

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rodrigo Richter Giacomini

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTE DE
CULINÁRIA MEXICANA NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

PORTO ALEGRE

2007

Rodrigo Richter Giacomini

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTE DE
CULINÁRIA MEXICANA NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

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

Orientadora: Professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

PORTO ALEGRE

2007

Rodrigo Richter Giacomini

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE RESTAURANTE DE
CULINÁRIA MEXICANA NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de 2007.

Professora Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Disciplina: Estágio Final (ADM 01198)

Área de Concentração: Finanças

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, pelo exemplo, pela orientação e pelo apoio incondicional.

A minha mãe, irmãos, avó e namorada, meus queridos e imprescindíveis companheiros de jornada.

AGRADECIMENTO

Agradeço a ajuda da minha orientadora, Marisa, pelos conhecimentos passados e pela dedicação.

Agradeço também a Mestra Nelci Maria Richter Giacomini, pelas recorrentes revisões e pela vida.

RESUMO

Este trabalho apresenta plano de negócios para abertura de restaurante de culinária mexicana no município de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo é analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura do empreendimento. Após levantamento de bibliografia pertinente ao trabalho, foi realizada pesquisa exploratória para levantamento de dados necessários a elaboração de plano de negócios. Definidos três cenários entre vários possíveis, foram analisados os indicadores de viabilidade do negócio. A conclusão é de que o empreendimento é viável, mantidas as premissas apresentadas no corpo do trabalho.

Palavras-chave: plano de negócios, análise de viabilidade, restaurante

ABSTRACT

This work presents the business plan for a Mexican cuisine restaurant in the city of Porto Alegre, capital of the state of Rio Grande do Sul. The objective is to analyze the business economic and financial viability. After raising bibliography, it was made an explorative research to gather information to elaborate the business plan. Three scenarios were defined and analyzed towards their respective viability indicators. The conclusion is that is the business is viable, maintained several premises described in the paper.

Key-words: business plan, viability analysis, restaurant

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento Inicial-----	44
Tabela 2 – Custos Fixos Anuais-----	45
Tabela 3 – Custos com Mão de Obra-----	46
Tabela 4 – Custos com Depreciação, Manutenção e Seguros-----	46
Tabela 5 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Esperado-----	50
Tabela 6 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Pessimista-----	52
Tabela 7 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Otimista-----	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivos Específicos	12
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	BREVE HISTÓRICO. E CARACTERÍST. DA CUL. MEXICANA	13
2.2	CONCEITOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO	14
2.2.1	Conceito de Administração	14
2.2.2	Funções da Administração	15
2.2.3	Posicionamento Competitivo	15
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.3.1	Planejamento Estratégico	17
2.3.1.1	Negócio	18
2.3.1.2	Missão	18
2.3.1.3	Ameaças e Oportunidades	19
2.3.2	Composto de Marketing	19
2.3.2.1	Produto	20
2.3.2.2	Preço	20
2.3.2.3	Praça ou Distribuição	20
2.3.2.4	Promoção	21
2.3.3	Planejamento Financeiro	21
2.3.3.1	Investimentos	21
2.3.3.2	Impostos	22
2.3.3.3	Fluxo de Caixa	23
2.3.3.3.1	<i>Fluxo de caixa operacional</i>	23
2.3.3.3.2	<i>Gastos de capital</i>	24
2.3.3.3.3	<i>Varição do capital de giro líquido</i>	24
2.3.3.4	Necessidade de Capital de Giro	24
2.4	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS	25
2.4.1	Taxa Mínima de Atratividade	25
2.4.2	Período de retorno do investimento	26

2.4.3	Valor Presente Líquido-----	27
2.4.4	Taxa Interna de Retorno-----	27
3	MÉTODO-----	29
4	PLANO DE NEGÓCIOS-----	32
4.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO-----	32
4.1.1	Caracterização da Empresa-----	32
4.1.2	Missão-----	32
4.1.3	Objetivos e Metas-----	32
4.1.4	Negócio-----	33
4.1.5	Localização-----	33
4.1.6	Horário de Funcionamento-----	33
4.2	PLANO DE MARKETING-----	34
4.2.1	Análise Ambiental-----	34
4.2.1.1	Análise de mercado-----	34
4.2.1.2	Público-Alvo-----	35
4.2.1.3	Concorrência-----	35
4.2.1.4	Fornecedores-----	37
4.2.1.5	Ameaças e Oportunidades-----	37
4.2.2	Estratégia de Marketing-----	38
4.2.2.1	Produtos Oferecidos-----	38
4.2.2.2	Serviços Oferecidos-----	38
4.2.2.3	Preços-----	38
4.2.2.4	Localização (Praça) -----	39
4.2.2.5	Captação dos clientes (Promoção)-----	39
4.2.2.6	Posicionamento competitivo-----	40
4.2.2.7	Vantagem Competitiva-----	40
4.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS-----	41
4.3.1	Estrutura Funcional-----	41
4.3.2	Colaboradores-----	42
4.3.3	Estratégias de Recursos Humanos-----	43
4.4	PLANO FINANCEIRO-----	43
4.4.1	Investimento Inicial -----	43
4.4.2	Estimativa de Custos Fixos-----	45
4.4.3	Estimativa de Custos Variáveis-----	46

4.4.4	Projeção de Cenários-----	47
4.4.4.1	Cenário Esperado-----	48
4.4.4.2	Análise de Retorno do Investimento – Cenário Esperado-----	49
4.4.4.3	Cenário Pessimista-----	50
4.4.4.4	Análise de Retorno do Investimento – Cenário Pessimista-----	51
4.4.4.5	Cenário Otimista-----	52
4.4.4.6	Análise de Retorno do Investimento – Cenário Otimista-----	53
5	CONCLUSÕES-----	55
	REFERÊNCIAS-----	57
	ANEXO A – INVESTIMENTO INICIAL – DETALHAMENTO-----	59
	ANEXO B – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO ES-	
	PERADO-----	60
	ANEXO C – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO PES-	
	SIMISTA-----	61
	ANEXO D – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO OTI-	
	MISTA-----	62
	ANEXO E – TABELA DE ALÍQUOTAS SIMPLES NACIONAL-----	63

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o propósito de verificar a viabilidade econômico-financeira da abertura de um restaurante de culinária mexicana no município de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, nas relações de preço de 2007. Este empreendimento será instalado na Zona Norte da cidade, próximo às áreas residenciais de nível econômico mais elevado da Capital gaúcha.

Por meio da definição da natureza e da estimação de fluxos de caixa do empreendimento que permitam o cálculo de indicadores para a verificação do mérito do projeto, o estudo almeja reduzir a incerteza sobre o risco do investimento. Ressalta-se aqui que a presente análise não busca suprir o leitor de informações técnicas a respeito da culinária mexicana, e sim se ater a informações de viabilidade.

O reduzido número de restaurantes de culinária mexicana em Porto Alegre, e a boa aceitação deste tipo de culinária pelo povo gaúcho, realçam a importância deste empreendimento do ponto de vista econômico. O estudo de viabilidade faz-se necessário para reduzir a incerteza quanto ao sucesso do empreendimento e determinar se o mesmo tem mérito financeiro para que seja implementado.

Este trabalho analisa alguns aspectos do negócio, como o tamanho, a quantidade de recursos que devem ser disponibilizados, pré-requisitos essenciais ao funcionamento do estabelecimento e projeção dos resultados futuros. O empreendedor disposto a materializar este empreendimento deverá estar atento às modificações ocorridas no intervalo entre a elaboração deste trabalho e a execução do projeto, pois as mudanças ocorridas neste período podem alterar substancialmente os resultados aqui previstos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O crescimento populacional e o aumento do poder de compra dos moradores da capital gaúcha (IBGE – Retrospectiva da Pesquisa Mensal do Emprego 2003-2006), assim como os efeitos da globalização que tornaram culturas anteriormente distantes mais próximas da realidade dos cidadãos porto-alegrenses, criaram um

ambiente favorável para a experimentação e inserção de novos tipos de culinária no cenário gastronômico de Porto Alegre. Empreendimentos de culinária típica japonesa, tailandesa, grega e até mesmo mexicana, já podem ser encontrados na Capital e mostrando viabilidade econômica, uma vez que em muitos deles observam-se movimentos no sentido de ampliação de suas instalações físicas. Porém, é fato que a concorrência neste setor é muito grande e o eventual despreparo de empreendedores que se arrisquem na área da gastronomia pode resultar facilmente na falência do projeto. Mesmo uma boa idéia, se desprovida de planejamento e técnicas de administração adequadas, poderá terminar trazendo prejuízo para seus investidores.

Segundo o relatório final da pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas com até dois anos de existência no Brasil é de 49,4%, sendo que este número sobe para 52,9% na região sul do país. Várias causas para este número elevado de falências são apontadas neste mesmo estudo, sendo que o primeiro grupo de fatores apontados é a falta de habilidade gerencial, onde incluem-se a falta de conhecimento de mercado e de planejamento de negócios, em todos seus aspectos. Diversos outros fatores são apontados, tais como questões de conjuntura econômica, políticas públicas inadequadas e falta de mão-de-obra com treinamento.

Uma vez que a disseminação de novos tipos de restaurantes é ainda incipiente no município de Porto Alegre, haja vista o número observado destes estabelecimentos, e existem condições de se planejar detalhadamente a viabilidade de inserção de novo restaurante de culinária mexicana na cidade, encontram-se aí justificativas que fazem deste trabalho um estudo oportuno e de possível aplicação.

Inseridos no ambiente apresentado, que é muitas vezes hostil ao empreendedor, é importante que este se prepare adequadamente para reduzir a incerteza no sucesso de seu projeto. Em um mercado relativamente saturado, em que, segundo dados de 2003 do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Porto Alegre (SHRBS), o número de estabelecimentos do ramo de restaurantes, bares e similares é de 2.994 somente no município de Porto Alegre, é essencial determinar os fatores diferenciais do empreendimento e levantar dados de receitas e despesas para compor fluxos de caixa que possibilitem o cálculo dos indicadores de retorno sobre o investimento tais como Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e o Prazo de Retorno (Payback Simples e Payback Descontado), que por sua vez de-

terminarão o mérito do projeto. Ao término desta exposição, formula-se a seguinte questão:

Qual é a viabilidade econômico-financeira para a abertura de restaurante de culinária mexicana no município de Porto Alegre?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de restaurante de culinária mexicana no Município de Porto Alegre, levando-se em conta os custos envolvidos no projeto, desde a sua concepção, passando por aspectos burocráticos, até o funcionamento efetivo do negócio, procurando prover condições para alcançar sucesso do empreendimento.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar os concorrentes da empresa e do setor de atuação;
- Desenvolver a missão e estratégias competitivas;
- Elaborar o fluxo de caixa projetado;
- Determinar o tempo necessário para recuperar, através da entrada de divisas no caixa, a quantia inicialmente investida, através das regras de Payback Simples e Payback Descontado;
- Calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão de literatura apresenta os assuntos pertinentes à administração geral, de marketing e financeira, estudados ao longo do curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e que constituem a fundamentação teórica para o presente trabalho.

No início de deste capítulo é apresentado o histórico e algumas das características da culinária mexicana, salientando aspectos importantes da mesma para elaboração deste trabalho. Na segunda parte do capítulo, são apresentados conceitos básicos da Administração, vitais para o entendimento da função do empreendedor. Na terceira parte, referente à revisão teórica, foi descrito o levantamento de bibliografia pertinente ao planejamento estratégico, composto de marketing e planejamento financeiro da empresa, matérias essenciais para elaboração do plano de negócios do empreendimento. Finalizando o capítulo de revisão teórica do presente documento, são apresentados métodos de avaliação de investimentos utilizados para verificar o retorno a ser obtido sobre o investimento.

2.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA CULINÁRIA MEXICANA

Pelas informações do Conselho Nacional para a Cultura e Artes (Conaculta) do México, a culinária mexicana tem pelo menos sete mil anos de existência, o que equivale a dizer que os mexicanos ainda preparam os seus alimentos da mesma maneira e usando técnicas culinárias iguais às utilizadas por seus ancestrais. Em 2005, a Conaculta promoveu um movimento para o reconhecimento da culinária mexicana como Patrimônio Oral e Imaterial da Humanidade pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). A proposta foi indeferida, mas a Conaculta comprometeu-se a tentar novamente em ocasião apropriada.

Segundo a página da Internet sobre gastronomia mexicana www.comidamexicana.hpg.ig.com.br, mantida pelo pesquisador da cultura mexicana, consultor gastronômico e chefe de cozinha mexicano radicado no Brasil,

Arturo Herrera, muitos aspectos da culinária mexicana atual têm origem em várias misturas de tradições, ingredientes e criatividade, sendo que varia com a região, dependendo da população indígena original e das influências dos espanhóis e de outros povos a que essas regiões foram expostas. Por exemplo, o norte do México é conhecido pela sua produção de carne de vaca e pratos de carne, enquanto que o sudeste do México é reconhecido por seus pratos condimentados, baseados em vegetais e carne de galinha.

Uma qualidade interessante sobre a culinária mexicana, e de valor para o sucesso do empreendimento proposto, é a de que a matéria-prima utilizada na preparação dos pratos típicos não tem necessariamente custos altos. As carnes mais utilizadas são a de frango, gado e porco, de forma que os frutos do mar não são usualmente utilizados nos pratos mais populares. Outros ingredientes importantes e também de valor baixo no mercado brasileiro, são a farinha de trigo, o feijão, frutas como abacate e o tomate, e legumes variados, tendo com maior representatividade as pimentas. A gastronomia mexicana, em termos de variedade de sabores e texturas, é uma das mais ricas do mundo. É, também, reconhecida por ser uma culinária rica em proteínas, vitaminas e minerais.

2.2 CONCEITOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Neste tópico são abordados temas das ciências administrativas importantes para a elaboração deste trabalho.

2.2.1 Conceito de Administração

Formatado

Para Bateman e Snell (1998) “Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Este conceito é adequado para este trabalho na medida em que os recursos materiais e humanos são escassos e dependem da correta administração para que os objetivos sejam atingidos.

Drucker (1998), por sua vez, salienta a importância da administração e dos administradores ao dizer que os mesmos constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor a maior, e que nenhuma das nossas entidades pode funcionar sem o concurso dos administradores.

2.2.2 Funções da Administração

Formatado

Robbins (2000) conta que em 1920 o industrial francês Henri Fayol escreveu que todos os gerentes executam cinco funções: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Porém, atualmente as funções da administração são condensadas em quatro: planejamento, organização, liderança e controle (ROBBINS, 2000).

Bateman e Snell (1998) descrevem estão quatro funções conforme apresentado a seguir:

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir estes objetivos.

Organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos.

Liderar é estimular as pessoas a serem grande executores.

Controlar é assegurar que os objetivos serão atingidos.

O empreendedor que tiver conhecimento sobre o papel da Administração e suas funções, terá maiores chances de obter sucesso no seu negócio. Isto porque o empresário conduzirá sua empresa balizado em conhecimentos relacionados a sua atividade, os quais foram acumulados e aperfeiçoados por empresários e acadêmicos ao longo dos anos.

2.2.3 Posicionamento Competitivo

Em mercados saturados como o de restaurantes, bares e similares, é fundamental que uma empresa procure obter vantagem competitiva sobre as outras. Segundo Bateman e Snell (1998) “Para sobreviver e vencer, é preciso obter vantagem sobre seus concorrentes. É necessário ser melhor que os concorrentes em fazer coisas de valor para os consumidores”. Obtém-se vantagem competitiva pela adoção de abordagens de administração que satisfaçam as pessoas por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação (LAWLER III apud BATEMAN E SNELL, 1998).

Para Robbins (2000) a vantagem competitiva é uma capacidade ou circunstância que propicia à organização uma margem sobre seus concorrentes. Dentre as possibilidades de estratégias competitivas existentes, encontra-se a estratégia da diferenciação na qual a companhia busca ser única em seu ramo mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes (ROBBINS, 2000).

Segundo Porter (1990), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

De acordo com os conceitos apresentados, tem-se que o posicionamento competitivo é o conjunto de decisões tomadas pelo administrador com o intuito de favorecer a sua empresa frente aos concorrentes, em determinada indústria.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Para dar início a implantação de qualquer negócio, um passo importante é a elaboração de um plano de negócios. A definição de Bateman e Snell (1998) para plano de negócios é de que o mesmo é o passo formal do planejamento que visa iniciar um novo negócio que focaliza uma oportunidade inteiramente nova e descreve todos os elementos envolvidos nesse início.

A estrutura de plano de negócios utilizada neste trabalho foi montada a partir da análise e consulta de diversos planos de negócios disponíveis em literatura especializada e serviços de apoio ao empreendedor.

A seguir serão apresentados três conceitos a serem desenvolvidos para fins de elaboração do plano de negócios deste trabalho. São eles: planejamento estratégico, composto (ou mix) de marketing e planejamento financeiro.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Segundo Robbins (2000), planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar estas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. O planejamento pode ser tanto operacional quanto estratégico, sendo este último aquele que se aplica a organização inteira, que estabelece objetivos globais e que busca posicionar a organização em termos de seu ambiente.

Para Bateman e Snell (1998), o planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias da empresa no longo prazo.

O planejamento estratégico serve para canalizar a comunicação para diversos níveis. No nível mais alto, reúne a alta administração geral com a alta administração operacional na discussão das operações da empresa e os caminhos para chegar lá (WEAVER apud ROSS, 2002).

Porter (1990) diz que, “dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica”.

É extraído do pensamento dos autores apresentados que o planejamento estratégico é indispensável para que o negócio possa ter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. O plano estratégico permite ao administrador extrapolar a visão de curto prazo e de suas atividades correntes para uma visão de longo prazo e de oportunidades em novas atividades. Drucker (2002) diz que “o planejamento bem sucedido é sempre baseado na maximização de oportunidades”.

2.3.1.1 Negócio

A definição de negócio da empresa está intimamente ligada a definição de missão da mesma. Kotler (1999) afirma que, tradicionalmente, as empresas definiam seus negócios em termos de produtos, ou em termos de tecnologia. Porém, definições orientadas para mercado são mais eficientes, visto que produtos e tecnologias podem tornar-se obsoletos, mas necessidades básicas de mercado podem durar para sempre.

Corroborando com o pensamento descrito no parágrafo anterior, Drucker (1998) diz que o ponto de partida para definição do ramo de negócio de uma empresa deve ser o cliente. Drucker (1998) afirma ainda que é compreensível que a diretoria de uma empresa considere importantes seus produtos e serviços, porém aos olhos de um cliente nenhum produto ou serviço, e mesmo empresa, é importante. Portanto, a resposta para definição do negócio de uma empresa deve partir das verdades relativas dos clientes.

2.3.1.2 Missão

“Toda entidade existe para cumprir determinada finalidade e missão, uma função social específica. Na empresa privada, essa função traduz-se no desempenho econômico” (DRUCKER, 1998).

A missão de uma empresa deve estar intimamente ligada ao conceito do empreendedor em relação à mesma. Segundo Drucker (1998):

A pessoa imbuída de espírito empreendedor não precisa dar-se à análise das idéias nem explicar a terceiros a teoria que sustenta sobre a empresa, muito menos compreender uma grande massa de detalhes a seu respeito. Ela pensa, analisa e executa. A empresa, essa sim precisa de que a teoria a seu respeito seja analisada em profundidade e compreendida. Exige que se determine com clareza a sua própria finalidade

e missão. Exige que se pergunte: “Qual é o nosso ramo e qual deve ser?”.

Para Kotler (1999), a declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. Infere-se desta afirmação que ao definir a missão do negócio, o empreendedor não deve se ater apenas ao momento presente, mas também as perspectivas futuras da empresa.

Ainda segundo Kotler (1999), uma missão não deve ser muito ampla ou muito restrita. Uma missão deve ser realista e adaptada ao ambiente de mercado. E ainda assim, uma empresa deve estar pronta para adaptar sua missão às mudanças no ambiente.

2.3.1.3 Ameaças e Oportunidades

O empreendedor deve conhecer as ameaças e oportunidades do ambiente onde atua. Desta forma, estará mais preparado para proteger-se das adversidades e para aproveitar oportunidades que eventualmente apareçam.

Kotler (1999) sugere que o administrador liste o maior número de ameaças e oportunidades para a empresa. Desta forma, serão identificadas todas as tendências e oportunidades que um produto ou serviço possa vir a ter, assim como serão prevenidos os desenvolvimentos que possam causar impactos no negócio.

Também é colocado por Kotler (1999) que nem todas as ameaças têm a mesma gravidade, assim como raramente as oportunidades encontradas atendem exatamente os objetivos e recursos da empresa. Ainda assim, um empreendedor deverá obter ganhos ao analisar as ameaças e oportunidades do ambiente de negócios, lembrando-se que as mesmas são dinâmicas.

2.3.2 Composto de Marketing

Kotler (1999) afirma que após definir sua estratégia de posicionamento, a empresa está apta a planejar os detalhes do seu composto de marketing. Pode-se definir composto de marketing, ou mix de marketing, como sendo o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo.

As inúmeras possibilidades de ações da empresa para influenciar a demanda por seu produto ou serviço foram classificadas por Kotler (1999) em quatro grupos: Produto, Preço, Praça e Promoção.

2.3.2.1 Produto

Produto é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo (KOTLER, 1999). Os produtos que se diferenciam por ser inovadores são aqueles que agregam diferenciação competitiva para a empresa frente aos concorrentes.

Fazem parte da definição do produto, definições de características tais como: variedade, qualidade design, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e retornos (KOTLER, 1999).

2.3.2.2 Preço

Preço é a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto (KOTLER, 1999). Existem diferentes métodos para definir o preço de um produto, sendo que todos convergem para a necessidade de se considerar os custos relacionados e/ou os preços praticados pelos competidores.

2.3.2.3 Praça ou Distribuição

Praça ou distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo (KOTLER, 1999). Os canais de distribuição podem constituir importante fator de competitividade para as empresas.

2.3.2.4 Promoção

Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (KOTLER, 1999). A promoção deve considerar as características específicas do mercado consumidor alvo do produto.

2.3.3 Planejamento Financeiro

Segundo Gitman (1997) o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução dos seus objetivos.

Zdanowicz (1998) propõe que:

[...] o processo de planejamento financeiro e orçamento decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo.

O empreendedor deve investir recursos para elaborar um planejamento financeiro adequado as necessidades da sua empresa. Desta forma, evitará que uma boa idéia não seja prejudicada pela falta de informação frente as necessidades e características financeiros do negócio.

2.3.3.1 Investimentos

Para Gaslene (1999) “fazer um investimento consiste, para uma empresa, em comprometer capital, sob diversas formas, de modo durável, na esperança de manter ou melhorar uma situação econômica”.

Para Ross (2002) “um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários”. De forma concisa Ross traduz a necessidade de retorno adequado para promoção de um investimento e viabilidade do mesmo.

De posse destas informações conclui-se que um investimento representará um comprometimento durável dos recursos envolvidos, com o objetivo de ter retorno daquilo que foi investido. De fato, o investimento é uma aposta no futuro.

2.3.3.2 Impostos

Simples Nacional

Novo regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas ME - Microempresas (pessoas jurídicas que tenham auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,0) e EPP - Empresas de Pequeno Porte (pessoas jurídicas que tenham auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00).

Instituído pela Lei Complementar nº 123, de dezembro de 2006, abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

O Simples Nacional vigora a partir de 1º de julho de 2007 e tem o intuito de permitir que as micro e pequenas empresas se regularizem e tenham oportunidade de crescer. A Receita Federal estima que o novo regime reduz a carga tributária de 97% das empresas nacionais e que a tributação de uma empresa comercial varie entre 4% e 11,6%.

O Simples poderá incluir o ICMS e/ou o ISS devido por microempresa e/ou empresa de pequeno porte, desde que o Estado e/ou o Município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convênio.

Novas empresas poderão optar pelo Simples Nacional no prazo de 10 dias após a inscrição no CNPJ e nos cadastros da Fazenda Estadual (ou do Distrito Federal) e Municipal.

Para fins de definição será considerada como receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, excluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos, segundo a Receita Federal.

2.3.3.3 Fluxo de Caixa

Para Securato (2005), o fluxo de caixa de um projeto ou investimento é o conjunto das entradas e saídas de capital ao longo do tempo. Para Ross (2002), o fluxo de caixa de uma empresa é a diferença entre a quantidade de capital que entrou no caixa e a quantidade de capital que saiu.

Ainda segundo Ross (2002), o fluxo de caixa, assim como o balanço, precisa preservar sua identidade, ou seja, o fluxo de caixa para os credores deve ser o mesmo utilizado para a remuneração dos donos da empresa. Esta identidade reflete que a empresa gera caixa através de suas atividades e com este paga seus credores, e remunera seus donos.

O fluxo de caixa dos ativos envolve três componentes: fluxo de caixa operacional, gastos de capital e variação de capital de giro líquido, sendo que o fluxo de caixa dos ativos é obtido pela dedução do primeiro pelos últimos dois (ROSS, 2002)

2.3.3.3.1 Fluxo de caixa operacional

Brasil (1999) afirma que “o fluxo de caixa operacional é, por definição, a diferença entre as entradas e as saídas de dinheiro provenientes das vendas e consumidas nas operações, respectivamente”. Segundo Gitman (1997), o cálculo

do fluxo de caixa operacional dá-se pela diferença entre o lucro (ou prejuízo) líquido após o imposto de renda e as despesas não desembolsáveis.

Por representar basicamente o resultado financeiro das operações, o fluxo operacional é um importante indicador da capacidade de geração de caixa das empresas.

2.3.3.3.2 Gastos de capital

Segundo Ross (2002), o gasto líquido de capital é exatamente o dinheiro gasto em ativos permanentes menos o dinheiro recebido com as vendas de ativos permanentes.

2.3.3.3.3 Variação do capital de giro líquido

É o montante gasto no capital de giro líquido, ou seja, a relação entre o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. Ross (2002) diz que sempre que temos um investimento em capital de giro líquido, este mesmo investimento precisa ser recuperado; em outras palavras, o mesmo número precisa aparecer em algum momento no futuro com o sinal contrário.

2.3.3.4 Necessidade de Capital de Giro

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) é um ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio de um balanço de contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos (BRASIL, 1999).

Para o empresário, o cálculo do capital de giro necessário para o funcionamento do empreendimento é importante, pois se considera que o empreende-

dor utilizará fontes variadas de crédito. Portanto, um capital de giro líquido alto poderá reverter-se em custo financeiro acima do suportável pelo empresário.

O ciclo financeiro de uma empresa é o tempo desde o pagamento da matéria-prima adicionados outros custos de produção até o recebimento sobre as vendas. Segundo Brasil (1999), a necessidade de capital de giro de um investimento será definida de acordo com o ciclo financeiro do negócio. Indústrias de base com ciclos financeiros maiores do que 90 dias serão mais sensíveis do que prestadoras de serviços com ciclos pequenos, variando de 15 a 45 dias.

De maneira geral, pode-se calcular a necessidade de capital de giro de uma empresa como a soma das contas a receber e do estoque subtraídos os valores de contas a pagar. Cabe ao administrador acompanhar e controlar a estabilidade do ciclo financeiro de sua empresa, buscando otimiza-lo (BRASIL, 1999).

2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Existem diversos métodos utilizados para avaliação de investimentos. São abordados alguns deles, considerados convenientes para verificar a viabilidade deste projeto, e também seus pontos fortes e fracos. São eles: Período de Retorno de um Investimento (payback simples e payback descontado), Valor Presente Líquido (VPL), e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Para a compreensão dos indicadores acima mencionados, é necessário compreender o conceito de taxa mínima de atratividade.

2.4.1 Taxa Mínima de Atratividade

Ao se analisar um investimento, deve-se comparar o retorno do mesmo com o custo do capital investido e também com o custo de oportunidade. Segundo Securato (2005), é claro que o projeto de investimento só será interessante, do ponto de vista econômico, se a taxa de rendimento que ele produzir for superior à taxa de custo de capital e outros custos relacionados. Esta taxa de rendimento

constitui a Taxa Mínima de Atratividade do investimento, e servirá de parâmetro para rejeição ou aceitação do projeto.

Gaslène (1999) diz que um projeto será atrativo se adicionar valor à empresa, ou seja, que ele renda mais que o custo de implementá-lo. Portanto, a Taxa Mínima de Atratividade deve guardar estreita ligação com o custo de capital para os diferentes níveis de risco do investimento.

2.4.2 Período de retorno do investimento (payback simples e payback descontado)

Os períodos de retorno de investimento, também conhecidos como payback, são geralmente utilizados como critério para avaliação de investimentos propostos. O período de payback é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa (GITMAN, 1997).

Ross (2002) sugere que, com base na regra do período de payback, um investimento é aceito se seu período de payback calculado for menor do que algum número predeterminado de anos.

Analisando a regra de payback, Ross (2002) comenta que talvez o maior problema desta regra seja o fato de que não há base objetiva para o estabelecimento do período de corte. Ou seja, o número é escolhido de forma arbitrária. Gitman (1997) diz que uma das grandes deficiências da regra de payback é o fato de que não se conhecem os fluxos posteriores ao período de payback, mas salienta que o amplo uso desta regra deve-se a sua facilidade de cálculo e seu apelo intuitivo.

Outra deficiência encontrada na regra de payback é a de que na sua versão simples, não são considerados os valores dos fluxos de caixa no tempo. Esta deficiência é corrigida pelo uso da regra de payback descontado, onde cada fluxo é trazido a valor presente.

Para calcular o período de payback simples, basta encontrar o número de anos necessários para que a soma dos fluxos de caixa seja igual ao custo do investimento. Para obter o período de payback descontado, deve-se trazer os valo-

res dos fluxos de caixa para valores presentes e proceder conforme o cálculo anterior.

2.4.3 Valor Presente Líquido

Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o Valor Presente Líquido (VPL) é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital (GITMAN, 1997). Segundo Ross (2002) o Valor Presente Líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento.

Gitman (1997) descreve a obtenção do VPL de determinado empreendimento pela subtração do investimento inicial do valor presente das entradas de caixa do mesmo descontadas a uma taxa especificada, freqüentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital.

O critério de aceitação de determinado VPL é bastante simples: se for positivo o investimento será aceito. Se negativo deverá ser rejeitado. Na eventualidade de se obter um VPL igual a zero, o investidor será indiferente a execução ou não do investimento (ROSS, 2002).

O critério do VPL não tem deficiências sérias e é normalmente indicado como um dos mais indicados.

2.4.4 Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno (TIR) de um investimento é a alternativa mais importante ao VPL. A TIR está intimamente ligada ao VPL e é obtida ao se igualar o VPL de determinado investimento a zero (ROSS, 2002).

Segundo Gitman (1997), o critério de decisão, quando a TIR é utilizada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Este critério

garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, a sua taxa requerida de retorno.

3 MÉTODO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a viabilidade de um restaurante de culinária mexicana no Município de Porto Alegre. Para alcançar este objetivo o método utilizado foi o de pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é indicada quando não existe trabalho científico anterior, pois fundamentalmente se está buscando um conhecimento maior sobre o tema, uma vez que este não foi ainda objeto de pesquisa. Também a pesquisa exploratória é utilizada para casos em que, por falta de familiaridade com o problema de pesquisa, necessita-se de um estudo que oriente a direção a ser seguida, como em alguns casos específicos dentro de uma organização, embora muitas vezes possam existir teorias e conhecimentos a respeito do tema em questão.

De acordo com Furaste (2006) é a pesquisa exploratória é aquela onde se buscam apenas mais informações sobre o que está sendo estudado.

O presente trabalho foi realizado através das seguintes etapas:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa exploratória;
- Elaboração do plano de negócios;
- Análise dos indicadores previstos de retorno sobre investimentos do negócio.

Pesquisa bibliográfica

Desenvolvida a partir de livros, publicações diversas e conteúdo disponível na Internet, esta pesquisa teve por objetivo resgatar conhecimentos teóricos de utilidade para a elaboração do plano de negócios e a identificação de indicadores para definição do mérito do mesmo.

Pesquisa exploratória

Informações para a elaboração deste trabalho que não podem ser encontradas na pesquisa bibliográfica foram identificadas em órgãos governamentais, em entidades diversas e, também, nos próprios restaurantes concorrentes.

O autor visitou restaurantes similares ao de objeto deste trabalho no País e no exterior. Em Porto Alegre, foram visitados regularmente os dois restaurantes de culinária mexicana existentes, sendo eles o El Mexicano, localizado na Cidade Baixa, e o Pueblo, localizado na Zona Norte da cidade. A pesquisa foi feita através de conversas informais com os proprietários, sem utilização de questionário.

Para obtenção de conhecimento necessário sobre a culinária mexicana para montagem do restaurante, foram identificados através da Internet os nomes de consultores de culinária mexicana, sendo que apenas um deles respondeu a solicitação de orçamento conforme desejado pelo autor. Também através de pesquisa na Internet foram obtidos os valores de diversos móveis, utensílios, máquinas, e outros, necessários para a operação do empreendimento.

A pesquisa exploratória foi fundamental para a obtenção de dados demográficos da população de Porto Alegre e dados econômicos e práticos sobre o setor de restaurantes da cidade, que por sua vez permitiram uma ampla análise do ambiente de negócios. Os concorrentes diretos foram analisados com foco em pontos importantes tais como estrutura e localização, preços e formas de divulgação. O estudo foi feito através de pesquisa na Internet, visitas a estabelecimentos e envio de e-mails com solicitação de dados.

Elaboração do Plano de Negócios

O plano de negócios foi dividido em quatro partes: descrição do negócio, plano de marketing, plano de recursos humanos e plano financeiro. A descrição do negócio foi feita através da consolidação de informações coletadas em visitas a empreendimentos similares no Brasil e no exterior, além de material disponível na Internet e entrevistas com pessoas do ramo.

O plano de marketing foi montado com base nas expectativas do empreendedor referentes aos serviços que serão oferecidos, formas de divulgação, posicionamento no mercado, diferencial competitivo e outros. Para efetivamente definir os serviços a serem oferecidos, foi contatada uma consultoria especializada para elaboração dos pratos, treinamento dos cozinheiros, e outros.

O plano de recursos humanos analisou a estrutura funcional, o número e funções respectivas dos colaboradores e as estratégias de recursos humanos a serem utilizadas. Já o plano financeiro foi realizado levando-se em conta o capital inicial

necessário para abertura do empreendimento, que por sua vez será obtido através de estimativas de custos dos concorrentes e pesquisas de preços junto aos diversos fornecedores. Posteriormente foram definidos três cenários possíveis para o empreendimento: esperado, pessimista e otimista, sobre os quais foram feitas projeções dos fluxos de caixa e demonstrações de resultados.

Análise dos indicadores de retorno do negócio

Com o plano financeiro montado, foi possível utilizar os indicadores de retorno, levantados na pesquisa bibliográfica, para tirar conclusões sobre a viabilidade do negócio. Estes indicadores, mesmo considerados seus pontos fracos, forneceram informações importantes sobre a viabilidade do negócio.

Análise de sensibilidade dos resultados

A partir dos dados coletados, foram obtidas informações as quais foram dispostas no formato de plano de negócios e, posteriormente, analisadas sob o ponto de vista financeiro. A conclusão do trabalho abrangeu os três cenários construídos e se ateve as indicações de viabilidade do negócio, com comentários em relação às dificuldades e oportunidades encontradas.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio proposto trata-se de um restaurante de culinária mexicana cuja vantagem competitiva central é a utilização de receitas e ingredientes considerados autênticos pelo Conselho Nacional para a Cultura e Artes (Conaculta) do México. O restaurante iniciará suas operações em ponto privilegiado na zona nobre da capital gaúcha com uma disponibilidade inicial de 60 lugares. Além da comida serão oferecidas também bebidas típicas do México tais como a tequila, o mescal e cervejas originárias do país.

4.1.1 Caracterização da Empresa

Empresa de pequeno porte, optante do Simples Nacional, do ramo de prestação de serviços no setor terciário do tipo restaurante..

4.1.2 Missão

“Oferecer refeições típicas da culinária mexicana em um ambiente agradável, almejando sempre a melhor experiência possível para o cliente”.

4.1.3 Objetivos e Metas

Objetivos	Descrição	Metas
Competitivos	Excelência na satisfação do cliente	Obter reconhecimento dos clientes quanto a autenticidade e qualidade dos pratos oferecidos, assim como da qualidade do atendimento no estabelecimento.
Mercadológicos	Conquista de espaço no setor	Obter ao menos a demanda prevista no Cenário Esperado através da prospecção e fidelização de clientes pela propaganda "boca a boca" e pela qualidade dos produtos oferecidos.
Financeiros	Maximização da rentabilidade	Apresentar lucro líquido no segundo ano de operação e obter o payback do investimento em menos de 5 anos.
Organizacionais	Expansão da empresa	Abrir nova unidade do restaurante na Zona Sul da cidade em 5 anos.
Operacionais	Expansão de produtos	Aumentar a variedade de opções no cardápio no segundo ano de operações.

4.1.4 Negócio

O negócio da empresa será “oferecer alimentação típica da culinária mexicana com qualidade para seus clientes”.

4.1.5 Localização

O restaurante estará localizado na zona nobre da cidade, no bairro Moinhos de Ventos, em um casarão amplo de aproximadamente 300 m². A casa não disporá de garagem própria, porém contará com convênio de estacionamento com serviço de manobrista. Caso não haja disponibilidade de espaços adequados para aluguel no bairro Moinhos de Ventos, serão identificadas opções nos arredores daquela região.

4.1.6 Horário de Funcionamento

De terça-feira a domingo, das 19 horas até o último cliente. A segunda-feira será utilizada como dia de folga da equipe e do proprietário.

4.2 PLANO DE MARKETING

4.2.1 Análise Ambiental

Esta análise tem o intuito de explorar o mercado no qual o empreendimento funcionará, ressaltando as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Também são avaliados o público-alvo, a concorrência e os fornecedores.

4.2.1.1 Análise de mercado

Para melhor focar em nossos principais competidores, optou-se pela restrição do escopo de nossa análise da concorrência em restaurantes de nível similar ao do proposto em nosso trabalho. A análise foi realizada levando em conta: localização, estrutura, formas de divulgação e serviços oferecidos.

Abaixo a síntese dos dados coletados:

Localização: Restaurantes que buscam como público-alvo clientes das classes A e B, similares ao do trabalho, e sua maioria encontram-se na Zona Norte da cidade. Isto se explica pelo fato de que a maioria dos integrantes das classes econômicas A e B do município residem nesta mesma área. Os dois concorrentes diretos identificados, que oferecem culinária mexicana, se encontram no bairro Petrópolis e Cidade Baixa.

Estrutura: Os restaurantes em geral oferecem espaços agradáveis sem seguir algum tipo de padrão entre eles. Existem estabelecimentos variando de temáticas mais modernas até espaços que prezam pela manutenção de ares do século XIX. Em geral são oferecidos além de mesas, espaços com bar para drinques e aguardo de mesa. É comum que os ambientes possuam condicionamento de ar e música ambiente.

Formas de divulgação: As formas de divulgação utilizadas pelos empreendimentos similares são a contratação de espaços de propaganda em mídias como

internet e rádio, a distribuição de *folders* e imãs de geladeira e inserção do endereço da página da internet do estabelecimento em ferramentas de busca tais como Google e Yahoo. Alguns poucos restaurantes compram espaços em canais de televisão da rede aberta.

Serviços: Em geral, são oferecidos serviços de manobrista e convênio com estacionamentos. Também é comum o serviço de tele-entrega para regiões próximas ao estabelecimento.

4.2.1.2 Público-Alvo

O público-alvo do negócio será pessoas de todas as idades, das classes A e B, que procurem qualidade nos serviços e excelência no atendimento.

4.2.1.3 Concorrência

A análise da concorrência foi realizada levando em conta: características da culinária, localização, estrutura, formas de divulgação, serviços oferecidos e lotação média durante a semana.

Foram pesquisados os únicos 2 restaurantes na cidade que oferecem pratos da culinária mexicana. Abaixo a síntese dos dados coletados:

Características da Culinária: Os dois restaurantes pesquisados possuem diferenças relevantes em relação à vertente de culinária mexicana proposta. Enquanto um deles optou por oferecer refeições que remetem ao *fast food* americano, sendo inclusive esta a inspiração dos proprietários, o outro restaurante oferece uma alimentação mais parecida com a típica culinária mexicana. Este último, porém, optou por substituir alguns ingredientes dos seus pratos visto a dificuldade e o custo de obtenção dos mesmos.

Localização: O primeiro se localiza no bairro Petrópolis, e o segundo mudou-se recentemente da Zona Sul da cidade para o bairro Cidade Baixa.

Estrutura: O restaurante localizado no bairro Petrópolis foi reformado a partir de uma antiga casa e oferece um ambiente agradável composto por dois salões, bar e jardim de inverno. A lotação máxima da casa é de aproximadamente 100 lugares e todos os ambientes são caracterizados com símbolos e referências à cultura mexicana. Já o restaurante localizado no bairro Cidade Baixa foi também reformado a partir de uma casa, porém esta última menos ampla, com capacidade máxima para aproximadamente 60 pessoas e com decoração mais simples do que a anterior. Em ambos os restaurantes é possível encontrar ar condicionado e som ambiente eletrônico.

Formas de divulgação: Através da observação realizada sobre canais de mídia em horários nobres, foi identificado que as formas mais comuns de divulgação utilizadas pelos restaurantes são suas páginas na internet, além de *folders* e imãs de geladeira distribuídos no próprio local. Não há notícia que algum dos empreendimentos tenha encomendado propaganda em algum tipo de mídia.

Serviços: O restaurante mais amplo oferece serviço de manobrista e convênio com estacionamento. Também possui serviço de tele-entrega para Zona Norte. Já o segundo restaurante no momento não oferece serviço de manobrista, mas possui convênio com estacionamento localizado em frente ao estabelecimento. Devido à mudança recente, a tele-entrega ainda não foi re-estabelecida, o que deve ocorrer em breve segundo o proprietário.

A título de informação adicional, a pesquisa exploratória nos levou a identificar um restaurante de culinária mexicana em Porto Alegre que operou provavelmente até o final da década de 90 e início da década de 2000, cujo nome era Azteca Cocina Mexicana. Este estabelecimento estava situado em local nobre de Porto Alegre, hoje denominado popularmente como “Calçada da Fama” pelo grande número de restaurantes, bares e casas noturnas ali encontrados. O autor não pode identificar as causas do fechamento deste restaurante, mas identificou um trabalho acadêmico realizado em 1998 por aluno da graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul Maurício de Oliveira Meneghetti. O tema do trabalho é uma pesquisa de satisfação dos clientes do restaurante cujo objetivo geral é medir a satisfação do cliente do restaurante Azteca visando orientar o estabelecimento nas suas formas de atuação em relação aos clientes.

4.2.1.4 Fornecedores

Este é um dos fatores mais importantes para que o empreendimento possa atingir sua meta de oferecer culinária mexicana autêntica. Considerando a necessidade de se manter os preços em níveis aceitáveis e compatíveis com o público do restaurante, será necessário identificar substitutos adequados. Não se encontrando os mesmos, a saída será a importação dos insumos mais relevantes. Este trabalho de identificação dos insumos substitutos e dos canais de importação já foi iniciado pelo chefe de cozinha Arturo Herrera, para uso em outros restaurantes nos quais ele atua como consultor.

Quanto aos produtos mais comuns, serão feitas parcerias com fornecedores de alimentos e bebidas que maiores vantagens ofereçam ao estabelecimento. Verduras e legumes, por exemplo, serão compradas no CEASA. Bebidas serão compradas de distribuidoras que ofereçam refrigeradores e outras facilidades (AMBEV e outras).

4.2.1.5 Ameaças e Oportunidades

A principal ameaça para o sucesso do empreendimento está no fato de que o mesmo não estará competindo apenas com restaurantes de culinária similar, e sim com todos os outros estabelecimentos que oferecem lanches e refeições. O custo de ingredientes importados para caracterizar a autenticidade dos pratos oferecidos também pode configurar uma ameaça caso o cliente não valorize esta proposta.

As oportunidades concentram-se na própria natureza do empreendimento. O fato de propor-se a ser autêntico em todos os sentidos, o torna único e pioneiro, fazendo com que as atenções se voltem para ele.

Outra oportunidade reside no fato de que são poucos os restaurantes de comida mexicana na cidade. Visto que este espaço ainda está sendo preenchido, e com boa aceitação por parte dos porto-alegrenses, é possível que o empreen-

dimento venha a se firmar como principal representante desta culinária no município.

4.2.2 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing apresenta informações relativas aos planos da empresa para obter sucesso em sua inserção de mercado. O composto de marketing, ou 4Ps (quatro p's) está descrito nesta seção, assim como as vantagens competitivas do empreendimento.

4.2.2.1 Produtos Oferecidos

Será oferecido completo cardápio de comidas típicas da culinária mexicana, assim como drinques típicos e bebidas importadas do México, tais como tequila, cervejas mexicanas, e outras. Também serão oferecidas bebidas nacionais assim como bebidas de outras nacionalidades. As refeições oferecidas serão preparadas de acordo com as receitas originais da culinária mexicana e, preferencialmente, com os ingredientes originais das mesmas.

4.2.2.2 Serviços Oferecidos

Será oferecido serviço de estacionamento com manobrista, o qual será firmado através de convênio com empresa próxima ao local. No futuro, existe a possibilidade, conforme a demanda, de se instalar sistemas de tele-entrega no estabelecimento.

4.2.2.3 Preços

Os preços foram definidos a partir do levantamento de informações de custos relacionados ao funcionamento do restaurante. Todos os custos fixos e variáveis estão relacionados nas tabelas do planejamento financeiro.

Através de pesquisas feitas nos restaurantes de culinária mexicana identificados em Porto Alegre, foi observado que o preço médio de uma refeição para uma pessoa nos mesmos varia entre 20 a 30 reais no primeiro, e 10 a 20 reais no segundo.

Visto que o empreendimento visa apresentar-se como uma proposta de culinária autêntica para seus clientes, o restaurante iniciará suas operações com preço médio por refeição similar ao cobrado pelo concorrente de maior preço.

4.2.2.4 Localização (praça)

Localizado em um amplo espaço no bairro Moinho de Ventos, o restaurante terá capacidade inicial para 60 pessoas, distribuídas em 15 mesas. Dividindo os dois espaços, haverá um bar com cadeiras altas para os clientes aguardarem a liberação de mesas ocupadas.

Os dois ambientes terão área semelhante e decoração com motivos mexicanos. Haverá espaçamento razoável entre as mesas permitindo a privacidade dos clientes e o confortável fluxo de pessoas nos corredores formados pela disposição dos móveis. O salão contará com som ambiente e ao fundo do estabelecimento, ligeiramente afastados da cozinha, se encontrarão os banheiros masculino e feminino.

4.2.2.5 Captação dos clientes (promoção)

A captação de clientes será inicialmente realizada através de propaganda em veículos eletrônicos tais como as páginas da Internet “Qualéaboa”, “SOS Por-

to Alegre” e outras. A propaganda boca a boca também será considerada uma importante ferramenta de divulgação do estabelecimento. Dependendo da resposta obtida através destes meios anteriormente descritos, poderá se partir para uma solução mais dispendiosa e de maior alcance, como o uso de chamadas em rádio FM (Atlântida, PopRock, Ipanema, outras). A panfletagem na região do restaurante também é uma opção. Porém, os meios de propaganda serão dosados de acordo com a necessidade imposta pela demanda corrente.

4.2.2.6 Posicionamento competitivo

O empreendimento se posicionará no mercado como um restaurante de culinária típica mexicana, que utiliza as receitas originais da culinária do México e também ingredientes e bebidas originárias do México.

O objetivo principal do empreendimento é oferecer pratos típicos da culinária mexicana que sejam vistos como autênticos pelos clientes. E dentro deste contexto oferecer a melhor experiência possível para os clientes.

4.2.2.7 Vantagem Competitiva

A principal vantagem competitiva do empreendimento será a qualidade dos pratos oferecidos. A contratação dos serviços de consultoria do chefe de cozinha mexicano Arturo Herrera radicado no Brasil, detentor do site www.comidamexicana.hpg.ig.com.br e um dos maiores conhecedores de culinária mexicana no País, garantirá a autenticidade dos pratos oferecidos e a qualidade dos mesmos.

Os serviços de chefe de cozinha Arturo Herrera incluem, entre outras coisas:

- 1) Definição do cardápio;
- 2) Identificação de insumos substitutos e fornecedores internacionais;

- 3) Treinamento dos cozinheiros; e
- 4) Conceitos básicos sobre administração de restaurantes.

Corroborando com o aspecto da qualidade, existirá um foco total na satisfação do cliente. Qualquer que seja o motivo, o cliente nunca deverá sair insatisfeito do restaurante. Para tanto, todos os profissionais contratados passarão por treinamento interno de trato com o cliente, e terão bonificação de acordo com suas atuações e com a lucratividade da empresa. Considerando a experiência adquirida como cliente ao longo dos anos, acredita-se que a preocupação com o bom atendimento é um diferencial para qualquer estabelecimento, haja vista a situação atual que se encontra no mercado.

4.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

4.3.1 Estrutura Funcional

Os funcionários do restaurante terão suas atividades divididas em basicamente 5 funções, a serem descritas a seguir:

a) Elaboração das Refeições

Neste tópico estão incluídos o cozinheiro e o auxiliar de cozinha. É responsabilidade desta área toda e qualquer atividade relacionada a elaboração dos pratos, incluindo a elaboração da lista de compras de insumos para a produção.

b) Atendimento aos Clientes

São responsáveis pelo atendimento aos clientes os garçons e o segurança, que por sua vez acumulará a função de porteiro. As funções que pertencem a este grupo incluem as boas vindas ao cliente, a facilitação para obtenção de acesso ao convênio com a garagem conveniada, a tomada dos pedidos, expli-

cação dos pratos, entrega dos pratos, entrega da conta e quaisquer outras atividades relacionadas ao bem estar e bom atendimento do cliente.

c) Limpeza

A limpeza do estabelecimento é função da auxiliar de limpeza ou servente, assim como a elaboração da lista de compras de materiais necessários para manutenção da higiene do restaurante.

d) Caixa

Todas as atividades de caixa, tais como recebimento de pagamentos, serão efetuadas pelo funcionário responsável pelo caixa do restaurante.

e) Administração

O proprietário do restaurante será responsável pela administração do empreendimento, e terá entre suas funções a efetuação das compras, a contratação de serviço de contabilidade, o planejamento estratégico, o planejamento de recursos humanos, a negociação com fornecedores e prestadores de serviços, entre outros.

4.3.2 Colaboradores

A casa terá, inicialmente, 7 funcionários além do proprietário. A saber:

2 garçons (inicialmente), 1 servente, 1 cozinheiro, 1 auxiliar de cozinha, 1 pessoa para o caixa e 1 segurança.

Os funcionários serão recrutados através de empresas e agências especializadas em recrutamento e seleção, e sua remuneração será de acordo com a média de mercado. Todos os funcionários receberão treinamento sobre tratamento com clientes, ministrado pelo proprietário.

O serviço de contabilidade para empresa será terceirizado através da contratação de empresa especializada em contabilidade para pequenos e médios estabelecimentos.

No início da operação de funcionamento do estabelecimento, o proprietário do negócio auxiliará no gerenciamento do caixa e na recepção dos clientes.

4.3.3 Estratégias de Recursos Humanos

O administrador do empreendimento procurará contratar pessoas jovens, comprometidas com o sucesso dos negócios, que sejam motivadas por resultados e que estejam, preferencialmente, estudando e se desenvolvendo profissionalmente. A contratação do cozinheiro será uma das mais importantes para o sucesso do empreendimento. Será procurado uma pessoa com bastante experiência e que esteja disposta a trabalhar com um tipo de culinária não muito comum no sul do Brasil. Os demais funcionários serão recrutados junto a serviços especializados e entre recém formados de cursos profissionalizantes do SENAC e outros.

Todos os funcionários passarão por treinamentos ministrados pelo proprietário com foco na satisfação do cliente. Além disto, alguns dos funcionários terão treinamento customizado em suas áreas de atuação a serem ministrados pelo chefe de cozinha Arturo Herrera e sua equipe.

4.4 PLANO FINANCEIRO

4.4.1 Investimento Inicial

O montante de recursos para investimento inicial do empreendimento foi inferido a partir de solicitação de orçamento por parte de empresas especializadas, entre elas o escritório de arquitetura “ProjetOObra” e a fabricante de cozinhas industriais “EngeTecno”. Visando evitar gastos além do projetado durante a execução do projeto, foram feitas previsões de gastos conservadoras, no sentido de permitir flexibilidade no orçamento em relação a possíveis imprevistos.

Várias opções de pontos comerciais foram sondadas no bairro Moinhos de Vento durante a pesquisa exploratória. Porém, uma vez que o local do empreendimento não foi acertado, o valor da reforma do ponto foi definido através de consulta a escritório de arquitetura supracitado, que inferiu os gastos pela metragem provável do estabelecimento e pela qualidade do acabamento desejada.

Através de pesquisa em diferentes estabelecimentos comerciais, foi obtido o preço médio de equipamentos e utensílios necessários para funcionamento do empreendimento. A lista de equipamentos para utilização na cozinha do restaurante foi obtida através de conversas com empresários do ramo.

Os recursos para a abertura do restaurante relacionados na Tabela 1 incluem despesas pré-operacionais, tais como a habilitação de linha telefônica, gastos com obtenção de licenças e registros, e outros. O capital de giro também está inserido na rubrica investimento fixo.

A definição da origem dos recursos para o empreendimento foi realizada através de levantamento dos recursos disponibilizados pelo futuro proprietário e pelos familiares do mesmo. Desta forma, o custo financeiro dos recursos foi reduzido, uma vez que o empréstimo bancário e outras fontes de crédito não foram utilizados.

Tabela 1-Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL			
USOS	(Investimento fixo)	R\$	%
Máquinas/equipamentos		15.479	13%
Móveis/utensílios		11.456	10%
Obras civis		30.000	26%
Veículos		20.000	17%
Instalações		600	1%
Treinamentos		8.790	7%
Outros		7.230	6%
Sub-total	(Investimento fixo)	93.555	80%
Capital de giro	(Invest. financeiro)	23.730	20%
Total		117.285	100%
FONTES			
Recursos Próprios		17.285	15%
Recursos de Terceiros		-	0%
Investidores		-	0%
Família		100.000	85%
Bancos		-	0%
Total		117.285	100%

O detalhamento dos custos apresentado na Tabela 1 se encontra no Anexo A do trabalho.

4.4.2 Estimativa de Custos Fixos

A estimativa de custos fixos foi realizada com base em levantamento de informações de mercado. Os itens relacionados pretendem abranger todos os custos fixos do empreendimento. Se isto não for possível, ao menos todos os custos fixos relevantes.

Os custos apresentados foram definidos a partir de premissas bastante sólidas, como exemplo o valor do aluguel do ponto comercial escolhido, assim como o valor de condomínio do mesmo e outros encargos menos significativos. Este custo foi levantado por meio de pesquisa no setor imobiliário da região do bairro Moinhos de Vento. O percentual para depreciação dos ativos utilizados é o que está de acordo com a legislação federal vigente. Já os valores de manutenção e seguros foram estimados com base nas práticas de mercado pesquisadas junto a contadores membros da família do autor.

Tabela 2 – Custos Fixos Anuais

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Custos Fixos	R\$	223.251	R\$	241.113	R\$	264.840	R\$	297.870	R\$	322.831
Pró-labore	R\$	18.000	R\$	19.800	R\$	21.780	R\$	23.958	R\$	26.354
INSS s/ pró-labore	R\$	2.700	R\$	2.970	R\$	3.267	R\$	3.594	R\$	3.953
Salários	R\$	84.000	R\$	92.400	R\$	101.640	R\$	119.790	R\$	131.769
Encargos	R\$	30.240	R\$	33.264	R\$	40.656	R\$	47.916	R\$	52.708
Aluguel/Condomínio	R\$	42.000	R\$	43.680	R\$	45.427	R\$	47.244	R\$	49.134
Contador	R\$	4.440	R\$	4.706	R\$	4.989	R\$	5.288	R\$	5.605
Alimentação	R\$	14.000	R\$	14.560	R\$	15.142	R\$	15.748	R\$	16.378
Vale Transporte	R\$	8.000	R\$	8.320	R\$	8.653	R\$	8.999	R\$	9.359
Telefone	R\$	800	R\$	832	R\$	865	R\$	900	R\$	936
Seguros	R\$	1.000	R\$	1.040	R\$	1.082	R\$	1.125	R\$	1.170
Material expediente	R\$	400	R\$	424	R\$	449	R\$	476	R\$	505
Material de limpeza	R\$	500	R\$	530	R\$	562	R\$	596	R\$	631
Energia	R\$	4.800	R\$	5.088	R\$	5.597	R\$	6.156	R\$	6.772
Água	R\$	1.800	R\$	1.980	R\$	2.178	R\$	2.396	R\$	2.635
IPVA	R\$	400	R\$	440	R\$	484	R\$	532	R\$	586
Manutenção	R\$	2.758	R\$	2.923	R\$	3.099	R\$	3.285	R\$	3.482
Depreciação	R\$	6.694	R\$	7.363	R\$	8.099	R\$	8.909	R\$	9.800
Internet (conexão)	R\$	720	R\$	792	R\$	871	R\$	958	R\$	1.054

A previsão de salários e seus respectivos encargos também foram matéria de pesquisa, desta vez junto a empresários do ramo e com os próprios funcionários de empreendimentos semelhantes. Na Tabela 3, pode-se verificar a os custos com mão de obra abertos por função.

Tabela 3 – Custos com Mão de Obra

Função	Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Qt.	Salário	Total												
Caixa	1	8.400	8.400	1	9.240	9.240	1	10.164	10.164	1	11.180	11.180	1	12.298	12.298
Garçom	2	6.000	12.000	2	6.600	13.200	2	7.260	14.520	3	7.986	23.958	3	8.785	26.354
Servente	1	4.800	4.800	1	5.280	5.280	1	5.808	5.808	1	6.389	6.389	1	7.028	7.028
Cozinheiro	1	36.000	36.000	1	39.600	39.600	1	43.560	43.560	1	47.916	47.916	1	52.708	52.708
Auxiliar de Cozinha	1	18.000	18.000	1	19.800	19.800	1	21.780	21.780	1	23.958	23.958	1	26.354	26.354
Segurança	1	4.800	4.800	1	5.280	5.280	1	5.808	5.808	1	6.389	6.389	1	7.028	7.028
Soma			84.000			92.400			101.640			119.790			131.769
Encargos sociais		36%	30.240		36%	33.264		40%	40.656		40%	47.916		40%	52.708
Sub-total 1			114.240			125.664			142.296			167.706			184.477
Pró-labore	1	18.000	18.000	1	19.800	19.800	1	21.780	21.780	1	23.958	23.958	1	26.354	26.354
Encargos sociais		15%	2.700		15%	2.970		15%	3.267		15%	3.594		15%	3.953
Sub-total 2			20.700			22.770			25.047			27.552			30.307
Total			134.940			148.434			167.343			195.258			214.783
Valores em R\$															
CUSTO MAO DE OBRA MES			R\$ 11.245			R\$ 12.370			R\$ 13.945			R\$ 16.271			R\$ 17.899

Visto que a estimativa de custos fixos se projeta para os cinco primeiros anos de funcionamento do restaurante, foram utilizadas diferentes taxas de inflação para cada um dos lançamentos da Tabela 2, procurando-se assim manter os valores totais na realidade econômica de cada período. Abaixo, na Tabela 4, encontra-se ainda os valores relacionados a depreciação, manutenção e seguros de parte do investimento.

Tabela 4 – Custos com Depreciação, Manutenção e Seguros

Discriminação	Investimento	Depreciação	Manutenção		Seguro	
	Fixo	Taxa	Taxa	Valor	Taxa	Valor
Máq./Equip.	15.479	10%	1.548	6,0%	929	-
Móveis/Utensílios	11.456	10%	1.146	2,0%	229	-
Veículos	20.000	20%	4.000	8,0%	1.600	5,0%
Total anual	46.935		6.694		2.758	1.000
Total mensal	3.911		558		230	83
Valores em R\$ / Taxas Anuais						

4.4.3 Estimativa de Custos Variáveis

Foram considerados como custos variáveis os custos sobre matéria-prima e sobre perdas no processo de elaboração das refeições. Lançamentos como mão de obra e comissões de venda não foram considerados. O primeiro porque, devido ao pequeno porte do empreendimento, é praticamente inelástico em relação ao movimento do restaurante. E o segundo porque é prática de mercado a comissão de 10% sobre o valor total do consumo, o qual não é subtraído do valor da conta apresentada ao cliente pelo restaurante.

A dificuldade de estimar os valores de custo para um cardápio variado levou a necessidade de se definir um valor médio de gasto por pessoa por refeição e, a partir deste, um percentual de custo de matéria-prima. Com base em informações obtidas no mercado, foi inferido que a participação média da matéria-prima sobre o valor total de cada refeição será de 35%. Este percentual abrange os ingredientes utilizados na elaboração da refeição, e também um gasto médio com bebidas alcoólicas e não alcoólicas. A definição de uma média de custos para cada refeição parte da premissa de uma rentabilidade média calculada da comida e das bebidas ofertadas no estabelecimento. A rentabilidade das bebidas é usualmente maior que a rentabilidade da comida, entretanto o uso de uma média facilita a elaboração dos fluxos de caixa.

O percentual destinado a perdas no processo de elaboração das refeições foi arbitrado em 1% sobre o faturamento bruto do restaurante. Este lançamento considera perdas de matéria-prima por validade e outras perdas que possam ocorrer no processo de preparação dos alimentos.

4.4.4 Projeção de Cenários

Com base no fluxo de caixa e no demonstrativo de resultado montado a partir das informações coletadas, foram projetados três diferentes cenários: esperado, otimista e pessimista. A diferença entre os três será dada pela inserção de diferentes previsões de faturamento.

Para elaboração dos fluxos de caixa e dos demais itens do planejamento financeiro, foi considerado o período de 5 anos a partir do investimento inicial. Visto que a empresa busca enquadramento no Simples Nacional, as alíquotas do imposto

serão definidas pela legislação pertinente. Para fins ilustrativos, se encontra no Anexo E a tabela com as alíquotas do Simples Nacional e suas respectivas faixas de faturamento.

Para facilitar a obtenção dos valores de faturamento previstos, foi definido um valor médio pago por refeição. Este valor foi fixado para o primeiro ano de atividades do restaurante em 20 reais, sendo que este número considera o custo da refeição e uma média dos custos de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, além dos outros custos fixos e de uma margem de lucro compatível com os estabelecimentos deste tipo.

De acordo com pesquisas feitas junto a estabelecimentos similares, um restaurante novo que tenha uma boa localização pode alcançar uma média de até cinquenta clientes nos seus primeiros dias de funcionamento. A manutenção ou o aumento do número de clientes dependerá de diversos fatores, tais como qualidade, economia, higiene, atendimento e outros. A sazonalidade do movimento no restaurante está sendo considerada na elaboração dos cenários.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para o empreendimento foi estabelecida em 17,92% a. a. referente a taxa anualizada da Selic no mês de setembro de 2007 no papel de custo de oportunidade, mais uma taxa de 0,5% ao mês a título de risco para o empreendedor. O projeto prevê o pagamento de pro labore para o empresário, desta forma permitindo que o empreendedor possa esperar por um período de tempo maior antes de obter o payback total sobre o investimento.

Para fins de definição dos cenários pessimista e otimista, os mesmos terão previsão de faturamento 20% menor e 20% maior que o cenário esperado, respectivamente.

Conforme enunciado nos objetivos do trabalho, os cenários serão avaliados quanto a sua viabilidade através dos indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa Interna de Retorno (TIR)
- Payback Simples e Payback Descontado

4.4.4.1 Cenário Esperado

Este cenário é considerado o mais provável de acordo com os dados obtidos na pesquisa exploratória realizada. Considerando que o restaurante ficará aberto durante aproximadamente 25 dias por mês, e considerando que é esperado um número médio de 60 clientes por dia já na inauguração, chega-se ao valor de 1500 refeições vendidas por mês. Sendo o faturamento bruto médio por refeição estimado em 20 reais, já no primeiro mês se terá uma estimativa de faturamento bruto total mensal de 30.000 reais (25 dias * 60 refeições por dia * 20 reais por refeição). Este valor estimado de faturamento mensal foi corrigido em 2% nos meses posteriores para considerar o aumento do movimento no estabelecimento à medida que o mesmo se consolida no mercado. O uso de publicidade será feito de acordo com a necessidade de se trazer o faturamento real próximo ao faturamento esperado.

4.4.4.2 Análise de Retorno do Investimento – Cenário Esperado

Conforme verificado no planejamento financeiro, este cenário obteve os seguintes índices:

- Valor Presente Líquido (VPL): 75.628 reais
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 30,06%
- Payback Simples: 4,0 anos
- Payback Descontado: 4,5 anos

Considerados os índices isoladamente, pode-se afirmar que o investimento é viável. O Valor Presente Líquido é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto aos períodos de payback simples e payback descontado, de acordo com a opinião de proprietários de restaurantes consultados, ambos os valores estão dentro do esperado para empreendimentos gastronômicos e podem ser aceitos. Corroborando com a aceitação destes períodos de payback está o fato de que o planejamento financeiro considerou valores de pro labore para o proprietário, que garante o sustento do mesmo no período, e o investimento já passa a ter seus fluxos de caixa, simples e descontado, positivos a partir do segundo ano de funcionamento.

Na Tabela 5 podemos ver o fluxo de caixa de 5 anos com maior detalhe.

Tabela 5 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Esperado

	ANO 0	1 ANO I	2 ANO II	3 ANO III	4 ANO IV	5 ANO V
INVESTIMENTO INICIAL	(93.555)					93.555
C. GIRO	(12.294)	(17.152)	(23.730)	(23.711)	(32.385)	109.272
LUCRO LÍQUIDO	-	(34.060)	9.013	59.256	134.054	210.547
DEPRECIAÇÃO		6.694	6.694	6.694	6.694	6.694
VALOR RESIDUAL						-
FLUXO DE CAIXA		(44.518)	(8.024)	42.238	108.363	326.512
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(105.849)	(44.518)	(8.024)	42.238	108.363	326.512
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(105.849)	(150.368)	(158.391)	(116.153)	(7.791)	318.722
PAYBACK SIMPLES		-	-	-	-	4,0
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(105.849)	(37.753)	(5.770)	25.759	56.042	143.199
FC DESCONTADO ACUMULADO	(105.849)	(143.602)	(149.372)	(123.613)	(67.571)	75.628
PAYBACK DESCONTADO		-	-	-	-	4,5
		Tx mês	Tx ano			
CUSTO DE OPORTUNIDADE		0,883%	11,129%			
RISCO		0,500%	6,168%			
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE		1,383%	17,921%			
Indicadores						
1) VPL		75.628				
2) TIR		30,06%				

Valores em R\$

4.4.4.3 Cenário Pessimista

Sabendo que os números do planejamento deste trabalho são baseados em premissas, e ainda que tenham sido feitas estimativas conservadoras em relação a custos fixos e variáveis, é necessário que o empreendedor planeje um ou mais cenários pessimistas para seu empreendimento. Desta forma, o empresário estará mais preparado para reagir ao problema e ao ambiente de negócios.

Este cenário prevê uma demanda 20% menor pelos serviços do restaurante em relação ao cenário esperado. Este é um dado muito importante, pois uma diminu-

ição na demanda terá impacto significativo na geração de receita, visto que o movimento de clientes no empreendimento é a única fonte de faturamento existente.

Considerando os mesmos 25 dias por mês de operação do restaurante, e também o faturamento bruto médio por refeição estimado em 20 reais, ao reduzir o número de clientes em 20%, teremos uma receita que consideraremos a título de cálculo como 20% menor. Desta forma, será estimado o faturamento médio no primeiro mês de operação em 24.000 reais (25 dias * 48 refeições por dia * 20 reais por refeição). Neste cenário, se fará ainda mais necessária a utilização de recursos de publicidade para aumentar a procura pelo estabelecimento, e permitir o pagamento dos custos envolvidos e do investimento.

4.4.4.4 Análise de Retorno do Investimento – Cenário Pessimista

Reduzindo o faturamento médio mensal esperado em 20%, se obteve os seguintes índices:

- Valor Presente Líquido (VPL): -82.931 reais
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 4,04%
- Payback Simples: 4,8 anos
- Payback Descontado: maior que 5 anos

Este cenário impossibilita a viabilidade do empreendimento. O valor presente líquido é negativo, denotando a incapacidade do empreendimento em criar retorno adequado para as taxas propostas. A taxa interna de retorno, além de ser menor que a taxa mínima de atratividade exigida pelo autor, é negativa. Apesar de o payback simples ser de 4,8 anos, o payback descontado maior que os 5 anos apresentando no fluxo de caixa demonstra que o retorno do investimento ultrapassa em muito o período desejado de retorno do investimento para este tipo de empreendimento. Portanto, como podemos ver com maior detalhe na Tabela 6, este cenário é inviável nas condições e preços encontradas no mercado.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Pessimista

	ANO 0	1 ANO I	2 ANO II	3 ANO III	4 ANO IV	5 ANO V
INVESTIMENTO INICIAL	(93.555)					93.555
C. GIRO	(9.836)	(13.721)	(18.984)	(18.969)	(25.908)	87.417
LUCRO LÍQUIDO	-	(66.813)	(36.701)	401	60.473	143.511
DEPRECIÇÃO		6.694	6.694	6.694	6.694	6.694
VALOR RESIDUAL						-
FLUXO DE CAIXA		(73.840)	(48.992)	(11.874)	41.259	237.622
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(103.391)	(73.840)	(48.992)	(11.874)	41.259	237.622
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(103.391)	(177.231)	(226.223)	(238.097)	(196.838)	40.783
PAYBACK SIMPLES		-	-	-	-	4,8
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(103.391)	(62.618)	(35.232)	(7.242)	21.338	104.214
FC DESCONTADO ACUMULADO	(103.391)	(166.009)	(201.241)	(208.483)	(187.145)	(82.931)
PAYBACK DESCONTADO		-	-	-	-	-
	Tx mês	Tx ano				
CUSTO DE OPORTUNIDADE	0,883%	11,129%				
RISCO	0,500%	6,168%				
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	1,383%	17,921%				
Indicadores						
1) VPL	-82.931					
2) TIR	4,04%					

Valores em R\$

4.4.4.5 Cenário Otimista

Apesar de ser interessante calcular o cenário otimista para a execução do empreendimento, o empresário não deve se ater ao mesmo, pois desta forma estaria se desarmando para eventuais dificuldades que venham a se interpor ao projeto. Porém, a elaboração do cenário otimista sobre o projeto permite ao empreendedor ampliar o horizonte visível sobre o negócio, com o pensamento focado em aproveitamento de novas oportunidades e mesmo a expansão do negócio.

O cenário otimista, ao contrário do cenário pessimista, prevê um aumento de 20% na demanda pelos serviços do restaurante em relação ao cenário esperado. Desta forma, os custos de manutenção do negócio se tornariam mais leves e permitiriam ao empresário obter retorno sobre o investimento mais rapidamente e conço-

mitantemente estudar a ampliação do restaurante, ou mesmo a abertura de uma filial.

Assim como os outros cenários, serão considerados os mesmos 25 dias por mês de operação do restaurante, e definido em 20 reais o faturamento bruto médio por refeição por pessoa. Neste cenário, o faturamento médio no primeiro mês de operação ficará em 36.000 reais (25 dias * 72 refeições por dia * 20 reais por refeição). Mesmo obtendo um faturamento maior do que o esperado, o empreendedor poderia eventualmente investir na promoção do restaurante, caso a estrutura montada não atrapalhasse a qualidade do serviço e a fidelização dos clientes atuais.

4.4.4.6 Análise de Retorno do Investimento – Cenário Otimista

Aumentado em 20% o faturamento médio mensal esperado, obteve-se os seguintes índices:

- Valor Presente Líquido (VPL): 220.892 reais
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 52,38%
- Payback Simples: 3,0 anos
- Payback Descontado: 3,6 anos

Este cenário demonstra, assim como o cenário esperado, a viabilidade do restaurante. O valor presente líquido neste caso é aproximadamente o dobro do investimento e a taxa interna de retorno é quase o triplo da taxa mínima de atratividade. Os períodos de payback, tanto o simples como o descontado, são menores do que se poderia esperar em um empreendimento deste porte no ramo de alimentos, principalmente considerando os valores relacionados aos custos fixos. Apesar de o administrador não dever se balizar por premissas otimistas demais, é interessante para o empreendedor identificar possibilidades ideais caso a execução do projeto seja executada de forma adequada. Na tabela 7 encontramos o detalhamento do fluxo de caixa.

Tabela 7 – Fluxo de Caixa para 5 Anos – Cenário Otimista

		1	2	3	4	5
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
INVESTIMENTO INICIAL	(93.555)					93.555
C. GIRO	(14.753)	(20.582)	(28.476)	(28.454)	(38.862)	131.126
LUCRO LÍQUIDO	-	(857)	48.126	114.756	187.404	285.745
DEPRECIÇÃO		6.694	6.694	6.694	6.694	6.694
VALOR RESIDUAL						-
FLUXO DE CAIXA		(14.746)	26.343	92.996	155.236	423.564
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(108.308)	(14.746)	26.343	92.996	155.236	423.564
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(108.308)	(123.054)	(96.711)	(3.715)	151.521	575.086
PAYBACK SIMPLES		-	-	-	3,0	-
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(108.308)	(12.505)	18.945	56.714	80.283	185.763
FC DESCONTADO ACUMULADO	(108.308)	(120.813)	(101.868)	(45.155)	35.129	220.892
PAYBACK DESCONTADO		-	-	-	3,6	-
	Tx mês	Tx ano				
CUSTO DE OPORTUNIDADE	0,883%	11,129%				
RISCO	0,500%	6,168%				
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	1,383%	17,921%				
Indicadores						
1) VPL	220.892					
2) TIR	52,38%					

Valores em R\$

5. CONCLUSÕES

O interesse e o gosto pela culinária mexicana levaram o autor a procurar conhecer diversos restaurantes deste tipo, e até mesmo a ter relacionamento de amizade com um destes proprietários. Dentre as diversas conversas a mesa, surgiu uma idéia de o autor abrir o seu próprio estabelecimento, buscando na origem da culinária mexicana a vantagem competitiva para o sucesso do empreendimento. A oportunidade apresentada pela necessidade de se preparar um trabalho de conclusão para o curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, surgiu oportunamente para permitir que o autor disponibilizasse do seu tempo para testar a viabilidade, na forma de um plano de negócios, do seu conceito de restaurante mexicano.

Mais do que simplesmente montar um plano de negócios para colocar a prova uma idéia, o projeto serviu para testar o próprio autor no papel de administrador. O exercício de elaborar a análise de viabilidade de qualquer empreendimento, permite ao aluno de Administração resgatar diversas matérias e conceitos que durante o aprendizado na graduação podem eventualmente ter parecido distantes da realidade do trabalho dentro de uma empresa. Isto se dá pelo fato de que dentro de uma empresa, é comum que não se tenha uma visão ampla da organização. Ao se construir um projeto do início, o administrador percebe com clareza a relevância dos conteúdos estudados.

Além de se revisar conceitos acadêmicos, foi possível no decorrer deste projeto, aproximar-se da realidade dos empreendedores deste país. Expressões frias como alta carga tributária, elevado custo trabalhista, baixo PIB per capita e outras, se tornaram reais obstáculos a serem considerados durante a elaboração do plano de negócios. E deste prisma, podemos concluir que o ambiente de negócios não é o mais adequado para o sucesso dos empreendedores e suas empresas.

Apesar de o negócio proposto ter tido sua viabilidade confirmada por indicadores de mérito tais como Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno, de nada valem estas confirmações se o empreendedor não executar suas tarefas com precisão e com uma visão competitiva. Dentro deste escopo, salientamos a questão da qualidade do serviço e o bom atendimento. Em uma cidade onde apenas parte da população possui recursos para frequentar restaurantes similares ao proposto, e

mesmo assim ainda existem diversos competidores, é natural que se faça todo o possível para que o cliente saia satisfeito do seu estabelecimento. E mais, que retorne tão logo possível.

Diversos são os fatores que podem contribuir de forma positiva ou negativa para o cumprimento do plano de negócios neste trabalho desenhado. Dentre os possíveis fatores chaves de sucesso podemos salientar a qualidade da comida, o treinamento dos funcionários, a localização, os fornecedores, a percepção do cliente quanto a autenticidade e valor dos pratos, a sazonalidade da demanda, e outros. Qualquer um dos fatores mencionados, se não trabalhados da maneira adequada, podem desestabilizar o empreendimento em relação ao cenário esperado.

Ainda que o empreendimento se mostre viável, o empreendedor tem a obrigação de pesquisar no seu ambiente outras oportunidades de investimento, ainda que com o intuito único de comparação. Analisando o cenário macroeconômico atual do País, pode-se claramente identificar uma corrente de novos investidores no mercado da bolsa de valores. Dentre as várias opções de papéis existentes, e também de ações de empresas que estão diariamente ingressando neste mercado, encontraremos opções de maior rentabilidade e retorno do que o negócio por este trabalho apresentado. É sabido que o risco de ambas as opções pode ser equivalente ou ter variações pequenas ou não tão pequenas. A vantagem do empreendimento proposto em relação a outras formas de investimento, é que na abertura de uma empresa o administrador poderá aplicar seus conhecimentos para ajustar o rumo do negócio conforme o andamento do mesmo. Portanto, para o empreendedor é confortável saber que o risco de um investimento será tão menor quanto o conhecimento administrado por ele no negócio.

Na eventualidade de um empreendedor se interessar pela execução deste projeto ou parte dele, cabe salientar a necessidade de rever e atualizar o mesmo conforme necessário. Também se aconselha a procurar novas abordagens e oportunidades as quais o autor não tenha descrito.

Concluí-se o trabalho afirmando que o planejamento do mesmo não exterminará o risco, mas que com certeza dará condições ao empreendedor para evitá-lo. Espera-se que este plano de negócios possa servir de base para um empreendimento de sucesso, tanto profissional como pessoal.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas & SNELL, Scott A.: **Administração: Construindo Vantagem competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CONACULTA. **Sala de Imprensa**, 22 de março de 2005. Disponível em: <<http://www.conaculta.gob.mx/saladeprensa/2005/22mar/index.html>>. Acesso em: 17 de maio de 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, F. P. **Introdução à administração**. São Paulo : Pioneira, 1998.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: Elaboração e Formatação**. 14 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2006.

GASLENE, J.; FENSTERSEIFER, J. & LAMB, R. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Traduzido por Jean Jacques Salim; João Carlos Douat. 7 ed. São Paulo: Harbra, c1997. 841 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Principais Destaques da Evolução do Mercado de Trabalho nas Regiões Metropolitanas Abrangidas Pela Pesquisa**, 2006. Disponível em: <http://200.255.94.70/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Retropectiva2003_2006.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: 7ª ed. - Prentice-Hall do Brasil, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1990

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas – São Paulo: Saraiva 2000

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira** - 2ª ed. - Ed. Atlas – 2002

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias**, 3ª ed. – São Paulo: Saint Paul, 2005

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acesso em: 12 de maio de 2007.

SINDICATO DA HOTELARIA E GASTRONOMIA DE PORTO ALEGRE. Disponível em: <http://www.shrbs-rs.org.br>. Acesso em: 18 de maio de 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1998.

ANEXO A – INVESTIMENTO INICIAL – DETALHAMENTO

Investimento Inicial		Investimento Inicial	
Máquinas/equipamentos	R\$	Móveis/utensílios	R\$
Fogão Industrial	1.000,00	Balcão	800,00
Coifa	300,00	Cadeira	169,00
Freezer Horizontal	799,00	Impressora fiscal MP-25-FI Bematech	1.605,00
Geladeira	1.200,00	Focus Pentium Dual Core E2140	979,00
Liquidificador (2)	80,00	Monitor 15 LCD	479,00
Jogo de utensílios de mesa e cozinha (100)	3.000,00	Impressora Monocromática Laser Phaser 3124 - Xerox	369,00
Panelas (10)	1.000,00	Fone/Fax F816E - Ibratele	399,00
Móveis de Cozinha (mesas, armários, outros)	2.500,00	No Break BE600VA Grafite - Bivolt - APC (2)	558,00
Móveis de Salão (14)	5.600,00	Ar Condicionado Split 22.000 BTUs Frio CBI22 Branco 220V - Consul (2)	5.598,00
		Aparelho de Som para Som Ambiente	500,00
Sub-total	15.479,00	Sub-total	11.456,00
Obras civis	R\$	Veículos	R\$
Reciclagem de Local (ProjetOObra Escritório de Arquitetura)	30.000,00	Camionete Pampa	20.000,00
Sub-total	30.000,00	Sub-total	20.000,00
Instalações	R\$	Treinamento	R\$
Sistema de Alarme	500,00	Consultoria Chef Arturo Herrera	6.790,00
Ar condicionados	100,00	Despesas com Viagens	2.000,00
Sub-total	600,00	Sub-total	8.790,00
Outros	R\$	INVESTIMENTO INICIAL	
Lacart - Software Administrativo para Restaurantes (1 licença)	250,00	USOS (Investimento fixo)	R\$
Uniformes Cozinheiros/Garçons/Segurança	300,00	Máquinas/equipamentos	15.479,00
Projeto da Cozinha	800,00	Móveis/utensílios	11.456,00
Projeto da Reforma do Ponto (ProjetOObra)	3.000,00	Obras civis	30.000,00
Serviços de Contador (abertura do empreendimento)	200,00	Veículos	20.000,00
Registros Governamentais	500,00	Instalações	600,00
Habilitação de linha telefônica	30,00	Treinamentos	8.790,00
Consultoria Web Page	150,00	Outros	7.230,00
Publicidade em Sites de Gastronomia de Porto Alegre	2.000,00	Sub-total (Investimento fixo)	93.555,00
		Capital de giro (Invest. financeiro)	23.729,76
Sub-total	7.230,00	Total	117.284,76
		FONTES	
		Recursos Próprios	17.284,76
		Recursos de Terceiros	-
		Investidores	-
		Família	100.000,00
		Bancos	-
		Total	117.284,76

Cálculo do Capital de Giro

Através do Ciclo Financeiro (Prazo Médio de Estoques + Prazo Médio de Recebimentos - Prazo Médio de Pagamentos).

Ano	1	2	3	4	5
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Vendas por Dia	1.117,67	1.559,23	2.157,25	2.963,91	4.048,10
Prazo Médio de Estoques	3	3	3	3	3
Prazo Médio de Recebimentos	15	15	15	15	15
Prazo Médio de Pagamentos	7	7	7	10	10
Ciclo Financeiro	11	11	11	8	8
Necessidade de Capital de Giro	12.294,42	17.151,52	23.729,76	23.711,27	32.384,82

ANEXO B – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO ESPERADO

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%								
Receita Bruta	402.363	100,0%	561.323	100%	776.610	100%	1.067.007	100%	1.457.317	100%
Produtos	402.363	100,0%	561.323	100,0%	776.610	100,0%	1.067.007	100,0%	1.457.317	100,0%
Serviços	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- Despesas com Vendas	34.161	8,5%	50.351	8,97%	79.680	10,26%	122.812	11,51%	199.652	13,70%
Impostos	34.161	8,49%	50.351	8,97%	79.680	10,26%	122.812	11,51%	199.652	13,70%
Pis/Cofins	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Simples	34.161	8,49%	50.351	8,97%	79.680	10,26%	122.812	11,51%	199.652	13,70%
ICMS	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ISSQN	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
IRPJ - Presumido	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
= Receita Líquida	368.202	91,5%	510.972	91,0%	696.930	89,7%	944.194	88,5%	1.257.664	86,3%
- Custos variáveis	179.011	44,5%	260.847	46,47%	372.834	48,01%	512.270	48,01%	724.286	49,70%
Custo Matéria Prima	140.827	35,0%	196.463	35,00%	271.814	35,00%	373.452	35,00%	510.061	35,00%
Perdas	4.024	1,0%	14.033	2,50%	21.340	2,00%	16.005	1,50%	14.573	1,00%
= Margem de Contribuição	189.191	47,0%	250.125	44,6%	324.096	41,7%	431.924	40,5%	533.378	36,6%
- Custos Fixos	223.251	55,5%	241.113	43,0%	264.840	34,1%	297.870	27,9%	322.831	22,2%
= Resultado Operacional	(34.060)	-8,5%	9.013	1,6%	59.256	7,6%	134.054	12,6%	210.547	14,4%
Empréstimos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Parcelamentos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado Líquido	(34.060)	-8,5%	9.013	1,61%	59.256	7,63%	134.054	12,56%	210.547	14,45%
Ponto de equilíbrio	474.801		541.096		634.619		735.846		882.051	
Rentabilidade	-29%		8%		51%		114%		180%	

Valores em R\$

ANEXO C – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO PESSIMISTA

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%								
Receita Bruta	321.890	100,0%	449.058	100%	621.288	100%	853.606	100%	1.165.853	100%
Produtos	321.890	100,0%	449.058	100,0%	621.288	100,0%	853.606	100,0%	1.165.853	100,0%
Serviços	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- Despesas com Vendas	24.786	7,7%	38.125	8,49%	60.762	9,78%	91.848	10,76%	139.902	12,00%
Impostos	24.786	7,70%	38.125	8,49%	60.762	9,78%	91.848	10,76%	139.902	12,00%
Pis/Cofins	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Simples	24.786	7,70%	38.125	8,49%	60.762	9,78%	91.848	10,76%	139.902	12,00%
ICMS	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ISSQN	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
IRPJ - Presumido	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
= Receita Líquida	297.105	92,3%	410.933	91,5%	560.526	90,2%	761.758	89,2%	1.025.951	88,0%
- Custos variáveis	140.666	43,7%	206.522	45,99%	295.285	47,53%	403.414	47,26%	559.610	48,00%
Custo Matéria Prima	112.662	35,0%	157.170	35,00%	217.451	35,00%	298.762	35,00%	408.049	35,00%
Perdas	3.219	1,0%	11.226	2,50%	17.072	2,00%	12.804	1,50%	11.659	1,00%
= Margem de Contribuição	156.439	48,6%	204.411	45,5%	265.241	42,7%	358.344	42,0%	466.341	40,0%
- Custos Fixos	223.251	69,4%	241.113	53,7%	264.840	42,6%	297.870	34,9%	322.831	27,7%
= Resultado Operacional	(66.813)	-20,8%	(36.701)	-8,2%	401	0,1%	60.473	7,1%	143.511	12,3%
Empréstimos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Parcelamentos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado Líquido	(66.813)	-20,8%	(36.701)	-8,17%	401	0,06%	60.473	7,08%	143.511	12,31%
Ponto de equilíbrio	459.365		529.685		620.349		709.553		807.077	
Rentabilidade	-59%		-33%		0%		54%		128%	

Valores em R\$

ANEXO D – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – CENÁRIO OTIMISTA

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%								
Receita Bruta	482.835	100,0%	673.587	100%	931.932	100%	1.280.408	100%	1.748.780	100%
Produtos	482.835	100,0%	673.587	100,0%	931.932	100,0%	1.280.408	100,0%	1.748.780	100,0%
Serviços	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
- Despesas com Vendas	43.310	9,0%	65.877	9,78%	100.276	10,76%	163.892	12,80%	255.322	14,60%
Impostos	43.310	8,97%	65.877	9,78%	100.276	10,76%	163.892	12,80%	255.322	14,60%
Pis/Cofins	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Simples	43.310	8,97%	65.877	9,78%	100.276	10,76%	163.892	12,80%	255.322	14,60%
ICMS	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ISSQN	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
IRPJ - Presumido	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
= Receita Líquida	439.525	91,0%	607.710	90,2%	831.656	89,2%	1.116.516	87,2%	1.493.458	85,4%
- Custos variáveis	217.131	45,0%	318.472	47,28%	452.060	48,51%	631.241	49,30%	884.883	50,60%
Custo Matéria Prima	168.992	35,0%	235.755	35,00%	326.176	35,00%	448.143	35,00%	612.073	35,00%
Perdas	4.828	1,0%	16.840	2,50%	25.608	2,00%	19.206	1,50%	17.488	1,00%
= Margem de Contribuição	222.394	46,1%	289.238	42,9%	379.596	40,7%	485.275	37,9%	608.576	34,8%
- Custos Fixos	223.251	46,2%	241.113	35,8%	264.840	28,4%	297.870	23,3%	322.831	18,5%
= Resultado Operacional	(857)	-0,2%	48.126	7,1%	114.756	12,3%	187.404	14,6%	285.745	16,3%
Empréstimos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Parcelamentos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado Líquido	(857)	-0,2%	48.126	7,14%	114.756	12,31%	187.404	14,64%	285.745	16,34%
Ponto de equilíbrio	484.697		561.510		650.199		785.938		927.675	
Rentabilidade	-1%		39%		94%		154%		234%	

Valores em R\$

ANEXO E – TABELA DE ALÍQUOTAS SIMPLES NACIONAL

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%