

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Jaques Siebert Beltrame

PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW LANCHES

**Porto Alegre
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Jaques Siebert Beltrame
1650/03-4**

PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW LANCHES

**Porto Alegre
2007**

Jaques Siebert Beltrame

PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW LANCHES

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.

Orientador: Prof. Edi Fracasso

Co-Orientador: Prof. Marisa Rhoden

Porto Alegre

2007

Jaques Siebert Beltrame

PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW LANCHES

**Material para consulta na homepage da
Biblioteca da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, disponível em
<http://sabi.ufrgs.br>**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Edi Fracasso – EA/UFRGS

RESUMO

O presente trabalho trata da elaboração de um plano de negócios visando à abertura de uma filial da Yellow Lanches no mercado de Porto Alegre.

O trabalho está dividido da seguinte forma: caracterização da empresa; exposição da situação problemática e objetivos a serem atingidos; estudo do referencial teórico; apresentação da metodologia adotada; aplicação do plano de negócios, que contempla a descrição do negócio, plano operacional, plano de recursos humanos, plano de marketing e plano financeiro; e por fim as conclusões acerca do projeto.

ABSTRACT

The present work deals with the business-oriented elaboration of a plan aiming at to the opening of a branch office of the Yellow Snacks in the market of Porto Alegre.

The work is divided of the following form: characterization of the company; exposition of the problematic situation and objective to be reached; study of the theoretical referential; presentation of the adopted methodology; application of the plan business-oriented, that contemplates the description of the business, operational, plain plan of human resources, plan of marketing and financial plan; and finally the conclusions concerning the project.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Remuneração e Benefícios

Tabela 2: Horário de Trabalho

Tabela 3: Análise de Mercado

Tabela 4: Máquinas/Equipamentos

Tabela 5: Obras Civis

Tabela 6: Instalações

Tabela 7: Despesas Pré-Operacionais

Tabela 8: Móveis e Utensílios

Tabela 9: Treinamento

Tabela 10: Outros

Tabela 11: Investimento Inicial

Tabela 12: Fontes

Tabela 13: Mão-de-Obra

Tabela 14: Depreciação

Tabela 15: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Provável

Tabela 16: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Pessimista

Tabela 17: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Otimista

Tabela 18: Custo de Matérias-Primas

Tabela 19: Previsão de Vendas - Cenário Provável

Tabela 20: Previsão de Vendas - Cenário Pessimista

Tabela 21: Previsão de Vendas - Cenário Otimista

Tabela 22: Custos Fixos Mensais

Tabela 23: DRE – Cenário Provável

Tabela 24: DRE – Cenário Pessimista

Tabela 25: DRE - Cenário Otimista

Tabela 26: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Provável

Tabela 27: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Pessimista

Tabela 28: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Otimista

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	14
4	OBJETIVOS.....	15
4.1	GERAL.....	15
4.2	ESPECÍFICOS.....	15
5	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
5.1	PLANO DE NEGÓCIOS.....	16
5.2	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
5.2.1	Descrição do Negócio.....	18
5.2.2	Plano Operacional.....	19
5.2.3	Plano de Recursos Humanos.....	19
5.2.4	Plano de Marketing.....	20
5.2.5	Plano Financeiro.....	25
6	MÉTODO.....	29
6.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
6.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	29
6.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	30
6.4	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	30
7	PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW.....	31
7.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	31
7.1.1	Missão.....	31
7.1.2	Visão.....	31
7.1.3	Produtos e Serviços.....	32
7.1.4	Mercado.....	32
7.1.5	Composição Societária.....	32
7.1.6	Prazos para Consecução.....	33
7.1.7	Diferencial Competitivo.....	33
7.1.8	Objetivos.....	33
7.2	PLANO OPERACIONAL.....	34
7.2.1	Abertura da Empresa.....	34

7.2.2	Localização.....	34
7.2.3	Adaptação e Reforma.....	35
7.2.4	Móveis e Instalações.....	36
7.2.5	Equipamentos.....	36
7.2.6	Controles.....	37
7.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	38
7.3.1	Cargos e Competências.....	38
7.3.2	Recrutamento e Seleção.....	39
7.3.3	Contratação e Treinamento.....	40
7.3.4	Remuneração, Benefícios e Jornada de Trabalho.....	40
7.4	PLANO DE MARKETING.....	41
7.4.1	Análise de Mercado.....	41
7.4.2	Pontos Fortes.....	43
7.4.3	Pontos Fracos.....	43
7.4.4	Oportunidades.....	43
7.4.5	Ameaças.....	44
7.4.6	Estratégia de Marketing.....	47
7.5	PLANO FINANCEIRO.....	51
7.5.1	Investimento Inicial.....	51
7.5.2	Fontes de Recursos.....	53
7.5.3	Capital de Giro.....	53
7.5.4	Mão-de-Obra.....	54
7.5.5	Depreciação.....	54
7.5.6	Impostos, Perdas e Despesas com Vendas.....	55
7.5.7	Matérias-Primas.....	56
7.5.8	Previsão de Vendas.....	56
7.5.9	Custos Fixos Mensais.....	58
7.5.10	Demonstração do Resultado de Exercício (DRE).....	59
7.5.11	Fluxo de Caixa.....	60
7.5.12	Payback.....	61
7.5.13	Valor Presente Líquido (VPL).....	62
7.5.14	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	62
7.5.15	Índice de Rentabilidade (IR).....	63
8	CONCLUSÕES.....	64

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	668

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver e criar novos negócios contribui para o desenvolvimento das nações e para o bem-estar da população em geral. Através da abertura de postos de trabalho, geram-se novas oportunidades e aumenta-se a riqueza. Para que o desenvolvimento e estes benefícios ocorram é necessária a figura do empreendedor, disposto a correr os riscos na abertura de um novo negócio.

É esta disposição ao risco e a capacidade de atingir novos mercados, gerando renda e desenvolvimento, que faz do empreendedor figura importante para o desenvolvimento das nações.

Ricarte (2006) descreve o empreendedor como:

[...] aquele que, independente das limitações de recursos e possibilidades, desenvolve novos negócios e parcerias, estabelecendo assim um modelo de “*business*”. [...] Portanto, empreendedor é aquele que geralmente vai à frente, analisando os mercados, riscos e etc.

Ao empreendedor cabe agir pró-ativamente, antecipar os possíveis acontecimentos e abrir novos caminhos ao empreendimento. Porém, o que se vê no mercado são empreendedores bastante despreparados tecnicamente, que tornam-se “empreendedores” não por serem pró-ativos ou visionários, mas por buscarem uma alternativa de aumentar seus rendimentos ou suprir outra necessidade econômica, como o desemprego.

Segundo estudo de 1999 da Global Entrepreneurship Monitor (apud SEBRAE) sobre empreendedorismo no Brasil e no mundo, o Brasil é o quarto em número de empreendedores que abrem negócios por necessidade, entre os países pesquisados, o que comprova que a maioria dos empreendedores no Brasil são despreparados para fazer com que seus negócios sejam bem sucedidos.

De acordo com estudo do SEBRAE, cerca de 70 % das empresas encerram suas atividades antes de completar cinco anos de atividades. Entre os principais motivos estão falta de capital de giro, falta de clientes e problemas financeiros.

No ramo de refeição rápida, ou fast-food, que segundo a enciclopédia virtual Wikipedia (2007) é “o nome genérico dado ao consumo de alimentos

que podem ser feitos em um intervalo pequeno de tempo”, é sabido que, fora as grandes redes, tais como McDonalds, Bob’s e Habib’s, entre outras, o nível de capacitação dos empreendedores é muito baixo, uma vez que a necessidade de capital e de especialização para abertura de um negócio nesse ramo é muito pequena.

Este trabalho busca estruturar um plano de negócios para a abertura de uma filial da Yellow Lanches na cidade de Porto Alegre, em local a ser estabelecido após realizados estudos de viabilidade e considerando um projeto de negócio de longo prazo, de maneira a contribuir para a redução da sazonalidade do negócio, uma vez que a loja de Capão da Canoa tem uma demanda no período de verão mais de duas vezes maior do que no período de inverno, e para a construção de uma marca forte e confiável no mercado de lanches rápidos da região metropolitana de Porto Alegre e litorânea do Rio Grande do Sul.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Yellow Lanches foi criada no ano de 1969, por um coronel do exército, no centro de Capão da Canoa - RS. O nome surgiu em função da música "Yellow Submarine", dos Beatles, fenômeno musical na época. Em 1976, a empresa foi adquirida por Leick Beltrame, sócio até a presente data.

Devido à localização no litoral norte, durante mais de duas décadas a Yellow funcionou somente na alta temporada, isto é, no período de 15 de dezembro a 28 de fevereiro, e a partir dos anos 80, também em finais de semana. Nessa época, segundo relatos do proprietário, chegaram a ser vendidos 30.000 lanches em uma única temporada.

A demanda no litoral norte gaúcho na baixa temporada é bastante reduzida em relação à alta até os dias de hoje, porém antes dos anos 90, ela praticamente inexistia em função da população residente no município ser muito pequena.

A partir dos anos 90, quando as pessoas passaram a buscar melhor qualidade de vida e iniciou um processo de migração para o litoral, o município passou a oferecer infra-estrutura para o comércio durante o ano todo. Nesse período foram abertas, e posteriormente fechadas em Capão Novo, Porto Alegre e Xangri-lá, por fatores diversos, entre os quais se destaca a falta de um plano de negócios adequado.

Nos anos 90 a Yellow passou a atender ao público o ano todo, inverno e verão, através da abertura da filial localizada na Avenida Paraguassu, centro econômico e de circulação de pessoas do município de Capão da Canoa. A loja passou a ser mantida aberta o ano inteiro, diferentemente da matriz, a fim de atender a demanda crescente ocasionada pelo aumento populacional.

Em 2006, este autor adquire 50% da empresa, formando a sociedade com Leick Beltrame.

A Yellow vem operando neste modelo com relativo sucesso. Porém, a busca pelo fortalecimento da marca e a vontade de ampliar o mercado de atuação da empresa para Porto Alegre, faz com que surja o interesse da abertura de uma filial na capital do Estado do Rio Grande do Sul.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A Yellow Lanches atua no mercado de alimentação, mais precisamente com lanches rápidos, os *cheeseburgers*, e também oferece produtos complementares como porções, bebidas e doces em Capão da Canoa, litoral norte do Rio Grande do Sul.

Este mercado vem sofrendo algumas mudanças nos últimos anos. O aumento exponencial do número de concorrentes e a diminuição do período de estada dos veranistas no litoral no período de férias podem ser mencionados como as principais mudanças.

Nesse contexto, a Yellow vem resistindo ao longo de mais de trinta anos. Porém, vem perdendo mercado para os concorrentes, sobretudo em função dos fatores acima mencionados e da gestão com baixos investimentos até então realizada.

O público-alvo da empresa é formado pelas classes A e B do município, principalmente na baixa temporada, de março a novembro, e por veranistas no período da alta temporada, de dezembro a fevereiro, pois oferece produtos de qualidade diferenciada e o ponto de venda é bastante visível e bem localizado dentro do município.

Empresas mais novas contam com participação de mercado superior à Yellow e muitas entrantes ambicionam tomar participação da empresa já estabelecida e caracterizada pela qualidade de seus produtos e por sua credibilidade no mercado, mas que perde espaço por não realizar ações para manter sua posição e buscar crescimento.

Em Capão da Canoa as empresas do ramo pouco inovam, além de serem pouco conhecidas do público de Porto Alegre que freqüenta o litoral, por não terem um contato mais próximo destas finda a temporada de verão.

Partindo deste contexto, pretende-se introduzir a Yellow no mercado de lanches rápidos de Porto Alegre, diminuindo os efeitos da sazonalidade, e aumentar o faturamento e a participação de mercado da Yellow pela fidelização de clientes oriundos de Porto Alegre.

4 OBJETIVOS

4.1 GERAL

Verificar, através de um plano de negócios, a viabilidade da abertura de uma filial da Yellow Lanches em Porto Alegre.

4.2 ESPECÍFICOS

- Elaborar plano operacional, de recursos humanos e de marketing;
- Estimar custos, receitas e capital necessários em três diferentes cenários;
- Verificar a viabilidade do empreendimento.

5 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo traz a revisão dos conceitos utilizados para a elaboração do plano por autores reconhecidos e trabalhos já publicados na área ou em áreas afins. Esta compilação de informações serviu de base para o desenvolvimento deste trabalho.

5.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Para Hisrich e Peters (2004) “o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.” É através dele que se percebem diversos fatores essenciais para o sucesso do empreendimento, tais como estrutura financeira adequada, análise do mercado em que se vai atuar, verificação da aceitação dos produtos ou serviços por uma população ou público alvo, planejamento operacional e todas as questões que envolvem o empreendimento.

[...] O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*. (Dornelas, 2001)

Para o SEBRAE, o plano de negócio é um documento pelo qual o empreendedor formaliza os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as em um negócio, que será analisado para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Cenários são criados para que se atinjam os objetivos do empreendimento. A partir do estudo e levantamento de hipóteses acerca dos cenários, o empreendedor pode ter uma visão mais clara da possibilidade de sucesso e dos potenciais riscos de seu empreendimento. Para Dornelas

(2001), “quando um negócio é bem planejado, tem chance muito maior de ser bem sucedido do que um sem nenhum planejamento, nas mesmas condições”.

O plano de negócios é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial, pois mostra a expectativa financeira e o ajuda a sustentar a expectativa do que necessita ser realizado (Hisrich e Peters, 2004).

O plano de negócios é um documento completo que reúne todas as informações necessárias a todos os públicos que possam se interessar por ele: fornecedores, clientes, colaboradores e o próprio empreendedor, com uma linguagem única e objetiva. Pode também ser utilizado como instrumento de controle para esse empreendedor, que assim pode acompanhar o crescimento da empresa e o atingimento dos objetivos propostos (Dolabela, 1999).

A elaboração de um plano de negócios eficaz trará os seguintes benefícios, segundo Bangs (1998):

- Entender e estabelecer diretrizes pra o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc).

O plano de negócios pode ser utilizado junto a bancos e instituições financeiras e de crédito para concessões de verba para financiar o projeto nele descrito. Também pode ser utilizado como plano operacional para execução das atividades quando implantado o empreendimento, além de ser uma ferramenta de gestão do negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões.

Através do plano de negócios o empreendedor pode ter uma idéia prévia sobre o funcionamento de sua empresa nos aspectos financeiro, mercadológico, organizacional, técnico e judicial (Dornelas, 2001)

A elaboração de um plano de negócios não significa garantia de sucesso do empreendimento, mas dá instrumentos e ferramentas de análise para que o empreendedor possa tomar a decisão com a maior segurança possível.

Embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. [...] E há necessidade também de que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre seus próprios papéis e seus próprios compromissos (Drucker, 2003)

5.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Existem várias estruturas de plano de negócios, que devem ser adaptadas conforme a necessidade do empreendimento.

Para este estudo, será considerada uma adaptação das estruturas sugeridas por Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2004), e irá contemplar a descrição do negócio, o plano operacional, o plano de recursos humanos, o plano de marketing e o plano financeiro.

5.2.1 Descrição do Negócio

É a parte introdutória do plano. Segundo Hisrich e Peters (2004), “a descrição do empreendimento possibilita que o investidor verifique a dimensão e o escopo do negócio”.

A seção deve iniciar com a declaração da missão, que “basicamente descreve a natureza do negócio e o que o empreendedor espera conquistar com o empreendimento” (Hisrich e Peters, 2004) e apresentar itens importantes que serão tratados durante a execução do plano, tais como os produtos/serviços a serem oferecidos, o mercado em que o empreendimento estará inserido, a composição societária da empresa, definindo a participação

dos sócios e suas atribuições, os prazos para consecução, que darão uma noção temporal da execução do projeto e o que a empresa tentará propor como diferencial competitivo, afim de não ser apenas mais uma no mercado, mas uma empresa com algo de diferente a oferecer aos seus consumidores (Dornelas, 2001)

5.2.2 Plano Operacional

Compreende os sistemas que a empresa irá utilizar para suas operações. Segundo Dornelas (2001), “deve apresentar as ações que a área ou áreas responsáveis pelo projeto na organização estão planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção”. Fluxo operacional, sistema de gestão adotado, estoques, controles, layout das instalações e outros processos também são abordados nesta seção.

5.2.3 Plano de Recursos Humanos

Recrutamento de pessoas é uma das partes mais importantes na formação de um empreendimento, pois é através delas que as relações serão estabelecidas com clientes, fornecedores e colaboradores (Hisrich e Peters, 2004).

O plano de recursos humanos especifica o perfil das pessoas a serem selecionadas, política salarial e de benefícios, treinamentos e desenvolvimento das mesmas. É importante que a seleção dos colaboradores seja bem feita, de modo que se crie empatia entre eles.

5.2.4 Plano de Marketing

Para Hisrich e Peters (2004), o plano de marketing “descreve condições de mercado e estratégias relacionadas ao modo como os produtos e serviços serão distribuídos, apreçados e promovidos”.

Segundo os mesmos autores, “o plano de marketing estabelece como o empreendedor competirá e operará de modo eficiente no mercado e, assim, atingirá as metas e objetivos do novo empreendimento”.

O plano de marketing é dividido em análise do mercado, a fim de conhecer o ambiente em que o empreendimento ocorrerá, e estratégia de marketing, que definirá como a empresa entrará no mercado, baseada nos 4 P's no composto de marketing. “Deve-se atentar muito para este plano, pois o marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha baseada em vendas” (Kotler 2000).

5.2.4.1 Análise de Mercado

Para Dornelas (2001), a análise de mercado deve mostrar qual a oportunidade a ser perseguida. Nesta análise se apresenta o conhecimento do mercado em que se vai atuar, sua segmentação, crescimento, características do consumidor e análise da concorrência.

As empresas e seus fornecedores, intermediários, concorrentes, consumidores e público operam em um macro ambiente, no qual as forças e tendências moldam oportunidades e apresentam ameaças. Estas forças são, na verdade, fatores não controláveis, mas que a sua empresa deve monitorar e responder (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

Portanto, é de grande importância que se faça uma análise do mercado em que o empreendimento será inserido, a fim de verificar quais são estas oportunidades e ameaças e como irão impactar no negócio.

5.2.4.1.1 Análise do Potencial de Mercado

O potencial de mercado quantifica a capacidade de consumo de um determinado produto ou serviço em um mercado qualquer. A identificação do potencial de mercado deve observar principalmente os fatores que influenciam a demanda de uma mercadoria (renda, idade, classe social, etc), a relação entre o fator identificado e a mercadoria e as tendências dos fatores de mercado (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

Este tipo de informação pode ser obtida através de dados secundários, como publicações especializadas e censos, ou através de dados primários, como pesquisas.

5.2.4.1.2 Análise de Clientes

Para o sucesso do empreendimento é necessário que se conheça os potenciais clientes. Quais são seus desejos, suas preferências e suas percepções. Analisar seu comportamento é importantíssimo para que se possam lançar novas idéias, divulgar as mercadorias, alterar preços e demais elementos mercadológicos.

O conhecimento a respeito dos consumidores não pode ser superficial, mas apoiado na análise de mercado e de como o consumidor se porta, afinal, conhecer seus clientes a fundo é essencial ao sucesso de seu negócio (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

5.2.4.1.3 Análise de Fornecedores

A relação com os fornecedores é muito importante para o sucesso de um empreendimento. Portanto, é necessário que se tenha uma gama de opções de fornecimento, evitando a quebra da cadeia produtiva.

A análise da qualificação e do poder dos fornecedores pode facilitar a formulação de sua estratégia de compras (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

O conhecimento de questões referentes aos fornecedores como localização, acesso, qualificação para atender às exigências do empreendimento, confiabilidade, capacidade de produção e condições de crédito são essenciais para o sucesso.

5.2.4.1.4 Análise da Concorrência

Deve ser feita uma análise criteriosa da concorrência. É necessário que se conheça quais são seus produtos, seus preços, seus diferenciais competitivos, pontos fortes e fracos, suas atitudes em relação ao risco, sua reputação, estratégias competitivas, de propaganda e de penetração, pois através desta avaliação, além de entender a posição dos concorrentes, pode auxiliar ao empreendedor a compreender seu próprio negócio (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

5.2.4.2 Estratégia de Marketing

Para que se possa efetivar um empreendimento, é preciso atingir os consumidores e garantir vendas. É por esta razão que se deve planejar o marketing, adaptando e otimizando os seus recursos, visando o melhor posicionamento possível para seus produtos no mercado, motivando, então, os consumidores à compra, e estruturando sua comercialização de modo a atingir seu mercado-alvo com sucesso (Aiub, Andreolla e Allegretti, 1998).

A maneira como ocorre a entrada dos produtos ou serviços no mercado são cruciais para o sucesso do empreendimento. Assim, a estratégia de marketing deve abordar planos para penetração no mercado através do composto de marketing, ou os 4 P's do composto de marketing.

5.2.4.2.1 Produto

Para Hisrich e Peters (2004), “esse elemento do mix de marketing indica uma descrição do produto ou serviço a ser comercializado no novo empreendimento”

Através do produto o consumidor irá perceber a empresa, atestar suas qualidades e satisfazer ou não seus desejos e necessidades. O esforço no intuito de satisfazer a expectativa dos clientes é um fator fundamental de diferenciação competitiva.

Para Dornelas (2001), “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência”.

A explicitação de quais os produtos e serviços da empresa, como são produzidos, quais os recursos utilizados e até o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados são importantes, caso estas informações estejam disponíveis.

5.2.4.2.2 Preço

Para Hisrich e Peters (2004), “uma das decisões mais difíceis nesta seção do plano de marketing é a determinação do preço apropriado para o produto ou serviço”.

O preço é estabelecido, na maioria dos casos, com base nos custos de produção mais uma margem, mas o ideal é que seja em função do valor percebido pelo cliente e do benefício trazido por tal produto, desde que seja rentável para a empresa.

Os preços têm o poder de alterar rapidamente a competitividade e o volume de vendas, mas é importante ressaltar que a competição por preços não é sustentável no longo prazo, pois altera as margens e leva, muitas vezes, às empresas a operarem sem a margem necessária para cobrir seus custos de produção e comercialização.

Para Hisrich e Peters (2004) “o conhecimento dos preços dos concorrentes pode ser útil ao posicionar os produtos ou serviços do empreendedor”. O preço é importante também para segmentar mercado e atingir o público-alvo, pois muitos consumidores percebem o preço como indicador de qualidade.

5.2.4.2.3 Praça (Canais de Distribuição)

Para Hisrich e Peters (2004), “esse fator é útil ao consumidor; isto é, torna um produto conveniente para compra quando necessário”.

Envolve o esforço realizado para tornar o produto ou serviço acessível aos consumidores. É importante para o sucesso do empreendimento que a localização seja boa, pois torna fácil o acesso dos interessados. Estacionamento, fluxo de pessoas e infra-estrutura tornam as possibilidades de sucesso do empreendimento maiores, ainda que possam aumentar os custos em função de aluguéis mais altos ou despesas de manutenção.

5.2.4.2.4 Promoção (Comunicação)

É o meio de comunicação da empresa com seu público-alvo. Através da promoção a empresa levará sua mensagem a seus consumidores.

Para Hisrich e Peters (2004), “geralmente é necessário que o empreendedor informe os prováveis clientes sobre a disponibilidade do produto ou o instrua usando a mídia de propaganda, como impressos, rádio ou televisão”.

Cada empresa deve utilizar a promoção que melhor lhe convir, sendo que esta comunicação pode ocorrer através de propagandas, promoções de vendas, relações públicas, vendas pessoal, marketing direto e marketing digital, além de outros meios disponíveis, de acordo com Dornelas (2001).

5.2.5 Plano Financeiro

Para Hisrich e Peters (2004), o plano financeiro aborda “as projeções dos principais dados financeiros que determinam a exeqüibilidade econômica e o comprometimento financeiro necessário”.

O plano financeiro serve para balizar as decisões referentes ao empreendimento tanto para o empreendedor quanto para os investidores, pois é através do plano financeiro que eles poderão verificar se há boas perspectivas para o empreendimento ou não.

Um plano financeiro deve apresentar projeções financeiras, tais como investimento inicial, capital de giro necessário, geração de fluxo de caixa, faturamento e despesas, o ponto de equilíbrio e as demonstrações dos resultados dos exercícios (DRE), além de verificar a viabilidade do projeto, através de técnicas de investimento, como Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback e Valor Presente Líquido (VPL). (Dornelas, 2001)

O investimento inicial estimado para a realização do empreendimento é composto pelas despesas pré-operacionais, que são os gastos feitos antes da empresa entrar em funcionamento, por investimentos fixos, que são gastos com máquinas e equipamentos, e capital de giro, que é o valor monetário necessário para iniciar as atividades, e que posteriormente será coberto pelas receitas, de acordo com Dornelas (2001).

O fluxo de caixa é o acompanhamento diário das entradas e saídas da empresa, e servirá para que se verifiquem quais os gastos e quando ocorreram, além de servir como base para a estruturação dos DREs.

O DRE é uma ferramenta de longo prazo que contabiliza os fluxos de caixa ao longo do tempo e indica o resultado do empreendimento ao longo de um determinado período de tempo, normalmente mensal ou anual, mas que pode ser de acordo com a necessidade da empresa.

O ponto de equilíbrio (PE) é o ponto em que as receitas se igualam à soma dos custos (fixos e variáveis) e despesas, e a partir deste ponto, o empreendimento passará a ser lucrativo.

As principais análises referentes à viabilidade do empreendimento serão feitas com base na análise do payback, da TIR, do VPL e do índice de rentabilidade.

5.2.5.1 Payback

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2002), o período de payback é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.

Por exemplo, se um projeto em análise requer um investimento de R\$ 50 mil e é gerado um fluxo de caixa líquido de R\$ 25 mil ao ano, o período de payback será de 2 anos.

Com base nesta regra, um investimento é aceito se seu período de payback calculado for menor do que o número predeterminado de anos. A organização decidirá o período dentro do qual a soma investida deve ser recuperada; se for menor ou igual ao período de payback, então se justifica o investimento no projeto proposto.

5.2.5.2 Valor Presente Líquido (VPL)

VPL é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo. Em outras palavras, o valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002).

O ponto inicial do método de valor presente líquido é o custo de oportunidade de capital. Esta taxa é usada como taxa de desconto para calcular o valor presente líquido. Se o valor for maior que zero, o investimento pode ser considerado oportuno. Quanto maior for o VPL, maior será a prioridade do projeto. Através da técnica de desconto, receitas e despesas que não ocorrem no mesmo tempo se tornam comparáveis. Por exemplo, se alguém aplica R\$ 100 em um banco, espera que isso valha R\$ 105 quando se utiliza uma taxa de 105% ao ano. Conseqüentemente, o movimento contrário também é verdadeiro, pois se alguém tem que pagar R\$ 105 dentro de um ano, este mesmo título vale R\$ 100 agora. Aplicando este método, todas as receitas e despesas podem ser medidas em valores atuais.

5.2.5.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), “a TIR é a taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo.” Ou seja, a TIR de um projeto é a taxa que mostra qual o retorno, em termos percentuais, resultante da realização do investimento.

A TIR tem grande importância nas avaliações financeiras, pois segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), “as pessoas que analisam investimentos preferem falar em termos de taxa de retorno do que em valores monetários.”

“Com base nesta regra, um investimento é aceito se a TIR for maior do que o retorno exigido. Caso contrário, deve ser rejeitado.” (Ross, Westerfield e Jordan, 2002)

Por exemplo, se a taxa exigida pelos investidores for de 20% ao ano e a TIR for 25%, o investimento é aceitável.

5.2.5.4 Índice de Rentabilidade (IR)

Também chamado de quociente de benefício/custo, o índice de rentabilidade é o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um investimento divididos por seu custo inicial.

No caso de investimentos com VPL positivo, o IR será superior a 1. Caso o VPL seja negativo, o IR será inferior a 1.

O índice de rentabilidade mede o resultado por unidade monetária aplicada. Ou seja, qual o retorno para cada unidade aplicada. Por exemplo, se para cada R\$ 10, tivermos um retorno de R\$ 15, o índice de rentabilidade será 1,5.

6 MÉTODO

Segundo Roesch (1999), todo o trabalho de prática profissional exige a coleta e a análise de dados e informações. Trabalhando com uma situação concreta e com problemas reais espera-se que tanto o diagnóstico da situação como as propostas envolvam a busca e o tratamento de dados.

Assim, o método da pesquisa está dividido nas seguintes partes: delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo e planos de coleta e de análise de dados.

6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada entre os meses de janeiro e março de 2008 em bairros próximos ao local do empreendimento e em universidades, através de questionários específicos a fim de levantar informações gerais sobre o mercado de fast-food destas cidades, bem como adesão a este tipo de proposta e preferências dos consumidores.

Também serão observados os estabelecimentos que tenham uma proposta similar a da Yellow no intuito de verificar a qualidade dos produtos e serviços, bem como conhecer os concorrentes. Isto porque o delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas, segundo Roesch (1999).

6.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo será toda aquela que estiver próxima ao bairro da realização do investimento, com idades entre 15 e 50 anos, que ostem e

consumam as refeições fast-food e tenham poder aquisitivo para compra destes produtos.

6.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de fontes primárias, como entrevistas informais com concorrentes e consumidores, e observações, e através de dados secundários junto ao IBGE e instituições de apoio ao comércio.

6.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi feita através da utilização de planilhas para os dados levantados por fonte primária e secundária através de estimativas referentes às previsões de venda e ao mercado

Para a análise de entrevistas e de observações foi empírica, levando em consideração a diversidade de respostas e observações.

Para diminuir a possibilidade de distorções, a análise foi feita por mais de uma pessoa, o que elimina preferências pessoais ou desvios em função de motivos diversos, tais como preferência por um local a outro ou preferência por um ambiente a outro, por exemplo.

7 PLANO DE NEGÓCIOS YELLOW

7.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Apesar de sua história de quase 40 anos, a Yellow vem perdendo espaço a cada ano no mercado em que atua. O principal fator é a falta de investimentos e uma administração voltada para a sobrevivência, e não para o crescimento.

Analisando-se a redução nas vendas e nos resultados da empresa, pode-se presumir que dentro de alguns anos ela poderá se tornar deficitária e vir a desaparecer. E por não ser este o intuito dos sócios é que está sendo feita esta análise sobre a viabilidade da abertura de uma filial em um mercado maior e mais dinâmico, com maiores riscos e possibilidades, do que o em que a empresa já atua.

7.1.1 Missão

Oferecer lanches e seus complementos, de alta qualidade para clientes exigentes, em um ambiente agradável e com atendimento exemplar, satisfazendo não apenas o paladar dos consumidores, mas também propiciando um clima de lazer.

7.1.2 Visão

Não poupar esforços para oferecer aos clientes confiabilidade e qualidade em lanches.

7.1.3 Produtos e Serviços

A empresa irá oferecer produtos voltados à alimentação baseada no conceito de lanches rápidos, além de produtos complementares aos lanches, tais como:

- Cheeseburgers;
- Porções de fritas;
- Bebidas (cervejas, refrigerantes, águas e sucos);
- Doces (chocolates, chicletes, etc).

Também será oferecido o serviço de tele-entrega, porém este será terceirizado.

7.1.4 Mercado

O mercado em que se realizará o empreendimento é o de Porto Alegre, no bairro Rio Branco, Avenida Protásio Alves. É um mercado bastante competitivo, com diversas opções de alimentação, das mais variadas, para todos os tipos de públicos e com grande demanda. A localização é um ponto de escoamento do centro da cidade, vizinha ao Colégio Israelita e a um Supermercado da rede WallMart, além de ser próxima das Faculdades IPA Metodista e de zonas comerciais e residenciais da cidade.

7.1.5 Composição Societária

O empreendimento, uma empresa familiar, será uma sociedade limitada, composta por dois sócios, pai e filho, com participação igual, de 50 %, sendo que a administração caberá a somente um dos sócios, o filho.

7.1.6 Prazos para Consecução

Os estudos e o planejamento para a execução do projeto devem ocorrer entre os meses de março e dezembro de 2007. Neste período será concluído o plano de negócios e posteriormente, serão feitas pesquisas sobre o perfil dos clientes alvo no negócio. Entre os meses de janeiro e março de 2008 será alugada a loja e serão efetuadas as reformas e os procedimentos de instalação de máquinas e equipamentos, seleção e treinamento de pessoal e outras operações afins para o funcionamento do empreendimento. A inauguração deverá ocorrer entre os meses de março e abril de 2008.

7.1.7 Diferencial Competitivo

Os diferenciais competitivos serão os seguintes:

- Produtos: produtos de qualidade com insumos selecionados, sempre frescos e com condimentação e preparação adequados;
- Inovações: molhos especiais e queijos compõem a estratégia de se diferenciar da concorrência pelos produtos;
- Ponto: local de grande circulação de pessoas e/ou veículos, com estacionamento facilitado na rua lateral;
- Ambiente: rústico e descontraído, com som ambiente e bom atendimento.

7.1.8 Objetivos

A Yellow tem como objetivo criar uma rede de lanchonetes apta a atender a seus clientes mantendo a qualidade oferecida em todas as lojas. Para isto é necessária a entrada no maior mercado do Estado, a fim de tornar a marca conhecida e criar um conceito de confiabilidade quanto à qualidade de seus produtos.

Em termos de metas, espera-se uma taxa interna de retorno igual ou superior a 15% ao ano, com evolução nas vendas à ordem de 10% ao ano.

O pró-labore deve ocorrer somente a partir do segundo ano ao valor de R\$ 1.000,00, com aumentos anuais de R\$ 1.000,00 nos quatro anos subseqüentes.

7.2 PLANO OPERACIONAL

7.2.1 Abertura da Empresa

A empresa será aberta entre os meses de março e abril de 2008, após cumpridas as disposições legais (registro na junta comercial do Rio Grande do Sul, aprovação dos alvarás e licenças de funcionamento) e estruturais (ocupação, reforma e montagem da loja).

7.2.2 Localização

A loja está localizada na Avenida Protásio Alves, 812, entre as ruas Prof. Duplan e Prof. Juvenal Muller, no bairro Rio Branco. Tem cerca de 80 m² e banheiro instalado. As condições da loja, que será alugada, são boas, à exceção do piso, que será trocado pelo proprietário antes da ocupação. O local é visível e tem grande circulação pessoas e veículos, pois está situada em área

comercial, é próxima a colégio, supermercado e universidade, além de ser uma das rotas de entrada e saída do centro da cidade.

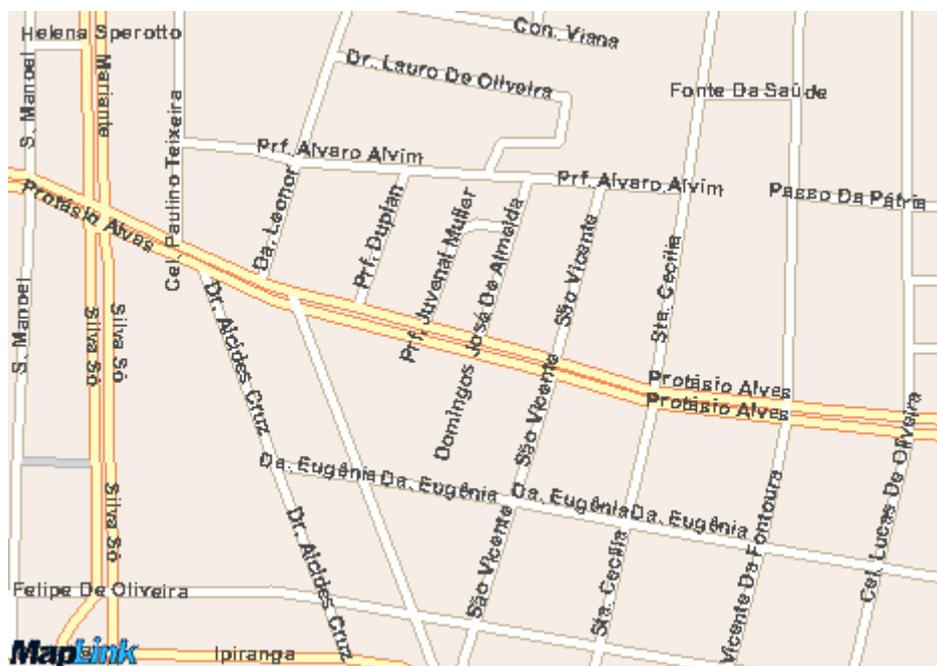


Figura 1: Localização
Fonte: Maplink

7.2.3 Adaptação e Reforma

A loja escolhida está em boas condições para a instalação do empreendimento, à exceção do piso, que está em péssimas condições, mas que já foi acordado com o proprietário que será trocado antes da ocupação da loja. A loja será dividida em duas partes: o espaço operacional e o salão. A estrutura será dividida da seguinte maneira:

- **ESPAÇO OPERACIONAL:**

Espaço destinado ao estoque, cozinha, copa, caixa e circulação dos funcionários.

Este espaço deverá ter cerca de 30 m², e nele ficarão *freezers*, geladeiras, chapa e todas as instalações necessárias para a preparação dos lanches e condimentos.

- **SALÃO:**

Neste espaço ficarão as mesas e é onde os consumidores farão suas refeições. O espaço deve ser de 50 m² e deverá conter 12 mesas.

A separação entre o espaço operacional e o salão se dará através de um balcão, de modo que os clientes possam ver todo o processo de produção de seus lanches.

As cores utilizadas serão branco, amarelo e vermelho, através de pintura da loja e da colocação de pastilhas em locais como balcão, algumas paredes e azulejos do espaço operacional.

7.2.4 Móveis e Instalações

Os móveis serão basicamente mesas com quatro cadeiras (12 mesas e 48 cadeiras) e a decoração será “clean”, com paredes bem pintadas e “banners” promocionais dos principais produtos e das promoções.

A loja terá quatro caixas de som distribuídas pelo salão, e a programação será rádio ou músicas diversas que tenham identificação com o público.

A iluminação no salão será feita através de luzes com baixa luminosidade, a fim de propiciar um clima mais descontraído e informal, enquanto no espaço operacional haverá lâmpadas frias e com boa capacidade de iluminação.

A parte externa da loja será amarela e será instalado um luminoso, patrocinado pela empresa fornecedora de bebidas.

7.2.5 Equipamentos

A loja conterà vários equipamentos de cozinha e para a preparação e condimentação dos alimentos:

- 1 chapa grande;
- 1 prensa grande;
- 1 coifa grande;
- 1 exaustor;
- 1 fritadeira;
- 1 freezer vertical;
- 1 freezer horizontal;
- 2 geladeiras;
- 2 coolers bebida;
- Outros.

Alguns equipamentos menores, não tão essenciais ou de fácil substituição, como liquidificadores, por exemplo, não serão especificados aqui, em função de serem muitos detalhes não tão relevantes para a elaboração do plano de negócios, porém serão contemplados no orçamento.

7.2.6 Controles

O controle será feito pelo gerente, inicialmente através de comandas, que ao final do expediente serão transpostas em um sistema de gestão para bares e restaurantes ainda a ser definido.

Este sistema deverá controlar os estoques através da entrada e saída diária de produtos. No caso dos produtos compostos, como os lanches, haverão parâmetros pré-estabelecidos da quantidade dos insumos que formarão o produto final, sendo que lançadas às vendas destes produtos, serão baixados diretamente os insumos.

O ônus da falta de caixa ou de produtos será do gerente da loja.

Este controle, por ser incipiente, não visa o controle absoluto das mercadorias, e sim aproximado, mas que mantenha a estrutura de custos correta, uma vez mantidas as quantidades de insumos dos lanches próximas às estabelecidas, além de manter alguns parâmetros para que não haja desvios de mercadorias e de caixa.

As contagens de estoque serão periódicas, e também de responsabilidade do gerente.

7.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

7.3.1 Cargos e Competências

A qualidade comum a todas as funções será o comprometimento e boa vontade em efetuar suas atividades. Independente da função, estes são pré-requisitos inegociáveis, pois se entende que através destas características os funcionários possam se qualificar para as funções.

Chapista e auxiliar de cozinha deverão ter experiência e agilidade na função, além de terem aparência higiênica e prezarem sempre pela limpeza do ambiente.

O atendente deverá ter boa aparência, ser cortês e prestativo e ter boa capacidade de comunicação e de raciocínio.

O gerente deverá ter experiência no ramo de alimentação, ter liderança e boa capacidade de relacionamento, tanto com os funcionários quanto com os clientes.

As responsabilidades de cada função são brevemente descritas abaixo:

- Chapista: É a pessoa responsável pela coordenação da cozinha, preparação de condimentos e de lanches. Incorpora as atividades do auxiliar de cozinha em sua folga.

- Auxiliar de cozinha: Auxilia o chapista em suas atividades rotineiras. É a pessoa responsável pela limpeza do espaço operacional e dos banheiros. Incorpora as funções do chapista em sua folga.

- Atendente: É o garçom. É responsável pelo atendimento aos clientes. Tem incumbência de preparar o salão e mantê-lo um ambiente limpo durante o funcionamento da loja. Incorpora as atividades do gerente em sua folga.

- Gerente: Responsável pelo bom funcionamento da empresa e de suas atividades rotineiras. É o comprador, o caixa e é responsável pela resolução dos problemas cotidianos. Cabe ao gerente fiscalizar se todos os outros estão executando suas tarefas pré-estabelecidas e, quando necessário, delegar novas funções. Incorpora as atividades do atendente em sua folga.

7.3.2 Recrutamento e Seleção

A seleção ocorrerá em dois momentos: a contratação do gerente e, depois, já com a participação deste, a seleção dos demais colaboradores.

O processo seletivo será anunciado em jornal de grande circulação, estabelecidos os pré-requisitos para cada função.

A contratação do gerente ocorrerá depois de realizadas duas etapas. A primeira será uma dinâmica de grupo onde serão avaliados os perfis dos participantes.

Do processo da dinâmica serão selecionados entre três e cinco candidatos para a realização de entrevistas pessoais. Ao final das entrevistas, a Yellow deverá ter definido seu gerente.

Com o a participação do gerente, serão escolhidos os demais participantes, através de uma prévia análise de currículos, serão convidados para testes os candidatos. A partir dos testes serão escolhidos entre 3 e 5 candidatos por função para entrevistas e destes serão escolhidos os funcionários da Yellow.

7.3.3 Contratação e Treinamento

Os funcionários serão contratados no regime regido pela CLT e serão contratados por dois períodos de experiência. O primeiro de 30 dias e o segundo de 60.

O treinamento será um seminário de integração, com início uma semana antes da abertura da loja. Serão simuladas situações reais de cotidiano em uma lanchonete, passadas instruções sobre atendimento, cordialidade, as características da empresa e necessárias para o crescimento mútuo da empresa e de seus colaboradores.

7.3.4 Remuneração, Benefícios e Jornada de Trabalho

A remuneração será de acordo com a função desempenhada e seguirá os seguintes parâmetros para uma jornada de trabalho de 10 horas diárias para cada funcionário com uma folga por semana.

Tabela 1: Remuneração e Benefícios

Cargo	Remuneração	Benefícios
Gerente	R\$ 900,00	2 VT + Lanche
Chapista	R\$ 700,00	2 VT + Lanche
Atendente	R\$ 700,00	2 VT + Lanche
Aux. Cozinha	R\$ 500,00	2 VT + Lanche

O horário de trabalho será das 11:00 às 24:00, conforme tabela 1.

Tabela 2: Horário de Trabalho

Cargo	Horário
Gerente	11: 00 às 15:00 e 18:00 às 24:00
Chapista	11: 00 às 14:00 e 17:00 às 24:00
Atendente 1	11: 00 às 15:00 e 18:00 às 24:00
Atendente 2	15:00 às 24:00
Aux. Cozinha	11: 00 às 17:00 e 19:00 às 23:00

7.4 PLANO DE MARKETING

7.4.1 Análise de Mercado

O mercado de alimentação de Porto Alegre é muito amplo e engloba propostas como restaurantes, dos mais variados, desde “buffets”, churrascarias e pizzarias até culinária especializada em pratos típicos de diversas regiões do globo. Padarias, confeitarias, bares e lanchonetes, que é o caso da Yellow, também compõem este mercado.

7.4.1.1 Segmentação

A Yellow está no segmento de lanchonetes concorre diretamente com redes como McDonalds, outras redes tradicionais da região, como o Trianon e lanchonetes pequenas e sem tradição. Enfim, todas as empresas que oferecem lanches rápidos. É um mercado amplo e tem grande aceitação pelo público, especialmente jovens e pessoas que não dispõem de tempo para preparar seus alimentos ou não gostam de fazê-lo.

Apesar deste tipo de proposta ser bastante popular no mercado em que será instalado e haverem muitos concorrentes, há ainda espaço para empreendimentos do gênero, pois há uma grande demanda por estes produtos em função de terem um preço relativamente baixo se comparado a restaurantes e outras opções e satisfazem à necessidade do consumidor de se alimentar.

É importante que se apresente algum tipo de inovação, que no caso da Yellow vem através do formato dos lanches, pequenos e bem recheados, e dos molhos especiais, diferentes dos tradicionais.

7.4.1.2 Projeções

Este estudo contempla três cenários distintos, com projeções de vendas baseadas no histórico da loja de Capão da Canoa.

No cenário pessimista, é estimada a venda de 60 lanches por dia. Situação esta que ocorre na loja do litoral nos meses de inverno, e é o pior cenário que a empresa enfrenta durante o ano.

No cenário provável, a venda estimada é de 90 lanches por dia, e reflete a média diária anual de vendas de lanche da matriz.

No cenário otimista, estimam-se vendas iguais às do verão na loja de Capão da Canoa, com média de 120 lanches por dia.

É projetada a venda de dez bebidas e um doce para cada dez lanches vendidos, mesma proporção da loja matriz. A sazonalidade da venda das bebidas não vai ser considerada, uma vez que estas projeções atendem à média anual.

7.4.1.3 Potencial

Por se tratar de um mercado com poucas barreiras de entrada e muita informalidade, não há medidas concretas a respeito do potencial deste mercado. Pode-se dizer que é um mercado potencial pela popularidade do produto e o preço bastante acessível aos consumidores, além de agradar ao paladar de grande parte da população, em especial jovens e adultos entre 15 e 50 anos.

Através de entrevistas com funcionários de concorrentes próximos e observações, estima-se que a venda mínima das lanchonetes nas proximidades, como o Papa Léguas, não seja inferior a 120 lanches. Valores estes que são muito superiores no caso do Trianon.

7.4.2 Pontos Fortes

- Conhecimento dos processos administrativos e operacionais

- Inovações em produtos

A empresa proporrá novidades em relação aos seus concorrentes no mercado de atuação, como molhos especiais e queijos diferenciados;

- Qualidade

Lanches feitos com produtos selecionados que passam por controle de qualidade antes da condimentação e preparação dos alimentos.

- Ambiente

Agradável, aconchegante e com bom ambiente.

7.4.3 Pontos Fracos

- Equipe em formação

A necessidade da formação de uma equipe nova pode trazer prejuízos, tais como falta de comprometimento, falta de capacidade para o desenvolvimento das atividades e problemas de entrosamento entre os colaboradores, até que a mesma esteja montada e consolidada.

- Limitações financeiras

O capital disponível para o investimento é limitado.

7.4.4 Oportunidades

- Praça

Ponto visível e de fácil acesso para os clientes, próximo a colégio, supermercado, faculdade e em rota de acesso ao centro da cidade.

- Novidade

Ser empresa entrante pode ser uma dificuldade por não ser conhecida no mercado. Porém, pode se tornar em uma oportunidade, a partir do momento em que se faz um trabalho no sentido de trazer o público a experimentar o novo, a fugir do tradicional. Esta questão será trabalhada como uma oportunidade.

- Falta de barreiras de entrada

Mercado pulverizado permite a entrada de novos empreendimentos sem grande impacto no mercado.

7.4.5 Ameaças

- Falta de carteira de clientes consolidada

Por ser entrante no mercado, a empresa deve ter uma estratégia para trazer os clientes de outras empresas. Esta proposta deverá ser uma experiência mais satisfatória do que a da concorrência para se consolidar uma carteira de clientes. Apesar de ter muitos clientes de Porto Alegre na loja de Capão da Canoa durante o verão, seus hábitos longe da praia devem ser diferentes.

7.4.5.1 Clientes

O empreendimento visa atender a clientes que busquem um lanche rápido e de qualidade em um ambiente agradável e familiar, portanto, pode-se definir o público-alvo formado por homens e mulheres, entre 15 e 50 anos, das classes A e B, que morem nas proximidades, tenham atividades próximas ou passem pelo ponto, e que estejam dispostos a pagar por qualidade e bom atendimento.

A Yellow focará nas universidades próximas às suas instalações, como os estudantes do Colégio Israelita, os universitários do IPA e do campus da UFRGS localizado na Rua Ramiro Barcelos, pois entende que estes são consumidores potenciais dos produtos ofertados pela loja.

7.4.5.2 Fornecedores

Os fornecedores principais serão basicamente empresas do ramo alimentício e de bebidas, tais como padarias, açougues, distribuidoras de bebidas, atacados, entre outros.

Empresas de outros setores, como gráficas, comunicação e serviços diversos também farão parte da cadeia de fornecedores e parceiros, e serão escolhidos e utilizados conforme haja necessidade.

Há uma grande quantidade destas empresas no mercado e os principais fornecedores sempre serão estabelecidos em função de três parâmetros: confiabilidade, qualidade e preço.

7.4.5.3 Concorrência

No mercado de alimentação, a concorrência é muito pulverizada, pois há um grande número de empresas que oferecem produtos alimentícios e a participação de cada uma é muito pequena em relação ao todo.

A mensuração de participação e tamanho do mercado é difícil, uma vez que há muitos concorrentes e um nível elevado de informalidade.

Os concorrentes indiretos são muitos, uma vez que podem oferecer produtos diferentes da Yellow, mas que concorrem na proposta de busca de alimentação e um espaço de lazer e bem-estar. Podem ser citadas pastelarias, como Cenoura e George's Pastéis, restaurantes e até shows e espetáculos, uma vez que os potenciais clientes podem deixar de ir à Yellow para irem a uma peça de teatro, por exemplo.

São considerados concorrentes diretos aqueles que apresentam uma proposta semelhante no sentido de oferecer lanches rápidos e de qualidade. Entre estes, podemos citar grandes redes, como McDonald's e Burger King, ou lojas menores, como, por exemplo, Trianon, Cavanhas e Papa Léguas.

O Cavanhas não é próximo às futuras instalações da Yellow, mas é uma rede que vem crescendo e tem características similares às propostas pelo empreendimento, como o público-alvo jovem e o lanche como principal produto.

O Trianon, apesar de ter como principal produto o bauru, é um concorrente muito forte, pois está consolidado no mercado há décadas e seu público tem as mesmas características que a Yellow busca: classes A e B, preocupados com a qualidade e dispostos a pagar o preço estabelecido. Através de entrevistas com funcionários e observações, estima-se que a venda do Trianon seja superior a 300 lanches por dia.

O Papa Léguas é uma loja pequena, vizinha ao empreendimento, pouco sofisticada, mas que tem um movimento bom. É um concorrente mais direto da Yellow. Através de entrevistas com funcionários e observações, estima-se que a venda mínima não seja inferior a 120 lanches por dia.

Tabela 3: Análise de Mercado

Análise de Mercado: Possíveis Concorrentes			
Informações	Cavanhas	Papa Léguas	Trianon
Bairro	Cidade Baixa	Rio Branco	Rio Branco
Tempo de atuação	+ 10 anos	+ 10 anos	+ 10 anos
Região de atuação	Cidade Baixa	Protásio	Protásio
Porte	Médio	Pequeno	Médio
Pontos fortes	Localização;	Localização;	Qualidade;
	Preço;	Preço.	Higiene;
	Ambiente.		Ambiente;
			Propaganda.
Pontos fracos	Estacionamento.	Higiene; Ambiente.	Estacionamento.
Estratégias	Bom custo-benefício para público universitário	_____	Produtos de qualidade para público exigente

7.4.6 Estratégia de Marketing

7.4.6.1 Produtos

O mix de produtos da Yellow será composto por lanches rápidos, basicamente cheeseburgers, e também porções de batatas fritas.

A composição dos lanches será um pouco diferente do encontrado nos estabelecimentos já existentes, pois serão criadas alternativas de recheios com novos ingredientes, através de mix de molhos, queijos e outros insumos.

Também serão oferecidas bebidas como refrigerantes, sucos, cervejas, vinhos e água, além de sobremesas como chocolates e chicletes. Estes produtos serão todos industrializados.

Os lanches serão servidos em saquinhos envoltos em guardanapo e as porções em pequenas recipientes de papelão. A idéia é proporcionar um ambiente informal e descontraído, com o serviço de atendimento dos

funcionários, mas deixando os clientes à vontade para se servirem e comerem com as próprias mãos, sem o auxílio de talheres, exceto quando solicitarem estes.

O atendimento será especializado e realizado por funcionários com treinamento. O prazo de entrega dos lanches será de 5 a 15 minutos, dependendo da demanda no momento do pedido do cliente. E a qualidade é garantida pela Yellow. Caso o cliente tenha qualquer problema com a qualidade dos produtos, ele poderá solicitar a troca do mesmo e será atendido prontamente.

Serão oferecidos os seguintes produtos:

- *Cheese* Salada (Pão, hambúrguer, queijo, salada e molho especial);
- *Cheese* Simples (Pão, hambúrguer, queijo e molho especial);
- *Cheese* da Casa (Pão, hambúrguer, queijo, presunto, salada, milho, ovo e molho especial);

- *Cheese* Galinha (Pão, frango desfiado com molho vermelho, queijo, salada e molho especial);
- *Cheese* Calabresa (Pão, calabresa picada, queijo, salada e molho especial);
- *Cheese* Coração (Pão, coração de frango picado, queijo, salada e molho especial);
- *Cheese* Bacon (Pão, hambúrguer, bacon, queijo, salada e molho especial);
- *Cheese* Filé (Pão, bife de filé mignon, queijo, salada e molho especial);
- Prensado (Pão, presunto, queijo e molho especial);

Também serão oferecidos itens complementares aos lanches:

- Porção de fritas (250g e 500g);
- Refrigerante em lata;
- Cerveja em garrafa e lata;
- Água mineral;
- Sucos;
- Chocolates;

- Chicletes;

A preparação dos lanches será feita pelo chapista e pelo auxiliar de cozinha, seguindo o procedimento a seguir:

1. Entrada do pedido;
2. Chapista prepara as carnes (grelha na chapa);
3. Auxiliar prepara os pães (corte e inserção dos ingredientes);
4. Chapista monta o lanche (insere as carnes nos pães já montados) e coloca na prensa;
5. Auxiliar prensa os lanches e encaminha para o atendente servir.

7.4.6.2 Preço

A política de preços da Yellow procurará seguir a tendência do mercado que atende às classes A e B. Não serão preços altos, mas possivelmente maiores do que a de alguns concorrentes que ofereçam qualidade inferior ou ambiente menos sofisticado, uma vez que a concepção do empreendimento é de qualidade superior e ambiente diferenciado.

O custo dos produtos não deverá exceder a 40% do preço final, sendo que o ideal é que fiquem em no máximo 35%.

O público-alvo deverá estar disposto a pagar, pois perceberá o valor agregado quando consumir os produtos.

7.4.6.3 Praça

A praça pode ser considerada um dos fatores críticos de sucesso. Um empreendimento, mesmo que muito bem estruturado, com ótima qualidade, ambiente e atendimento que gerem grande satisfação aos clientes, pode

demorar a ter retorno caso não esteja em um ponto bem localizado, e pode acabar não tendo fôlego financeiro para arcar com os custos até que o empreendimento passasse a gerar um fluxo de caixa positivo.

Portanto, a localização é muito importante e deve ser em local seguro, de fácil acesso e fácil visualização, além de ser em local de intenso fluxo de carros e/ou pessoas.

Para a escolha do local, foram observados dados demográficos e econômicos dos bairros de Porto Alegre. Foram utilizados para o estudo somente os bairros com densidade populacional superior a 50 habitantes por hectare e renda superior a 10 salários mínimos, conforme tabela em anexo, que lista apenas os bairros que tenham esta condição. O local na Avenida Protásio Alves foi escolhido levando-se em consideração todas as variáveis expostas, desde informações sobre os bairros até as oportunidades encontradas para a contratação de aluguel, sempre observando para os pré-requisitos de localização expostos.

Observando-se os parâmetros estabelecidos e a tabela 1 em anexo, conclui-se que o Bairro Rio Branco é uma boa opção, pois apresenta densidade populacional de 140 habitantes por hectare, além de ter renda média superior a 20 salários mínimos. Além disso, a localização é em avenida de um fluxo muito intenso de veículos, pois se trata de uma das principais vias de acesso ao centro da cidade, além de ser zona comercial e residencial.

7.4.6.4 Promoção

A promoção de lançamento terá uma verba de R\$ 5.000,00 e será feita através de anúncio em rádio com perfil de ouvintes similar ao perfil dos clientes do empreendimento. Periodicamente haverá vinculação de anúncio em jornais de bairros próximos e de impressos distribuídos em local onde possam estar os possíveis clientes. Também poderão ser efetuadas outras ações de comunicação, desde que respeitando a verba de 3% para despesas com venda e comunicação.

Também haverá a promoção contínua em que a cada lanche comprado, o cliente recebe um adesivo. Dez adesivos poderão ser trocados por um lanche. É uma maneira de estimular o consumo e fidelizar o cliente.

7.5 PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração do plano financeiro foram considerados três cenários diferentes.

Através da análise destes cenários serão feitas as conclusões sobre a viabilidade do empreendimento.

7.5.1 Investimento Inicial

Independente do cenário, o investimento inicial é o mesmo, e pode ser explicitado pelas tabelas abaixo.

Para as demandas estimadas nos cenários propostos, esta estrutura torna a operação perfeitamente viável. Caso haja uma demanda superior, podem ser necessários ajustes nos investimentos.

Tabela 4: Máquinas/Equipamentos

Máquinas/Equipamentos	
Chapa	1.000,00
Prensa	400,00
Coifa	1.800,00
Exaustor	400,00
Fritadeira	700,00
2 Freezers	2.000,00
2 Geladeiras	1.600,00
Outros	500,00
Sub-total	8.400,00

Tabela 5: Obras Civis

Obras Civis	
Reforma	4.000,00
Sub-total	4.000,00

Tabela 6: Instalações

Instalações	
Condicionadores de ar	3.000,00
Sub-total	3.000,00

Tabela 7: Despesas Pré-Operacionais

Despesas Pré-Operacionais	
Aluguel adiantado	2.000,00
Outras despesas pré-operacionais	1.000,00
Sub-total	3.000,00

Tabela 8: Móveis e Utensílios

Móveis/Utensílios	
12 mesas	2.040,00
48 cadeiras	2.880,00
Balcão	750,00
Móveis cozinha	900,00
Outros	500,00
Sub-total	7.070,00

Tabela 9: Treinamento

Treinamento	
Chapista	200,00
Atendente	200,00
Sub-total	400,00

Tabela 10: Outros

Outros	
TI	500,00
Comunicação	5.000,00
Sub-total	5.500,00

Tabela 11: Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS (Investimento fixo)	R\$
Máquinas/equipamentos	8.400,00
Móveis/utensílios	7.070,00
Obras civis	4.000,00
Outros	5.500,00
Instalações	3.000,00
Despesas Pré-Opeacionais	3.000,00
Treinamentos	400,00
Sub-total (Investimento fixo)	31.370,00
Capital Giro (Invest. financeiro)	5.000,00
Total	36.370,00

7.5.2 Fontes de Recursos

Os recursos próprios a serem alocados no empreendimento serão de R\$ 18.170. Será contratado junto à Caixa Federal um PROGER Pessoa Jurídica no valor de R\$ 10.000,00. a ser pago em 12 meses, com prestações mensais de R\$ 918. Os R\$ 8.200 de parcelamento são referentes a compras de algumas máquinas, equipamentos, móveis e outros, que podem ser parcelados em até 10 vezes sem juros no comércio, resultando em parcelas fixas de R\$ 820 mensais durante 10 meses.

Tabela 12: Fontes

FONTES	
Recursos Próprios	18.170,00
Recursos de Terceiros	18.200,00
Parcelamentos	8.200,00
Bancos	10.000,00
Total	36.370,00

7.5.3 Capital de Giro

Por se tratar de uma empresa que utilizará os mesmos alguns fornecedores dos quais já é cliente e de uma operação em que se compra a prazo e se vende à vista, a necessidade de capital de giro é nula, pois o ciclo operacional é menor do que o ciclo financeiro. Assim, não há necessidade de cobertura de capital para a operação. Para o início das atividades e por precaução, foi alocada no orçamento uma verba de R\$ 5.000,00 de capital de giro.

7.5.4 Mão-de-Obra

Os custos com mão-de-obra foram estimados conforme a tabela 13. Foi considerada uma inflação de 5% ao ano tanto para salários como para os benefícios oferecidos pela empresa.

A mão-de-obra estimada atende às projeções de demanda estabelecidas para os três cenários propostos. Caso haja uma demanda superior, pode haver ajustes na estrutura e nos custos de mão-de-obra.

Tabela 13: Mão-de-Obra

Mão-de-Obra															
Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5			
Função	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
Gerente/Caixa	1	900,00	900,00	1	945,00	945,00	1	992,25	992,25	1	1.041,86	1.041,86	1	1.093,96	1.093,96
Chapista	1	700,00	700,00	1	735,00	735,00	1	771,75	771,75	1	810,34	810,34	1	850,85	850,85
Atendente	2	700,00	1.400,00	2	735,00	1.470,00	2	771,75	1.543,50	2	810,34	1.620,68	2	850,85	1.701,71
Auxiliar de cozinha	1	500,00	500,00	1	525,00	525,00	1	551,25	551,25	1	578,81	578,81	1	607,75	607,75
Soma			3.500,00			3.675,00			3.858,75			4.051,69			4.254,27
Encargos sociais		40%	1.400,00		40%	1.470,00		40%	1.543,50		40%	1.620,68		40%	1.701,71
Benefícios			1.125,00			1.181,25			1.240,31			1.302,30			1.367,44
Sub-total 1			6.025,00			6.326,25			6.642,56			6.974,66			7.323,42
Pró-labore		-	-	1	1.000,00	1.000,00	1	2.000,00	2.000,00	1	3.000,00	3.000,00	1	4.000,00	4.000,00
Encargos sociais		15%	-		15%	150,00		15%	300,00		15%	450,00		15%	600,00
Sub-total 2			-			1.150,00			2.300,00			3.450,00			4.600,00
Total			6.025,00			7.476,25			8.942,56			10.424,66			11.923,42

7.5.5 Depreciação

Tabela 14: Depreciação

Depreciação, Manutenção e seguros					
Taxas anuais					
Discriminação	Investimento Fixo	Depreciação		Manutenção	
		Taxa	Valor	Taxa	Valor
Obras civis	4.000,00	4%	160,00	20,0%	800,00
Máq./Equip.	8.400,00	10%	840,00	10,0%	840,00
Móveis/Utensílios	7.070,00	10%	707,00	5,0%	353,50
Instalações	3.000,00	10%	300,00	5,0%	150,00
Total anual	22.470,00		2.007,00		2.143,50
Total mensal	1.872,50		167,25		178,63

7.5.6 Impostos, Perdas e Despesas com Vendas

O regime de tributação adotado pela empresa é o Simples, e a faixa de tributos a ser paga varia de acordo com o faturamento. Foi considerada também uma perda/inadimplência de 1% e gastos com vendas de 3% do faturamento.

Tabela 15: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Provável

Impostos, Comissões, Perdas e Despesas c/ Vendas - Cenário Provável					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Simples	5,80%	6,20%	6,20%	6,60%	6,60%
Perda/Inadimplência	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Desp c/ Vendas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Total	9,80%	10,20%	10,20%	10,60%	10,60%

Tabela 16: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Pessimista

Impostos, Comissões, Perdas e Despesas c/ Vendas - Cenário Pessimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Simples	5,40%	5,80%	5,80%	5,80%	6,20%
Perda/Inadimplência	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Desp c/ Vendas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Total	9,40%	9,80%	9,80%	9,80%	10,20%

Tabela 17: Impostos, perdas e despesas com vendas – Cenário Otimista

Impostos, Comissões, Perdas e Despesas c/ Vendas - Cenário Otimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Simplex	6,20%	6,60%	6,60%	7,00%	7,40%
Perda/Inadimplência	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Desp c/ Vendas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Total	10,20%	10,60%	10,60%	11,00%	11,40%

7.5.7 Matérias-Primas

Na elaboração do quadro de matérias-primas, o custo médio dos lanches está de acordo com a loja de Capão da Canoa, com inflação de 5% ao ano.

Tabela 18: Custo de Matérias-Primas

Matéria Prima			Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Itens	unid	Qtde	R\$/unid	R\$								
Pão	unid	1,00	0,35	0,35	0,37	0,37	0,39	0,39	0,41	0,41	0,43	0,43
Queijo	kg	0,02	9,00	0,18	9,45	0,19	9,92	0,20	10,42	0,21	10,94	0,22
Salada	mix	1,00	0,20	0,20	0,21	0,21	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24	0,24
Ovo	unid	1,00	0,20	0,20	0,21	0,21	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24	0,24
Recheio	kg	0,15	8,00	1,20	8,40	1,26	8,82	1,32	9,26	1,39	9,72	1,46
Custo Total				2,13		2,24		2,35		2,47		2,59

7.5.8 Previsão de Vendas

A previsão de vendas é o balizador deste estudo. É a partir dela que serão gerados alguns custos fixos os custos variáveis.

O cenário pessimista considera uma previsão de vendas médias de 60 lanches por dia. No cenário provável, esta venda seria de 90 lanches por dia em média. E no cenário otimista, 120 lanches ao dia.

Os parâmetros para definição do número de lanches por dia foram feitos com base nas vendas da loja de Capão da Canoa e considerou-se para o cenário pessimista o número de lanches vendidos no inverno. Para o provável,

a média de lanches vendida no ano, e para o otimista, a média de vendas do verão.

Também foi observada a demanda dos concorrentes próximos ao empreendimento e, como já citado anteriormente, foi estimado que a demanda destes não seja inferior à projetada no cenário otimista, no caso, de 120 lanches por dia.

Tabela 19: Previsão de Vendas - Cenário Provável

Previsão de Vendas - Cenário Provável					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lanches	32.400	35.640	39.204	43.124	47.437
Doces	3.240	3.564	3.920	4.312	4.744
Bebidas s/ Álcool	16.200	17.820	19.602	21.562	23.718
Bebidas c/ Álcool	16.200	17.820	19.602	21.562	23.718
PV Lanche Médio	R\$ 6,50	R\$ 6,80	R\$ 7,10	R\$ 7,50	R\$ 7,90
PV Doces	R\$ 1,50	R\$ 1,60	R\$ 1,70	R\$ 1,80	R\$ 1,90
PV Bebida s/ Álcool Médio	R\$ 2,25	R\$ 2,40	R\$ 2,50	R\$ 2,60	R\$ 2,70
PV Bebida c/ Álcool Médio	R\$ 4,00	R\$ 4,20	R\$ 4,40	R\$ 4,60	R\$ 4,80
Total em R\$	R\$ 316.710,00	R\$ 365.666,40	R\$ 420.266,88	R\$ 486.443,23	R\$ 561.652,19
Custo Lanche	R\$ 2,13	R\$ 2,24	R\$ 2,35	R\$ 2,47	R\$ 2,59
Custo Doces	R\$ 0,70	R\$ 0,74	R\$ 0,77	R\$ 0,81	R\$ 0,85
Custo Bebida s/ Álcool	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Custo Bebida c/ Álcool	R\$ 2,00	R\$ 2,10	R\$ 2,21	R\$ 2,32	R\$ 2,43
Custo MP	R\$ 119.880,00	R\$ 138.461,40	R\$ 159.922,92	R\$ 184.710,97	R\$ 213.341,17

Tabela 20: Previsão de Vendas - Cenário Pessimista

Previsão de Vendas - Cenário Pessimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lanches	21.600	23.760	26.136	28.750	31.625
Doces	2.160	2.376	2.614	2.875	3.162
Bebidas s/ Álcool	10.800	11.880	13.068	14.375	15.812
Bebidas c/ Álcool	10.800	11.880	13.068	14.375	15.812
PV Lanche Médio	R\$ 6,50	R\$ 6,80	R\$ 7,10	R\$ 7,50	R\$ 7,90
PV Doces	R\$ 1,50	R\$ 1,60	R\$ 1,70	R\$ 1,80	R\$ 1,90
PV Bebida s/ Álcool Médio	R\$ 2,25	R\$ 2,40	R\$ 2,50	R\$ 2,60	R\$ 2,70
PV Bebida c/ Álcool Médio	R\$ 4,00	R\$ 4,20	R\$ 4,40	R\$ 4,60	R\$ 4,80
Total em R\$	R\$ 211.140,00	R\$ 243.777,60	R\$ 280.177,92	R\$ 324.295,49	R\$ 374.434,79
Custo Lanche	R\$ 2,13	R\$ 2,24	R\$ 2,35	R\$ 2,47	R\$ 2,59
Custo Doces	R\$ 0,70	R\$ 0,74	R\$ 0,77	R\$ 0,81	R\$ 0,85
Custo Bebida s/ Álcool	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Custo Bebida c/ Álcool	R\$ 2,00	R\$ 2,10	R\$ 2,21	R\$ 2,32	R\$ 2,43
Custo MP	R\$ 79.920,00	R\$ 92.307,60	R\$ 106.615,28	R\$ 123.140,65	R\$ 142.227,45

Tabela 21: Previsão de Vendas - Cenário Otimista

Previsão de Vendas - Cenário Otimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lanches	43.200	47.520	52.272	57.499	63.249
Doces	4.320	4.752	5.227	5.750	6.325
Bebidas s/ Alcool	21.600	23.760	26.136	28.750	31.625
Bebidas c/ Alcool	21.600	23.760	26.136	28.750	31.625
PV Lanche Médio	R\$ 6,50	R\$ 6,80	R\$ 7,10	R\$ 7,50	R\$ 7,90
PV Doces	R\$ 1,50	R\$ 1,60	R\$ 1,70	R\$ 1,80	R\$ 1,90
PV Bebida s/ Alcool Médio	R\$ 2,25	R\$ 2,40	R\$ 2,50	R\$ 2,60	R\$ 2,70
PV Bebida c/ Alcool Médio	R\$ 4,00	R\$ 4,20	R\$ 4,40	R\$ 4,60	R\$ 4,80
Total em R\$	R\$ 422.280,00	R\$ 487.555,20	R\$ 560.355,84	R\$ 648.590,98	R\$ 748.869,58
Custo Lanche	R\$ 2,13	R\$ 2,24	R\$ 2,35	R\$ 2,47	R\$ 2,59
Custo Doces	R\$ 0,70	R\$ 0,74	R\$ 0,77	R\$ 0,81	R\$ 0,85
Custo Bebida s/ Alcool	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Custo Bebida c/ Alcool	R\$ 2,00	R\$ 2,10	R\$ 2,21	R\$ 2,32	R\$ 2,43
Custo MP	R\$ 159.840,00	R\$ 184.615,20	R\$ 213.230,56	R\$ 246.281,29	R\$ 284.454,89

7.5.9 Custos Fixos Mensais

Os custos fixos mensais podem ter pequenas variações de acordo com o cenário. Porém, para este estudo não serão consideradas estas diferenças, uma vez que não impactam no resultado de maneira a viabilizar ou não o negócio.

Tabela 22: Custos Fixos Mensais

Custos Fixos Mensais - Cenário Médio					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos Fixos	11.763,92	13.500,60	15.267,63	17.068,29	18.903,34
Pró-labore	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00
INSS s/ pró-labore	-	150,00	300,00	450,00	600,00
Pessoal	6.025,00	6.326,25	6.642,56	6.974,66	7.323,42
Aluguel/Condomínio	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Contador	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Telefone	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Material expediente	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Material de limpeza	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Energia	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Água	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Gás	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Manutenção	178,63	187,56	196,93	206,78	217,12
Serviços de terceiros	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Despesas bancárias	340,29	355,79	373,08	394,04	417,86

7.5.10 Demonstração do Resultado de Exercício (DRE)

A DRE mostra diferentes resultados para cada cenário.

No cenário provável, há a viabilidade do empreendimento, pois o resultado gerado é lucro, ainda que pequeno.

Tabela 23: DRE – Cenário Provável

DRE - Cenário Provável										
	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Receita	316.710	100,0%	365.666	100%	420.267	100%	486.443	100%	561.652	100%
Produtos	316.710	100,0%	365.666		420.267		486.443		561.652	
Serviços	-	0,0%	-		-		-		-	
Custos variáveis	150.918	47,7%	175.759	48,07%	203.452	48,41%	247.949	50,97%	293.096	52,18%
Impostos	18.369	5,8%	22.671	6,20%	26.057	6,20%	43.780	9,00%	57.289	10,20%
Simples	18.369	5,8%	22.671	6,20%	26.057	6,20%	43.780	9,00%	57.289	10,20%
Custo Matéria Prima	119.880	37,9%	138.461	37,87%	159.923	38,05%	184.711	37,97%	213.341	37,98%
Perda/Inadimplência	3.167	1,0%	3.657	1,00%	4.864	1,00%	4.864	1,00%	5.617	1,00%
Despesas com vendas	9.501	3,0%	10.970	3,00%	12.608	3,00%	14.593	3,00%	16.850	3,00%
Margem de Contribuição	165.792	52,3%	189.907	51,9%	216.815	51,6%	238.495	49,0%	268.556	47,8%
Custos Fixos	141.167	44,6%	162.007	44,3%	183.212	43,6%	204.819	42,1%	226.840	40,4%
Resultado Operacional	24.625	7,8%	27.900	7,6%	33.603	8,0%	33.675	6,9%	41.716	7,4%
Empréstimos	11.016	3,5%								
Parcelamentos	8.200	2,6%								
Resultado Líquido	5.409	1,7%	27.900	7,63%	33.603	8,00%	33.675	6,92%	41.716	7,43%

No cenário pessimista, é verificado que o empreendimento não é viável, pois apresenta prejuízo.

Tabela 24: DRE – Cenário Pessimista

DRE - Cenário Pessimista										
	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Receita	211.140	100,0%	243.778	100%	280.178	100%	324.295	100%	374.435	100%
Produtos	211.140	100,0%	243.778		280.178		324.295		374.435	
Serviços	-	0,0%	-		-		-		-	
Custos variáveis	99.767	47,3%	116.198	47,67%	134.514	48,01%	165.299	50,97%	195.397	52,18%
Impostos	11.402	5,4%	14.139	5,80%	16.250	5,80%	29.187	9,00%	38.192	10,20%
Simples	11.402	5,4%	14.139	5,80%	16.250	5,80%	29.187	9,00%	38.192	10,20%
Custo Matéria Prima	79.920	37,9%	92.308	37,87%	106.615	38,05%	123.141	37,97%	142.227	37,98%
Perda/Inadimplência	2.111	1,0%	2.438	1,00%	3.243	1,00%	3.243	1,00%	3.744	1,00%
Despesas com vendas	6.334	3,0%	7.313	3,00%	8.405	3,00%	9.729	3,00%	11.233	3,00%
Margem de Contribuição	111.373	52,7%	127.580	52,3%	145.664	52,0%	158.996	49,0%	179.038	47,8%
Custos Fixos	140.766	66,7%	161.544	66,3%	182.679	65,2%	204.203	63,0%	226.129	60,4%
Resultado Operacional	(29.393)	-13,9%	(33.964)	-13,9%	(37.015)	-13,2%	(45.207)	-13,9%	(47.091)	-12,6%
Empréstimos	11.016	5,2%								
Parcelamentos	8.200	3,9%								
Resultado Líquido	(48.609)	-23,0%	(33.964)	-13,93%	(37.015)	-13,21%	(45.207)	-13,94%	(47.091)	-12,58%

No cenário otimista, o resultado gerado é bastante satisfatório, pois a rentabilidade é bastante atrativa.

Tabela 25: DRE - Cenário Otimista

DRE - Cenário Otimista										
	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%								
Receita	422.280	100,0%	487.555	100%	560.356	100%	648.591	100%	748.870	100%
Produtos	422.280	100,0%	487.555		560.356		648.591		748.870	
Serviços	-	0,0%	-		-		-		-	
Custos variáveis	202.913	48,1%	236.296	48,47%	273.511	48,81%	330.598	50,97%	390.794	52,18%
Impostos	26.181	6,2%	32.179	6,60%	36.983	6,60%	58.373	9,00%	76.385	10,20%
Simples	26.181	6,2%	32.179	6,60%	36.983	6,60%	58.373	9,00%	76.385	10,20%
Custo Matéria Prima	159.840	37,9%	184.615	37,87%	213.231	38,05%	246.281	37,97%	284.455	37,98%
Perda/Inadimplência	4.223	1,0%	4.876	1,00%	6.486	1,00%	6.486	1,00%	7.489	1,00%
Despesas com vendas	12.668	3,0%	14.627	3,00%	16.811	3,00%	19.458	3,00%	22.466	3,00%
Margem de Contribuição	219.367	51,9%	251.259	51,5%	286.845	51,2%	317.993	49,0%	358.075	47,8%
Custos Fixos	141.568	33,5%	162.470	33,3%	183.744	32,8%	205.436	31,7%	227.551	30,4%
Resultado Operacional	77.799	18,4%	88.789	18,2%	103.101	18,4%	112.557	17,4%	130.524	17,4%
Empréstimos	11.016	2,6%								
Parcelamentos	8.200	1,9%								
Resultado Líquido	58.583	13,9%	88.789	18,21%	103.101	18,40%	112.557	17,35%	130.524	17,43%

7.5.11 Fluxo de Caixa

Para a análise de fluxo de caixa descontado foi considerada uma taxa de 15% ao ano para custo de capital.

Tabela 26: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Provável

Fluxo de Caixa Anual para 5 Anos - Cenário Provável							
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(36.370)						(36.370)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		5.409	27.900	33.603	33.675	41.716	142.304
DEPRECIÇÃO		(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(10.035)
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		3.402	25.893	31.596	31.668	39.709	132.269
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(36.370)	3.402	25.893	31.596	31.668	39.709	95.899
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(36.370)	(32.968)	(7.075)	24.522	56.190	95.899	
PAYBACK SIMPLES		-	-	2,2	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(36.370)	2.959	19.579	20.775	18.106	19.743	44.791
FC DESCONTADO ACUMULADO	(36.370)	(33.411)	(13.833)	6.942	25.049	44.791	

Tabela 27: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Pessimista

Fluxo de Caixa Anual para 5 Anos - Cenário Pessimista							
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(36.370)						(36.370)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		(48.609)	(33.964)	(37.015)	(45.207)	(47.091)	(211.886)
DEPRECIACÃO		(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(10.035)
VALOR RESIDUAL							-
FLUXO DE CAIXA		(50.616)	(35.971)	(39.022)	(47.214)	(49.098)	(221.921)
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(36.370)	(50.616)	(35.971)	(39.022)	(47.214)	(49.098)	(258.291)
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(36.370)	(86.986)	(122.957)	(161.979)	(209.193)	(258.291)	
PAYBACK SIMPLES		-	-	-	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(36.370)	(44.014)	(27.199)	(25.658)	(26.995)	(24.410)	(184.646)
FC DESCONTADO ACUMULADO	(36.370)	(80.384)	(107.583)	(133.241)	(160.236)	(184.646)	

Tabela 28: Fluxo de Caixa para Período de 5 Anos - Cenário Otimista

Fluxo de Caixa Anual para 5 Anos - Cenário Otimista							
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(36.370)						(36.370)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		58.583	88.789	103.101	112.557	130.524	493.554
DEPRECIACÃO		(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(2.007)	(10.035)
VALOR RESIDUAL							-
FLUXO DE CAIXA		56.576	86.782	101.094	110.550	128.517	483.519
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(36.370)	56.576	86.782	101.094	110.550	128.517	447.149
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(36.370)	20.206	106.988	208.082	318.633	447.149	
PAYBACK SIMPLES		0,6	-	-	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(36.370)	49.197	65.619	66.471	63.207	63.896	272.020
FC DESCONTADO ACUMULADO	(36.370)	12.827	78.446	144.917	208.125	272.020	

7.5.12 Payback

Para esta análise foi considerada uma taxa de desconto de 15% ao ano, referente ao custo de capital.

Os sócios da empresa esperam um payback de no máximo dois anos para este investimento.

O período de Payback para o cenário pessimista não existe, pois neste cenário não há geração de lucros, logo o capital investido não será retornado e o payback será nulo.

Para o cenário provável, o payback simples é de 2,2 anos e o payback descontado de 2,7 anos.

No cenário ótimo, payback simples é de 0,6 anos e o descontado de 0,7 anos.

Portanto, a análise da viabilidade através do payback, mostra um investimento aconselhável apenas no cenário otimista, sendo que o cenário provável não desqualifica o investimento sem uma análise de outros parâmetros, pois fica muito próximo do payback exigido.

7.5.13 Valor Presente Líquido (VPL)

Para esta análise foi considerada uma taxa de desconto de 15% ao ano, referente ao custo de capital.

O VPL para o cenário péssimo é negativo de R\$ 184.646,12, ou seja, perdeu-se valor com o investimento no período de cinco anos.

No cenário médio, o VPL é de R\$ 44.791,44 em cinco anos.

Para o cenário otimista, o VPL é de R\$ 272.020,39 para os mesmos cinco anos.

Pela análise do VPL, conclui-se que o investimento é atrativo no cenário otimista. No cenário provável, apesar de ser positivo, não é aconselhável, pois mostra um VPL abaixo do esperado para um período de 5 anos.

7.5.14 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR no cenário péssimo não pode ser calculada, na vez que o VPL é negativo.

Para o cenário médio este índice é de 47,58% para cinco anos e para o cenário ótimo, 189,03% para o mesmo período.

Conforme mencionado nos objetivos, a taxa interna de retorno deve ser igual ou superior a 15% ao ano. Assim, o único cenário que apresenta este retorno é o otimista. Ou seja, pela TIR, o investimento é aconselhável neste cenário e desaconselhável nos outros dois.

7.5.15 Índice de Rentabilidade (IR)

A rentabilidade em cinco anos no cenário pessimista é inexistente, pois o investimento não é rentável. Para o cenário provável, este índice é de 123% para 5 anos e para o otimista, 748% no mesmo período.

De acordo com a rentabilidade, o investimento pode ser considerado aconselhável nos cenários provável e otimista.

8 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste plano de negócios é estruturar uma idéia prévia das possibilidades de ganho a partir de um projeto e de um determinado volume de capital. Não há segurança quanto ao sucesso do empreendimento, pois se sabe que o planejamento não é real, ou seja, pode haver distorções. Porém, pode-se usar o plano como um balizador.

Neste caso, o plano de negócios mostrou resultados bastante diferentes, variando de acordo com o cenário proposto. Deve-se, portanto, reavaliar os parâmetros utilizados, principalmente nas estimativas de projeção de vendas, pois um erro neste parâmetro pode levar a uma idéia de sucesso ou fracasso, como apresentado, e estimular ou não a realização do investimento.

Os cenários apresentados foram estimados de acordo com a demanda da loja de Capão da Canoa, que é muito reduzida fora da temporada de verão. Ou seja, foi uma análise em cima de uma realidade de outro mercado. Com relação ao mercado de Porto Alegre, estas estimativas podem ser consideradas conservadoras, uma vez que os concorrentes mais próximos têm demandas iguais ou superiores às indicadas pelo cenário otimista.

Portanto, através da análise do plano, a execução do mesmo é aconselhável no caso de ocorrência do cenário otimista, que mostrou índices bastante favoráveis à realização do empreendimento.

Para o cenário provável, o empreendimento não produz os resultados esperados pelos sócios, ainda que tenha apresentado um índice de rentabilidade positivo.

No caso do cenário pessimista, a execução do plano é inviável, uma vez que o retorno é negativo.

É importante frisar algumas limitações relativas ao plano, uma vez que o projeto deve ser implantado em março/abril de 2008. Para este estudo foi considerado um ponto disponível para locação no mês de maio. Possivelmente, quando for ocorrer a locação da loja, este ponto não esteja mais disponível, o que limita o estudo em várias das análises feitas.

Deverá ser feito um novo plano de marketing e uma pesquisa com o público-alvo na efetiva locação do ponto, a fim de diminuir a incerteza quanto

aos possíveis cenários traçados. Deve ser feito um grande esforço nesta área para assegurar que ocorram as vendas do cenário otimista, pois desta forma o sucesso do empreendimento poderá ser alcançado, de acordo com as análises financeiras realizadas neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIUB, George Wilson; ANDREOLLA, Nadir; ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Plano de Negócios**: Comércio. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

BANGS, D. H. **The Business Planning Guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

BRIGHAM, Eugene F; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira**: Teoria e Prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CARLOS, Viviane Selau. **Plano de Negócios de uma Cafeteria**. 67 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998..

MORAIS, Gustavo Sana. **Plano de Negócios para a Abertura da Empresa “Vegas Produções e eventos”**. 98 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, 2006.

OSTERMAN, Cláudia Luíza. **Plano de Negócio de uma Loja de Roupas Feminina**. 70 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, 2006.

RICARTE, Marcos Antônio Chaves. **O Empreendedor e o Processo Visionário**. Disponível em www.widebiz.com.br. Acesso em 04 nov. 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa. Disponível em www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em 04 nov. 2006.

SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 11 nov. 2007.

WIKIPEDIA. Disponível em www.wikipedia.org. Acesso em 26 abr. 2007.

ANEXOS

População por Bairros - Porto Alegre				
Bairro	Área (ha)	População	Densidade (hab/ha)	Renda média por domicílio (SM/Mês)
Bom Fim	38	11.351	299	15,8
Cidade Baixa	79	16.634	211	11,2
Centro	228	36.862	162	12,6
Independência	40	6.407	160	22
Santana	149	21.221	142	13,9
Rio Branco	136	19.069	140	20,5
Menino Deus	215	29.577	138	15,6
Mont'Serrat	79	10.236	130	24,1
Auxiliadora	82	9.985	122	19,6
Santo Antônio	129	14.392	112	11
Petrópolis	333	35.069	105	20,4
Bela Vista	92	9.621	105	34,7
Moinhos de Vento	82	8.067	98	29,3
Santa Cecília	60	5.800	97	14,5
Jardim Lindóia	79	7.334	93	21
Floresta	167	14.941	90	12,4
Higienópolis	103	9.096	88	17,5
Chácara das Pedras	102	7.034	69	20,7
Tristeza	264	15.125	57	14,6
Jardim Botânico	203	11.494	57	12,3
Jardim do Salso	93	5.143	55	11,4
Boa Vista	160	8.691	54	25,8

Fonte: IBGE (Censo 2000)



Figura: Loja
Fonte: Auxiliadora Predial



Figura: Loja 2
Fonte: Auxiliadora Predial