO MANGA CURTA	UNIDADE	9	R\$ 32,00	R\$ 288,00
JALECO BRANCO MANGA LONGA	UNIDADE	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00
ATENDIMENTO				
AVENTAL LONGO	UNIDADE	9	R\$ 30,00	R\$ 270,00
CALÇA PRETA	UNIDADE	9	R\$ 26,50	R\$ 238,50
CAMISA POLÓ MANGA CURTA	UNIDADE	9	R\$ 23,50	R\$ 211,50
CAMISA POLÓ MANGA LONGA	UNIDADE	9	R\$ 27,50	R\$ 247,50
MOLETON	UNIDADE	9	R\$ 35,00	R\$ 315,00
POCHETE	UNIDADE	3	R\$ 18,50	R\$ 55,50
REDE DE CABELO C/ TOP	UNIDADE	3	R\$ 6,00	R\$ 18,00
GERENCIA				
CALÇA PRETA C/ BOLSO	UNIDADE	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
CAMISA POLÓ VERDE	UNIDADE	3	R\$ 23,50	R\$ 70,50
LIMPEZA				
CALÇA FEM LISA CINZA	UNIDADE	3	R\$ 33,00	R\$ 99,00
JALECO FEM MANGA CURTA CINZA	UNIDADE	3	R\$ 33,00	R\$ 99,00
JALECO FEM MANGA LONGA CINZA	UNIDADE	3	R\$ 35,50	R\$ 106,50
			Subtotal	R\$ 2.679,00

UTENSÍLIOS DIVERSOS				
MATERIAL	LOTE MÍNIMO	QUANTIDADE	PREÇO	
			UNITÁRIO	TOTAL
BALDE	UNIDADE	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
BANDEJA DE GARÇOM M	UNIDADE	2	R\$ 29,00	R\$ 58,00
BANDEJA DE GARÇOM P	UNIDADE	4	R\$ 18,50	R\$ 74,00
BANDEJA GRANDE P/ COPOS	1/2 DÚZIA	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
BANDEJA PASTÉIS	UNIDADE	50	R\$ 20,00	R\$ 1.000,00
BANDEJA RETANGULAR	DÚZIA	5	R\$ 60,00	R\$ 300,00
CAIXA TERMICA GELO	UNIDADE	1	R\$ 52,00	R\$ 52,00
CANECA P/ GORDURA	UNIDADE	1	R\$ 12,50	R\$ 12,50
CARRETLHA	UNIDADE	10	R\$ 8,00	R\$ 80,00
COADOR DA FRITADEIRA	UNIDADE	1	R\$ 20,50	R\$ 20,50
CONCHA RECHEIO	UNIDADE	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
ESPÁTULA	UNIDADE	2	R\$ 19,00	R\$ 38,00
ESPETO PARA PAPÉIS	UNIDADE	4	R\$ 4,70	R\$ 18,80
ESPUMADEIRA	UNIDADE	1	R\$ 11,00	R\$ 11,00
FICHA DE MESÃO	UNIDADE	98	R\$ 5,00	R\$ 490,00
IMÃ BANDEJAS	JOGO	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
JARRA MEDIDORA	UNIDADE	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00
LIXEIRA COZINHA C/ PEDAL	UNIDADE	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
LIXEIRA SALÃO	UNIDADE	4	R\$ 62,50	R\$ 250,00
PALITEIRO	UNIDADE	3	R\$ 5,00	R\$ 15,00
PEGADOR GELO	UNIDADE	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00
PORTA CANUDOS	UNIDADE	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
PORTA GUARDANAPOS CAIXAS	1/2 DÚZIA	9	R\$ 27,78	R\$ 250,00
POTE P/ MASSA	UNIDADE	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
POTE P/ RECHEIO 11L	UNIDADE	10	R\$ 20,00	R\$ 200,00
POTE P/ RECHEIO 6,5L	UNIDADE	10	R\$ 13,00	R\$ 130,00
TABUA DE CARNE	UNIDADE	1	R\$ 11,00	R\$ 11,00
TNT BRANCO	METRO	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00
			Subtotal	R\$ 3.657,80