

GREICI ACCO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
CRIAÇÃO DE UMA CAFETERIA**

**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. Roberto Lamb

Porto Alegre

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Greici Acco

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA CRIAÇÃO DE UMA CAFETERIA

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa a conclusão de uma fase da minha vida. Fase vivida com muita intensidade, dedicação, abdicção e principalmente alegria.

Só me resta agradecer àqueles que estiveram ao meu lado e vivenciaram todos os momentos dessa conquista:

Aos meus pais, José Acco e Edite Maria Potrich Acco, pelo amor incondicional. Por sempre me mostrarem os verdadeiros valores da vida; por permitirem que eu tivesse liberdade nas minhas escolhas; por entenderem que a distância de casa foi inevitável para a realização de meu projeto de vida e mesmo assim conseguirem ser tão próximos. A vocês meu amor eterno e a certeza de que é em vocês que eu encontro motivação para crescer.

À minha irmã Monalisa Acco, pelos quase oito anos que moramos juntas e longe de casa; por todos os momentos divididos, dificuldades ultrapassadas, brigas relevadas; pelo seu amor, apoio e carinho.

À minha irmã Magali Acco, por ser o nosso bebê que cresceu sem que eu percebesse; que todas as vezes que eu ligava pra casa queria falar comigo, só pra dizer “oi”, e eu muitas vezes correndo nem lhe dava atenção. Pelo seu amor, carinho e admiração.

Ao meu namorado Aldoir Pinzkoski Filho, que há mais de seis anos me permite ser a pessoa mais feliz do mundo. Que me entende sem palavras; que não deixa de cuidar de mim um minuto sequer. Que me ama e me faz amá-lo sempre mais.

Ao meu orientador Professor Roberto Lamb pelos ensinamentos e por me conduzir da melhor maneira na conclusão deste trabalho.

E por fim, agradeço a todos os amigos, colegas de trabalho, colegas e amigos de faculdade e todos àqueles que fizeram com que esta etapa fosse vivida da melhor maneira, com muita felicidade.

RESUMO

O trabalho desenvolve uma análise de viabilidade econômico-financeira para a abertura de uma cafeteria. O tema surgiu do projeto pessoal da autora em ter seu próprio negócio. Durante três semanas foram visitadas empresas do mesmo ramo de atividade onde foi possível conhecer e entender a realidade do negócio. Foi desenvolvido um Plano de Negócios para a nova empresa - Delicatessen Bistrô, onde foram detalhadas todas as características do negócio. Posteriormente, foram levantados todos os investimentos necessários para a criação da cafeteria e detalhados os custos fixos. Através da identificação dos investimentos e custos foi possível fazer projeções de demonstrativos de resultados e fluxos de caixa para três cenários diferentes. Com os resultados das projeções foram calculados os indicadores econômicos e financeiros, utilizados para verificar a viabilidade do negócio. Verificou-se que o projeto se mostra viável para os cenários esperado e otimista, projetados neste trabalho.

Palavras-chave: Viabilidade. Plano de Negócios. Cafeteria.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alíquotas do Simples Nacional aplicáveis ao ramo de cafeterias	15
Quadro 2 – Produtos	39
Quadro 3 – Comportamento do público alvo	42
Quadro 4 – Móvel/equipamentos	44
Quadro 5 – Despesas pré-operacionais	44
Quadro 6 – Investimento em instalações	45
Quadro 7 – Quadro pessoal	45
Quadro 8 – Despesas fixas	46
Quadro 9 – Capital de giro inicial	47
Quadro 10 – Capital de giro inicial	47
Quadro 11 – Projeção mensal de receitas – cenário pessimista	49
Quadro 12 – Projeção mensal de receitas – cenário esperado	50
Quadro 13 – Projeção mensal de receitas – cenário otimista	51
Quadro 14 – DRE projetado – cenário pessimista ano 1	53
Quadro 15 – DRE projetado – cenário pessimista ano 2	53
Quadro 16 – DRE projetado – cenário pessimista ano 3	54
Quadro 17 – DRE projetado – cenário esperado ano 1	54
Quadro 18 – DRE projetado – cenário esperado ano 2	55
Quadro 19 – DRE projetado – cenário esperado ano 3.....	56
Quadro 20 – DRE projetado – cenário otimista ano 1	56
Quadro 21 - DRE projetado – cenário otimista ano 2	57
Quadro 22 - DRE projetado – cenário otimista ano 3	57
Quadro 23 – DRE Projetado - cenário pessimista	58
Quadro 24 – DRE Projetado - cenário esperado	58
Quadro 25 – DRE Projetado - cenário otimista	59
Quadro 26 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 1	60
Quadro 27 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 2	61
Quadro 28 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 2	62
Quadro 29 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 1	63
Quadro 30 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 2	64
Quadro 31 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 3	65

Quadro 32 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 1	66
Quadro 33 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 2	67
Quadro 34 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 3	68
Quadro 35 – VPL e TIR – cenário pessimista	68
Quadro 36 – VPL e TIR – cenário esperado	69
Quadro 37 – VPL e TIR – cenário otimista	69
Quadro 38 – Ponto de Equilíbrio	70

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	10
3 OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
4.1 MICRO E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	12
4.1.1 Conceitos de microempresa – ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP.....	13
4.1.2 Simples Nacional: regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições	13
4.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	15
4.3 FLUXO DE CAIXA	15
4.3.1 Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa.....	16
4.4 DECISÕES DE INVESTIMENTO	17
4.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	17
4.5.1 O método <i>Payback</i>.....	18
4.5.2 <i>Payback</i> atualizado.....	19
4.5.3 Valor presente líquido (VPL)	19
4.5.4 Taxa interna de retorno (TIR).....	20
4.6 INVESTIMENTOS E RISCOS	21
4.6.1 Custo de oportunidade.....	21
4.6.2 Custos irre recuperáveis.....	22
4.6.3 Efeitos colaterais	22
4.6.4 Riscos	22
4.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	23
4.7.1 Ponto de equilíbrio operacional (PEO)	23
4.7.2 Ponto de equilíbrio econômico (PEE).....	24
4.7.3 Ponto de equilíbrio financeiro total (PEFT).....	25
4.8 CAPITAL DE GIRO	25
4.8.1 Necessidade de capital de giro (NCG)	27
4.8.2 Saldo de tesouraria.....	27
4.9 ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	28
4.10 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	28
5 MÉTODO.....	30
5.1 COLETA DE DADOS	30
5.2 APURAÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS.....	30
5.3 PROJEÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	31
5.4 ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO	31
6 HISTÓRIA DAS CAFETERIAS.....	32
7 EMPRESAS VISITADAS	33
7.1 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS	33
8 PLANO DE NEGÓCIOS.....	35
8.1 A EMPRESA: CAFETERIA DELICATESSE BISTRÔ	35
8.2 LOCALIZAÇÃO	35
8.3 MISSÃO	35
8.4 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	36

8.4.1 Pontos fortes	36
8.4.2 Pontos fracos	36
8.4.3 Oportunidades.....	37
8.4.4 Ameaças.....	37
8.5 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	38
8.5.1 Serviços.....	38
8.5.2 Produtos	38
8.6 ANÁLISE DE MERCADO.....	39
8.6.1 Definição do público alvo	40
8.6.2 Fatores cíclicos	40
9 INVESTIMENTOS.....	44
9.1 INVESTIMENTOS FIXOS	44
9.1.1 Instalações	44
9.1.2 Despesas fixas	46
9.1.3 Capital de giro inicial.....	47
9.1.4 Investimento inicial.....	48
10 PROJEÇÕES	48
10.1 PROJEÇÕES DE VENDAS	48
10.2 IMPOSTOS	52
11 ANÁLISE ECONÔMICO – FINANCEIRA.....	53
11.1 DEMONSTRATIVO PROJETADO MENSAL PARA TRÊS ANOS	53
11.1.1 Cenário pessimista	53
11.1.2 Cenário esperado.....	55
11.1.3 Cenário otimista	56
11.2 DEMONSTRATIVO PROJETADO PARA O PERÍODO DE TRÊS ANOS	58
11.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	59
11.3.1 Cenário pessimista	59
11.3.2 Cenário esperado.....	63
11.3.3 Cenário otimista	66
11.4 INDICADORES ECONÔMICOS FINANCEIROS	68
11.5 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	70
CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO	74

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com dados do Sebrae divulgados em 2007, de cada dez novos negócios abertos no Brasil, três fecham as portas antes de completar dois anos de existência. A grande maioria das Micro e Pequenas Empresas não têm o mínimo de estudo e planejamento antes de sua implantação, e este é um dos motivos no insucesso de muitos empreendimentos.

Um negócio que está inserido neste cenário é o de Cafeterias. O crescimento deste mercado, no Brasil e no mundo, deve-se ao constante aperfeiçoamento do setor. O aumento do consumo nos novos pontos de venda justificou a diversificação e comercialização de novos tipos de café. Evidentemente que aliado à qualidade do grão, é indispensável uma elaboração cuidadosa, que só pode ser feita com equipamentos de primeira linha.

Buscando nichos de mercado, alguns empresários ousaram sair do modelo europeu criando um estilo próprio para suas lojas. Algumas cafeterias tornam-se excelentes opções para quem não quer ir a um restaurante, mas também não deseja entrar no ritmo acelerado do *fast food*. Nelas, é possível fazer uma refeição com tranqüilidade, num ambiente informal, a um custo menor do que seria o pago no restaurante.

A versatilidade e a função do estabelecimento envolvem uma variedade de temas imensa. Um café pode estar instalado em uma esquina, em espaços, às vezes exíguos, ou em salões amplos, em *shopping centers*, dentro de um hospital, hotel ou uma empresa.

Toda essa sofisticação atrelada ao negócio requer muitas vezes investimentos em equipamentos para o preparo do café e para a adequação do espaço ao público que se deseja atender. Normalmente, as cafeterias são lugares requintados e freqüentados por um público bastante eclético; de executivos a boêmios, os freqüentadores buscam nas cafeterias desde a satisfação de um lanche rápido, a possibilidade de relaxar na correria do dia-a-dia e, é claro, a tranqüilidade de degustar um café de qualidade.

Um dos pontos que merecem destaque na atenção dos proprietários desse tipo de negócio é a viabilidade econômico-financeira. Apesar de o mercado estar bastante aquecido e ser muito promissor, deve-se realizar um estudo para verificar a viabilidade do negócio, ou seja: verificar se o investimento terá o retorno esperado.

2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A grande maioria dos novos negócios não faz um estudo aprofundado sobre os investimentos antes da implantação. Geralmente, os negócios surgem da necessidade de uma fonte de renda, por pessoas que não conseguem colocação no mercado de trabalho. Sem o respaldo de informações sólidas sobre o mercado que será inserido e sem um estudo de viabilidade, essas empresas têm sua vida encurtada pelas dificuldades com que se deparam logo no primeiro ano de existência.

Este projeto tem por objetivo a avaliação da implantação de uma nova empresa, negócio que faz parte de um projeto pessoal da autora em ter seu próprio negócio. Para tanto, será necessário avaliar as condições de implantação bem como o mercado de atuação.

Esta avaliação terá como base a comparação feita através de dados obtidos em outras empresas do mesmo ramo, e utilizando métodos de análise de investimentos. O foco do trabalho será coletar o maior número de dados para que seja possível identificar a real situação do mercado consumidor e analisar os investimentos e custos que se farão necessários.

É muito importante a avaliação de todas as características de uma nova empresa, a fim de diagnosticar possíveis problemas antes do início de sua atuação no mercado. Custos de implantação e outros gastos provenientes do negócio devem estar presentes no planejamento da empresa para que o resultado possa ser projetado com precisão.

Para tanto, este estudo irá além do levantamento dos custos e investimento necessários. Serão considerados problemas diversos, enfrentados por outras empresas do mesmo mercado, que servirão como base para o negócio. Este trabalho procura levantar o maior número de problemas que possam surgir na implantação do negócio e testar sua viabilidade.

Este trabalho se faz necessário e muito útil como projeto pessoal. Ter o próprio negócio é um passo muito importante, especialmente quando se pode contar com o embasamento teórico que a faculdade proporciona. Através deste projeto espera-se aplicar grande parte do conhecimento adquirido, e caso mostrar-se viável, implantar a cafeteria Delicatessen Bistrô.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira da criação da cafeteria Delicatessen Bistrô.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos referem-se a uma análise maior do mercado de atuação da empresa e seu retorno para o investidor. Para tanto, este trabalho buscou:

- a) elaborar um plano de negócios;
 - b) identificar os investimentos;
 - c) identificar os custos;
 - d) projetar o fluxo de caixa;
 - e) identificar o ponto de equilíbrio;
 - f) verificar o retorno.
-

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 MICRO E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Em 1979 foi lançado pelo Governo Federal o Programa Nacional de Desburocratização, através do Decreto 83 740 - 18/07/79, visando simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal. Uma das intenções do Programa era fortalecer o sistema de livre empresa e consolidar a microempresa nacional.

Assim, foi criado o Estatuto da Microempresa através da Lei 7.256 - 27/11/84, regulamentada pelo Decreto 90.880/85 e alterações posteriores. Para viabilizar a introdução do Estatuto da Microempresa na esfera estadual e municipal, especialmente no tocante à tributação, foi promulgada a Lei Complementar 48 - 10/12/84, desvinculando os Estados, os Territórios e os Municípios de se prenderem à Lei 7.256/84 para definir microempresa, quando estabelece no art. 2.º que os Estados, Territórios e Municípios definirão as microempresas em função das características econômicas regionais ou locais, atendendo-se ainda à participação efetiva dessas empresas na arrecadação dos tributos estaduais ou municipais.

Esta lei 7.256/84 foi alterada pela lei, que definiu novas regras para o funcionamento das microempresas e criou o conceito nacional de empresas de pequeno porte (EPP). A nova lei, entre outras determinações, criou o *SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições*. A Lei 9732 – 11/12/1998 atualizou os limites de enquadramento e os percentuais de incidência a que estão submetidas as empresas vinculadas ao *SIMPLES*. As Leis 9317 - 05/12/96 e 9841 – 05/10/1999 que haviam instituído no País o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foram revogadas a partir de 01/07/2007, quando entra em vigor pela Lei Complementar n.º 123 / 06 – 14/12/2006, que instituiu o *SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições*, conhecido popularmente como *SUPER SIMPLES*.

4.1.1 Conceitos de microempresa – ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP

Lei Complementar N.º 123 – 14/12/2006 – Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso: Art. 966 – Código Civil - Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

- a) Microempresa – ME: Empresário, pessoa jurídica, ou a ela equiparada que aufera receita bruta anual até R\$ 240.000,00.
- b) Empresa de Pequeno Porte – EPP: Empresário, pessoa jurídica, ou a ela equiparada que aufera receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Entende-se por receita bruta a venda de bens e serviços prestados (excluídas as vendas canceladas e os descontos concedidos) e resultados não operacionais.

4.1.2 Simples Nacional: regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições

O enquadramento no Simples Nacional como ME ou EPP implicará no recolhimento mensal mediante documento único de arrecadação dos seguintes impostos e contribuições:

- a) **IRPJ** – imposto de renda pessoa jurídica;
 - b) **IPI** – imposto sobre produtos industrializados;
 - c) **CSLL** – contribuição social sobre o lucro líquido;
-

- d) **COFINS** – contribuição para financiamento da seguridade social;
- e) **PIS / PASEP** – contribuição para o Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio do Servidor Público;
- f) Contribuições para a seguridade social (art. 22 da Lei 8212/91) – INSS da empresa;
- g) **ICMS** – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação;
- h) **ISS** – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza.

A inclusão no SIMPLES dispensa a pessoa jurídica do pagamento das demais contribuições da União (SESC, SESI, SENAI, SENAC, SEBRAE, Salário Educação e Contribuição Sindical Patronal).

O valor devido mensalmente pela ME ou EPP, inscritas no SIMPLES, será determinado mediante aplicação dos percentuais, constantes no quadro abaixo, sobre a receita bruta mensal, considerando para enquadramento a receita bruta dos 12 últimos meses: (o quadro abaixo refere-se ao ramo de atividade da Delicatessen Bistrô – comércio).

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Quadro 1 – Alíquotas do Simples Nacional aplicáveis ao ramo de cafeterias

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de negócios é um documento que reúne informações sobre as características, as condições e necessidades do futuro empreendimento, tendo como objetivo analisar sua potencialidade e sua viabilidade de implantação, segundo cartilha do SEBRAE – Como Elaborar um Plano de Negócio.

Para Hisrich e Perers (2004), o Plano de Negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.

A elaboração do Plano de Negócios é importante para que o empreendedor tenha uma noção prévia do funcionamento de uma empresa, levando em consideração todos os aspectos relevantes (mercadológico, financeiro e organizacional). Dessa forma, o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, construindo uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões, pois esse instrumento auxilia a diminuição dos riscos envolvidos no momento de implantar ou expandir um negócio.

Como norma geral, um plano de negócio é uma fonte de referência para funcionários, investidores, banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores.

Assim, essa ferramenta fornece informações com relação a identificação de oportunidades para o negócio, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos fornecedores e às variáveis financeiras do empreendimento. Por isso, ele deve ser abrangente e realista.

4.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de um negócio ao longo do tempo. Quando se avalia um novo projeto em uma organização estabelecida é preciso considerar as mudanças nos fluxos de da empresa. Segundo Ross (2002), os fluxos de caixa relevantes são definidos em termos de mudanças ou incrementos dos fluxos de caixa existentes na empresa, os fluxos de caixa incrementais. Dessa forma, os fluxos de caixa incrementais são qualquer

mudanças nos fluxos de caixa futuros da empresa que sejam consequência direta da execução do projeto.

Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, conseqüentemente, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro, de acordo com Assaf Neto (1997).

O fluxo de caixa está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza. Assim, ele se refere às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, tendo impacto não só no capital de giro, mas também na administração de longo prazo.

4.3.1 Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa

4.3.1.1 Apuração por balanços consecutivos

Nesse caso, para que se apure o fluxo de caixa é necessário uma comparação de dois balanços consecutivos, dessa forma esse método simplesmente evidencia os resultados finais das contas presentes nos balanços permitindo uma apuração, geralmente, insatisfatória.

4.3.1.2 Fluxo de caixa efetivo

Deve-se considerar o saldo líquido entre os valores recebidos, representado pelos recebimentos das vendas, e os pagamentos realizados, representados pelos gastos. Porém, podem ocorrer elevações no saldo do disponível, por exemplo, em situações onde há um déficit em seu fluxo de caixa decorrente das operações realizadas.

4.3.1.3 Fluxo de caixa incrementais e residuais

Assaf Neto (1997, p. 123) diz: “Os fluxos de caixa operacionais incrementais são obtidos a partir das diferenças entre os valores esperados em cada período futuro e aqueles apurados sem considerar o novo investimento”. Assim, essa verificação informa se há aumentos de caixa, ou não, com a realização de determinados investimentos.

O chamado fluxo de caixa residual se refere ao valor líquido do caixa que compete aos proprietários da organização, sendo assim, esse tipo de análise tem como objetivo identificar a liquidez dos proprietários.

4.4 DECISÕES DE INVESTIMENTO

Toda vez que um investimento gerar desembolsos consideráveis, será necessária a utilização de procedimentos para sua mensuração adequada. É muito importante a análise adequada dos investimentos, o acompanhamento dos fluxos de caixa e a aplicação de métodos apropriados de decisão.

Para Braga (1995), a importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Braga diz ainda que esse processo está compreendido no Orçamento de Capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja mais vantajoso em termos de retorno e risco.

Segundo Gitman (1997), o Orçamento de Capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários.

4.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Quando se realiza uma avaliação de investimentos há uma comparação entre os fluxos de caixa e o investimento inicial das propostas em questão dentro da empresa. Segundo Leite (1994, p. 47): “[...] esta decisão é tomada através de previsões de vendas e de custos dos produtos a serem gerados pelos ativos.” Assim, essas previsões têm papel fundamental no processo decisório. Muitas vezes, porém, esse tipo de previsão pode ser pessimista ou

otimista, o que prejudica muito a análise. Para que esta subjetividade não cause danos à análise, existem métodos de avaliação de investimentos.

4.5.1 O método *Payback*

De acordo com esse método, diante das opções de projeto oferecidas para a empresa a melhor seria aquela com possibilidades de recuperação mais rápida dos recursos a serem investidos, ou seja, o menor “prazo de *payback*” ou ainda o período de *payback* menor do que um prazo predeterminado como satisfatório pela administração. O método de *payback* é muito simples e, geralmente, é o primeiro método a ser aplicado em um processo decisório de investimento. Esse método, segundo Ross (2002), é muito usado em grandes empresas para decisões menos importantes onde o custo da realização de análises mais detalhadas seria maior que o projeto em si. Pode haver ainda um a questão prática, pois um investimento que se paga rapidamente e traz benefícios posteriores ao período de *payback* indica, provavelmente, um investimento com valor positivo.

Além disso, a regra do *payback* tem ênfase no curto prazo e na liquidez, aspecto que, segundo Ross (2002), tende a favorecer investimentos de curto prazo e com maior liquidez, o que tem grande peso em pequenas empresas, principalmente.

Esse método, todavia, apresenta algumas desvantagens. Leite (1994, p. 52) diz: “[...] ele não leva em consideração o ‘valor do dinheiro no tempo’, ao realizar as parcelas que serão recebidas em diferentes datas”.

Além disso, o método desconsidera as entradas de caixa realizadas após o período de *payback*, o que pode levar a escolha por um projeto que gere um volume final de saldo de caixa inferior em relação a outros, induzindo a uma decisão incorreta.

O método também não considera a distribuição dos fluxos de caixa descontados para identificar se há adição de valor à empresa, não comprovando o real resultado o projeto em questão traria ou não à empresa.

Outro ponto desfavorável à utilização do método é que, segundo Ross (2002), essa regra também desconsidera diferenças de risco. Assim, o período de *payback* poderia ser calculado de forma idêntica tanto para projetos arriscados como para projetos muito seguros, sendo essa uma dimensão totalmente excluída pelo método.

Apesar de suas limitações, o método do *payback* é amplamente utilizado por dar uma idéia da liquidez e, conseqüentemente, por apresentar uma certa medida do risco do negócio.

4.5.2 *Payback* atualizado

Sabe-se que o método *payback* mostra o número de períodos (anos, meses ou dias) necessários para recuperar o investimento despendido em determinado projeto. Sua lógica de funcionamento baseia-se, portanto, no seguinte pressuposto: quanto menor o *payback*, mais eficiente é a intervenção. Como já comentado, uma desvantagem deste indicador é não considerar o valor de recursos no tempo. Assim, o método denominado *payback* atualizado procura amenizar esse desvantagem considerando a atualização do fluxo de caixa, por meio da taxa apropriada de desconto, obtendo-se, assim, o *payback* atualizado.

4.5.3 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido é a diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, assumindo-se determinada taxa de desconto para as avaliações. Assim, esse é um dos métodos de cálculo da lucratividade de uma proposta de investimento.

$$\text{VPL} = - C_0 + \sum [C_1 / (1+r)]^n$$

Sendo que,

C_0 : custo inicial

Σ : somatório

C_1 : fluxo de caixa do período n

r: taxa de desconto

n: período

Nesse método, a escolha mais apropriada é aquela que apresenta o maior VPL. No caso de avaliação de um único projeto, o investimento deverá ser aceito se seu VPL for positivo, e rejeitado se negativo. Se o VPL for igual a zero a realização ou não desse projeto, segundo o método, é indiferente. Entretanto, deve ser lembrado que o VPL constitui também uma “folga” para absorver erros de estimativas. Se o VPL for nulo ou muito pequeno, o projeto se mostra mais arriscado do ponto de vista de sua lucratividade.

Apesar de muito usado e confiável, o método do VPL apresenta desvantagens. Dentre elas dificuldade de determinação da taxa mínima de retorno requerida, dificuldade verificada, principalmente em médias e pequenas empresas. Além disso, alguns consideram a compreensão de seus resultados mais difícil do que a taxa interna de retorno, por exemplo. Existe ainda o risco de previsão que consiste na possibilidade da ocorrência de erros na projeção dos fluxos de caixa levando as decisões incorretas, o também chamado risco de estimação.

4.5.4 Taxa interna de retorno (TIR)

Ross (2002, p. 223) diz: “A TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL, igual a zero”. Dessa forma, pode-se observar que o VPL e a TIR estão muito ligados, de forma a levarem as decisões similares. Isso ocorre, porém, somente quando os fluxos de caixa dos projetos analisados são convencionais, ou seja, quando o investimento inicial é negativo e os demais fluxos são positivos. E, ainda, a decisão analisada não poderá ter vinculação a nenhuma outra. Dessa forma, quando alguma dessas duas condições não é satisfeita, podem ocorrer distorções.

O método da TIR é muito usado e isso se explica pelas vantagens que a sua utilização apresenta. Uma dessas qualidades é o fato de ter uma relação muito próxima ao VPL, tendendo a apresentar resultados na mesma direção. Outro aspecto positivo é a sua compreensão, pois é mais simples tratar em termos de taxas de retorno do em termos de “valores monetários”.

Os problemas com a TIR ocorrem em duas situações. A primeira é quando os fluxos de caixa não são convencionais. Nessa situação, ocorrem taxas de múltiplas de retorno, o VPL com mais de uma taxa interna de retorno. O cálculo da TIR não é conclusivo nessa hipótese, a solução mais adequada é realizar o cálculo do VPL.

A segunda situação ocorre quando se está realizando uma comparação entre investimentos, pois no caso de investimentos mutuamente excludentes, ou seja, independentes, assim a aceitação de um impede a aceitação do outro. As taxas encontradas podem levar a conclusões incorretas, o uso do método VPL mostra-se mais eficaz também nesse caso.

É preciso cuidado ao utilizar a TIR como critério de análise de investimentos, porque a TIR é o resultado do cálculo em uma planilha e pode não ter relação com a realidade, ou seja, pode não ser possível aplicar os recursos obtidos àquela TIR calculada. Isso porque a TIR, assim como a taxa de desconto utilizada para o desconto dos fluxos de caixa no cálculo do VPL, é a taxa à qual os fluxos de caixa deveriam ser reaplicados durante o projeto.

4.6 INVESTIMENTOS E RISCOS

Antes de tomar a decisão de investir em projeto é fundamental saber todas as possibilidades que um novo projeto traz consigo. Muitas vezes, os aspectos positivos são enfatizados, mas existem riscos que podem ter papel de destaque e prejudicar muito a empresa.

4.6.1 Custo de oportunidade

São as oportunidades de utilização de um ativo que a empresa renuncia em favor de outra oportunidade que é realizada. Dessa forma, se a empresa possui um terreno, por exemplo, já faz algum tempo e resolve utilizá-lo em um projeto. Nesse caso, o custo de oportunidade que deveria ser cobrado do projeto (em relação ao terreno) é o preço pelo qual o terreno valeria hoje, pois esse é o valor que a empresa está renunciando quando decide usá-lo em vez de vendê-lo. Segundo Galesne, Fensetseifer e Lamb (1999), trata-se, na realidade, de um custo incremental; ele não representa uma saída de caixa, mas a desistência, em função do projeto, de uma entrada de caixa que a empresa poderia ter, assim, deve-se incluir todos os recursos utilizados em um projeto, inclusive o custo de oportunidade.

4.6.2 Custos irrecuperáveis

São aqueles valores que precisam ser pagos pela empresa de qualquer forma para avaliar se um projeto pode ser implementado, ou seja, não podem ser recuperados. Portanto, na análise de um projeto a decisão não deve considerar esses custos, pois eles existirão independentemente da concretização do projeto. Por exemplo: se você pagar por uma pesquisa de mercado para saber se há mercado para o seu negócio ou não, você obterá duas respostas possíveis: ou há mercado, ou não há mercado. Se não houver mercado, você terá que pagar a pesquisa de qualquer forma e não vai ter como recuperá-la. Se houver mercado e você decidir investir no projeto, não pode incluir o custo da pesquisa entre os custos iniciais do projeto, pois teria que pagá-los de qualquer forma. Se você incluir estes custos, poderá distorcer a rentabilidade do projeto.

4.6.3 Efeitos colaterais

São efeitos causados por determinado projeto em outras áreas da empresa, podendo estes ser positivos ou negativos. O mais comum é o chamado “erosão”, que consiste na obtenção de fluxos de caixa de um novo projeto através de uma perda de caixa em outras áreas já existentes na organização. Por exemplo: se uma fábrica de televisores fabrica TVs de 40 polegadas e de 20 polegadas, quando analisar o lançamento de uma de 32 polegadas, precisa considerar que alguns que comprariam a de 20 ou a de 40, preferirão comprar a de 32. Então o mercado criado pelo lançamento da de 32 é menor que o do número de TVs de 32 que será produzido e vendido, porque parte desse número “come” um pedaço das outras linhas. Então, o efeito colateral, nesse caso, consiste em somar ao fluxo de caixa da de 32 as perdas que ocorrerão nas de 20 e 40.

4.6.4 Riscos

A empresa moderna passou a exigir de seus administradores a habilidade de prever as necessidades do mercado futuro, além disso, certa soma de dinheiro, em geral, é necessária para alimentar fatores como capital de giro, aquisição de máquinas e instalações. As oficinas medievais cederam lugar às pequenas indústrias construídas pelo capitalismo comercial, precursoras das grandes fábricas do século XVIII, nascendo, então, o capitalismo industrial e financeiro. A partir desse momento surgiram a produção em massa, a padronização e foram desenvolvidos a máquina a vapor, a energia elétrica e o motor a explosão, que passaram a ser usados nas linhas de produção. Essa nova organização da produção, entretanto, passou a exigir mais dos empresários, pois o novo sistema estava envolto de incerteza. Isso ocorre pela existência de um grande volume de capital para financiar a produção e o fato de se assumir os riscos desse investimento, que pode ser perdido, caso não apresente retorno.

Sabe-se hoje que quase todas as decisões de negócios estão cercadas por algum grau de incerteza. Segundo Droms (2002), na prática, a incerteza é tratada atribuindo taxas de desconto mais altas para projetos mais arriscados. Assim, cada empresa tem um nível de aceitação de riscos, normalmente, um projeto muito arriscado precisa apresentar um retorno maior em razão do maior nível de incerteza.

4.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

A análise do ponto de equilíbrio considera as relações existentes entre receitas, custos fixos e custos variáveis, com o intuito de identificar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa fique em equilíbrio, ou seja, quando o total das receitas é igual ao total dos custos. Através desse cálculo a organização identifica o volume mínimo de operações necessárias para cobrir seus custos operacionais e identificar níveis de lucratividade de acordo com as vendas.

4.7.1 Ponto de equilíbrio operacional (PEO)

O ponto de equilíbrio operacional ocorre quando as entradas operacionais geradas por vendas igualam-se às saídas operacionais. O cálculo do PEO de um determinado período engloba a divisão das saídas de caixa provenientes de custos fixos pelas entradas de caixa geradas pela venda de uma unidade, diminuindo as saídas que correspondem aos custos variáveis necessários para gerar venda, sendo:

$$\mathbf{PEO = CF / PVu - Cvu = CF / Mcu}$$

CF= custos fixos

PVu = preço de venda

CVu = custos variáveis

4.7.2 Ponto de equilíbrio econômico (PEE)

Um ponto de equilíbrio econômico, segundo Braga (1995), é o volume de operações que possibilita a obtenção de receitas de vendas que produzem um determinado LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda). Sendo o seu cálculo realizado da seguinte forma:

$$\mathbf{PEE = (CFt + LAIR m) / (MCT + RTV)}$$

Sendo:

PEE: Ponto de Equilíbrio Econômico

CFt: Custos Fixos Totais

LAIRm: Lucro Antes do Imposto de Renda mínimo

MCT: Margem de Contribuição Total

RTV: Receitas Totais de Vendas

4.7.3 Ponto de equilíbrio financeiro total (PEFT)

Neste ponto, segundo BRAGA, as receitas de vendas seriam suficientes para cobrir os desembolsos com custos operacionais, despesas financeiras e amortizações de dívidas.

Assim:

$$\text{PEFT} = (\text{CFt} - \text{Custos não desembolsáveis} + \text{Amortizações de dívidas}) / (\text{MCT}/\text{RTV})$$

Sendo:

CFt: Custos Fixos Totais

MCT: Margem de Contribuição Total

RTV: Receitas Totais de Vendas

O Ponto de Equilíbrio é importante para identificar a receita mínima necessária, produzida pela empresa, de forma que suas despesas sejam atendidas, de acordo com diferentes níveis de venda, possibilitando um controle entre produção, vendas, despesas e lucro.

4.8 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é fundamental para qualquer organização, pois ele representa os recursos necessários para a empresa manter suas atividades. Os elementos de giro são aqueles identificados no ativo e passivo circulantes, ou seja, no curto prazo. O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais.

Segundo Droms (2002), existem muitas razões que justificam a importância da administração do capital de giro. Uma delas é a “[...] urgência das decisões que envolvem capital de giro”. Existe uma relação muito próxima entre crescimento de vendas e de ativos correntes.

Conseqüentemente, quando os ativos circulantes aumentam, precisam ser financiados, e as decisões que envolvem utilização de parte do lucro, ou do passivo circulante, ou do capital externo são fundamentais para a saúde financeira da empresa. A segunda razão citada é o tamanho das contas que compõem o capital de giro, pois os ativos circulantes têm um peso muito grande em muitas das empresas.

A administração do capital de giro se refere à administração das contas dos elementos de giro, ativos e passivos correntes. Para isso, são estudados o nível adequado de estoques mantidos pela organização, sua política de crédito a clientes, gerenciamento de caixa e a estrutura do passivo circulante, todas essas ações devem ser realizadas de forma a atingir os objetivos de rentabilidade e liquidez requeridos pela empresa, para isso devem ser mantidos níveis adequados de capital de giro.

Uma administração inadequada de capital de giro, normalmente, resulta em sérios problemas financeiros, podendo levar a empresa a uma situação de insolvência. A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados por muitos fatores, dentre eles, o volume de vendas, que determina os níveis de estoque, valores a receber e caixa; a sazonalidade dos negócios, que determina as variações de recursos necessários; políticas de negócios, ligadas as política de vendas, de crédito, produção. Dessa forma, a política de capital de giro atinge a empresa como um todo tendo com objetivo além da preservação da saúde financeira da empresa, seu desenvolvimento.

Para Fleuriet (2003) define-se como capital de giro a diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente:

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente} - \text{ativo permanente.}$$

O valor do capital de giro é igual ao valor do capital circulante líquido, definido no sentido financeiro como a diferença entre o ativo e o passivo circulantes. Constitui-se em uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a necessidade de capital de giro da empresa.

Adotando a terminologia do Fleuriet, o capital de giro é o volume de financiamentos constituído pelo capital próprio e as dívidas de longo prazo, que não estão aplicados no ativo

permanente. O capital próprio é constituído pelo capital inicial mais os lucros retidos ou menos os prejuízos, enquanto que as dívidas de longo prazo são iguais ao endividamento do início de período menos as amortizações efetuadas durante o ano e mais os novos empréstimos de longo prazo.

Logo, “capital de giro” é o dinheiro que está na empresa, não é parte da operação e não está aplicado no permanente. Sendo assim, está disponível para financiar o ativo circulante que não encontra financiamento nas operações, ou seja, que não é financiado por fornecedores, salários e impostos sobre a produção.

Ocorre também a possibilidade de o capital de giro ser negativo. Neste caso, o ativo permanente é maior do que o passivo permanente. Isso, segundo Fleuriet (2003), ocorre quando a empresa financia parte do seu ativo permanente com fundos de curto prazo.

4.8.1 Necessidade de capital de giro (NCG)

Para Fleuriet (2003), quando, no ciclo financeiro da empresa, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Portanto, a Necessidade de Capital de Giro é esta aplicação permanente de fundos. Chama-se “ativo cíclico” a soma das contas cíclicas do ativo e “passivo cíclico” a soma das contas cíclicas do passivo. A NCG é definida pela expressão:

$$\text{NCG} = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

A NCG é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores e aumento de estoques alteram, a curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da empresa.

4.8.2 Saldo de tesouraria

O Saldo de Tesouraria (T) define-se como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos. Estas são contas circulantes que não estão diretamente ligadas à operação e cujos valores se alteram de forma aleatória. Para exemplificar, podemos citar a conta caixa como ativo errático e a conta empréstimos de curto prazo como passivo errático. Para Fleuriot (2003) o Saldo de Tesouraria se define pela seguinte fórmula:

$$T = \text{ativo errático} - \text{passivo errático.}$$

Quando o Capital de Giro for insuficiente para financiar a NCG, o Saldo de Tesouraria será negativo. Isso indica que a empresa financia parte da NCG e/ou ativos permanentes com fundos de curto prazo, aumentando seu risco de insolvência.

4.9 ANÁLISE DE CENÁRIOS

O objetivo desse tipo de análise é verificar o que acontece com o VPL quando ocorrem cenários alternativos. Dessa forma, pode-se ter mais segurança quanto à análise realizada. Isso ocorre porque o VPL é apenas projetado, ou seja, conhecemos somente o resultado provável e não certeza com relação ao sucesso de determinado projeto e é fundamental que se tenha uma idéia do comportamento do VPL em diferentes cenários.

A análise de cenários engloba desde as piores possibilidades até as mais otimistas. Para obter esses cenários, segundo Ross (2002), atribui-se os valores mais baixos a variáveis como unidades vendidas e preço unitário, por exemplo – no caso do pior cenário- e atribui-se os valores mais altos a essas mesmas variáveis – no melhor cenário. Essas informações são fundamentais para o cálculo do lucro líquido e fluxo de caixa de cada cenário projetado. (Para o pior cenário se devem reduzir as expectativas de vendas e de preços de venda e se aumentar o valor dos gastos operacionais).

4.10 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

De acordo com Souza (1999), este tipo de análise tem sido usado para o caso em que poucos componentes do fluxo de caixa estejam sujeitos a um grau pequeno de aleatoriedade, exemplifica citando a taxa de crescimento das vendas, pois não se sabe exatamente qual será o seu crescimento no futuro, mas seria razoável considerar que o seu crescimento não ultrapassará 20%, por exemplo.

Dessa forma, a técnica da análise de sensibilidade consiste em identificar áreas com riscos mais graves de previsão. Esse procedimento consiste em verificar o que ocorre com o VPL quando uma variável é alterada, dessa forma pode-se saber se o VPL encontrado é sensível ou não a mudanças dessa variável.

Desse modo, a análise de sensibilidade indica as variáveis que devem obter maior atenção no momento de serem estimadas e, conseqüentemente, qual é a dependência do grau de risco do VPL estimado para alterações em uma variável. Com isso se consegue avaliar quais as variáveis mais críticas para as estimativas.

5 MÉTODO

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, descrevendo-se os procedimentos utilizados para analisar a viabilidade do negócio.

Em princípio, todo trabalho acadêmico possibilita combinar a teoria com a prática. Nesse sentido, adaptar e desenvolver os modelos e conceitos discutidos na universidade necessita a utilização de elementos do processo científico. Para a realização desse trabalho foi utilizado o método de consultoria, visto que o problema analisado propõe um diagnóstico empresarial.

Dentro do modelo de consultoria Schein (1972) aponta 3 tipos de consultoria: a “compra de serviços especializados”, a consultoria “tipo diagnóstico” e a consultoria “de processos”. O modelo utilizado neste trabalho foi do “tipo diagnóstico”.

Segundo Roesch (2005), na pesquisa-diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente, e um projeto pode esgotar-se na fase de diagnóstico, como por exemplo, a realização de um diagnóstico para analisar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa. Este foi o caso deste trabalho.

O desenvolvimento do trabalho foi composto pelas seguintes fases:

5.1 COLETA DE DADOS

A primeira etapa consistiu em coletar dados com outras empresas do mesmo ramo de negócio, a fim de levantar todos os custos pertinentes à implantação no negócio. Foi elaborada pesquisa segundo conceitos de Malhorta (2001).

5.2 APURAÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS

Nesta fase foram apurados todos os custos envolvidos na implantação do negócio. Dentre eles, foram levantados custos fixos, custos variáveis e as receitas oriundas da atividade. Também foi elaborado um fluxo de caixa para três cenários diferentes, a fim de verificar o resultado de cada período.

Através das entrevistas foi possível identificar o ticket médio deste tipo de negócio e seu conceito.

Entende-se por ticket médio a relação entre o valor total das transações comerciais de um determinado período (um dia ou uma semana) e o Ticket *Count* (TC), outra unidade que representa a quantidade de cupons fiscais emitidos por uma loja. Em uma loja onde as vendas mensais somaram 30 mil reais, por exemplo, e o número de cupons fiscais ficou em torno de 5 por dia (150 no período) o Ticket Médio está em 200 reais.

Através do conceito de Ticket Médio, foi projetado o faturamento da empresa para que se tornassem possíveis as análises.

5.3 PROJEÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Neste estágio será projetado o ponto de equilíbrio de modo que, a partir dos custos existentes e das receitas projetadas, será possível analisar de forma mais consistente qual será a melhor posição a ser buscada.

5.4 ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO

Nesta etapa serão analisados os indicadores de retorno obtidos pelo negócio em questão. Através dessas análises de retorno, será possível verificar a viabilidade do Investimento. Por fim, essas análises servirão como base para serem comparadas com outras alternativas de investimento, buscando uma maior rentabilidade.

6 HISTÓRIA DAS CAFETERIAS

As primeiras cafeterias surgiram em Meca e eram conhecidas como Kaveh Kanes. Por ser um centro religioso, era proibido o consumo de bebidas alcoólicas, e assim os Kaveh Kanes transformaram-se em lugares onde era possível passar tardes agradáveis, na companhia de amigos e de um bom café. O gosto pelo café espalhou-se por Constantinopla, Síria e demais regiões próximas.

O café conquistou a Europa em 1615. O hábito de tomar café foi trazido dos países árabes por comerciantes italianos. Este hábito estava associado, principalmente em Veneza, a encontros sociais e à música que ocorriam nas alegres Botteghe Del Caffé.

O desenvolvimento das cafeterias na Europa ocorreu simultaneamente ao Iluminismo. Jovens passavam tardes inteiras reunidos em torno de várias xícaras de café, discutindo o destino das nações, declamando poemas ou simplesmente passando o tempo.

No Brasil, este hábito de tomar café entre amigos, muito comum durante a primeira metade do século passado, caiu em desuso por algumas décadas. Com a elevada inflação o café foi tabelado e o custo para se manter casas especializadas se tornou muito alto. Por muito tempo, o cafezinho foi servido em balcões de bares.

Por volta da década de 80, começaram a surgir novamente casas especializadas em café expresso, utilizando grãos considerados nobres, *blends* e aromatizados. O consumo de café voltou a crescer e o Brasil retomou o segundo lugar em consumo mundial de café. Hoje as cafeterias estão de volta, e cada vez mais fortes, conquistando uma clientela disposta a pagar por qualidade, sofisticação e ambientes agradáveis.

As modernas máquinas de café expresso que surgiram nos últimos anos estão revolucionando o hábito do cafezinho, trazendo um grande crescimento das cadeias de lojas de café.

Segundo a ABIC – Associação Brasileira de Indústria de Café (2008), www.abic.com.br, o consumo per capita de café e o mercado ainda tem muito para crescer. Estimulada por previsões otimistas, a criação da Delicatessen Bistrô será objeto de estudo deste trabalho, para que, aliada ao bom momento para o negócio, tenha um planejamento detalhado.

7 EMPRESAS VISITADAS

Para ter um conhecimento mais aprofundado, foi necessário realizar visitas à empresas que exploram a mesma atividade comercial da Delicatessen Bistrô.

Durante 3 semanas foram visitadas 5 cafeterias, em diversos locais de Porto Alegre, incluindo estabelecimentos próximos ao local onde pretende-se instalar a Delicatessen Bistrô.

A partir das entrevistas, foi possível identificar vários pontos relevantes pertinentes ao negócio, e que serviram como base para as projeções financeiras deste trabalho.

7.1 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, serão listados os pontos considerados como imprescindíveis para a realização da análise de viabilidade financeira:

- a) identificou-se que o ticket médio, que se refere a média de consumo por cliente, varia de R\$ 4,50 até R\$ 6,50 de um estabelecimento para outro;
 - b) este tipo de estabelecimento atende em média 180 a 400 clientes;
 - c) os clientes que freqüentam cafeterias costumam permanecer em média de 10 a 15 minutos no estabelecimento; é o tempo que começa no pedido, entrega do lanche/café, degustação e pagamento;
 - d) existem também os freqüentadores que permanecem mais tempo nas cafeterias, para leitura de jornais, conversas informais ou até pequenas reuniões; mas este número é bastante reduzido;
 - e) o horário de funcionamento dos estabelecimentos visitados, varia de acordo com sua localização. Em cafeterias localizadas em shopping centers o horário é das 10:00 às 22:00 horas, com atendimento em finais de semana. Em galerias ou prédios comerciais o horário é da 7:30 às 19:00 horas e atende aos sábados. A Delicatessen bistrô será enquadrada no segundo caso;
 - f) é muito importante que seja realizado um bom projeto de reforma/decoração. Os freqüentadores dispensam atenção especial ao ambiente;
-

- g) as máquinas de café expresso têm um custo bastante elevado (em torno de R\$ 18.000,00); portanto, a maioria dos estabelecimentos aluga as máquinas. O valor do aluguel é de R\$ 290,00 para uma máquina que atenda a necessidade da Delicatessen Bistrô.

8 PLANO DE NEGÓCIOS

8.1 A EMPRESA: CAFETERIA DELICATESSE BISTRÔ

Planeja-se a criação de uma cafeteria que ofereça um café de qualidade além de lanches rápidos e ambiente agradável.

O objetivo será oferecer um espaço que agregue qualidade em produtos e serviços além de agilidade no atendimento. Será focado um público que não dispõe de muito tempo, e que buscará a cafeteria para um lanche rápido, um momento de descontração ou até lazer em meio à correria do trabalho.

8.2 LOCALIZAÇÃO

A cafeteria Delicatessen Bistrô estará localizada junto à Avenida Carlos Gomes, em Porto Alegre. Esta região é conhecida atualmente por concentrar um grande número de escritórios, bancos e empresas. Ainda não está definida a localização exata, mas deverá ser de fácil acesso para o público que trabalha no local. O mais provável é que seja junto a algum prédio comercial, em ponto de fácil acesso como uma galeria. Além de atender ao público próprio do prédio, ainda atenda aos prédios mais próximos, pois será realizada a divulgação do estabelecimento através do melhor método segundo os proprietários de cafeterias, o método “boca-boca”, e também serão distribuídos panfletos em estabelecimentos comerciais próximos.

8.3 MISSÃO

Para Hisrich e Peters (2004) a missão descreve a natureza do negócio e o que o empreendedor espera conquistar com o empreendimento.

Missão da Delicatessen Bistrô:

“Oferecer aos clientes produtos de qualidade e excelente atendimento”.

8.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

8.4.1 Pontos fortes

Propaganda – a divulgação será através de folders distribuídos em locais próximos, como bancos, estacionamentos e os prédios em que se pretende conquistar o público alvo. Também será utilizado o método “boca-boca”, ou seja, através de indicações de outras pessoas que já conhecem. Identificou-se através das entrevistas, que esta é a melhor maneira de fazer divulgação.

Futura implantação de cozinha – em alguns dos cafés visitados identificou-se a existência de cozinha, onde são reparados almoços (pratos únicos no dia). Em todos os casos, a cafeteria surgiu e depois foi gerada a necessidade de ser instalada também uma cozinha para serem servidos pratos quentes ao meio dia. O faturamento aumentou significativamente com esta melhoria e o ponto ficou mais conhecido.

Este investimento não será realizado de imediato, pois é alto e não sabemos se o negócio terá aceitação esperada. Mas será escolhido um local em que exista possibilidade de se fazer esta melhoria.

8.4.2 Pontos fracos

Rotatividade dos funcionários – identificado através das entrevistas, esta situação é bastante freqüente neste tipo de estabelecimentos. Foi identificado que o público freqüentador de cafeterias gosta de um atendimento personalizado. Isso só será possível quando os funcionários conseguirem conhecer os clientes e seus gostos. Se a rotatividade de funcionários for muito elevada, este atendimento personalizado ficará cada vez mais difícil.

8.4.3 Oportunidades

Crescimento do mercado – segundo a revista eletrônica Cafeicultura, o mercado de cafés cresce ano a ano. A estimativa é de que já existem no Brasil cerca de 2,5 mil casas de café, movimentando um mercado superior aos R\$ 70 milhões por mês, ou R\$ 840 milhões por ano, e empregando 30 mil funcionários. A expansão foi de, pelo menos, 100%, nos últimos seis anos. O faturamento mensal de uma cafeteria varia de R\$ 25 mil a R\$ 100 mil. Em 2005, só a venda de máquinas de café expresso cresceu entre 15% e 20%.

Surgimento de Cafés Especiais – a revista Cafeicultura menciona também que o aumento do consumo nos novos pontos de venda justificou a diversificação e comercialização de novos tipos de café, com blends e origens diferentes. Do cultivo à torrefação, vem se imprimindo um padrão de qualidade que permite ao consumidor identificar sabores, sentindo o prazer da degustação.

Evidentemente que aliado à qualidade do grão, é indispensável uma elaboração cuidadosa que só pode ser feita com equipamentos de primeira linha.

8.4.4 Ameaças

Risco da Operação - qualquer operação desta natureza envolve um risco inerente a ela, pois não se pode ter certeza dos resultados a serem obtidos, os estudos realizados podem sofrer alguma distorção ou podem ocorrer mudanças repentinas e inesperadas no mercado, por isso este deve ser sempre monitorado pela administração. Um ponto que merece atenção é o aluguel da sala. Na região onde será instalada a cafeteria, os aluguéis são bastante elevados. Além disso, restaurantes e lancherias são concorrentes indiretos do negócio.

8.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

8.5.1 Serviços

Será dispensada atenção especial para o atendimento a clientes. O público alvo da cafeteria serão funcionários e executivos de empresas localizadas próximas ao estabelecimento. A cafeteria é uma opção para um rápido café da manhã, um lanche no horário de almoço, ou até uma reunião improvisada.

Foi possível identificar através das empresas visitadas, que um dos motivos pelos quais os clientes buscam este tipo de estabelecimento é a agilidade no atendimento. Para que isso se torne uma realidade, a Delicatessen Bistrô buscará profissionais qualificados e com experiência no ramo. No início o salário será igual ao praticado no mercado, mas com o crescimento do negócio, serão criados programas de premiação para estimular a motivação dos funcionários.

8.5.2 Produtos

Os produtos oferecidos serão de ótima qualidade. Identificou-se também através das visitas, que os clientes deste tipo de negócio não buscam preço baixo, e muitas vezes nem sabem quanto estão pagando por um lanche. Portanto, os clientes pagam pela qualidade, ambiente e bom atendimento.

A escolha dos fornecedores será sempre levando em conta a qualidade dos produtos. Além de buscar referências com outras empresas do ramo.

Durante as entrevistas, foi possível levantar contatos de vários fornecedores.

Abaixo realizou-se um levantamento de custos dos produtos e preço de venda praticado nos estabelecimentos pesquisados. Também foi possível verificar qual é a margem obtida neste mercado:

Salgados	Preço de custo	Preço de Venda	Margem
pão-de-queijo	1,00	2,00	100,00%
pastel de forno	2,00	3,70	85,00%
empada	2,00	3,70	85,00%
kibe	2,00	3,70	85,00%
folhados	2,00	3,70	85,00%
pão-de-batata	2,00	3,70	85,00%
quiche	2,00	3,70	85,00%
croissant	2,00	3,70	85,00%
cachorrinho	2,00	3,70	85,00%
esfirra	2,00	3,70	85,00%
torta de frango	2,00	3,70	85,00%
torta de legumes	2,00	3,70	85,00%
mini pizza	2,30	4,00	73,91%
baguete	1,50	2,80	86,67%
sanduíche natural	1,50	2,80	86,67%
Doces	Preço de custo	Preço de Venda	Margem
torta de maracuja (fatia)	2,50	4,20	68,00%
torta de limão (fatia)	2,50	4,20	68,00%
torta de maçã (fatia)	2,50	4,20	68,00%
torta de bombom (fatia)	2,50	4,20	68,00%
torta crocante (fatia)	2,50	4,20	68,00%
mini torna frutas	2,20	4,00	81,82%
mini torna limão	2,20	4,00	81,82%
Bebidas	Preço de custo	Preço de Venda	Margem
refrigerante	0,90	2,00	122,22%
café expresso	0,18	1,70	844,44%
café pingado	0,28	2,30	721,43%

Quadro 2 – Produtos

8.6 ANÁLISE DE MERCADO

Abaixo seguem especificações do mercado em que será inserida a Delicatessen Bistrô.

Os dados abaixo foram identificados através da pesquisa aplicada nas empresas do mesmo ramo:

8.6.1 Definição do público alvo

- a) classe social: A, B e C
- b) idade: Adulto entre 20 e 50 anos
- c) sexo: Feminino – 65 %
Masculino – 35%
- d) abrangência geográfica: Funcionários e freqüentadores de prédios até 200 m do local.
- e) comportamental: funcionários de empresas próximas ao local, abrangendo todos os cargos e faixas salariais.
- f) tamanho das lojas: de 70m² a 90m².

8.6.2 Fatores cíclicos

São fatores que se alteram com o passar do tempo, influenciando o negócio, como sazonalidade, economia e política.

8.6.2.1 Sazonalidade

O inverno é considerado a melhor época do ano para este ramo de atividade. É com o frio que as cafeterias podem abusar nas bebidas quentes e oferecer seus melhores cardápios. No entanto, será buscado neste negócio, um cardápio atraente também para o verão, já que a Delicatessen Bistrô busca atender pessoas que estão em horário de trabalho, e isso ocorre durante todo o ano. Portanto, para driblar esta barreira, será dedicada também atenção especial para um cardápio de verão.

8.6.2.2 Economia

O país vive o melhor momento econômico em três décadas, com uma inédita combinação entre estabilidade, aumento do consumo e da renda e investimentos recordes na produção. Isso torna o cenário confortável para se ingressar em um novo negócio. Mas sempre se deve ter cautela, pois mudanças econômicas afetam principalmente as pequenas empresas.

8.6.2.3 Política

Apesar da insegurança que ocorre a cada eleição no Brasil, atualmente, existem políticas públicas que favorecem tanto o estabelecimento de micro e pequenas empresas quanto a empresas ligadas ao artesanato. Assim, é necessário acompanhar as políticas de incentivo, como por exemplo, o Simples Nacional (citado na revisão bibliográfica) que favorece empresas como a aqui estudada.

8.6.2.4 Consumidores

Através das entrevistas, foi possível identificar, que o público deste tipo de estabelecimento é bastante exigente, e busca principalmente qualidade em atendimento e ambiente agradável. O quadro abaixo demonstra o perfil do público, verificado com a pesquisa:

Fatores	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Preço		x		
Qualidade nos serviços	x			
Qualidade dos produtos	x			
Localização		x		
Ambiente	x			
Atendimento	x			

Quadro 3 – Comportamento do público alvo

8.6.2.5 Fornecedores

Foi identificado, também através das entrevistas, que existe uma gama bastante grande de fornecedores para cafeterias.

Os fornecedores ainda não foram definidos, mas será utilizado um critério bastante rígido na escolha, sempre dando prioridade para os produtos de qualidade e de boa aceitação do público. O cardápio inicial será experimental, e conforme o estabelecimento se tornar conhecido, serão realizadas as alterações conforme a demanda dos clientes.

A Delicatessen Bistrô irá primar pelo bom atendimento, e se possível, um atendimento personalizado.

8.6.2.6 Concorrência

Em princípio, a Delicatessen Bistrô não sofrerá com concorrência direta, pois na escolha do local será verificado se existe algum estabelecimento similar nas proximidades. Caso exista, será buscado outro local.

No entanto, este tipo de negócio sofre concorrência indireta de bares, restaurantes e até supermercados. Os restaurantes serão concorrentes no horário de almoço, e os bares e supermercados para horários de lanche.

Por este motivo, será almejado neste negócio a fidelização dos clientes através da proximidade e personalização do atendimento, como já foi mencionado no item anterior. Somente desta maneira, seremos sempre a primeira opção no gosto do público.

9 INVESTIMENTOS

9.1 INVESTIMENTOS FIXOS

9.1.1 Instalações

Neste estudo, foram consideradas como investimento inicial as despesas pré – operacionais, os investimentos em instalações e o capital de giro inicial, apresentados nos quadros.

9.1.1.1 Móvel e equipamentos

No quadro abaixo são relacionados todos os itens pertinentes à móvel e equipamentos necessários para a operacionalização do negócio.

Os valores apresentados foram pesquisados no site: www.bndes.gov.br/cartaobndes. Neste site é possível consultar diversos fornecedores cadastrados no BNDES.

mobília/equipamentos	Quantid.	Valor Unit.	Valor Total
cadeiras	40	85,00	3400
mesas	10	320,00	3200
balcão atendimento	1	1.360,00	1360
expositor em aço	1	960,00	960
refrigerador horizontal	2	3.900,00	7800
microondas	1	400,00	400
liquidificador industrial	1	330,00	330
torradeira industrial	1	340,00	340
forno industrial	1	480,00	480
louças/utensílios	1	1.375,00	1375
armários	2	500,00	1000
cozinha industrial	1	1.100,00	1100
computador	1	1.500,00	1500
impressora fiscal	1	600,00	600
aparelho de som	1	650,00	650
Total			24.495,00

Quaro 4 – Móvel/equipamentos

9.1.1.2 Despesas pré-operacionais

O quadro abaixo apresenta os gastos necessários para a fase de pré-implantação.

Os custos de logo marca, panfletos e panfleteador foram orçados com a empresa AGE Foto e Comunicação Ltda.

O custo com registros da empresa foi orçado com um contador.

Despesas Pré - Operacionais	Valor Total
logo marca	1.000,00
panfletos	200,00
panfleteador	200,00
gastos com registros	400,00
Total	1.800,00

Quadro 5 – Despesas pré-operacionais

9.1.1.3 Investimento em instalações

No quadro abaixo é apresentado o valor total em investimentos fixos que será necessário para a implantação da empresa.

Com base na empresas visitadas, foi possível concluir que um investimento de R\$ 20.000,00 em reforma é suficiente para se chegar ao ambiente que a Delicatessen Bistrô pretende oferecer.

Para se chegar ao custo de projeto, foi realizada consulta com um arquiteto, que informou que é usual cobrar o percentual de 10% sobre o valor total da obra. O investimento em mobília e equipamentos deriva do Quadro 4.

Nas entrevistas identificou-se que a maioria dos estabelecimentos utiliza o programa de computador *Bit Bar*, desenvolvido especialmente para bares e restaurantes.

Investimento em instalações	Valor Total
reforma	20.000,00
projeto -arquiteto	2.000,00
Programa <i>Bit Bar</i>	1.400,00
mobília/equipamentos	24.495,00
Total	47.895,00

Quadro 6 – Investimento em instalações

9.1.2 Despesas fixas

No item de despesas fixas serão apresentados todos os gastos com o quadro de funcionários e posteriormente, as despesas fixas mensais da cafeteria.

9.1.2.1 Quadro pessoal

A empresa iniciará seu negócio com quatro funcionários e uma sócio. Sendo um funcionário com o cargo de barista, que é o profissional que tem curso para operar e preparar cafés, três atendentes e um caixa - função que será exercida pela sócia.

Abaixo são apresentados os gastos totais com o quadro de pessoal. Os salários foram identificados através das entrevistas e confirmados com uma consulta ao Sindicato dos Trabalhadores de Bares e Hotéis de Porto Alegre.

Os gastos com encargos sociais foram projetados com base em consulta a um contador e foram confirmados em consulta ao site www.guiatrabalhista.com.br. O calculo foi realizado considerando que a empresa é optante pelo Simples Nacional.

Quadro pessoal					
Cargo	Quant.	Salário	Tot. Salário	Enc. Sociais	Total
barista	1	650,00	650,00	364,00	1.014,00
atendente	4	450,00	1.800,00	1.008,00	2.808,00
Total					3.822,00

Quadro 7 – Quadro pessoal

9.1.2.2 Despesas fixas mensais

As despesas fixas comportam todos os gastos mensais que serão desembolsados pela empresa.

Em pesquisa à Imobiliária Albert Imóveis, localizada na Av. Nilo Peçanha em Porto Alegre, foi possível verificar a média de preços de aluguéis praticados na região onde será implantada a cafeteria Delicatessen Bistrô.

As despesas com telefone, luz, internet e assinaturas de jornais e revistas, foram identificados através das entrevistas. Na despesa com pró-labore já estão incluídos os encargos sobre pró-labore.

O valor atribuído com pessoal deriva do Quadro 7, e o pró-labore é o valor inicial que a sócia pretende retirar.

Despesas Fixas	
aluguel/condomínio	3.500,00
luz	300,00
telefone/internet	300,00
assinaturas de jornais/revistas	150,00
gastos com pessoal	3.822,00
assessoria contábil	120,00
aluguel da máquina de café	290,00
pró-labore	1.500,00
Total	9.982,00

Quadro 8 – Despesas fixas

9.1.3 Capital de giro inicial

Para se calcular o capital de giro inicial, foi considerado as despesas fixas e o estoque inicial, que corresponde ao custo das mercadorias vendidas no primeiro mês do cenário esperado.

Capital de giro inicial	mensal
despesas fixas	9.982,00
estoque inicial	3.432,00
Total	13.414,00

Quadro 9 – Capital de giro inicial

É muito comum quando da abertura de um negócio, nos primeiros meses o fluxo de caixa ser negativo. Isso se deve ao fato de ainda não existir uma clientela assídua. No entanto, os custos fixos e despesas com pessoal devem ser pagos. Além disso, parte do estoque deste tipo de negócio é perecível e deve ser consumido em poucos dias.

Para que seja possível cobrir estes custos no início da operação, será orçada uma reserva de caixa correspondente a dois meses de operação. Este valor será duas vezes o capital de giro inicial, ou seja, R\$ 26.828,00.

9.1.4 Investimento inicial

Assim, o quadro a seguir reúne os valores referentes ao investimento inicial, ou seja, os valores apresentados nos quadros 5,6 e 9.

Investimento Inicial	
Despesas Pré-Operacionais	1.800,00
Investimento em instalações	47.895,00
Capital de giro inicial	13.414,00
Total	63.109,00

Quadro 10 – Capital de giro inicial

10 PROJEÇÕES

10.1 PROJEÇÕES DE VENDAS

O modelo que será utilizado para estabelecer a venda da cafeteria será baseado no ticket médio. A expressão ticket médio significa a média de gasto *per capita*, isto é, o quanto em média o que cada cliente consome.

Para se realizar a projeção de venda da Delicatessen Bistrô, foram levantados os valores dos tickets médios das cafeteria pesquisadas e outros estabelecimentos desse setor. Através do

levantamento desses dados chegou-se a conclusão que o ticket médio fica em torno de R\$ 5,50. Esse valor seria referente ao consumo de uma bebida e de um lanche.

Foram realizadas três projeções de vendas, para cenários pessimistas, esperados e otimistas, por três anos.

Para o cenário pessimista, projetou-se um número de atendimentos/dia inicial de 90 clientes, tendo um incremento de 2% a.m. no primeiro ano, 1% a.m. no segundo ano e até julho de terceiro ano, estabilizando a partir de agosto.

Para o cenário esperado, projetou-se um número de atendimentos/dia inicial de 100 clientes, tendo um incremento de 3% a.m. no primeiro ano, 2% a.m. no segundo ano e até julho de terceiro ano, estabilizando a partir de agosto.

Para o cenário otimista, projetou-se um número de atendimentos/dia inicial de 90 clientes, tendo um incremento de 4% a.m. no primeiro ano, 2% a.m. no segundo ano e até julho de terceiro ano, estabilizando a partir de agosto.

Os cálculos foram realizados sobre vinte e seis dias, pois a cafeteria atenderá também aos sábados.

PESSIMISTA					
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 1					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkr médio	receita de vendas
jan/09	90	26	2340	R\$ 5,50	R\$ 12.870,00
fev/09	92	26	2387	R\$ 5,50	R\$ 13.127,40
mar/09	94	26	2435	R\$ 5,50	R\$ 13.389,95
abr/09	96	26	2483	R\$ 5,50	R\$ 13.657,75
mai/09	97	26	2533	R\$ 5,50	R\$ 13.930,90
jun/09	99	26	2584	R\$ 5,50	R\$ 14.209,52
jul/09	101	26	2635	R\$ 5,50	R\$ 14.493,71
ago/09	103	26	2688	R\$ 5,50	R\$ 14.783,58
set/09	105	26	2742	R\$ 5,50	R\$ 15.079,26
out/09	108	26	2797	R\$ 5,50	R\$ 15.380,84
nov/09	110	26	2852	R\$ 5,50	R\$ 15.688,46
dez/09	112	26	2909	R\$ 5,50	R\$ 16.002,23
Total					R\$ 172.613,59
Média					R\$ 14.384,47

Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 2					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas
jan/10	113	26	2939	R\$ 5,50	R\$ 16.162,25
fev/10	114	26	2968	R\$ 5,50	R\$ 16.323,87
mar/10	115	26	2998	R\$ 5,50	R\$ 16.487,11
abr/10	116	26	3028	R\$ 5,50	R\$ 16.651,98
mai/10	118	26	3058	R\$ 5,50	R\$ 16.818,50
jun/10	119	26	3088	R\$ 5,50	R\$ 16.986,69
jul/10	120	26	3119	R\$ 5,50	R\$ 17.156,55
ago/10	121	26	3151	R\$ 5,50	R\$ 17.328,12
set/10	122	26	3182	R\$ 5,50	R\$ 17.501,40
out/10	124	26	3214	R\$ 5,50	R\$ 17.676,41
nov/10	125	26	3246	R\$ 5,50	R\$ 17.853,18
dez/10	126	26	3278	R\$ 5,50	R\$ 18.031,71
Total					R\$ 204.977,78
Média					R\$ 17.081,48
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 3					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas
jan/11	127	26	3311	R\$ 5,50	R\$ 18.212,03
fev/11	129	26	3344	R\$ 5,50	R\$ 18.394,15
mar/11	130	26	3378	R\$ 5,50	R\$ 18.578,09
abr/11	131	26	3412	R\$ 5,50	R\$ 18.763,87
mai/11	133	26	3446	R\$ 5,50	R\$ 18.951,51
jun/11	134	26	3480	R\$ 5,50	R\$ 19.141,02
jul/11	135	26	3515	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
ago/11	135	26	3510	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
set/11	135	26	3510	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
out/11	135	26	3510	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
nov/11	135	26	3510	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
dez/11	135	26	3510	R\$ 5,50	R\$ 19.332,43
Total					R\$ 228.035,25
Média					R\$ 19.002,94

Quadro 11 – Projeção mensal de receitas – cenário pessimista

ESPERADO					
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 1					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas
jan/09	100	26	2600	R\$ 5,50	R\$ 14.300,00
fev/09	103	26	2678	R\$ 5,50	R\$ 14.729,00
mar/09	106	26	2758	R\$ 5,50	R\$ 15.170,87
abr/09	109	26	2841	R\$ 5,50	R\$ 15.626,00
mai/09	113	26	2926	R\$ 5,50	R\$ 16.094,78
jun/09	116	26	3014	R\$ 5,50	R\$ 16.577,62
jul/09	119	26	3105	R\$ 5,50	R\$ 17.074,95
ago/09	123	26	3198	R\$ 5,50	R\$ 17.587,20
set/09	127	26	3294	R\$ 5,50	R\$ 18.114,81
out/09	130	26	3392	R\$ 5,50	R\$ 18.658,26
nov/09	134	26	3494	R\$ 5,50	R\$ 19.218,00
dez/09	138	26	3599	R\$ 5,50	R\$ 19.794,54
Total					R\$ 202.946,02

Média					R\$ 16.912,17	
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 2						
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas	
jan/10	141	26	3671	R\$ 5,50	R\$ 20.190,44	
fev/10	144	26	3744	R\$ 5,50	R\$ 20.594,24	
mar/10	147	26	3819	R\$ 5,50	R\$ 21.006,13	
abr/10	150	26	3896	R\$ 5,50	R\$ 21.426,25	
mai/10	153	26	3974	R\$ 5,50	R\$ 21.854,78	
jun/10	156	26	4053	R\$ 5,50	R\$ 22.291,87	
jul/10	159	26	4134	R\$ 5,50	R\$ 22.737,71	
ago/10	162	26	4217	R\$ 5,50	R\$ 23.192,46	
set/10	165	26	4301	R\$ 5,50	R\$ 23.656,31	
out/10	169	26	4387	R\$ 5,50	R\$ 24.129,44	
nov/10	172	26	4475	R\$ 5,50	R\$ 24.612,03	
dez/10	176	26	4564	R\$ 5,50	R\$ 25.104,27	
Total					R\$ 270.795,93	
Média					R\$ 22.566,33	
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 3						
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas	
jan/11	179	26	4656	R\$ 5,50	R\$ 25.606,35	
fev/11	183	26	4749	R\$ 5,50	R\$ 26.118,48	
mar/11	186	26	4844	R\$ 5,50	R\$ 26.640,85	
abr/11	190	26	4941	R\$ 5,50	R\$ 27.173,67	
mai/11	194	26	5039	R\$ 5,50	R\$ 27.717,14	
jun/11	198	26	5140	R\$ 5,50	R\$ 28.271,48	
jul/11	202	26	5243	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
ago/11	202	26	5252	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
set/11	202	26	5252	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
out/11	202	26	5252	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
nov/11	202	26	5252	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
dez/11	202	26	5252	R\$ 5,50	R\$ 28.836,91	
Total					R\$ 334.549,44	
Média					R\$ 27.879,12	

Quadro 12 – Projeção mensal de receitas – cenário esperado

OTIMISTA						
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 1						
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas	
jan/09	110	26	2860	R\$ 5,50	15.730	
fev/09	114	26	2974	R\$ 5,50	16.359	
mar/09	119	26	3093	R\$ 5,50	17.014	
abr/09	124	26	3217	R\$ 5,50	17.694	
mai/09	129	26	3346	R\$ 5,50	18.402	
jun/09	134	26	3480	R\$ 5,50	19.138	
jul/09	139	26	3619	R\$ 5,50	19.903	
ago/09	145	26	3764	R\$ 5,50	20.700	
set/09	151	26	3914	R\$ 5,50	21.528	
out/09	157	26	4071	R\$ 5,50	22.389	
nov/09	163	26	4233	R\$ 5,50	23.284	
dez/09	169	26	4403	R\$ 5,50	24.216	
Total					R\$ 236.355,92	

Média					R\$ 19.696,33
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 2					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas
jan/10	174	26	4535	R\$ 5,50	R\$ 24.942,08
fev/10	180	26	4671	R\$ 5,50	R\$ 25.690,34
mar/10	185	26	4811	R\$ 5,50	R\$ 26.461,05
abr/10	191	26	4955	R\$ 5,50	R\$ 27.254,88
mai/10	196	26	5104	R\$ 5,50	R\$ 28.072,53
jun/10	202	26	5257	R\$ 5,50	R\$ 28.914,71
jul/10	208	26	5415	R\$ 5,50	R\$ 29.782,15
ago/10	215	26	5577	R\$ 5,50	R\$ 30.675,61
set/10	221	26	5745	R\$ 5,50	R\$ 31.595,88
out/10	228	26	5917	R\$ 5,50	R\$ 32.543,76
nov/10	234	26	6095	R\$ 5,50	R\$ 33.520,07
dez/10	241	26	6277	R\$ 5,50	R\$ 34.525,67
Total					R\$ 353.978,75
Média					R\$ 29.498,23
Projeção Mensal de Receitas em R\$ - ano 3					
mês	n° atend/dia	dias/mês	n° atend/mês	tkt médio	receita de vendas
jan/11	249	26	6466	R\$ 5,50	R\$ 35.561,44
fev/11	256	26	6660	R\$ 5,50	R\$ 36.628,29
mar/11	264	26	6859	R\$ 5,50	R\$ 37.727,13
abr/11	272	26	7065	R\$ 5,50	R\$ 38.858,95
mai/11	280	26	7277	R\$ 5,50	R\$ 40.024,72
jun/11	288	26	7496	R\$ 5,50	R\$ 41.225,46
jul/11	297	26	8320	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
ago/11	297	26	7722	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
set/11	297	26	7722	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
out/11	297	26	7722	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
nov/11	297	26	7722	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
dez/11	297	26	7722	R\$ 5,50	R\$ 45.760,00
Total					R\$ 504.585,99
Média					R\$ 42.048,83

Quadro 13 – Projeção mensal de receitas – cenário otimista

10.2 IMPOSTOS

O regime tributário adotado será o regime Simples Nacional, já mencionado no item de referências bibliográficas deste trabalho.

11 ANÁLISE ECONÔMICO – FINANCEIRA

11.1 DEMONSTRATIVO PROJETADO MENSAL PARA TRÊS ANOS

Foram projetados DRE para 3 anos e para os 3 cenários. Abaixo seguem demonstrações mês a mês.

Conforme o quadro 2 – Produtos – foi possível verificar que a margem neste ramo é próxima de 80%. Para não fazer uma projeção otimista demais, vamos considerar uma margem de lucro de 70%.

As vendas foram calculadas conforme informado no item projeção de vendas, e no item despesas operacionais estão inclusas as despesas fixas e o pró-labore.

11.1.1 Cenário pessimista

ano 1 - cenário pessimista						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	12.870,00	13.127,40	13.389,95	13.657,75	13.930,90	14.209,52
Simplex (5,47%)	(703,99)	(718,07)	(732,43)	(747,08)	(762,02)	(777,26)
Resultado Operacional Líquido	12.166,01	12.409,33	12.657,52	12.910,67	13.168,88	13.432,26
CMV (30%)	(3.861,00)	(3.938,22)	(4.016,98)	(4.097,32)	(4.179,27)	(4.262,86)
Lucro Bruto Operacional	8.305,01	8.471,11	8.640,53	8.813,34	8.989,61	9.169,40
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	(1.676,99)	(1.510,89)	(1.341,47)	(1.168,66)	(992,39)	(812,60)
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	(1.676,99)	(1.510,89)	(1.341,47)	(1.168,66)	(992,39)	(812,60)
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	14.493,71	14.783,58	15.079,26	15.380,84	15.688,46	16.002,23
Simplex (5,47%)	(792,81)	(808,66)	(824,84)	(841,33)	(858,16)	(875,32)
Resultado Operacional Líquido	13.700,90	13.974,92	14.254,42	14.539,51	14.830,30	15.126,91
CMV (30%)	(4.348,11)	(4.435,08)	(4.523,78)	(4.614,25)	(4.706,54)	(4.800,67)
Lucro Bruto Operacional	9.352,79	9.539,85	9.730,64	9.925,26	10.123,76	10.326,24
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	(629,21)	(442,15)	(251,36)	(56,74)	141,76	344,24
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	(629,21)	(442,15)	(251,36)	(56,74)	141,76	344,24

Quadro 14 – DRE projetado – cenário pessimista ano 1

ano 2 - cenário pessimista

DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	16.162,25	16.323,87	16.487,11	16.651,98	16.818,50	16.986,69
Simplex (6,84%)	(884,08)	(892,92)	(901,84)	(910,86)	(919,97)	(929,17)
Resultado Operacional Líquido	15.278,17	15.430,96	15.585,27	15.741,12	15.898,53	16.057,52
CMV (30%)	(4.848,67)	(4.897,16)	(4.946,13)	(4.995,59)	(5.045,55)	(5.096,01)
Lucro Bruto Operacional	10.429,50	10.533,79	10.639,13	10.745,52	10.852,98	10.961,51
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	(14,67)	89,62	194,96	301,35	408,81	517,34
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	(14,67)	89,62	194,96	301,35	408,81	517,34
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	17.156,55	17.328,12	17.501,40	17.676,41	17.853,18	18.031,71
Simplex (6,84%)	(938,46)	(947,85)	(957,33)	(966,90)	(976,57)	(986,33)
Resultado Operacional Líquido	16.218,09	16.380,27	16.544,07	16.709,51	16.876,61	17.045,38
CMV (30%)	(5.146,97)	(5.198,44)	(5.250,42)	(5.302,92)	(5.355,95)	(5.409,51)
Lucro Bruto Operacional	11.071,12	11.181,84	11.293,65	11.406,59	11.520,66	11.635,86
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	626,95	737,67	849,48	962,42	1.076,49	1.191,69
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	626,95	737,67	849,48	962,42	1.076,49	1.191,69

Quadro 15 – DRE projetado – cenário pessimista ano 2

ano 3 - cenário pessimista

DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	18.212,03	18.394,15	18.578,09	18.763,87	18.951,51	19.141,02
Simplex (6,84%)	(996,20)	(1.006,16)	(1.016,22)	(1.026,38)	(1.036,65)	(1.047,01)
Resultado Operacional Líquido	17.215,83	17.387,99	17.561,87	17.737,49	17.914,86	18.094,01
CMV (30%)	(5.463,61)	(5.518,24)	(5.573,43)	(5.629,16)	(5.685,45)	(5.742,31)
Lucro Bruto Operacional	11.752,22	11.869,74	11.988,44	12.108,33	12.229,41	12.351,70
Despesas Operacionais	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	824,23	941,75	1.060,45	1.180,34	1.301,42	1.423,71
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	824,23	941,75	1.060,45	1.180,34	1.301,42	1.423,71
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	19.332,43	19.332,43	19.332,43	19.332,43	19.332,43	19.332,43
Simplex (6,84%)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)
Resultado Operacional Líquido	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)	(1.057,48)
CMV (30%)	18.274,95	18.274,95	18.274,95	18.274,95	18.274,95	18.274,95
Lucro Bruto Operacional	(5.799,73)	(5.799,73)	(5.799,73)	(5.799,73)	(5.799,73)	(5.799,73)
Despesas Operacionais	12.475,22	12.475,22	12.475,22	12.475,22	12.475,22	12.475,22
Despesas Financeiras	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Lucro Líquido Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado não operacional	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23
Lucro Líquido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23	1.547,23

Quadro 16 – DRE projetado – cenário pessimista ano 3

11.1.2 Cenário esperado

ano 1 - cenário esperado						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	14.300,00	14.729,00	15.170,87	15.626,00	16.094,78	16.577,62
Simplex (5,47%)	(782,21)	(805,68)	(829,85)	(854,74)	(880,38)	(906,80)
Resultado Operacional Líquido	13.517,79	13.923,32	14.341,02	14.771,25	15.214,39	15.670,82
CMV (30%)	(4.290,00)	(4.418,70)	(4.551,26)	(4.687,80)	(4.828,43)	(4.973,29)
Lucro Bruto Operacional	9.227,79	9.504,62	9.789,76	10.083,46	10.385,96	10.697,54
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	(754,21)	(477,38)	(192,24)	101,46	403,96	715,54
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	(754,21)	(477,38)	(192,24)	101,46	403,96	715,54
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	17.074,95	17.587,20	18.114,81	18.658,26	19.218,00	19.794,54
Simplex (5,47%)	(934,00)	(962,02)	(990,88)	(1.020,61)	(1.051,22)	(1.082,76)
Resultado Operacional Líquido	16.140,95	16.625,18	17.123,93	17.637,65	18.166,78	18.711,78
CMV (30%)	(5.122,48)	(5.276,16)	(5.434,44)	(5.597,48)	(5.765,40)	(5.938,36)
Lucro Bruto Operacional	11.018,46	11.349,02	11.689,49	12.040,17	12.401,38	12.773,42
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	1.036,46	1.367,02	1.707,49	2.058,17	2.419,38	2.791,42
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	1.036,46	1.367,02	1.707,49	2.058,17	2.419,38	2.791,42

Quadro 17 – DRE projetado – cenário esperado ano 1

ano 2 - cenário esperado						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	20.190,44	20.594,24	21.006,13	21.426,25	21.854,78	22.291,87
Simplex (6,84%)	(1.104,42)	(1.126,51)	(1.149,04)	(1.172,02)	(1.195,46)	(1.219,37)
Resultado Operacional Líquido	19.086,02	19.467,74	19.857,09	20.254,24	20.659,32	21.072,51
CMV (30%)	(6.057,13)	(6.178,27)	(6.301,84)	(6.427,88)	(6.556,43)	(6.687,56)
Lucro Bruto Operacional	13.028,89	13.289,47	13.555,25	13.826,36	14.102,89	14.384,94
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	2.584,72	2.845,30	3.111,08	3.382,19	3.658,72	3.940,77
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	2.584,72	2.845,30	3.111,08	3.382,19	3.658,72	3.940,77
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	22.737,71	23.192,46	23.656,31	24.129,44	24.612,03	25.104,27
Simplex (6,84%)	(1.243,75)	(1.268,63)	(1.294,00)	(1.319,88)	(1.346,28)	(1.373,20)
Resultado Operacional Líquido	21.493,96	21.923,84	22.362,31	22.809,56	23.265,75	23.731,06
CMV (30%)	(6.821,31)	(6.957,74)	(7.096,89)	(7.238,83)	(7.383,61)	(7.531,28)
Lucro Bruto Operacional	14.672,64	14.966,10	15.265,42	15.570,73	15.882,14	16.199,78
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	4.228,47	4.521,93	4.821,25	5.126,56	5.437,97	5.755,61
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	4.228,47	4.521,93	4.821,25	5.126,56	5.437,97	5.755,61

Quadro 18 – DRE projetado – cenário esperado ano 2

ano 3 - cenário esperado						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	25.606,35	26.118,48	26.640,85	27.173,67	27.717,14	28.271,48
Simplex (6,84%)	(1.400,67)	(1.428,68)	(1.457,25)	(1.486,40)	(1.516,13)	(1.546,45)
Resultado Operacional Líquido	24.205,69	24.689,80	25.183,60	25.687,27	26.201,01	26.725,03
CMV (30%)	(7.681,91)	(7.835,54)	(7.992,26)	(8.152,10)	(8.315,14)	(8.481,45)
Lucro Bruto Operacional	16.523,78	16.854,26	17.191,34	17.535,17	17.885,87	18.243,59
Despesas Operacionais	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	5.595,79	5.926,27	6.263,35	6.607,18	6.957,88	7.315,60
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	5.595,79	5.926,27	6.263,35	6.607,18	6.957,88	7.315,60
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	28.836,91	28.836,91	28.836,91	28.836,91	28.836,91	28.836,91
Simplex (6,84%)	(1.577,38)	(1.577,38)	(1.577,38)	(1.577,38)	(1.577,38)	(1.577,38)
Resultado Operacional Líquido	27.259,53	27.259,53	27.259,53	27.259,53	27.259,53	27.259,53
CMV (30%)	(8.651,07)	(8.651,07)	(8.651,07)	(8.651,07)	(8.651,07)	(8.651,07)
Lucro Bruto Operacional	18.608,46	18.608,46	18.608,46	18.608,46	18.608,46	18.608,46
Despesas Operacionais	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47	7.680,47

Quadro 19 – DRE projetado – cenário esperado ano 3

11.1.3 Cenário otimista

ano 1 - cenário otimista						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	15.730,00	16.359,20	17.013,57	17.694,11	18.401,88	19.137,95
Simplex (5,47%)	(860,43)	(894,85)	(930,64)	(967,87)	(1.006,58)	(1.046,85)
Resultado Operacional Líquido	14.869,57	15.464,35	16.082,93	16.726,24	17.395,29	18.091,10
CMV (30%)	(4.719,00)	(4.907,76)	(5.104,07)	(5.308,23)	(5.520,56)	(5.741,39)
Lucro Bruto Operacional	10.150,57	10.556,59	10.978,86	11.418,01	11.874,73	12.349,72
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	168,57	574,59	996,86	1.436,01	1.892,73	2.367,72
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	168,57	574,59	996,86	1.436,01	1.892,73	2.367,72
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	19.903,47	20.699,61	21.527,59	22.388,69	23.284,24	24.215,61
Simplex (5,47%)	(1.088,72)	(1.132,27)	(1.177,56)	(1.224,66)	(1.273,65)	(1.324,59)
Resultado Operacional Líquido	18.814,75	19.567,34	20.350,03	21.164,03	22.010,59	22.891,02
CMV (30%)	(5.971,04)	(6.209,88)	(6.458,28)	(6.716,61)	(6.985,27)	(7.264,68)
Lucro Bruto Operacional	12.843,71	13.357,46	13.891,75	14.447,42	15.025,32	15.626,33
Despesas Operacionais	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)	(9.982,00)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	2.861,71	3.375,46	3.909,75	4.465,42	5.043,32	5.644,33
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	2.861,71	3.375,46	3.909,75	4.465,42	5.043,32	5.644,33

Quadro 20 – DRE projetado – cenário otimista ano 1

ano 2 - cenário otimista						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	24.942,08	25.690,34	26.461,05	27.254,88	28.072,53	28.914,71
Simplex (6,84%)	(1.364,33)	(1.405,26)	(1.447,42)	(1.490,84)	(1.535,57)	(1.581,63)
Resultado Operacional Líquido	23.577,75	24.285,08	25.013,63	25.764,04	26.536,96	27.333,07
CMV (30%)	(7.482,62)	(7.707,10)	(7.938,32)	(8.176,47)	(8.421,76)	(8.674,41)
Lucro Bruto Operacional	16.095,12	16.577,98	17.075,32	17.587,58	18.115,20	18.658,66
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	5.650,95	6.133,81	6.631,15	7.143,41	7.671,03	8.214,49
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	5.650,95	6.133,81	6.631,15	7.143,41	7.671,03	8.214,49
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	29.782,15	30.675,61	31.595,88	32.543,76	33.520,07	34.525,67
Simplex (6,84%)	(1.629,08)	(1.677,96)	(1.728,29)	(1.780,14)	(1.833,55)	(1.888,55)
Resultado Operacional Líquido	28.153,07	28.997,66	29.867,59	30.763,61	31.686,52	32.637,12
CMV (30%)	(8.934,64)	(9.202,68)	(9.478,76)	(9.763,13)	(10.056,02)	(10.357,70)
Lucro Bruto Operacional	19.218,42	19.794,97	20.388,82	21.000,49	21.630,50	22.279,42
Despesas Operacionais	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)	(10.444,17)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	8.774,25	9.350,80	9.944,65	10.556,32	11.186,33	11.835,25
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	8.774,25	9.350,80	9.944,65	10.556,32	11.186,33	11.835,25

Quadro 21 - DRE projetado – cenário otimista ano 2

ano 3 - cenário otimista						
DRE Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Vendas	35.561,44	36.628,29	37.727,13	38.858,95	40.024,72	41.225,46
Simplex (6,84%)	(1.945,21)	(2.003,57)	(2.063,67)	(2.125,58)	(2.189,35)	(2.255,03)
Resultado Operacional Líquido	33.616,23	34.624,72	35.663,46	36.733,36	37.835,37	38.970,43
CMV (30%)	(10.668,43)	(10.988,49)	(11.318,14)	(11.657,68)	(12.007,42)	(12.367,64)
Lucro Bruto Operacional	22.947,80	23.636,23	24.345,32	25.075,68	25.827,95	26.602,79
Despesas Operacionais	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	12.019,81	12.708,24	13.417,33	14.147,69	14.899,96	15.674,80
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	12.019,81	12.708,24	13.417,33	14.147,69	14.899,96	15.674,80
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas	42.462,22	42.462,22	42.462,22	42.462,22	42.462,22	42.462,22
Simplex (6,84%)	(2.322,68)	(2.322,68)	(2.322,68)	(2.322,68)	(2.322,68)	(2.322,68)
Resultado Operacional Líquido	40.139,54	40.139,54	40.139,54	40.139,54	40.139,54	40.139,54
CMV (30%)	(12.738,67)	(12.738,67)	(12.738,67)	(12.738,67)	(12.738,67)	(12.738,67)
Lucro Bruto Operacional	27.400,87	27.400,87	27.400,87	27.400,87	27.400,87	27.400,87
Despesas Operacionais	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)	(10.927,99)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88	16.472,88

Quadro 22 - DRE projetado – cenário otimista ano 3

11.2 DEMONSTRATIVO PROJETADO PARA O PERÍODO DE TRÊS ANOS

Abaixo são apresentados demonstrativos para os próximos três anos, de acordo com os dados das planilhas acima. Serão assim apresentados para uma melhor visualização:

CENÁRIO PESSIMISTA			
DRE Projetado	2009	2010	2011
Vendas	172.613,59	204.977,78	228.035,00
Simplex (5,47%)	(9.441,96)	(11.212,28)	(12.473,51)
Resultado Operacional Líquido	163.171,63	193.765,50	215.561,49
CMV (30%)	(51.784,08)	(61.493,33)	(68.410,50)
Lucro Bruto Operacional	111.387,55	132.272,16	147.150,99
Despesas Operacionais	(119.784,00)	(125.330,04)	(131.135,88)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	(8.396,45)	6.942,12	16.015,11
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	(8.396,45)	6.942,12	16.015,11
MENSAL	-699,70	578,51	1.334,59

Quadro 23 – DRE Projetado - cenária pessimista

CENÁRIO ESPERADO			
DRE Projetado	2009	2010	2011
Vendas	202.946,02	270.795,93	334.549,46
Simplex (5,47%)	(11.101,15)	(14.812,54)	(18.299,86)
Resultado Operacional Líquido	191.844,87	255.983,39	316.249,60
CMV (30%)	(60.883,81)	(81.238,78)	(100.364,84)
Lucro Bruto Operacional	130.961,07	174.744,61	215.884,77
Despesas Operacionais	(119.784,00)	(125.330,04)	(131.135,88)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	11.177,07	49.414,57	84.748,89
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	11.177,07	49.414,57	84.748,89
MENSAL	931,42	4.117,88	7.062,41

Quadro 24 – DRE Projetado - cenária esperado

CENÁRIO OTIMISTA			
DRE Projetado	2009	2010	2011
Vendas	236.355,92	353.978,75	484.799,33
Simplex (5,47%)	(12.928,67)	(19.362,64)	(26.518,52)
Resultado Operacional Líquido	223.427,25	334.616,11	458.280,81
CMV (30%)	(70.906,78)	(106.193,63)	(145.439,80)
Lucro Bruto Operacional	152.520,48	228.422,49	312.841,01
Despesas Operacionais	(119.784,00)	(125.330,00)	(131.135,88)
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido Operacional	32.736,48	103.092,49	181.705,13
Resultado não operacional	0,00	0,00	0,00
Lucro Líquido	32.736,48	103.092,49	181.705,13
MENSAL	2.728,04	8.591,04	15.142,09

Quadro 25 – DRE Projetado - cenária otimista

11.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Foi elaborado um fluxo de caixa para os três anos de projeção e também para os três cenários. As compras e pagamentos foram projetadas sempre com pagamentos à vista.

Foi aplicada uma taxa de 4,63% sobre as despesas de um ano para outro, que corresponde à previsão de inflação para 2009, segundo o IPCA.

11.3.1 Cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 1 cenário pessimista							
Investimento Inicial: R\$ 63.109,00			Previsão de vendas e recebimentos				
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento			2%	2%	2%	2%	2%
Vendas	100%	12.870	13.127	13.390	13.658	13.931	14.210
Recebimentos à vista	100%	12.870	13.127	13.390	13.658	13.931	14.210
Total das entradas de caixa		12.870	13.127	13.390	13.658	13.931	14.210
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		3.861	3.938	4.017	4.097	4.179	4.263
Pagamentos em Dinheiro	100%	3.861	3.938	4.017	4.097	4.179	4.263
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
Salários		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Encargos Sociais(s/salário)		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
Pró-Labore		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
SIMPLES	5,5%		704	718	732	747	762
Débitos previstos		13.843	14.624	14.717	14.812	14.908	15.007
Total das saídas de caixa		13.843	14.624	14.717	14.812	14.908	15.007
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		12.870	13.127	13.390	13.658	13.931	14.210
CMV	30%	(3.861)	(3.938)	(4.017)	(4.097)	(4.179)	(4.263)
SIMPLES	5,5%	(704)	(718)	(732)	(747)	(762)	(777)
Despesas gerais e adm		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
Lucro Líquido		(1.677)	(1.511)	(1.341)	(1.169)	(992)	(813)
Lucros acumulados		26.828	25.151	23.640	22.299	21.130	20.138
reserva de caixa		2%	2%	2%	2%	2%	2%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		14.494	14.784	15.079	15.381	15.688	16.002
		14.494	14.784	15.079	15.381	15.688	16.002
		14.494	14.784	15.079	15.381	15.688	16.002
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		4.348	4.435	4.524	4.614	4.707	4.801
		4.348	4.435	4.524	4.614	4.707	4.801
		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
		777	793	809	825	841	858
		15.107	15.210	15.314	15.421	15.530	15.641
		15.107	15.210	15.314	15.421	15.530	15.641
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		14.494	14.784	15.079	15.381	15.688	16.002
		(4.348)	(4.435)	(4.524)	(4.614)	(4.707)	(4.801)
		(793)	(809)	(825)	(841)	(858)	(875)
		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
		(629)	(442)	(251)	(57)	142	344
		18.696	18.254	18.002	17.946	18.087	18.432

Quadro 26 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 1

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 2 cenário pessimista							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento		1%	1%	1%	1%	1%	1%
Vendas	100%	16.162	16.324	16.487	16.652	16.819	16.987
Recebimentos à vista	100%	16.162	16.324	16.487	16.652	16.819	16.987
Total das entradas de caixa		16.162	16.324	16.487	16.652	16.819	16.987
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		4.849	4.897	4.946	4.996	5.046	5.096
Pagamentos em Dinheiro	100%	4.849	4.897	4.946	4.996	5.046	5.096
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
Salários		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
Encargos Sociais(s/salário)		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
Pró-Labore		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
SIMPLES	5,5%	884	884	893	902	911	920
Débitos previstos		16.177	16.225	16.283	16.342	16.401	16.460
Total das saídas de caixa		16.177	16.225	16.283	16.342	16.401	16.460
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		16.162	16.324	16.487	16.652	16.819	16.987
CMV	30%	(4.849)	(4.897)	(4.946)	(4.996)	(5.046)	(5.096)
SIMPLES	5,5%	(884)	(893)	(902)	(911)	(920)	(929)
Despesas gerais e adm		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
Lucro Líquido		(15)	90	195	301	409	517
		18.417	18.507	18.701	19.003	19.412	19.929
		1%	1%	1%	1%	1%	1%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO		17.157	17.328	17.501	17.676	17.853	18.032
IPCA PARA 2009		17.157	17.328	17.501	17.676	17.853	18.032
		17.157	17.328	17.501	17.676	17.853	18.032
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		5.147	5.198	5.250	5.303	5.356	5.410
		5.147	5.198	5.250	5.303	5.356	5.410
		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
		929	938	948	957	967	977
		16.520	16.581	16.642	16.704	16.767	16.830
		16.520	16.581	16.642	16.704	16.767	16.830
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		17.157	17.328	17.501	17.676	17.853	18.032
		(5.147)	(5.198)	(5.250)	(5.303)	(5.356)	(5.410)
		(938)	(948)	(957)	(967)	(977)	(986)
		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
		627	738	849	962	1.076	1.192
		20.556	21.294	22.143	23.105	24.182	25.374

Quadro 27 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 2

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 3 cenário pessimista							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento		1%	1%	1%	1%	1%	1%
Vendas	100%	18.212	18.394	18.578	18.764	18.952	19.141
Recebimentos à vista	100%	18.212	18.394	18.578	18.764	18.952	19.141
Total das entradas de caixa		18.212	18.394	18.578	18.764	18.952	19.141
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		5.464	5.518	5.573	5.629	5.685	5.742
Pagamentos em Dinheiro	100%	5.464	5.518	5.573	5.629	5.685	5.742
Despesas Fixas (s/ pessoal)		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
Salários		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
Encargos Sociais(s/salário)		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
Pró-Labore		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
SIMPLES	5,5%	996	996	1.006	1.016	1.026	1.037
Débitos previstos		17.388	17.442	17.508	17.573	17.640	17.707
Total das saídas de caixa		17.388	17.442	17.508	17.573	17.640	17.707
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		18.212	18.394	18.578	18.764	18.952	19.141
CMV	30%	(5.464)	(5.518)	(5.573)	(5.629)	(5.685)	(5.742)
SIMPLES	5,5%	(996)	(1.006)	(1.016)	(1.026)	(1.037)	(1.047)
Despesas gerais e adm		(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)
Lucro Líquido		824	942	1.060	1.180	1.301	1.424
Lucros acumulados		26.198	27.140	28.200	29.380	30.682	32.106
		0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO IPCA PARA 2009		19.332	19.332	19.332	19.332	19.332	19.332
		19.332	19.332	19.332	19.332	19.332	19.332
		19.332	19.332	19.332	19.332	19.332	19.332
		5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800
		5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800
		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
		1.047	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057
		17.775	17.785	17.785	17.785	17.785	17.785
		17.775	17.785	17.785	17.785	17.785	17.785
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
	19.332	19.332	19.332	19.332	19.332	19.332	
	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	
	(1.057)	(1.057)	(1.057)	(1.057)	(1.057)	(1.057)	
	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	
	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	
	33.653	35.200	36.747	38.294	39.842	41.389	

Quadro 28 – Fluxo de Caixa projetado – cenário pessimista ano 3

11.3.2 Cenário esperado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 1 cenário esperado							
Investimento Inicial: R\$ 63.109,00		Previsão de vendas e recebimentos					
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento			3%	3%	3%	3%	3%
Vendas	100%	14.300	14.729	15.171	15.626	16.095	16.578
Recebimentos à vista	100%	14.300	14.729	15.171	15.626	16.095	16.578
Total das entradas de caixa		14.300	14.729	15.171	15.626	16.095	16.578
		Previsão de pagamentos					
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		4.290	4.419	4.551	4.688	4.828	4.973
Pagamentos em Dinheiro	100%	4.290	4.419	4.551	4.688	4.828	4.973
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
Salários		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Encargos Sociais(s/salário)		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
Pró-Labore		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
SIMPLES	5,5%		782	806	830	855	880
Débitos previstos		14.272	15.183	15.339	15.500	15.665	15.836
Total das saídas de caixa		14.272	15.183	15.339	15.500	15.665	15.836
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		14.300	14.729	15.171	15.626	16.095	16.578
CMV	30%	(4.290)	(4.419)	(4.551)	(4.688)	(4.828)	(4.973)
SIMPLES	5,5%	(782)	(806)	(830)	(855)	(880)	(907)
Despesas gerais e adm		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
Lucro Líquido		(754)	(477)	(192)	101	404	716
Lucros acumulados		26.828	26.074	25.596	25.404	25.506	25.910
reserva de caixa		3%	3%	3%	3%	3%	3%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		17.075	17.587	18.115	18.658	19.218	19.795
		17.075	17.587	18.115	18.658	19.218	19.795
		17.075	17.587	18.115	18.658	19.218	19.795
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		5.122	5.276	5.434	5.597	5.765	5.938
		5.122	5.276	5.434	5.597	5.765	5.938
		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
		907	934	962	991	1.021	1.051
		16.011	16.192	16.378	16.570	16.768	16.972
		16.011	16.192	16.378	16.570	16.768	16.972
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		17.075	17.587	18.115	18.658	19.218	19.795
		(5.122)	(5.276)	(5.434)	(5.597)	(5.765)	(5.938)
		(934)	(962)	(991)	(1.021)	(1.051)	(1.083)
		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
		1.036	1.367	1.707	2.058	2.419	2.791
		27.662	29.029	30.736	32.794	35.214	38.005

Quadro 29 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 1

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 2 cenário esperado							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Vendas	100%	20.190	20.594	21.006	21.426	21.855	22.292
Recebimentos à vista	100%	20.190	20.594	21.006	21.426	21.855	22.292
Total das entradas de caixa		20.190	20.594	21.006	21.426	21.855	22.292
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		6.057	6.178	6.302	6.428	6.556	6.688
Pagamentos em Dinheiro	100%	6.057	6.178	6.302	6.428	6.556	6.688
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
Salários		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
Encargos Sociais(s/salário)		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
Pró-Labore		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
SIMPLES		1.104	1.104	1.127	1.149	1.172	1.195
Débitos previstos		17.606	17.727	17.873	18.021	18.173	18.327
Total das saídas de caixa		17.606	17.727	17.873	18.021	18.173	18.327
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		20.190	20.594	21.006	21.426	21.855	22.292
CMV	30%	(6.057)	(6.178)	(6.302)	(6.428)	(6.556)	(6.688)
SIMPLES	5,5%	(1.104)	(1.127)	(1.149)	(1.172)	(1.195)	(1.219)
Despesas gerais e adm		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
Lucro Líquido		2.585	2.845	3.111	3.382	3.659	3.941
		40.590	43.435	46.546	49.928	53.587	57.528
Previsão de vendas e recebimentos - 2009							
		2%	2%	2%	2%	2%	2%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO		22.738	23.192	23.656	24.129	24.612	25.104
IPCA PARA 2009		22.738	23.192	23.656	24.129	24.612	25.104
		22.738	23.192	23.656	24.129	24.612	25.104
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		6.821	6.958	7.097	7.239	7.384	7.531
		6.821	6.958	7.097	7.239	7.384	7.531
		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
		1.219	1.244	1.269	1.294	1.320	1.346
		18.485	18.646	18.810	18.977	19.148	19.322
		18.485	18.646	18.810	18.977	19.148	19.322
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		22.738	23.192	23.656	24.129	24.612	25.104
		(6.821)	(6.958)	(7.097)	(7.239)	(7.384)	(7.531)
		(1.244)	(1.269)	(1.294)	(1.320)	(1.346)	(1.373)
		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
		4.228	4.522	4.821	5.127	5.438	5.756
		61.756	66.278	71.099	76.226	81.664	87.420

Quadro 30 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 2

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 3 cenário esperado							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Vendas	100%	25.606	26.118	26.641	27.174	27.717	28.271
Recebimentos à vista	100%	25.606	26.118	26.641	27.174	27.717	28.271
Total das entradas de caixa		25.606	26.118	26.641	27.174	27.717	28.271
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		7.682	7.836	7.992	8.152	8.315	8.481
Pagamentos em Dinheiro	100%	7.682	7.836	7.992	8.152	8.315	8.481
Despesas Fixas (s/ pessoal)		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
Salários		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
Encargos Sociais(s/salário)		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
Pró-Labore		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
SIMPLES	5,5%	1.401	1.401	1.429	1.457	1.486	1.516
Débitos previstos		20.011	20.164	20.349	20.537	20.730	20.926
Total das saídas de caixa		20.011	20.164	20.349	20.537	20.730	20.926
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		25.606	26.118	26.641	27.174	27.717	28.271
CMV	30%	(7.682)	(7.836)	(7.992)	(8.152)	(8.315)	(8.481)
SIMPLES	5,5%	(1.401)	(1.429)	(1.457)	(1.486)	(1.516)	(1.546)
Despesas gerais e adm		(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)
Lucro Líquido		5.596	5.926	6.263	6.607	6.958	7.316
		93.015	98.942	105.205	111.812	118.770	126.086
		0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO		28.837	28.837	28.837	28.837	28.837	28.837
IPCA PARA 2009		28.837	28.837	28.837	28.837	28.837	28.837
		28.837	28.837	28.837	28.837	28.837	28.837
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		8.651	8.651	8.651	8.651	8.651	8.651
		8.651	8.651	8.651	8.651	8.651	8.651
		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
		1.546	1.577	1.577	1.577	1.577	1.577
		21.126	21.156	21.156	21.156	21.156	21.156
		21.126	21.156	21.156	21.156	21.156	21.156
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		28.837	28.837	28.837	28.837	28.837	28.837
		(8.651)	(8.651)	(8.651)	(8.651)	(8.651)	(8.651)
		(1.577)	(1.577)	(1.577)	(1.577)	(1.577)	(1.577)
		(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)
		7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680
		133.766	141.447	149.127	156.808	164.488	172.169

Quadro 31 – Fluxo de Caixa projetado – cenário esperado ano 3

11.3.3 Cenário otimista

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 1 cenário otimista							
Investimento Inicial: R\$ 63.109,00		Previsão de vendas e recebimentos					
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento			4%	4%	4%	4%	4%
Vendas	100%	15.730	16.359	17.014	17.694	18.402	19.138
Recebimentos à vista	100%	15.730	16.359	17.014	17.694	18.402	19.138
Total das entradas de caixa		15.730	16.359	17.014	17.694	18.402	19.138
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		4.719	4.908	5.104	5.308	5.521	5.741
Pagamentos em Dinheiro	100%	4.719	4.908	5.104	5.308	5.521	5.741
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
Salários		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Encargos Sociais(s/salário)		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
Pró-Labore		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
SIMPLES	5,5%		860	895	931	968	1.007
Débitos previstos		14.701	15.750	15.981	16.221	16.470	16.730
Total das saídas de caixa		14.701	15.750	15.981	16.221	16.470	16.730
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		15.730	16.359	17.014	17.694	18.402	19.138
CMV	30%	(4.719)	(4.908)	(5.104)	(5.308)	(5.521)	(5.741)
SIMPLES	5,5%	(860)	(895)	(931)	(968)	(1.007)	(1.047)
Despesas gerais e adm		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
Lucro Líquido		169	575	997	1.436	1.893	2.368
Lucros acumulados		26.828	26.997	27.571	28.568	30.004	31.897
reserva de caixa		4%	4%	4%	4%	4%	4%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		19.903	20.700	21.528	22.389	23.284	24.216
		19.903	20.700	21.528	22.389	23.284	24.216
		19.903	20.700	21.528	22.389	23.284	24.216
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		5.971	6.210	6.458	6.717	6.985	7.265
		5.971	6.210	6.458	6.717	6.985	7.265
		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
		2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
		1.372	1.372	1.372	1.372	1.372	1.372
		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
		1.047	1.089	1.132	1.178	1.225	1.274
		17.000	17.281	17.573	17.876	18.192	18.520
		17.000	17.281	17.573	17.876	18.192	18.520
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		19.903	20.700	21.528	22.389	23.284	24.216
		(5.971)	(6.210)	(6.458)	(6.717)	(6.985)	(7.265)
		(1.089)	(1.132)	(1.178)	(1.225)	(1.274)	(1.325)
		(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)	(9.982)
		2.862	3.375	3.910	4.465	5.043	5.644
		37.126	40.502	44.411	48.877	53.920	59.564

Quadro 32 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 1

FLUXO DE CAIXA PROJETADO – ano 2 cenário otimista							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Vendas	100%	24.942	25.690	26.461	27.255	28.073	28.915
Recebimentos à vista	100%	24.942	25.690	26.461	27.255	28.073	28.915
Total das entradas de caixa		24.942	25.690	26.461	27.255	28.073	28.915
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		7.483	7.707	7.938	8.176	8.422	8.674
Pagamentos em Dinheiro	100%	7.483	7.707	7.938	8.176	8.422	8.674
Despesas Fixas (s/ pessoal)		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
Salários		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
Encargos Sociais(s/salário)		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
Pró-Labore		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
SIMPLES	5,5%	1.364	1.364	1.405	1.447	1.491	1.536
Débitos previstos		19.291	19.516	19.788	20.068	20.357	20.654
Total das saídas de caixa		19.291	19.516	19.788	20.068	20.357	20.654
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		24.942	25.690	26.461	27.255	28.073	28.915
CMV	30%	(7.483)	(7.707)	(7.938)	(8.176)	(8.422)	(8.674)
SIMPLES	5,5%	(1.364)	(1.405)	(1.447)	(1.491)	(1.536)	(1.582)
Despesas gerais e adm		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
Lucro Líquido		5.651	6.134	6.631	7.143	7.671	8.214
		65.215	71.349	77.980	85.124	92.795	101.009
		3%	3%	3%	3%	3%	3%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO		29.782	30.676	31.596	32.544	33.520	34.526
IPCA PARA 2009		29.782	30.676	31.596	32.544	33.520	34.526
		29.782	30.676	31.596	32.544	33.520	34.526
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		8.935	9.203	9.479	9.763	10.056	10.358
		8.935	9.203	9.479	9.763	10.056	10.358
		4.876	4.876	4.876	4.876	4.876	4.876
		2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563
		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
		1.569	1.569	1.569	1.569	1.569	1.569
		1.582	1.629	1.678	1.728	1.780	1.834
		20.960	21.276	21.601	21.936	22.280	22.635
		20.960	21.276	21.601	21.936	22.280	22.635
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		29.782	30.676	31.596	32.544	33.520	34.526
		(8.935)	(9.203)	(9.479)	(9.763)	(10.056)	(10.358)
		(1.629)	(1.678)	(1.728)	(1.780)	(1.834)	(1.889)
		(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)	(10.444)
		8.774	9.351	9.945	10.556	11.186	11.835
		109.784	119.134	129.079	139.635	150.822	162.657

Quadro 33 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 2

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - ano 3 cenário otimista							
Previsão de vendas e recebimentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Incremento		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Vendas	100%	35.561	36.628	37.727	38.859	40.025	41.225
Recebimentos à vista	100%	35.561	36.628	37.727	38.859	40.025	41.225
Total das entradas de caixa		35.561	36.628	37.727	38.859	40.025	41.225
Previsão de pagamentos							
Previsões	%	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compras		10.668	10.988	11.318	11.658	12.007	12.368
Pagamentos em Dinheiro	100%	10.668	10.988	11.318	11.658	12.007	12.368
Despesas Fixas (s/ pessoal)		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
Salários		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
Encargos Sociais(s/salário)		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
Pró-Labore		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
SIMPLES	5,5%	1.945	1.945	2.004	2.064	2.126	2.189
Débitos previstos		23.542	23.862	24.250	24.649	25.061	25.485
Total das saídas de caixa		23.542	23.862	24.250	24.649	25.061	25.485
Apuração do lucro no período							
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receitas de vendas		35.561	36.628	37.727	38.859	40.025	41.225
CMV	30%	(10.668)	(10.988)	(11.318)	(11.658)	(12.007)	(12.368)
SIMPLES	5,5%	(1.945)	(2.004)	(2.064)	(2.126)	(2.189)	(2.255)
Despesas gerais e adm		(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)
Lucro Líquido		12.020	12.708	13.417	14.148	14.900	15.675
		174.677	187.385	200.802	214.950	229.850	245.525
		0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ACRÉSCIMO DE 4,63% - INFLAÇÃO		42.462	42.462	42.462	42.462	42.462	42.462
IPCA PARA 2009		42.462	42.462	42.462	42.462	42.462	42.462
		42.462	42.462	42.462	42.462	42.462	42.462
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		12.739	12.739	12.739	12.739	12.739	12.739
		12.739	12.739	12.739	12.739	12.739	12.739
		5.102	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
		2.682	2.682	2.682	2.682	2.682	2.682
		1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502
		1.642	1.642	1.642	1.642	1.642	1.642
		2.255	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323
		25.922	25.989	25.989	25.989	25.989	25.989
		25.922	25.989	25.989	25.989	25.989	25.989
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		42.462	42.462	42.462	42.462	42.462	42.462
		(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)
		(2.323)	(2.323)	(2.323)	(2.323)	(2.323)	(2.323)
		(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)	(10.928)
		16.473	16.473	16.473	16.473	16.473	16.473
		261.998	278.471	294.943	311.416	327.889	344.362

Quadro 34 – Fluxo de Caixa projetado – cenário otimista ano 3

11.4 INDICADORES ECONÔMICOS FINANCEIROS

Utilizando os fluxos de caixa projetados, foram calculados a TIRI e o VPLI para os 3 cenários.

Para o cálculo da TIRI, os 36 fluxos de caixa foram e aplicados a uma taxa de 0,87% a.m., que corresponde a 90% do CDI.

Para o cálculo do VPLI, considerou-se o valor futuro dos 36 fluxos aplicadas a taxa de 0,87% e reaplicou-se a uma taxa de desconto de 16,49%, que corresponde a 0,87% a.m. mais 50%, pois devemos considerar que este tipo de investimento tem mais risco que o mercado financeiro.

Cenário Pessimista - No cenário pessimista verificou-se que o projeto não é viável, pois obtivemos TIRI E VPLI negativos:

CENÁRIO PESSIMISTA	
Invest.	63.109,00
VPLI	-54.572,33
TIRI a.m.	-4,19%
TIRI a.a.	-40,20%

Quadro 35 – VPLI e TIRI – cenário pessimista

Cenário Esperado - No cenário esperado verificou-se que o projeto é viável. Verificou-se também que o *payback* ocorre em janeiro do ano 3.

CENÁRIO ESPERADO	
Invest.	63.109,00
VPLI	37.950,94
TIRI a.m.	2,61%
TIRI a.a.	36,29%

Quadro 36 – VPLI e TIRI – cenário esperado

Cenário Otimista - No cenário otimista também verificou-se a viabilidade do projeto. O neste cenário o *payback* ocorre em maio do ano 2.

CENÁRIO OTIMISTA	
Invest.	63.109,00
VPLI	158.886,75
TIRI a.m.	4,88%
TIRI a.a.	77,16%

Quadro 37 – VPLI e TIRI – cenário otimista

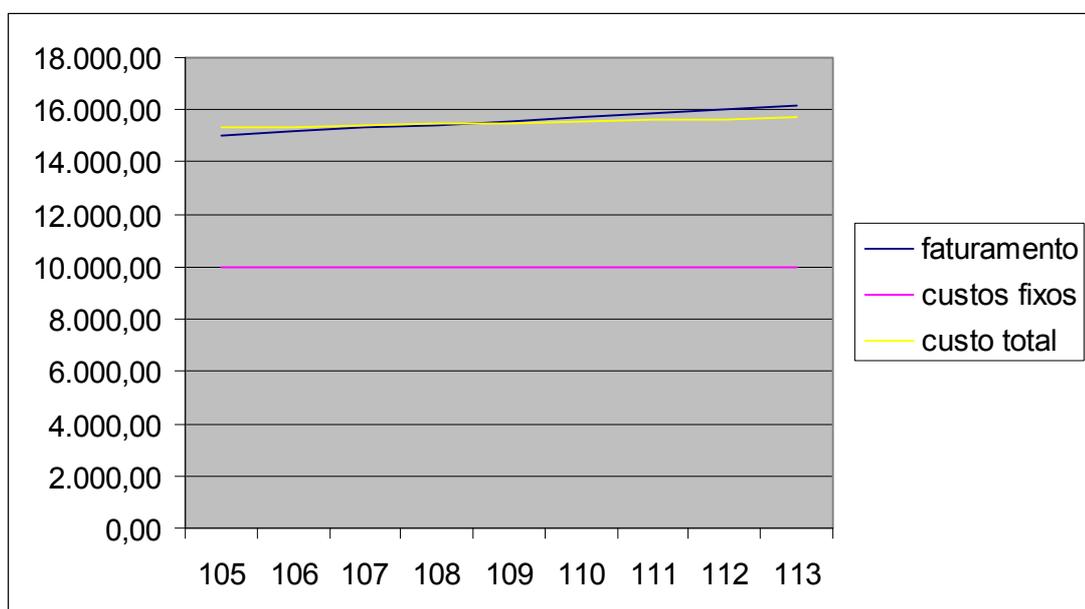
11.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para o cálculo do ponto de equilíbrio da Delicatessen Bistrô, também foi considerado o Ticket Médio e a quantidade de atendimentos/dia.

Constatou-se que o número mínimo de atendimento/dia para que sejam cobertos todos os custos ocorre com 109 atendimentos/dia, conforme quadro abaixo:

PONTO DE EQUILÍBRIO		Atend/mês	Tkt médio	Faturamento	CMV (30%)	SIMPLES	Impostos	Custos Fixos	Custo Total
Atend/dia	Atend/mês	Atend/mês	Tkt médio	Faturamento	CMV (30%)	SIMPLES	Impostos	Custos Fixos	Custo Total
105	26	2730	5,5	15.015,00	4.504,50	5,47%	821,32	9.982,00	15.307,82
106	26	2756	5,5	15.158,00	4.547,40	5,47%	829,14	9.982,00	15.358,54
107	26	2782	5,5	15.301,00	4.590,30	5,47%	836,96	9.982,00	15.409,26
108	26	2808	5,5	15.444,00	4.633,20	5,47%	844,79	9.982,00	15.459,99
109	26	2834	5,5	15.587,00	4.676,10	5,47%	852,61	9.982,00	15.510,71
110	26	2860	5,5	15.730,00	4.719,00	5,47%	860,43	9.982,00	15.561,43
111	26	2886	5,5	15.873,00	4.761,90	5,47%	868,25	9.982,00	15.612,15
112	26	2912	5,5	16.016,00	4.804,80	5,47%	876,08	9.982,00	15.662,88
113	26	2938	5,5	16.159,00	4.847,70	5,47%	883,90	9.982,00	15.713,60

Quadro 38 – Ponto de Equilíbrio



CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo identificar a viabilidade econômico-financeira de uma cafeteria. O objetivo partiu de um princípio muito comum entre estudantes de Administração, que é ter um negócio.

Para que fosse possível chegar aos resultados, foi indispensável pesquisas por parte da autora, através de leitura de bibliografia pertinente ao assunto, visitas a empresas do mesmo ramo e pesquisa sobre o mercado.

Durante as entrevistas, procurou-se absorver o máximo de informações relevantes para a elaboração do trabalho, buscando um detalhamento aprofundado da operação. Talvez possa haver algumas distorções com relação à realidade, mas o intuito da autora foi detalhar os investimentos e custos da forma mais próxima da realidade.

Os números de atendimentos dia, foram assim projetados com base nos locais visitados, assim como o crescimento nas vendas. É difícil precisar se esta será a realidade da Delicatessen Bistrô, mas a escolha do local será imprescindível para que as vendas sejam semelhantes ao cenário esperado e até ao cenário otimista.

Nas projeções de fluxo de caixa e demonstrativos de resultado, verificou-se que o negócio somente se mostra atraente nos cenários esperado e otimista. Para o cenário pessimista, o negócio deve ser descartado.

Através da TIRI e VPLI foi possível constatar que para o cenário esperado, o negócio terá o retorno almejado e se mostra bastante atraente.

Conforme verificado durante as visitas às empresas do mesmo setor, o cenário esperado é a realidade de 70% das empresas pesquisadas, o que demonstra que tem grande possibilidade de ocorrer.

Foi possível concluir que o investimento é viável quando se consegue atingir uma média de 200 atendimentos/dia. Isso é bastante positivo, visto que as empresas visitadas que tem mais de dezoito meses de existência, estão neste cenário.

Conclui-se através deste trabalho que o negócio é viável e deve ser empreendido pela autora. No entanto, deve-se ter atenção especial na escolha do local, pois esta é a premissa básica para se atingir o público desejado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Industria de Café. ABIC. Disponível em: <http://www.abic.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CAFEICULTURA. Disponível em: <http://www.cafe.agr.com.br>. Acesso em: 15 maio 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DROMS, William G. **Finanças para executivos não-financeiros**: tudo o que você precisa saber. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harpa, 1997.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.planato.gov.br>>. Acesso em: 29 fev. 2008.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Sthefen A.; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE-RS. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

SHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO

Entrevista:

1 - Empresa:

2 - Entrevistado:

3 - Localização:

4 - Quantos atendimentos são realizados por dia:

10 a 30

30 a 60

60 a 90

90 a 120

5 - Qual o tempo médio que os clientes permanecem no estabelecimento:

10 a 15 minutos

15 a 30 minutos

30min a 1 hora

1 a 1:30 hora

6 - Quanto em média os clientes costumam gastar:

Até 5,00

De 5,00 a 10,00

De 10,00 a 15,00

De 15,00 a 20,00

Acima de 20,00

7 - Pelo seu entendimento do negócio, o que é importante para o público-alvo:

Fatores	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Preço				
Qualidade nos serviços				
Qualidade dos produtos				
Localização				
Ambiente				
Atendimento				

8 - O que você poderia citar a respeito dos quesitos abaixo, neste ramo de atividade:

Pontos fortes –

Pontos fracos –

Ameaças –

Oportunidades –

9 - Qual a classe social dos frequentadores do estabelecimento:

Classe A

Classe B

Classe C

Classe D

Classe E

10 - Qual é o número de funcionários do estabelecimento?

11 – Qual a área do estabelecimento?

12 - como é realizada a comunicação da empresa:

13 - Qual é o investimento inicial de implantação de uma cafeteria?

14 – Em qual faixa de tributação a empresa está inserida?

15 – O capital de giro é próprio ou a empresa costuma recorrer a financiamento bancário?
Caso utilize bancos, qual é a taxa de juros aplicada?
