

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Renan Amaral

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA
NO PALÁCIO DA JUSTIÇA EM PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2018

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA NO PALÁCIO DA JUSTIÇA EM PORTO ALEGRE

Renan Amaral

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Andre Luis Martinewski

PORTO ALEGRE

2018

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA NO PALÁCIO DA JUSTIÇA EM PORTO ALEGRE

Renan Amaral

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ___ de _____ de _____.

Banca Examinadora

_____.

Prof.

_____.

Prof.

_____.

Orientador - Prof. Andre Luis Martinewski - UFRGS

PORTO ALEGRE

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor, meu orientador, Andre Luis Martinewski pelo auxílio na elaboração do presente trabalho. Agradeço também à Escola de Administração por tudo o que aprendi, dentro e fora da sala de aula. Aos demais professores desta instituição, também deixo meu agradecimento, junto do lembrete a que não cansem de inspirar seus alunos, pois esse é um ensinamento que não está nos livros.

RESUMO

O presente estudo visou elaborar um plano de negócios para a abertura de uma lancheria dentro do prédio do Palácio da Justiça, no município de Porto Alegre/RS. Evidenciou-se que os aspectos legais afetam intensivamente o empreendimento, principalmente quando o governo é uma das partes de um contrato. Foram verificadas as condições de mercado e elaborado um plano de *marketing*, operacional e organizacional, os quais seriam de prima importância ao plano de negócios, caso a análise financeira do investimento não apontasse resultados a maioria negativos. Por conseguinte, concluiu-se que o negócio não deve ser tentado, sob o risco de resultar em fracasso, provavelmente devido à concorrência acirrada.

ABSTRACT

The present study aims to elaborate a business plan in order to the opening of a snack bar on the building of the Law Palace, in Porto Alegre/RS city. It highlighted that the legal aspects affect intensively the venture, primarily when the government is one of the sides of a contract. The market conditions were verified and a marketing, a operational and a organizational plan were elaborated, whom would be primally important to the business plan, in case of the investment financial analysis had not pointed to mostly negative results. Thus, It had settled that the business may not be tempted, under the risk of resulting in failure, probably due to the tight competition.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Etapas de um empreendimento industrial	17
Gráfico 2 – Environmental Analysis Framework	19
Gráfico 3 – Cinco Forças Competitivas.....	20
Gráfico 4 – De Recursos a Vantagens Competitivas.....	22
Gráfico 5 - Distribuição do Público Consumidor por Faixas de Renda Mensal.	47
Gráfico 6 – Comparativo de Atributos com a Concorrência.....	49
Gráfico 7 – Análise SWOT.....	50
Gráfico 8 – Fluxo de Caixa Otimista.....	60
Gráfico 9 – Fluxo de Caixa Pessimista.....	61
Gráfico 10 – VPL projetado para 5 anos.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 DEFINIÇÕES DO TEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 REVISÃO TEÓRICA.....	15
3.1 LEGISLAÇÃO.....	15
3.2 PROJETO EMPRESARIAL.....	16
3.2.1 Estratégia.....	19
3.2.1.1 Porter.....	20
3.2.1.3 RBV - Resouce-Based View.....	21
3.3. PLANO DE NEGÓCIO.....	23
3.3.1 Estudo de Mercado.....	25
3.3.2 Estudo Institucional.....	25
3.3.3 Estudo de Tamanho.....	26
3.3.4 Análise SWOT.....	26
3.4 PLANO DE MARKETING.....	28
3.4.1 Análise da Concorrência.....	28
3.4.2 Análise de Clientes.....	29
3.4.3 Estratégia de Marketing.....	29
3.5 PLANO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	31
3.5.1 Plano de Preço.....	31
3.5.2 Plano de Distribuição.....	31
3.5.3 Comunicação.....	31
3.6 PLANO FINANCEIRO.....	32
3.6.1 VPL.....	33
3.6.2 TIR.....	34
3.6.3 Payback.....	35
4 METODOLOGIA.....	37

5 PLANO DE NEGÓCIOS.....	40
5.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	40
5.1.1 Estudo de Mercado.....	40
5.1.2 Estudo das Obrigações Legais.....	42
5.2 PLANO DE MARKETING.....	46
5.2.1 Análise da Concorrência.....	46
5.2.2 Análise dos Clientes.....	47
5.2.3 Posicionamento de Marketing.....	49
5.2.4 Análise SWOT.....	49
5.3 PLANO OPERACIONAL E ORGANIZAÇÃO.....	51
5.4 PLANO FINANCEIRO.....	57
5.4.1 Estimativa de Venda.....	57
5.4.2 Análise Econômica	58
5.4.2.1 VPL.....	61
5.4.2.2 TIR.....	62
5.4.2.3 Payback.....	62
6 CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO I.....	70
ANEXO II.....	71
APÊNDICE A	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÕES DO TEMA

O presente trabalho teve seu início na observação empírica da necessidade de uma lancheria dentro do prédio do Palácio da Justiça, em Porto Alegre. Já na construção do edifício, foi destinado espaço para o funcionamento de uma lancheria, reconhecendo que isso diminuiria o tempo ocioso dos funcionários públicos para deslocarem-se até algum estabelecimento do tipo, assim como traria maior comodidade, tanto a eles, quanto ao público externo.

Haja vista tal necessidade, a fim de supri-la, resolve-se examinar a viabilidade de criação de uma lancheria que estabeleça seu ponto de vendas dentro do Palácio. Tal empresa, contudo, só deve ser criada se for capaz de trazer lucros ao proprietário e manter-se rentável no longo prazo, até o fim de sua vida útil prevista.

O movimento de pessoas no local escolhido é relativamente alto. O horário de expediente da maioria dos servidores que lá trabalham é das 9h às 18h, principalmente de segunda a sexta-feira, com uma hora de intervalo para almoço, havendo, contudo, pessoas 24 horas por dia no prédio, entre seguranças, oficiais do Judiciário e outros servidores com horários alternativos. Realizado concurso público em agosto de 2017, há a previsão de significativo aumento no número de servidores lotados nesse prédio. Os magistrados que lá trabalham, têm, a maioria deles, a liberdade de escolher seus horários de expediente. Os estagiários, lá ficam por 6 horas diárias e possuem de 15 a 30 minutos para almoço/lanche. Os visitantes externos, sejam eles advogados, pessoas envolvidas com algum processo judicial/licitatório ou interessados em algum outro serviço oferecido dentro do edifício como, por exemplo, agência bancária, têm seu acesso liberado para o período entre as 9h e as 16h, de segunda a sexta-feira.

A escolha de uma lancheria como negócio vai ao encontro da decisão de muitos empresários brasileiros, já que de todas as empresas sediadas no

Brasil, 2,74% são lanchonetes, casas de chá, de suco ou similares. É, portanto, dentre as diferentes atividades econômicas existentes, a quarta mais representativa. O setor teve crescimento de 27,997% de 2014 a 2018, passando de 425.135 para 544.159 lanchonetes e assemelhados no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação¹.

A implementação desse novo negócio incorrerá em diversos riscos financeiros ao empreendedor, podendo gerar esforços desnecessários e perdas de capital e tempo caso a empresa não se mostre lucrativa. Para evitar parte desse risco, o planejamento se torna importantíssimo, pois é capaz de prever muitos dos obstáculos possíveis na abertura de um novo negócio.

Logo, este trabalho servirá como peça fundamental à abertura da nova empresa, sem o qual não se poderiam mensurar os possíveis ganhos/perdas do novo negócio. A nova organização, se confirmada como rentável por este estudo, deve ser criada e seguirá os parâmetros deste planejamento. Por esta razão, este trabalho tem dois intuitos: descobrir se a abertura de uma lancheria é financeira e economicamente viável e, se sim, formular um Plano de Negócios para a implementação da mesma.

Segundo Hisrich et al. (2009), o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor, em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento. Através desse Plano de Negócios, estará disponível ao empreendedor o planejamento de toda a organização. Nele constarão os princípios para o posicionamento de marketing, a previsão de recursos humanos, o planejamento tributário, a definição dos processos internos para venda, a definição da tabela de preços do mix de produtos, assim como o planejamento financeiro e econômico.

No planejamento de custos, busca-se alavancar as vendas de modo que os custos fixos se diluam, reduzindo, assim, os custos unitários. Desse modo, geram-se economias de escala. Isso vai ao encontro da localidade escolhida, de modo que essa apresenta uma grande demanda potencial, que possibilitará

¹ <http://www.empresometro.com.br/Site/Estatísticas>

um alto número de unidades vendidas, trazendo, como consequência, lucratividade ao negócio.

Reveladas as razões da escolha do local, passa-se a averiguar o porquê da elaboração de um Plano de Negócios. Para fazê-lo, recorre-se à literatura acadêmica.

“A existência de um plano de negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.” (PAVANI et al., 2000, p. 12).

Adotando a contribuição de Pavani et al.(2000), busca-se construir um Plano de Negócios justamente para diminuir o risco de insucesso do novo empreendimento, através do planejamento. Buscar-se-á apontar o máximo de riscos possíveis, a fim de evitá-los ou geri-los, conforme for o caso. O resultado deste Plano de Negócios será a principal ferramenta para o empreendedor, que, utilizando-o como um manual, terá suas chances de falência minimizadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho terá grande serventia na fase inicial da abertura da lancheria, pois buscará antever as chances de esta tornar-se um “negócio” estável ao longo do tempo. Para tanto, este plano de negócios deverá revelar que a lancheria é legalmente e operacionalmente possível e econômico e financeiramente viável. Estas características que serão reveladas pelo plano de negócios servirão para reduzir a incerteza do empresário na sua decisão de continuar com o empreendimento ou “abortá-lo” antes que seja empenhado capital no projeto.

A contribuição deste estudo, contudo, não se detém unicamente a auxiliar o investidor na sua empreitada. Será valioso também à sociedade porto-alegrense que faz uso do prédio do Palácio da Justiça, bem como os servidores, estagiários e magistrados que lá trabalham, os quais terão

documentado que é, sim, viável a oferta de bebidas e alimentos, a um preço justo, dentro das imediações da sede do Poder Judiciário.

É plausível, também, que este Plano de Negócios tenha serventia para algum outro empreendedor que, ao procurar em fontes públicas de informação, poderá utilizar este estudo como base para suas eventuais pesquisas. Para esse e para demais fins que este trabalho estará disponibilizado publicamente na base de dados da biblioteca da UFRGS.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL:

Elaborar um plano de negócios para abertura de uma lancheria no Palácio da Justiça em Porto Alegre.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Entender o mercado de alimentação local;
- Verificar a legislação e aspectos institucionais;
- Elaborar um plano de *marketing*;
- Elaborar um plano operacional e organizacional;
- Elaborar um plano financeiro.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1. LEGISLAÇÃO

Ao constituir um negócio, a legislação vigente em seu território é um dos fatores institucionais externos a serem considerados. Atualmente, evidências apontam as diferenças existentes entre marcos institucionais de países desenvolvidos e países emergentes (North, 1990; Hong et al., 2014; Wang et al., 2014). O Brasil, em específico, é reconhecidamente complexo considerando a quantidade de leis. Por se tratar de uma lancheria, uma das preocupações é quanto aos resíduos sólidos, que deverá atender à Lei Estadual Nº 14.528, Rio Grande do Sul.

Para instalar um negócio comercial dentro da edificação do Palácio da Justiça, em Porto Alegre, firma-se um contrato com o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Logo, a legislação aplicada ao contrato sobrepõe o direito civil, atingindo ao direito administrativo, de modo que, além da vontade mútua das partes em acordarem entre si, é necessário também o cumprimento do que se chama “forma legal”. Neste caso, sem desconsiderar as demais normas vigentes no atual ordenamento jurídico, tanto a lancheria aqui idealizada, quanto o Poder Judiciário, sujeitar-se-ão às normas da Lei nº 8.666/93 – a qual trata das licitações – e alterações posteriores, e da Lei nº 11.389/99, publicada no DOE de 26/11/99 – a qual trata dos fornecedores impedidos de licitar com a administração direta.

Por se tratar de legislação extensa, o Poder Judiciário busca transcrever ao contrato somente as partes mais pertinentes ao acordo a ser firmado por licitação. Isso de modo algum exime ambas as partes dos artigos que não forem transcritos. Levando este fato em consideração, faz-se um resumo das obrigações contratuais, baseadas nas leis mencionadas anteriormente, que provavelmente (pelo histórico do que já é cobrado de outros contratados) serão impostas pelo Tribunal de Justiça, e cujo detalhamento se encontra no Apêndice A.

3.2. PROJETO EMPRESARIAL

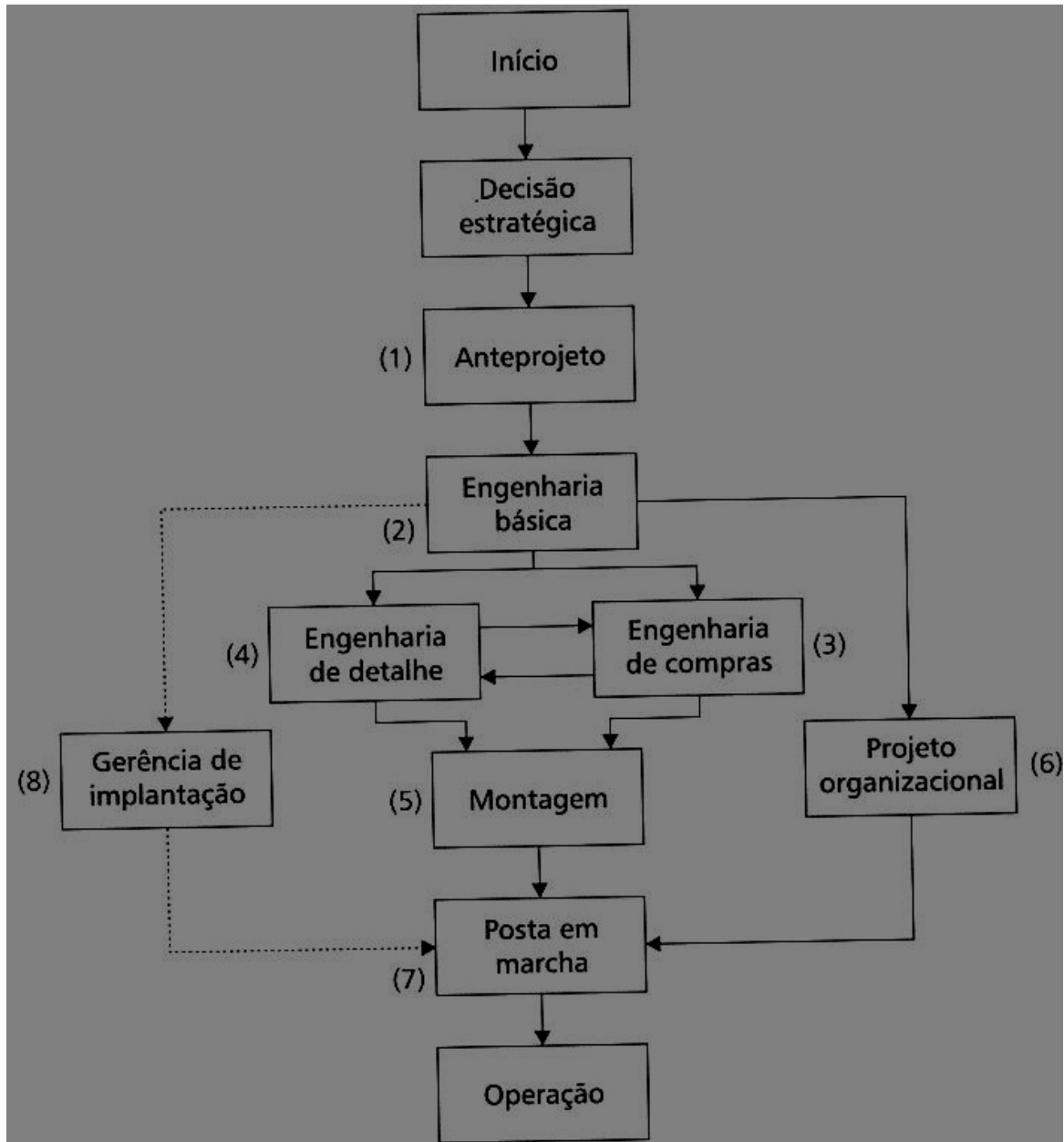
O devido planejamento antecedendo o investimento, segundo Dornelas (2014), faz, na média, as empresas lucrarem mais. Assim, torna-se adequado produzir um projeto de empresa anteriormente à abertura da empresa em si. Tal projeto acarretará a diminuição das incertezas e terá por fim a própria abertura da empresa, esta já com seus parâmetros iniciais para funcionamento.

De acordo com o site PMI², um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um único produto ou serviço. Um projeto tem começo e final definidos, e, portanto, é temporário. O escopo e os recursos de um projeto também são definidos, portanto. Por não ser rotineiro, é único e específico conjunto de operações, pensadas para atingir um objetivo específico.

Seguindo o conceito do *PMI* de que um projeto deve possuir seu escopo e seus recursos definidos, um passo antes da confecção de um projeto é justamente essas definições. Casarotto (2009) ajuda a definir as etapas para a formulação de um projeto empresarial e fornece um gráfico com a devida ordem.

² <https://brasil.pmi.org/>

Gráfico 1 Etapas de um empreendimento industrial



Fonte: Casarotto, 2009. p. 154.

Como mostra o gráfico, a primeira etapa ao desenvolvimento do projeto é a decisão e a definição da estratégia. Esta será responsável por definir o escopo do projeto, delimitando sua abrangência, e estabelecer seu

objetivo, assim como estabelecer quais recursos serão necessários e estarão disponíveis para o seu andamento.

Após esta primeira etapa realizada, deve-se então desenvolver o Anteprojeto. Casarotto (2009) o define como um estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira cujo grau de profundidade é suficiente para que se possam tomar as respectivas decisões sobre os parâmetros necessários à elaboração do que ele chama de engenharia básica. Ainda afirma que esta etapa é a que abrange os seguintes pontos:

- a) Estudo de mercado, visando definir produtos, faixas de mercado e condições de comercialização;
- a) Estudo de localização, visando definir onde produzir;
- b) Estudo de engenharia, visando definir a tecnologia e caracterizar o processo produtivo;
- c) Estudo do tamanho, visando definir escala e nível econômico;
- d) Estudo econômico-financeiro, visando definir investimentos e recursos financeiros.

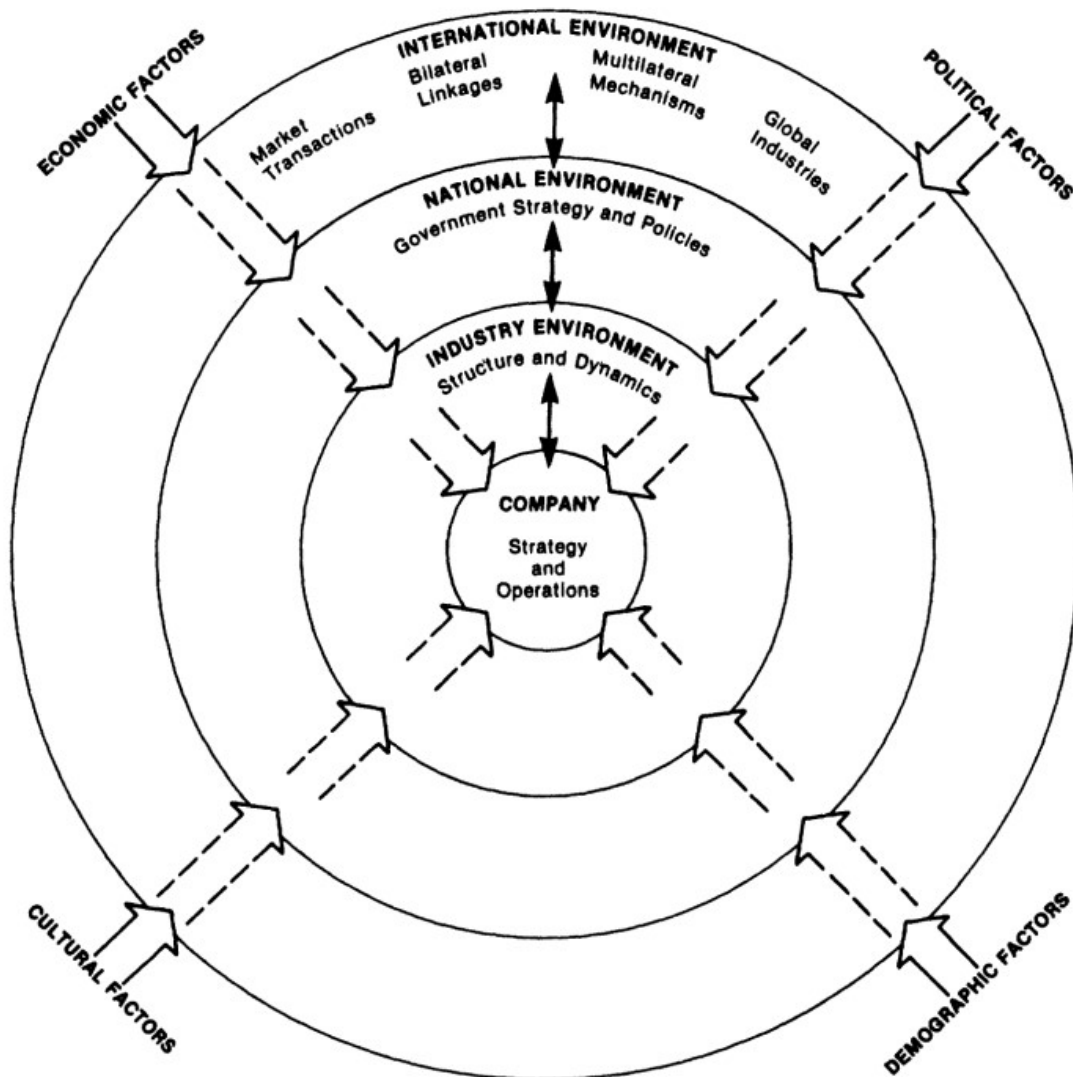
Casarotto (2009) também afirma que não há um manual padrão para ser seguido e que todo modelo teórico deve ser adaptado para a situação da empresa. Assim sendo, toma-se a liberdade de mudar a nomenclatura das etapas descritas na figura 1.1. O que esse autor chama de “decisão estratégica”, será referido como “decisão de negócio”. Faz-se isso a fim de trazer mais clareza à etapa que é responsável por definir os objetivos do projeto que se realizará, evitando confundir o leitor com o planejamento estratégico que normalmente as empresas cujas operações já estão em funcionamento realizam para rever suas perspectivas futuras de mercado.

Também terá sua nomenclatura trocada, a etapa denominada “anteprojeto”. Isso busca evitar confusão entre a real etapa de anteprojeto do negócio com algo que poderia confundir o leitor com alguma fase que antecederesse à formulação deste trabalho escrito. Para tanto, usar-se-á o termo “plano de negócios”, que inclusive é mais difundido no meio acadêmico e empresarial.

3.2.1 Estratégia

O estudo de Peng et al., 2008 argumenta que a abordagem de Porter (1980) e de Barney (1991) não leva em consideração o marco institucional por que seus trabalhos foram realizados em economias desenvolvidas e altamente orientadas ao mercado, onde o comportamento dos agentes seguia o marco institucional vigente, fazendo com que o marco institucional fosse quase imperceptível. Porém autores como Austin (1990) já traziam a importância dos fatores externos – do ambiente.

Gráfico 2. Environmental Analysis Framework.



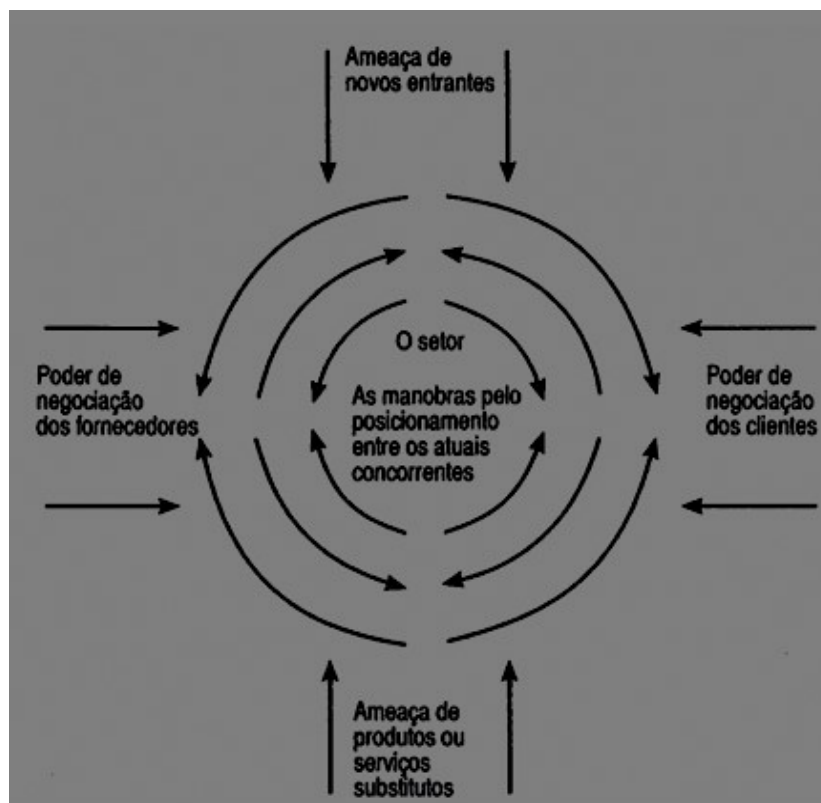
Fonte: AUSTIN, 1990, p. 30.

Austin (1990) diferenciava sua concepção de setor da de Porter (1980): Enquanto para este, o setor analisado poderia ser todo e qualquer no qual a organização analisada se enquadra, sendo esta uma microempresa, uma multinacional, um setor econômico ou até mesmo um país; aquele separava em diferentes instâncias a análise setorial, onde os fatores externos gradualmente afetam as instâncias mais internas até que molde seu fator mais intrínseco, a estratégia das empresas.

3.2.1.1 Porter

O campo da estratégia competitiva é amplamente definido por Michael Porter. Em 1980, mostrou em seu livro como a atratividade – ou não – de certa indústria não depende somente de seus integrantes, mas também: do poder de barganha que as indústrias adjacentes – das quais se compra ou para as quais se vende – poderão ter e da potencial ameaça de novos entrantes ou de produtos substitutos.

Gráfico 3 – Cinco Forças Competitivas



Fonte: PORTER, 1991.

Porter (1980) não vê a competição como algo ruim. Na verdade, se faz muito claro em sua obra que a competitividade deve ser vista como algo positivo, de modo que ela seria saudável, estimulando o aumento de produtividade e inovação. Por repetidas vezes, enfatiza seu trabalho na competitividade (Porter, 1979, 1980, 1996).

Amplamente difundido, tanto pelo meio empresarial quanto acadêmico, o modelo de Porter tem como uma das razões de sua popularidade a sua fácil aplicação e compreensão. Possui a “diferenciação e a estratégia de baixo-custo como rotas para alcançar positivamente um valor adicionado” (BRANDENBURGER, 2002, p. 59). O modelo de cinco forças permite identificar qual agente na cadeia de valor possui vantagem e o porquê. Contudo, devido à sua relativa superficialidade, é positivo o esforço em empregá-lo não isoladamente, mas em conjunto com outras teorias que, complementarmente, ajudem à formulação de estratégia.

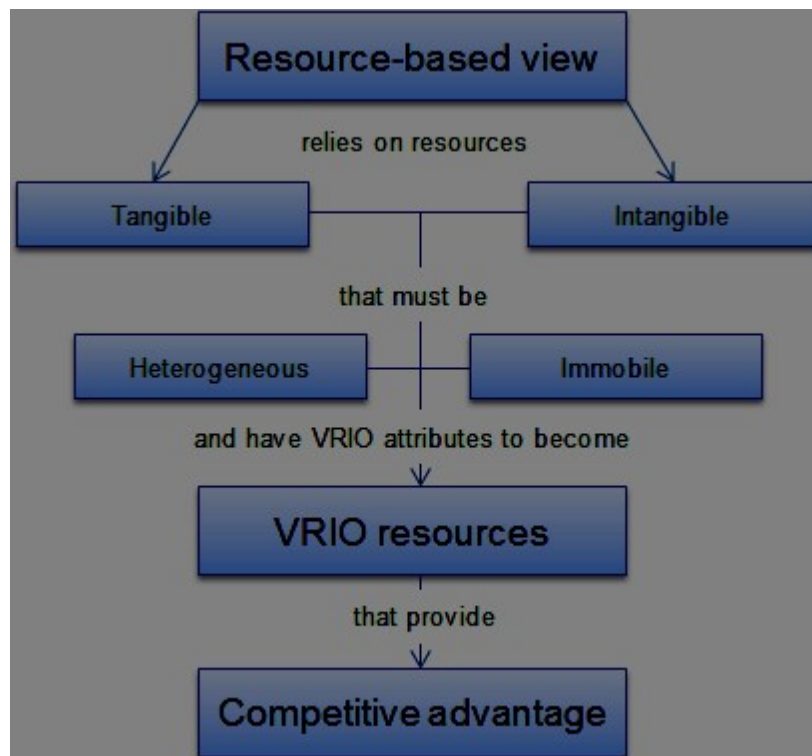
3.2.1.2 RBV- Resource-Based View

Embora Foss (1996) encare a teoria Resource-Based View - Visão Baseada em Recursos - como substituta ao modelo de 5 Forças de Porter, Barney (1991) percebe a complementaridade entre as duas visões. Assim, é possível unir a análise setorial (Porter, 2008) com a análise de recursos (BARNEY, HESTERLY, 2006) pela cadeia de valor.

Assim como a análise setorial de Porter, a RBV (Resource-Based View) também busca uma fonte de vantagem competitiva. É esta vantagem competitiva que, mantida estável ao longo do tempo, permitiria ganhos extraordinários em relação ao mercado. Daí surge a criação de valor. “Uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente” (BARNEY, 2007, p. 24).

Foss (1996) explica a não semelhança entre as firmas por meio de duas suposições que permitiriam resultados diferentes entre tais firmas: existem diferenças assimétricas entre firmas, à medida que controlam recursos que são necessários para implementar estratégias; tais diferenças são relativamente estáveis. Tais recursos poderão ser tangíveis ou intangíveis (BARNEY, 1991)

Gráfico 4 – De Recursos à Vantagens Competitivas



Para que um recurso se torne uma vantagem competitiva, é necessário que o mesmo seja estável ao longo do tempo e que a concorrência não o supere. Para tanto, Barney (1991) desenvolveu uma análise a ser feita a fim de averiguar tais recursos em relação à sua capacidade de realmente tornarem-se vantagens competitivas. Criou-se o VRIN, sigla para as perguntas a respeito de um recurso: tal recurso tem **V**alor? Tal recurso é **R**aro? Tal recurso é facilmente **I**mitável? Tal recurso é **N**ão-substituível?

Posteriormente, Barney (1995) reviu seu método de análise e o transformou no chamado VRIO. Também significava a sigla para diferentes perguntas sobre algum certo recurso:

- Tem **Valor**?
- É **Raro**?
- É facilmente **imitável**?
- Tem-se a **Organização** necessária para gerar valor?

3.3 PLANO DE NEGÓCIO

Para Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2005, p. 39) o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Já para Dornelas (2014), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Kirzner (1973) diz ainda que o empreendedor deve criar um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Considerando a maioria das definições, o empreendedor é aquele que busca as oportunidades e supre as necessidades através da inovação. E o Plano de negócios, por sua vez, não pode ser considerado um recurso somente do empreendedor, e sim uma das variadas ferramentas disponíveis ao administrador para que este exerça a sua função de planejar. Busca-se, então, uma definição mais abrangente do plano de negócios.

Há suficiente literatura definindo o termo “plano de negócios”. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), seria o documento no qual todos os elementos, internos ou externos, que poderiam influenciar no começo de um novo empreendimento são descritos. Muitos autores associam o plano de negócios ao empreendedorismo por frequentemente ser um artifício utilizado na abertura de novos negócios.

De acordo com o SEBRAE³, um plano de negócios é um documento que

3

descreve os objetivos de um empreendimento, bem como as estratégias para que tais objetivos possam ser alcançados, diminuindo assim os possíveis riscos e dúvidas. Assim, pode ser visto como um documento elaborado para cada novo negócio, de acordo com as necessidades do mesmo.

O plano de negócios deve mostrar todas as estratégias para que a empresa atinja seus objetivos, do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro.

Basicamente, o plano de negócios tem três funções principais:

1. Auxiliar o empreendedor a compreender todas as facetas do seu empreendimento;
2. Guiar o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo-prazo mediante um conjunto de objetivos previamente estabelecidos e acordados;
3. Ser um apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (investidores, parceiros,).

Para Sammarco (2011), um plano de negócio consiste em levantamento de dados que auxiliam o empreendedor no desenvolvimento do negócio, reduzindo possibilidades de fracasso. Dornelas (2011) diz ainda que é um documento gerado com o intuito de planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro.

O plano de negócios deve ser dividido em algumas etapas, para melhor compreensão e análise do mesmo. Casarotto (2009) afirma que não existe um padrão para essa divisão, e que cada organização está livre para segmentar suas análises como melhor lhe convier. Uma possível segmentação é a seguinte:

- a) estudo de mercado, definindo os produtos, faixas de mercado e condições de comercialização;
- b) estudo Institucional, analisando os aspectos formais e informais que afetam o negócio;
- c) estudo do tamanho, definindo a escala e o nível econômico;

3.3.1 Estudo de Mercado

No aqui denominado estudo de mercado, busca-se a análise do produto e seu potencial de comercialização. Por produto, entende-se – seguindo Kotler (2008) – bens ou serviços os quais possam ser oferecidos para satisfazer um desejo ou necessidade no mercado.

Nesta análise, observa-se a concorrência e o que esta oferta ao mercado, considerando, tanto serviços que possam ser similares ou substitutos, quanto os que possam ser complementares. Busca-se, então, uma necessidade de consumo a qual ainda possua potencial para ser explorada, delimitando o escopo a uma faixa específica, seja de renda, de idade, de educação, ou outra variável que estratifique o mercado consumidor. É nesta análise, também, que se verificam as condições para a comercialização do produto, como mostra Casarotto (2009), observando os costumes e preferências do consumidor e alguma restrição que possa existir no ambiente organizacional.

3.3.2 Estudo Institucional

Tem-se observado que as condições do ambiente institucional influenciam o comportamento da firma e o resultado de suas escolhas (Wang et al., 2014). Evidência empírica recente indica que a abordagem institucional tem fornecido argumentos para melhorar o entendimento do papel do Estado nas decisões estratégicas das organizações e nos seus resultados. (Hong et al., 2014).

Alguns autores destacam que não considerar o marco institucional como relevante, ainda que no âmbito de economias desenvolvidas, reduz a possibilidade de um melhor entendimento do comportamento estratégico da firma e de seu desempenho (Ingram e Silverman, 2002; Lewin e Kim, 2004; Peng et al., 2008). Destaca-se, também, que a dificuldade de entendimento é maior quando algumas instituições são muito mais influentes do que outras no comportamento das organizações (Narayanan e Fahey, 2005; Wang et al., 2014).

Cada vez mais pesquisadores estão interessados em estudar o marco institucional como variável independente e seu impacto no comportamento da firma e suas escolhas em contextos emergentes (Newman, 2000; Hitt et al., 2000; Yi et al., 2013; Wang et al., 2014).

3.3.3 Estudo de Tamanho

Com base nos outros estudos prévios, deve-se calcular a magnitude que a empresa almeja atingir. Com dados de mercado e de operacionalização, já definido o escopo, é possível calcular o que seria a escala de produção ideal para suprir àquela demanda em potencial. É nesta etapa que são cogitados os diversos posicionamentos possíveis de mercado para a organização.

Esta decisão futura – que tem cunho estratégico ao negócio – será a que definirá o tamanho da organização. Definindo o limiar de curto e longo prazo econômico do negócio, devem ser feitas projeções prévias de crescimento

3.3.4 Análise SWOT

A análise SWOT foi desenvolvida na década de 60, na Universidade de Stanford. Rapidamente, se transformou num método utilizado por diversas empresas na formulação de suas estratégias. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Para fazer uma análise assim, necessita-se enumerar possíveis itens para as áreas: forças e fraquezas – variáveis internas, e oportunidades e ameaças – variáveis externas. Abaixo, cada item especificado:

- **Forças:** Elementos internos que são benéficos para a empresa, por exemplo: União dos funcionários, localização privilegiada, etc.

- **Fraquezas:** Elementos internos que prejudicam a empresa, por exemplo: Equipe sem qualificação, Atendimento demorado, etc.

- **Oportunidades:** Elementos externos que auxiliam a empresa, por exemplo: Público pouco explorado, Local privilegiado, etc.

- **Ameaças:** Elementos externos que prejudicam a empresa, por exemplo: Concorrência na região, Carga Tributária, etc.

3.4 PLANO DE MARKETING

Para desenvolver um plano de marketing faz-se uma pesquisa completa sobre o mercado de atuação. As ações planejadas são baseadas na situação do mercado, desafios para o futuro e maneiras utilizadas para a inclusão no mercado. Esse plano representa a posição da empresa, portanto necessita estar totalmente de acordo com a visão, missão, valores e objetivos da mesma, explicados abaixo:

- Missão: Razão de ser da empresa, motivo de criação da empresa;
- Visão: Serve para nortear a organização. Compilado de convicções que direcionam a empresa;
- Objetivos: resultados que a empresa deseja alcançar para cumprir sua Missão.

O processo de acompanhamento do plano por um profissional específico é necessário para que possíveis correções sejam feitas, com o tempo. A empresa precisará, ainda, de um registro com todas as ações feitas, positivas ou não, a fim de que exista um histórico de todas as ações tomadas.

3.4.1 Análise da Concorrência

A Análise da concorrência consiste em identificar quem são seus concorrentes – diretos e indiretos – e, a partir da pesquisa, agir. De acordo com essa análise, identifica-se pontos principais para que a empresa consiga se tornar diferente da concorrência e competir no mercado. Podem ser diferenciados com produtos distintos, serviços com melhor qualidade, entre outros.

É necessário, principalmente, identificar quais necessidades dos clientes a concorrência não está atendendo. Portanto, para a elaboração de um plano de marketing é necessário conhecer muito bem a própria empresa, com suas

características referentes a produtos, local, capacidade de atendimento, entre outras.

3.4.2 Análise de Clientes

Conhecer os clientes é fundamental para que se encontrem soluções para as suas necessidades e, assim, obter melhores resultados. Para que se analisem por completo os clientes, deve-se considerar todos os tipos existentes. Assim, a estratégia utilizada será adequada e gerará, por conseguinte, a satisfação dos clientes. Cada empresa, normalmente, atende alguns dos tipos de clientes. De acordo com o site Gestor.pt⁴, os clientes se dividem em 5 tipos – com o mercado correspondente:

1. **Mercados de consumidores finais** - Os produtos acabados ou serviços são vendidos a empresas comerciais;
2. **Mercados industriais** - A indústria transformadora, onde vende-se matérias-primas, subprodutos ou produtos inacabados;
3. **Mercado de revendedores** - Os retalhistas, que são intermediários entre as transações comerciais;
4. **Mercado governamental e de organizações não lucrativas** - O estado como cliente. Tem as suas especificidades, normalmente são necessários concursos e os prazos de pagamento são dilatados;
5. **Mercados internacionais** - Para exportação. Precisam respeitar as especificidades das leis e outros entraves no país receptor dos bens

3.4.3 Estratégias de Marketing

Para elaborar a estratégia de marketing, pode-se utilizar o conceito de Mix de Marketing. O Mix de Marketing, mais conhecido como "quatro P's de Marketing", compila as etapas de planeamento de um produto, dividindo em 4

⁴ <http://gestor.pt/analise-de-clientes/>

segmentos: Produto, Preço, Praça, Promoção (Kotler, 2007). Após evidenciarem a complexidade das análises de serviços, expandiu-se o conceito, criando-se o Mix de Marketing de Serviços, adicionando para esses, mais quatro P's: Pessoas, Processos, Produtividade e Perfil. Os oito p's são chamados de mandamentos do marketing, e omitir algum deles pode gerar grandes problemas no relacionamento com os clientes. Abaixo, vamos cada P explicado:

- **Produto:** Componentes do desempenho do serviço. Deve-se satisfazer os clientes, suprimindo suas necessidades, e aqui selecionar as características que o produto deve ter para tanto.
- **Preço:** Valor pago pelo serviço e experiência do mesmo. Não levar em conta apenas questões financeiras, mas também outros benefícios do serviço, como tempo, esforço físico e mental, entre outros.
- **Praça:** Se refere ao mercado de atuação, bem como distribuição – de todas as maneiras. Esse ponto depende da natureza do serviço oferecido.
- **Promoção:** Interações com o mercado, bem como comunicação com os clientes. É fundamental expor todos os benefícios de um determinado serviço.
- **Pessoas:** Profissionais que atendem os clientes e executam as tarefas: os funcionários. O atendimento
- **Processos:** Relativo ao fluxo de trabalho. Administração e retenção de clientes.
- **Produtividade:** Qualidade e quantidade de atendimentos, buscando a excelência nas relações com o mercado e com os clientes. Nível de satisfação percebido pela clientela.
- **Perfil:** Também chamado de *Physical Evidence*, refere-se ao **local** onde a empresa se encontra. Características visuais, como: aparência, decoração, uniformes, etc.

3.5 PLANO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Para planejar o composto de produtos e serviços que serão oferecidos aos clientes, devem ser definidas metas, como: posicionar o negócio como referência gastronômica de alto padrão na cidade, por exemplo. A partir da meta, definir estratégias para alcançá-las, com produtos e serviços que auxiliem nas mesmas, como: atendimento diferenciado, atrativos – internet, espaço *kids*, entre outros.

3.5.1 Plano de Preço

Neste item serão demonstrados os preços que serão aplicados em cada produto ou serviço, além da margem de lucro e motivos para que os preços se tornem mais apelativos ao consumidor. Precisa-se, neste ponto, elucidar a estratégia de preços utilizada, bem como maneiras de adotá-la com eficiência. Pode haver, também, uma pesquisa detalhada com os preços da concorrência, para que ocorra uma real competitividade.

Deve-se justificar toda a política de preço, e como se dará na prática, em situações de baixa e alta demanda. Um exemplo para restaurantes seria diferenciar preços de almoço e jantar, explicando os motivos de tais ações.

3.5.2 Plano de Distribuição

No plano de distribuição é necessário explicar quais canais de distribuição serão utilizados para que seu produto ou serviço chegue até os clientes. O meio de distribuição, se há entregas, como serão realizadas, etc. Os meios de divulgação também devem ser descritos.

3.5.3 Comunicação

Neste ponto do plano de negócios devemos descrever como será a comunicação com os clientes, de diversas formas. Serão utilizados *flyers*? As

redes sociais auxiliarão na relação? Ainda deve ser descrito o convite ao estabelecimento, como ocorrerá e de que forma.

3.6 PLANO FINANCEIRO

Para realizar um planejamento financeiro adequado é necessário estabelecer metas, considerar os recursos a serem aplicados e convertê-los em realidade. Primeiramente, define-se o investimento inicial, analisando despesas para a implantação do negócio, como instalações, equipamentos, mobiliário, entre outros. É imprescindível, também, definir maneiras para captar tais recursos financeiros, como empréstimos, buscar investidores, etc.

O próximo passo é analisar os indicadores de viabilidade, que são calculados tomando como base os valores projetados, para acompanhar o crescimento da empresa. Ross et al. (2013) mostram como o dinheiro futuro vale menos do que o dinheiro presente, justamente pela incerteza atrelada àquele. Dentre os diversos riscos atrelados a essa incerteza, há aspectos institucionais como a inflação no período ou uma mudança de estado ou legislação que possa afetar diretamente ao faturamento (Peng, 2012).

Destarte, mostra-se como um dos principais artifícios do empreendedor para auxiliá-lo no planejamento financeiro na decisão de investimento, a previsão dos fluxos de entrada e saída de capital ao longo do tempo. “[...] são usados fluxos de caixa e não dados contábeis, pois os primeiros afetam diretamente a capacidade da empresa para pagar suas contas e comprar ativos.” (Gitman, 2010, p. 329).

Após elaborados fluxos de caixa, o empreendedor possui diversas técnicas para analisar a atratividade do investimento. Dessas, estão aqui elencadas três das mais importantes, as quais relacionam o valor do capital com o tempo de retorno, e que poderão ser usadas em conjunto:

3.6.1 VPL

Valor presente líquido, normalmente é calculado em análises de retorno de projetos ou valoração de empresas. “É uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito.” (Ross et al. 2013, p. 283).

“O **valor presente líquido (NPV)**, definido como o valor presente das entradas de caixa de um projeto menos o valor presente de seus custos, mostra-nos o quanto o projeto contribui para a riqueza do acionista – quanto maior o NPV, mais valor o projeto agrega” (Brigham e Ehrhardt, 2014)⁵

“O VPL é uma forma a lucratividade de um investimento proposto” (Ross et al. 2013, p. 285). Seu cálculo complexo e sofisticado é facilitado por planilhas e calculadoras especializadas. Ainda assim, pode ser expressa pela fórmula a seguir:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - FC_0$$

Na fórmula supra, devemos considerar n como o número de períodos t , t como o enésimo período de tempo estipulado, r como a taxa de desconto estipulada, FC_t como o Fluxo de Caixa no período t e como FC_0 , o Fluxo de Caixa no período inicial. Logo, o VPL é igual ao valor do somatório do valor presente de todas as entradas e saídas de caixa, menos o valor de investimento inicial (Gitman, 2017, p.394).

A tomada de decisão baseada no VPL baseia-se no valor monetário expresso pela fórmula. Se VPL for maior que \$0, significa que o investimento poderá ser aceito; se VPL for menor que \$0, significa que o projeto deve ser rejeitado.

⁵ Neste trabalho, utilizou a sigla traduzida VPL para identificar o Valor Presente Líquido, em detrimento do original NPV – Net Present Value

3.6.2 TIR

Taxa interna de retorno, é a taxa de desconto teórico que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial ($VP = I_0$). Matematicamente, é o valor r da equação do VPL quando este é igual a zero unidades monetárias.

$$\$ 0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - FC_0$$

De forma mais direta, pode ser expressa da seguinte forma:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0$$

A tomada de decisão baseada na TIR baseia-se na comparação da taxa de retorno encontrada com uma outra taxa pré-estabelecida que deve representar o retorno exigido. Se TIR for menor que o retorno exigido, significa que o investimento não deve ser realizado; se TIR for maior o retorno exigido, significa que o investimento é aceitável. Contudo, a adoção da Taxa Interna de Retorno como fator de decisão de um investimento apresenta alguns problemas:

Fluxos de caixas convencionais são aqueles em que há uma saída de capital e seguidas entradas posteriores, ou vice-versa. A aplicação do cálculo da TIR a fluxos de caixa não convencionais – aqueles com entradas e saídas múltiplas de capital – traz a possibilidade de haver mais de uma taxa de desconto capaz de igualar o VPL a zero. Isso por si só já compromete a capacidade de decisão do investidor se esse não utilizar outros métodos em conjunto com a técnica da TIR.

Mostra-se também como um problema da TIR para a tomada de decisão o fato de ela não ser um resultado absoluto. Por se tratar de um valor porcentual, diferentemente da técnica de VPL, precisa ser comparado a outra

taxa para avaliar sua atratividade. Não há critérios pré-estabelecidos para determinar qual é a TIR aceitável.

3.6.3 Payback

O *payback* trata-se do tempo necessário para recuperar-se o investimento inicial. Basicamente, é calculado subtraindo do valor investido inicialmente, as diversas entradas futuras de capital que venham a retornar ao investidor – descontando também eventuais aportes de capital efetuados posteriormente. O período decorrido até que essa subtração se iguale a “zero” traduz-se como o tempo necessário para o retorno do investimento, o *payback*. É ainda possível dividi-lo em dois tipos:

- Nominal: calculado de forma simples e direta com base no fluxo de caixa com valores nominais;
- Descontado: calculado de forma semelhante ao anterior, porém com base no fluxo de caixa com valores trazidos ao valor presente líquido.

A técnica de *payback* – tanto pelo cálculo nominal, quanto pelo cálculo descontado – traz uma importante informação, principalmente ao investidor com recursos limitados, evidenciando o quão rapidamente ele poderá alocar o mesmo recurso em outra atividade, ou “quando o custo de análise excederia a possível perda resultante de um erro” (Ross, 2013, p. 288). Entretanto, a técnica possui sérias limitações: tendo em vista que é baseado apenas no tempo, é incapaz de perceber a geração de valor à empresa; não considera o diferente valor do capital ao longo do tempo; desconsidera qualquer continuidade de fluxo de caixa após o atingimento do período de *payback*; não é um valor que sozinho demonstre a viabilidade de um investimento, sendo arbitrado sem base concreta um valor para o seu período de corte.

A técnica de *payback* “Não pode ser especificado à luz do objetivo de maximização da riqueza, pois não se baseia no desconto de fluxos de caixa para determinar se agregam ao valor da empresa. ” (Gitman, 2010, p. 366)

Ao fazer uso da técnica de *payback* descontado, busca-se dirimir a segunda limitação do método, que desconsideraria o valor do dinheiro no passar do tempo. Todavia, as demais limitações permanecem exsolvidas.

4 METODOLOGIA

Este presente trabalho foi elaborado na forma de um estudo de caso. A escolha dessa maneira de realizar a investigação se deu pelo caráter do estudo que visa a elaboração de um Plano de Negócios, pelo que deverá contar com dados atuais e ser baseado em situações empíricas que podem se modificar facilmente ao longo do tempo.

“No geral, os estudos de caso são a estratégia preferida quando [...] o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos¹ e quando o foco está nos fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.” (Yin, 1994).

No original: o investigador tem pouco controlo [sic] sobre os acontecimentos, [sic] e quando o foco.

"Um estudo de caso pode ser complementado por outros dois tipos – estudos de caso ‘exploratório’ e ‘descritivo’.” (Yin, 1994, p. 10). Neste caso, optou-se pelo primeiro tipo, haja vista que se pretende, aqui, realizar a investigação no campo para definir uma situação favorável ou não à abertura do negócio, não sendo o objetivo caracterizar o mercado em que esse negócio se estabelecerá, ou não. Isso posto, dividiu-se a metodologia do trabalho em 3 partes, especificadas abaixo:

1º: Busca de Dados Secundários:

Primeiramente, foram analisadas pesquisas anteriores sobre o tema em questão, encontradas em formato de artigos acadêmicos, livros e planos de negócios semelhantes. As buscas foram feitas através das plataformas: SciELO, SBUFRGS, SPELL e Google Acadêmico, com os termos e entretermos das palavras: “Plano de Negócios” e “Lancheria”.

2º: Revisão Teórica:

Nessa etapa do trabalho foram buscadas as definições que cercam esse tipo de problema além das ferramentas teóricas necessárias para a sua abordagem. Nessa parte, dividiu-se o assunto nos objetivos que o trabalho possui, citados abaixo:

- Legislação;
- Projeto Empresarial: *Estratégia, Porter, RBV – Resource-Based View*;
- Plano de Negócio: Estudo de Mercado, Estudo de Localização, Estudo das Obrigações Legais, Estudo de Engenharia, Estudo de Tamanho, Estudo Econômico-Financeiro;
- Plano de Marketing: Análise da Concorrência, Análise de Clientes, Estratégia de Marketing;
- Análise SWOT;
- Plano de Produtos e Serviços: Plano de Preço, Plano de Distribuição, Comunicação;
- Plano Financeiro.

3º: Elaboração do plano de negócios:

A elaboração do plano de negócios consistiu, basicamente, em análises dos dados obtidos e planejamento de acordo com as pesquisas realizadas. Para analisar o mercado de alimentação local, foi feito um levantamento da potencial concorrência, quando foram identificados alguns pontos principais para o sucesso da lancheria, tais como: variedade e qualidade de produtos, localização, preço e praticidade. Para tanto, utilizou-se da ferramenta de cliente oculto. Àqueles concorrentes que se mostraram receptivos, foram feitas entrevistas não estruturadas, abordando ao longo do questionamento, assuntos relacionados com as principais áreas da administração: finanças, marketing, recursos humanos e operacional, com o objetivo de:

- Identificar fraquezas e forças dos concorrentes;

- Estimar a oferta média diária de cada concorrente;
- Identificar gostos e preferências dos clientes, bem como horários de preferência;

Na análise das obrigações legais, foram detalhadas aspectos institucionais impostos por contrato pelo Tribunal de Justiça sobre a lancheria a ser aberta. Averiguou-se o potencial número de clientes diário e traçou-se o perfil do potencial consumidor. Perante esse perfil, e considerado os dados da concorrência levantados anteriormente, elaborou-se uma matriz SWOT objetivando uma análise rápida do posicionamento da lancheria proposta frente aos seus pares, possibilitando a elaboração de um plano de *marketing* e a precificação dos produtos.

Foi solicitado ao Departamento de Infraestrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul a planta baixa do local que poderia ser destinado à instalação da lancheria. Foi feito um levantamento, nos últimos contratos de lancheria firmados com esse Tribunal, dos principais produtos que teriam seu fornecimento obrigatório. Tendo em vista esses produtos listados, foi definido o melhor método de produção/aquisição. Foi incorporado à planta inicial, a melhor disposição de móveis sobre a planta.

Foi feita uma estimativa pessimista e outra otimista de volume de vendas diário. Com base nos preços elaborados no plano de *marketing*, fez-se a análise por três diferentes metodologias: VPL, TIR e *Payback*. O plano de negócios em si, se deu pela junção dos planos de *marketing*, de produtos e serviços e de finanças.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O plano de negócios desenvolvido ao longo deste trabalho propõe a abertura de uma lancheria dentro do prédio do Palácio da Justiça, em Porto Alegre. Tal empreendimento seria vantajoso aos clientes, pela praticidade e comodidade haver uma opção oferta de lanches e bebidas dentro do edifício em que trabalham; seria vantajoso ao Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul – órgão cuja administração funciona no edifício escolhido para abertura do negócio – por aumentar a produtividade de seus colaboradores, diminuindo o tempo de deslocamento para que eles busquem opções alimentares; mas principalmente, precisa ser ao empreendedor que investir no negócio sugerido.

5.1.1 Estudo de Mercado

Os principais clientes serão, os servidores, os estagiários e os magistrados que trabalham no edifício do Palácio da Justiça. Desses, somados, é estimado um público de 480 pessoas que trabalham diariamente no edifício de 7 andares. Quase a totalidade delas, frequenta o prédio entre as 8h30 e as 19h, de segunda a sexta-feira.

Há também cerca de 35 pessoas que trabalham diariamente no edifício do Palácio da Justiça que são contratados de forma terceirizada. Desses, os 3 que trabalham no setor técnico de climatização e os 5 que trabalham no setor de auxílio à informática foram unânimes ao informar que não consomem lanches no trabalho fora do horário de almoço. Os demais terceirizados, em sua maioria, trabalham nos serviços de higiene e limpeza e consomem lanches diariamente, mas somente aquele fornecido pela empresa para qual trabalham. Há também funcionárias terceirizadas que trabalham como secretárias contratadas, mas são um número inexpressivo. Isso posto, esses indivíduos não foram incluídos como público alvo.

Há o acesso diário de pessoas ao edifício do Palácio da Justiça que não possuem qualquer relação de trabalho no local. São advogados ou pessoas partes em algum processo de pagamento de precatórios do Estado, são motoboys ou prepostos de empresas que vão entregar algum documento relacionado a licitações ou são pessoas comuns que procuram utilizar a agência bancária do Banrisul, que atrai bastante movimento pelo contexto de estar num local seguro, não possuir filas e atender até após o fechamento das demais agências, até à 17h. Contudo, esses indivíduos também não se enquadram como um público alvo com grande potencial, em parte pela prestação dos serviços que buscam, permanecendo menos de 30-45min dentro do prédio, bem como pela disposição geográfica dos serviços. Conforme Anexos I e II, o local disponível para a abertura da lancheria localiza-se no último pavimento utilizado do prédio, o 7º andar. Os documentos relacionados às licitações são entregues no 5º andar. Os precatórios são retirados no 3º andar. A agência Bancária encontra-se no 1º andar. Assim, pressupõe-se que não existiria atrativo grande o suficiente para atrair esse público até o 7º andar a fim de consumir na lancheria. Desse modo, esses indivíduos também não foram incluídos como público alvo.

Há no 6º andar do prédio, um auditório para 150 pessoas onde ocorrem esporadicamente – à média de uma vez ao mês – eventos como seminários e palestras. Para esses eventos, o Tribunal de Justiça possui contrato firmado com empresa para o oferecimento de café, água e pequenos *snacks*, como bolachinhas e salgadinhos. Esse fornecimento de café e *snacks* reduz consideravelmente a atratividade da lancheria àqueles que participam do evento. Isso, porém, não significa que uma fatia considerável desse público não formaria uma tendência de consumir cafés de melhor qualidade, chás e lanches rápidos mais substanciais durante os *coffee break's* dos eventos, deslocando-se até a lancheria nestas ocasiões. Não é possível, entretanto, prever com certeza essa tendência, razão pela qual a lancheria deverá organizar-se em quantidade de estoque e de pessoal atendendo durante esses momentos, mas o empreendedor somente irá perceber a efetiva demanda no decorrer do tempo após a ocorrência de repetidos eventos.

Considerando todo o público que poderia ter acesso à lancheria, descontado aqueles que dificilmente a frequentariam, tem-se a demanda potencial máxima de 480 pessoas por dia, acrescida de 150 pessoas por mês se confirmada a tendência citada no parágrafo retro.

5.1.2 Estudo das Obrigações Legais

Primeiramente, deverá ser considerado que a abertura do negócio aqui proposto não dependerá unicamente do interesse do empreendedor. Por utilizar de espaço pertencente ao Tribunal de Justiça do rio Grande do Sul, dependerá também do interesse deste, e que caso venha a existir será manifestado por meio de edital de licitação que resultará em um Contrato de Concessão Remunerada de Uso do Espaço Físico. O Tribunal de Justiça, para este caso em específico, disporia de duas modalidades de licitação para a escolha da melhor lancheria: por Pregão Eletrônico, com base na Lei 10.520/02, ou por Convite, com base na Lei nº 8.666/93, conforme especifica seu art. 22, §3º. Esta última, muito provavelmente, seria a modalidade pela qual o órgão optaria para licitar, por ser menos burocrática, menos custosa e mais célere. Para tanto, o empreendedor deverá solicitar de antemão junto ao Tribunal de Justiça que seja cadastrado em seu banco de dados como um possível fornecedor de serviços de lancheria, de modo que receberá um Convite – como também receberão os demais concorrentes, dois no mínimo – para participar dessa licitação, quando for o momento adequado.

Analisando um modelo de contrato próximo do que seria exigido pelo Tribunal de Justiça em virtude da contratação, Apêndice A, percebe-se algumas obrigações impostas que, eventualmente, podem acarretar aumento de custos. Dentre elas, salienta-se as seguintes:

2.2 Fornecer e servir, nos dias de expediente no prédio do Foro, nos horários em que este estiver aberto, os produtos estipulados e determinados pela Direção do Foro, entre lanches e bebidas, tais como: café, chás, vitaminas de frutas, sucos naturais, refrigerantes, água mineral, sanduíches, torradas, salgados e doces (vários tipos);

2.5. Fornecer somente gêneros alimentícios de primeira qualidade e em quantidades suficientes;

Os itens acima demonstram a obrigação principal do objeto da lancheria: oferecer lanches e bebidas. Contudo, a inclusão da especificação de “em quantidades suficientes” demonstra que é inclusive passível de rescisão do contrato de concessão a falta de algum produto no estoque da lancheria, mesmo que seja um produto pouco lucrativo ao empreendedor.

2.3. Fornecer, aos preços fixados, ainda que fora do horário acima previsto, lanches solicitados pela Presidência do Tribunal do Júri, destinados aos participantes de suas sessões de julgamento, quando necessário, e mediante prévio entendimento com a Direção do Foro e a Presidência do referido Tribunal, quanto ao horário do fornecimento;

2.21. Acatar a decisão da Direção do Foro para o fornecimento de lanches e outros eventos em dias e horários extraordinários, cujos preços e condições deverão ser acertados de comum acordo entre as partes; fica certo que, não havendo acordo quanto às condições e preços antes mencionados, poderá a Direção do Foro utilizar-se de serviços de terceiros, devolvendo, posteriormente, as instalações, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios no estado em que se encontravam, quando do início dos serviços;

O item 2.3 provavelmente não caberá neste caso em específico, já que, conforme foi verificado, não ocorrem atualmente Sessões de Júri, tampouco há a previsão de ocorrerem nos próximos anos. Entretanto, o item 2.21 prevê o funcionamento da lancheria em horários extraordinários, desde de que combinados os valores e condições. Para evitar o pagamento de horas-extras, e já prevendo a necessidade de disponibilizar mais funcionários em eventos que aumentem a demanda – inclusive aqueles ocorridos concomitantemente ao funcionamento ordinário diário da lancheria – o empreendedor poderá fazer uso de contratos de trabalho em caráter intermitente, conforme art. 452-A da CLT, alterada pela Reforma Trabalhista (BRASIL. Lei nº 13.467). Isso trará maior flexibilidade na gestão de quantidade de funcionários em efetivo serviço.

2.6.1. O abastecimento no local deverá ser feito em horário diferente de seu funcionamento, previamente acordado com a Direção do Foro;

O fato de necessitar abastecer os insumos da lancheria em horário diferente do funcionamento poderá acarretar em custos adicionais.

2.12. Submeter os empregados a exames de saúde, semestralmente, com posterior comunicação à Direção do Foro;

A obrigação acima deverá ter seu custo incluído na previsão de custos com a folha de pagamento de pessoal.

2.30. A contratada compromete-se a dar preferência à utilização de utensílios de vidro/cerâmica, evitando, tanto quanto possível, a utilização de recipientes plásticos em especial no momento de serem servidos ao público.

A obrigação acima deverá ser observada na estimativa de custo de obtenção de equipamentos.

Deverão também ser observadas as vedações durante o funcionamento da lancheria. Dentre elas, algumas poderão acarretar aumento de custos e/ou limitação de receitas, principalmente as seguintes vedações:

3.6. utilizar qualquer dependência do Foro como escritório;

3.7. colocar cartazes nas dependências do Foro, sem a prévia autorização da Direção do Foro quanto à forma e local de fixação;

3.8. o fornecimento de cigarros e bebidas alcólicas.

O contrato de Concessão Remunerada de Uso terá a previsão de penalidades pelo não cumprimento de suas cláusulas. Previsão que não necessariamente há para lancherias localizadas em outros tipos de imóvel.

11.1 A contratada ficará sujeita às seguintes sanções, a critério da Administração, ouvido o Gestor e as áreas Técnicas:

11.1.1. Advertência por escrito, quando verificadas pequenas irregularidades devidamente corrigidas.

11.1.2. pagamento de multa de 10% (dez por cento) ao dia, limitada a 50% (cinquenta por cento), calculada sobre o valor da Taxa de Concessão Remunerada de Uso, nas seguintes situações:

- a) atraso injustificado no início da execução dos serviços;
- b) inobservância dos horários determinados para o fornecimento de lanches e bebidas;
- c) por emprego de gêneros alimentícios em desacordo com as especificações ou recusados pela Direção do Foro;
- d) alteração de cardápio, não cumprimento das rotinas de limpeza e higienização das instalações, bens móveis e utensílios;
- e) fornecimento de cigarros e bebidas alcoólicas;
- f) atraso no pagamento da taxa de concessão de uso.

11.1.3. Constatado descumprimento das obrigações assumidas, poderá ser aplicada a suspensão do direito de licitar num prazo de até 02 (dois) anos, dependendo da gravidade da falta.

11.1.4. Declaração de inidoneidade para licitar e contratar com a Administração Pública, cumulada com multa de 10% (dez por cento) sobre o valor da Taxa de Concessão Remunerada de Uso correspondente a 12 (doze) meses, nos seguintes casos:

- a) cessão, benefício, favores, vantagens ou similares concedidos por funcionários da contratada a funcionários do Foro ou terceiros, sob sua interveniência;
- b) reaproveitamento de alimentos;
- c) transferência do contrato, no todo ou em parte.

5.2 PLANO DE MARKETING

5.2.1 Análise da Concorrência

Há sete lancherias em um raio de 200m. Dentre elas, duas têm uma proposta gourmet, com local agradável, ambiente sofisticado, climatizado, com mesas de madeira e com maior comodidade ao cliente, o cardápio é variado com várias opções de pratos de boa qualidade, além de ter um atendimento mais dedicado e atencioso. Tendo em vista o seu padrão, os valores de seus produtos são mais elevados.

As outras cinco tem uma estratégia agressiva de preços, onde o seu diferencial não está na qualidade do ambiente, mas sim na qualidade do seu produto e no preço baixo. O cliente consegue preços muito menores por lanche em detrimento do conforto e de relativa sofisticação. O foco desses estabelecimentos está na grande demanda. Três deles, além de receberem clientes em seu ponto, também realizam tele-entregas gratuitas nos arredores via moto, bicicleta ou a pé, fazendo com que alcancem uma distância maior de atendimento, aliado ao fato de facilitarem o acesso de seus produtos e não os vincular à locais, dois deles, pouco atrativos. De fato, um destes sequer possui espaço para consumo interno. Os valores desses são mais baixos que a concorrência.

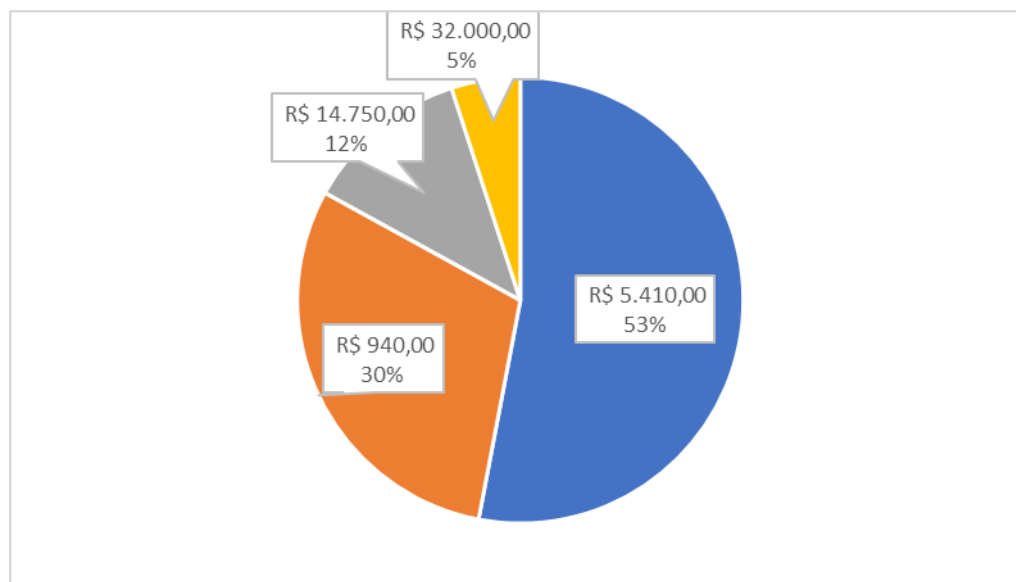
No edifício do Palácio da Justiça, há, também, vendedores ambulantes que vendem lanches em cada um dos andares do prédio. Esses são geralmente Senhoras que vendem os alimentos feitos em casa, com o intuito de gerar renda familiar extra. Esses lanches são geralmente: Salgados, empanadas, pasteis, bolos, trufas, doces, sanduiches e refrigerantes entre outras opções. São comercializados geralmente após o almoço, principalmente entre as 14h30m e as 16h30m. Os preços praticados por elas são relativamente altos, se comparado as lancherias externas ao prédio. A demanda é relativamente alta, pela comodidade aos servidores e estagiários de poder escolher diante deles o lanche preferido, durante o horário da tarde, quando já fazem algumas horas desde o almoço.

5.2.2 Análise dos Clientes

A faixa etária dos consumidores é amplamente dispersa. Há desde estagiários a partir de 16 anos de idade, até servidores concursados e magistrados com pouco menos de 70 anos de idade, próximos da idade limite para aposentadoria compulsória para trabalho no Estado.

A faixa de renda individual dos consumidores é relativamente uniforme. Os servidores concursados, cerca de 53% do público consumidor, recebem mensalmente, a maioria deles, entre R\$ 3.620 e R\$ 7.200. Os estagiários, cerca de 30%, recebem mensalmente entre R\$ 840,00 e R\$ 1.040,00. Os servidores em Cargo de Confiança e aqueles concursados que possuem Funções Gratificadas por função de chefia, cerca de 12% do público consumidor, recebem mensalmente de R\$ 10.500 à R\$ 19.000. Os magistrados, cerca de 5% do público consumidor, recebem, a maioria, mensalmente R\$ 32.000.

Gráfico 5 – Distribuição do Público Consumidor por Faixas de Renda Mensal



O horário para intervalo de almoço de praticamente a totalidade do público potencial é de sua livre escolha. Contudo, por tendências naturais de cada indivíduo, apresenta-se um expressivo aumento no fluxo de pessoas almoçando entre os horários de 11h50 e 13h30. O tempo disponível para

intervalo de almoço para os servidores, 65% do público potencial, é de uma hora, podendo variar 30 minutos para mais ou para menos por sua livre escolha. O tempo disponível para intervalo de almoço para os magistrados, 5% do público potencial, é também, a princípio, de uma hora, porém não o controle por ponto eletrônico, o que os dá maior flexibilidade em seus horários individuais. O tempo disponível para intervalo de almoço para os estagiários, 30% do público potencial, é fixado em 30 minutos.

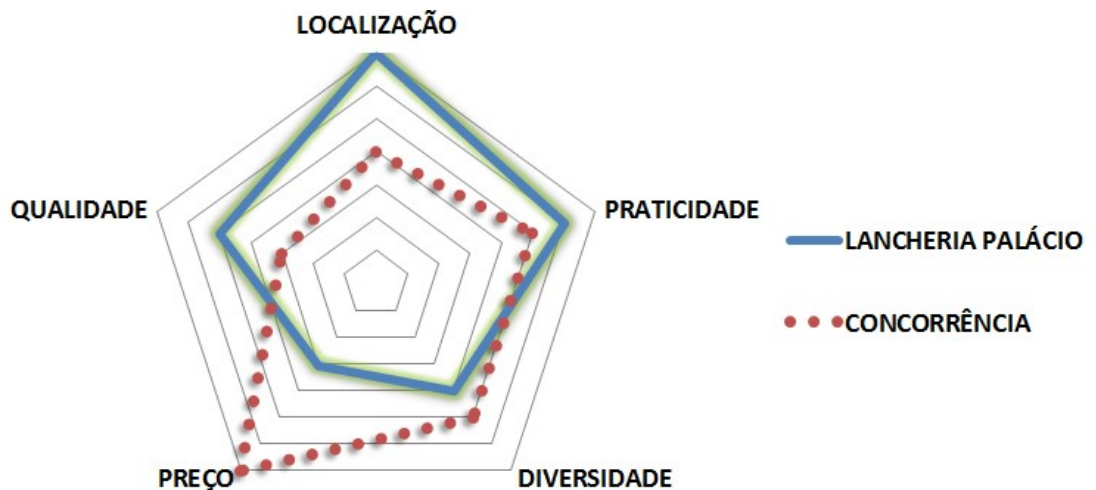
Além da previsão de intervalo diário para almoço, o público consumidor em geral possui liberdade para fazer interrupções curtas no seu trabalho durante o dia, conforme combinado tacitamente com sua chefia. Esses intervalos são comumente chamados de “parada para o cafezinho”, “parada para o cigarro”, “esfriar a cabeça”, duram em torno de 5 a 7 minutos em geral. Ocorrem de forma esparsa ao longo do dia, mas são mais comuns no período da tarde.

Atualmente, é disponibilizado, de forma gratuita, café a todo o público consumidor potencial por parte do Tribunal de Justiça. Entretanto, embora seja utilizado insumo de qualidade razoável – café moído, marca “Melita”, adquirido em lote por R\$ 10,45 cada pacote de 500g – o método de feitura do café compromete drasticamente sua qualidade, sendo classificado por muitos consumidores como “com gosto de queimado”. Aos magistrados e aos diretores (servidores com Funções Gratificadas especiais por função de chefia) é disponibilizado, de forma gratuita, café de qualidade premium, da marca Nespresso. A este último público, cerca de 17% de todo o público consumidor potencial, muito dificilmente seria possível a oferta de café com qualidade significativamente superior à Nespresso a ponto de fazê-los optar por pagar pelo café. Assim, o seu consumo em potencial se mostra unicamente em lanches, doces ou salgados.

5.2.3 Posicionamento de *marketing*

Perante uma forte concorrência por preços por diversos concorrentes e em face ao perfil do consumidor, mostra-se mais adequado um posicionamento visando a qualidade, em detrimento ao preço. O principal diferencial estratégico deve ser a localização, seguido pela praticidade e pela qualidade.

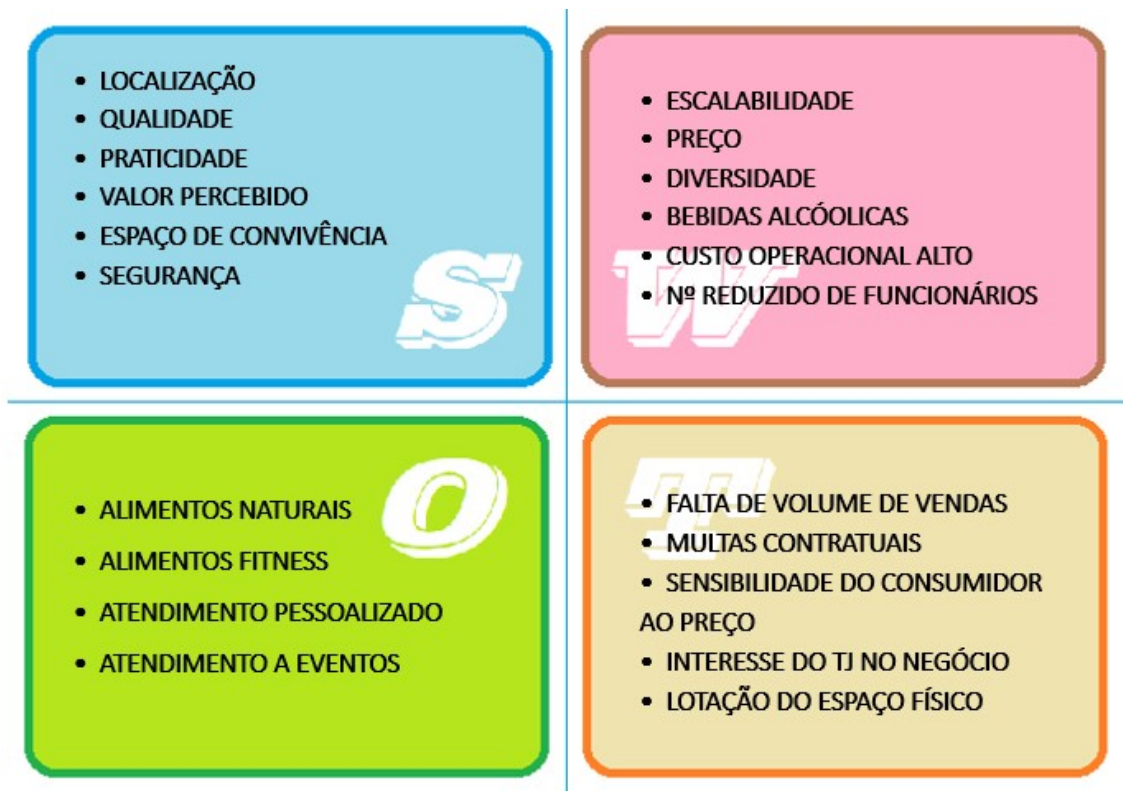
Gráfico 6 – Comparativo de Atributos com a Concorrência.



5.2.4 Análise SWOT

A fim de auxiliar na estratégia da lancheria foi feita uma análise SWOT. No Gráfico 7, “S” representa *Strengths* ou Forças, “W” representa *Weaknesses* ou Fraquezas, “O” representa *Opportunities* ou Oportunidades e “T” representa *Threats* ou Ameaças.

Gráfico 7 – Análise SWOT



Forças: localização privilegiada para o público alvo; qualidade nos produtos; praticidade na experiência de compra; percepção de valor pelo cliente; espaço de convivência; segurança.

Fraquezas: baixíssimo ganho de escala; preço pouco competitivo; a diversidade de produtos, apesar de ser alta quando comparado a cada concorrente, não supera a diversidade imposta pelo mercado com múltiplos fornecedores; proibição à venda de bebidas alcóolicas; custo operacional alto; número reduzido de funcionários para baixar custos.

Oportunidades: oferecimento de alimentos naturais e fitness; atendimento personalizado com o passar do tempo em que os clientes vão se identificando com os atendentes; atendimento a eventos de até 150 pessoas.

Ameaças: volume de vendas menor que o esperado; multas contratuais pelo descumprimento de cláusulas; sensibilidade do consumidor ao preço, em detrimento dos demais aspectos; necessidade de manter o interesse do Tribunal de Justiça no funcionamento do negócio; lotação do espaço físico nos períodos de almoço e eventos.

5.3 PLANO OPERACIONAL E ORGANIZACIONAL

Com base no *layout* de distribuição de mobiliário elaborado no Anexo II, obteve-se o total de 72 assentos disponíveis em mesas para 4 pessoas, número mais que suficiente para suprir a demanda de espaço necessária a um boom fluxo de pessoas. Contudo, a mesma área de mesas que seria utilizada pela lancheria já é hoje utilizada pelos servidores e estagiários que levam comidas de casa em marmitas ou que compram viandas e almoçam naquele local. A disponibilidade de espaço para uso desses indivíduos que dispõem de sua própria comida deverá ser mantida por força de contrato, de modo que no intervalo crucial de almoço, das 11h50 às 13h30, é possível a lotação do espaço, gerando incômodo.

Nas observações a campo realizadas, foi observado que embora existam muito menos acentos disponíveis atualmente, cerca de 38, o salão chega a quase lotar em função de que muitas das mesas não são utilizadas simultaneamente pelas 4 pessoas as quais suportaria, simplesmente porque pessoas que se conhecem se juntam por afinidade às mesas e outras se sentem constrangidas de sentarem-se junto a alguém que não às conhece.

A Taxa de Concessão Remunerada de Uso ainda deverá ser calculada pelo Tribunal de Justiça levando em consideração a área concedida e a estimativa média de luz e água que serão consumidas. Com base no cálculo de outras concessões do mesmo órgão, estima-se que seja em torno de R\$ 600,00, valor muito abaixo do que qualquer concorrente pagaria a título de aluguel, por exemplo.

Atendendo à demanda normal diária, presume-se possível o atendimento por dois funcionários. O salário mínimo estadual no Rio Grande do

Sul, atualmente, é de R\$ 1.175,15. Com base nesse valor calcula-se o valor mínimo gasto em pessoal:

EVENTO	REF.	DESCONTO
Salário Bruto (registrado na carteira)	30	R\$ 1175,15
Desconto do INSS	8%	R\$ 94,01
Desconto do Vale Transporte	6%	R\$ 70,51
Salário Líquido		R\$ 1010,63
INSS Empregador	8%	R\$ 94,01
Seguro Acidente de Trabalho	0,8%	R\$ 9,40
FGTS	8%	R\$ 94,01
Antecipação da Multa de 40% FGTS	3,2%	R\$ 37,60
Previsão de férias	12	R\$ 156,69
Previsão de 13°	12	R\$ 114,38
Custo Mensal por Funcionário		R\$ 1.681,24

Com base na tabela acima, obtém-se que o valor gasto por funcionário de R\$ 1.681,24. Ou seja, o custo mínimo mensal com folha de pagamento para dois funcionários é de R\$ 3.362,48. Para um cálculo inicial simplificado, desconsiderou-se provisionamento de bonificação natalina e férias.

Quanto à contabilidade da empresa a ser criada, há a necessidade de contratação de um escritório contábil, cujos honorários mensais mínimos devem ser de aproximadamente R\$ 250,000. Os impostos sobre a venda poderão ser declarados pelo regime tributário do Simples Nacional, cuja alíquota é progressiva e incide sobre a receita bruta. A atividade a ser exercida pela lancheria será a de comércio de alimentos e, de acordo com o art.18, § 4°,

inciso I, da Lei Complementar 123/06, irá declarar o imposto de acordo com a seguinte tabela:

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Anexo I da Lei Complementar nº 123 de 2006.

Apurou-se que os custos com água e luz já estão incluídos na Taxa de Concessão Remunerada de Uso. Já um plano básico de Internet (necessária para a emissão de Notas Fiscais Eletrônicas) e de telefone (necessário para o funcionamento das máquinas de cartão de crédito) custa R\$ 115,00.

Para apurar os custos por PoS – Point of Sale – foi cotado com um fornecedor de máquina de cartão de crédito/débito os seguintes valores: custo fixo mensal de R\$ 24,90, custo variável de 2,99% sobre as vendas pelo cartão de débito e custo variável de 6,50% sobre as vendas pelo cartão de crédito (com recebimento dos valores em 30 dias). Para este trabalho, utilizou-se uma estimativa que a cada 10 vendas, 5 seriam pagas em dinheiro, 2 seriam pagas por cartão de débito e 3 seriam pagas por cartão de crédito. Assim, temos que:

$$1 - \frac{5 \times (1 - 0) + 2 \times (1 - 0,0299) + 3 \times (1 - 0,065)}{10} = 1 - 0,97452 = \mathbf{0,02548}$$

Com esse cálculo acima, chegamos aos custo variável de 2,548% sobre as vendas, pela utilização de máquina de cartão. Além desse custo variável, haverá também o custo fixo mensal de R\$ 49,80 a título de aluguel de duas máquinas de cartão.

Estimando-se a necessidade de capital de giro, considerou-se que existem diversos custos que não são diretamente relacionados aos produtos, a exemplo do pagamento de profissionais liberais como eletricitista, encanador e advogado, manutenção de equipamentos, substituição de utensílios danificados, bem como também existem custos diretamente relacionados com os produtos, principalmente o valor de aquisição do estoque inicial e da reposição dos produtos de prateleira, sabendo que deverão ser pagos no momento de sua aquisição e que a entrada de capital da sua venda possivelmente só se efetive dali a 30 dias. Assim, estima-se como apropriado o valor de R\$ 12.000,00 a título de Capital de Giro para o negócio.

A fim de calcular o investimento inicial necessário, foram cotados a preços médios de mercado os seguintes gastos iniciais:

Equipamento	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
Liquidificador	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
Microondas	2	R\$ 290,00	R\$ 580,00
FreegoBar	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Freezer	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Forno Elétrico	2	R\$ 325,00	R\$ 650,00
Mesas	18	R\$ 900,00	R\$ 16.200,00
Cadeiras	72	R\$ 320,00	R\$ 23.040,00
Computador	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
ERP	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Treinamento	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Pratos	180	R\$ 28,00	R\$ 5.040,00
Talheres	720	R\$ 12,00	R\$ 8.640,00
Copos	180	R\$ 17,00	R\$ 3.060,00
Xícaras	180	R\$ 19,00	R\$ 3.420,00
Pires	180	R\$ 15,00	R\$ 2.700,00
Porta Guardanapos	18	R\$ 35,00	R\$ 630,00
Material de Limpeza	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Decorador	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Material de Decoração	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Cursos de aperfeiçoamento	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Abertura de empresa	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Emissão de alvará	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Capital de Giro	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
TOTAL			R\$ 104.560,00

Dos custo inicial informado pela tabela retro, após os 5 anos de funcionamento do empreendimento, restará certo valor residual de alguns itens, ao passo que outros são do tipo não retornável ou estrão inservíveis após esse período de uso. Logo, estima-se o seguinte valor residual daqueles itens que ainda poderão ser revendidos após sua utilização no estabelecimento:

Equipamento	Preço Total	Depreciação	Valor Residual
Liquidificador	R\$ 700,00	10%a.a.	R\$ 272,64
Microondas	R\$ 580,00	10%a.a.	R\$ 225,90
Freegobar	R\$ 450,00	10%a.a.	R\$ 175,27
Freezer	R\$ 1.800,00	10%a.a.	R\$ 701,08
Forno Elétrico	R\$ 650,00	10%a.a.	R\$ 253,17
Mesas	R\$ 16.200,00	Inservível	-
Cadeiras	R\$ 23.040,00	Inservível	-
Computador	R\$ 2.500,00	90%	R\$ 250,00
ERP	R\$ 3.500,00	Não retornável	-
Treinamento	R\$ 2.000,00	Não retornável	-
Pratos	R\$ 5.040,00	80%	R\$ 1.008,00
Talheres	R\$ 8.640,00	80%	R\$ 1.728,00
Copos	R\$ 3.060,00	80%	R\$ 612,00
Xícaras	R\$ 3.420,00	80%	R\$ 684,00
Pires	R\$ 2.700,00	80%	R\$ 540,00
Porta Guardanapos	R\$ 630,00	Inservível	-
Material de Limpeza	R\$ 1.500,00	Consumível	-
Decorador	R\$ 7.000,00	Não retornável	-
Material de Decoração	R\$ 7.000,00	Não retornável	-
Cursos de aperfeiçoamento	R\$ 1.000,00	Não retornável	-
Abertura de empresa	R\$ 450,00	Não retornável	-
Emissão de alvará	R\$ 700,00	Não retornável	-
Capital de Giro	R\$ 12.000,00	Não retornável	-
TOTAL	R\$ 104.560,00		R\$ 6.450,07

Consultados dois fornecedores de cafeteiras e cafés, conseguiu-se o preço de R\$ 2,00 por unidade de café expresso curto, possuindo a máquina cafeteira sem mensalidade em regime de comodato, desde que com uma franquia de 150 cafés expressos no mínimo por mês. Para o cappuccino, o custo unitário ficou orçado em R\$ 2,80.

Consultado um fornecedor de salgados em geral, obteve-se um custo de R\$ 4,00 por risoles frito e por croissant. Esses foram os dois produtos

balizadores de preço para cálculo do tíquete médio de venda esperado. Para um cálculo inicial simplificado, desconsiderou-se os demais produtos, supondo que eles mantêm uma rentabilidade semelhante ao risoles e ao croissant. Os preços praticados pela concorrência também foram considerados na formação da tabela de preços do cardápio que será oferecido.

	<u>Nosso</u> <u>Preço</u>	<u>Concorrentes</u>										
		Lancherias para consumo externo ao Prédio				Vendedoras Ambulantes Irregulares			Lancherias com serviço de entrega gratuita			
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	
Risoles	6,00	-	6,50	4,50	5,00	-	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	
Croissant	6,50	7,50	8	4,50	-	-	-	-	4,50	-	4,50	
Pastel	4,50	5,50	-	-	4,00	-	-	3,50	4,00	4,00	3,50	
Empanada	7,50	8,00	-	-	-	7,00	-	-	-	-	-	
Enroladinho de Salsicha	-	-	-	2,00	3,00	-	3,00	-	3,00	3,00	2,50	
Quiche	8,00	8,50	8,00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Torrada	6,50	6,50	7,00	6,00	6,50	-	-	-	-	-	-	
Sanduiche Natural	8,00	8,50	9,00	7,00	7,50	8,00	-	-	-	7,00	-	
Sanduiche Farroupilha	6,00	-	-	5,00	6,00	-	5,00	-	5,00	5,00	4,00	
Bolo	6,00	7,00	8,00	3,00	5,00	-	-	6,00	5,00	-	5,00	
Trufa	3,50	-	4,00	-	-	-	3,50	-	-	-	-	
Brigadeirão	3,00	3,50	-	-	3,00	-	-	3,50	-	3,00	2,50	
Cupcake	5,00	5,00	-	-	-	6,00	-	-	-	-	-	
Salada de Fruta	8,00	9,00	9,00	-	7,00	-	7,00	-	6,50	-	5,00	
Refrigerante	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	-	-	4,00	3,50	3,50	3,00	
Suco Natural	5,00	5,50	6,00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Suco Industrializado	-	4,50	-	4,00	4,50	-	-	-	4,00	4,00	4,00	

Café Passado	-	3,00	-	1,75	2,50	-	-	-	-	-	-
Café Expresso	3,50	4,00	4,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Capuccino	5,00	5,50	5,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Chá	3,50	4,00	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Chá Gelado	4,00	4,50	5,00	-	4,00	-	-	-	-	4,50	4,00
Água com ou sem Gás	3,00	3,50	3,50	2,50	2,50	-	-	-	3,00	3,50	3,00

5.4 PLANO FINANCEIRO

Em um primeiro momento, optou-se por realizar os cálculos de maneira mais simplificada possível. Sabendo que os custos foram subavaliados, obtêm-se, assim, mais rapidamente uma decisão de desistência do investimento nos casos em que a ferramenta de análise do investimento apresentar resultados perto do limite.

5.4.1 Estimativa de venda

Para calcular-se um tíquete médio de venda estimado, pressupõe-se que serão vendidos à proporção de 1:1 cafés expressos e cappuccinos, bem como, com a mesma proporção, os risoles e croissants. Com base em seu custo unitário e seu preço de venda, calculou-se:

	Custo de Aquisição Unitário	Preço de Venda	Custo de Aquisição Médio	Preço Médio	Custo do PoS	Tributos Diretos	Lucro médio
<i>Café expresso</i>	R\$ 2,20	R\$ 3,50	R\$ 2,50	R\$ 4,25	R\$ 0,11	R\$ 0,17	R\$ 1,47
<i>Cappuccino</i>	R\$ 2,80	R\$ 5,00					
<i>Risoles</i>	R\$ 4,00	R\$ 6,00	R\$ 4,00	R\$ 6,25	R\$ 0,16	R\$ 0,25	R\$ 1,84
<i>Croissant</i>	R\$ 4,00	R\$ 6,50					

Supondo que a cada três compras, uma seja somente de café, outra seja somente de um salgado, e a terceira seja de um café mais um salgado; considerando que utilização de máquina de cartão como PoS traz um custo de 2,548% direto sobre a venda; estimando que o faturamento será menor que R\$ 15.000,00/mês, assim tendo a alíquota de tributos fixada em 4% direto sobre a venda, teremos:

$$\text{Lucro Bruto Médio por Venda} = \frac{\text{R\$ 1,47} + \text{R\$ 1,84} + (\text{R\$ 1,47} + \text{R\$ 1,84})}{3} =$$

$$= \frac{\text{R\$ 6,62}}{3} = 2,2066 = \text{R\$ 2,21 de lucro por venda}$$

Sabe-se ao certo que a demanda máxima potencial é de 480 clientes por dia. Viu-se no capítulo 5.2.2 que cerca de 17% desses jamais irão adquirir cafés.

5.4.2 Análise econômica

Para análise do investimento, criou-se um cenário otimista de vendas, onde 60% do público alvo consumisse, a uma frequência de dias intercalados, e um cenário pessimista, onde somente 40% do público alvo consumisse, a uma frequência de dias intercalados. Assim, teríamos como Lucro Bruto Diário sobre a venda de R\$ 318,24 no cenário otimista, e R\$ 212,16 no cenário pessimista. Considerando 21 dias de funcionamento e descontando os custos fixos – ignorando os demais não listados –, o Lucro Líquido se daria conforme tabela que segue:

ITENS	VALORES MENSAIS
Taxa de Concessão Remunerada de Uso	R\$ 600,00
Contador	R\$ 250,00
Internet	R\$ 114,90
Aluguel da Máquina de Cartão	R\$ 49,90
Folha de Pagamento	R\$ 3.362,48
CUSTOS FIXOS	R\$ 4.377,28
Lucro Bruto : Cenário Otimista	R\$ 6.683,04
LUCRO LÍQUIDO OTIMISTA	R\$ 2.305,36
Lucro Bruto : Cenário Pessimista	R\$ 4.455,36
LUCRO LÍQUIDO PESSIMISTA	R\$ 77,68

Lucro Mensal (estimativa otimista) =

= R\$ 318,24 x 21 dias – R\$ 4.377,28 =

= R\$ 2.305,36/ mês

Lucro Mensal (estimativa pessimista) =

= R\$ 212,16 x 21 dias – R\$ 4.377,28 =

= R\$ 77,68 / mês

Consultado o Banco Cooperativo Sicredi, foi disponibilizado uma linha de financiamento com taxa de 1,153%a.m. (Custo Efetivo Total, já descontado tributos e demais custos da transação financeira) para aquisição do capital inicial, sem prazo de carência, com pagamento em 36 meses. A fim de estipular

o custo de aquisição do capital para o projeto deste trabalho, tendo em vista que nenhuma das linhas usuais de investimento com baixo risco no Brasil – CDB, LCI, LCA e Tesouro Direto – está remunerando, atualmente, valor próximo a 1% após Imposto de Renda, julgou-se adequado tomar como base o valor da taxa de financiamento encontrada junto ao Banco Sicredi para ser usada de referência para a remuneração esperada do capital. Ainda, visando a simplificação dos cálculos, arredondou-se o valor dessa taxa, de modo que será considerado como custo de aquisição do capital, o valor de 1,2%a.m.

O contrato da lancheria, por ter fulcro na Lei de Licitações, permite a vigência máxima de 60 meses, de modo que poderá ser firmado por 12 meses e prorrogado anualmente a critério do Tribunal de Justiça. De face a esta insegurança na renovação, é preferível que as análises econômicas sejam feitas com base em três anos.

Com essas premissas citadas anteriormente, pode-se visualizar um fluxo de caixa simplificado onde há o aporte de R\$ 104.560,00 iniciais e entradas mensais de R\$ 2.305,36 (otimista) ou R\$ 77,68 (pessimista), ao longo de 36 períodos, sendo a última entrada acrescida do valor residual de R\$ 6.450,07 dos equipamentos adquiridos e depreciados:

Gráfico 8 - Fluxo de Caixa Otimista

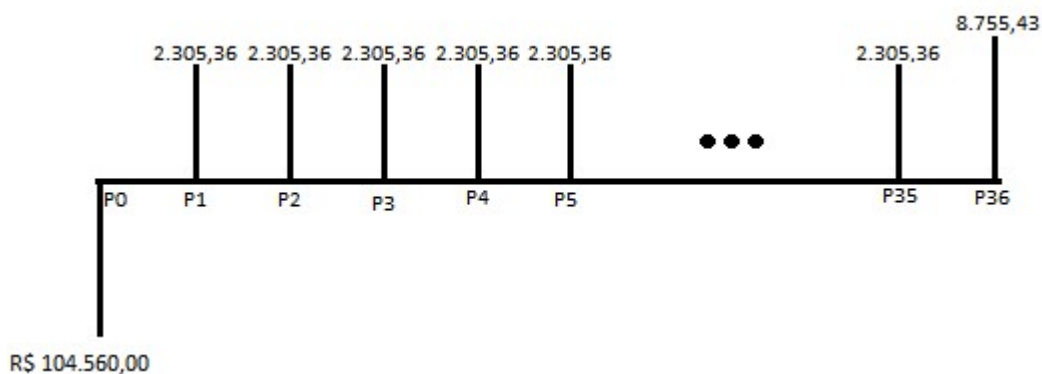


Gráfico 9 – Fluxo de Caixa Pessimista



5.4.2.1 VPL

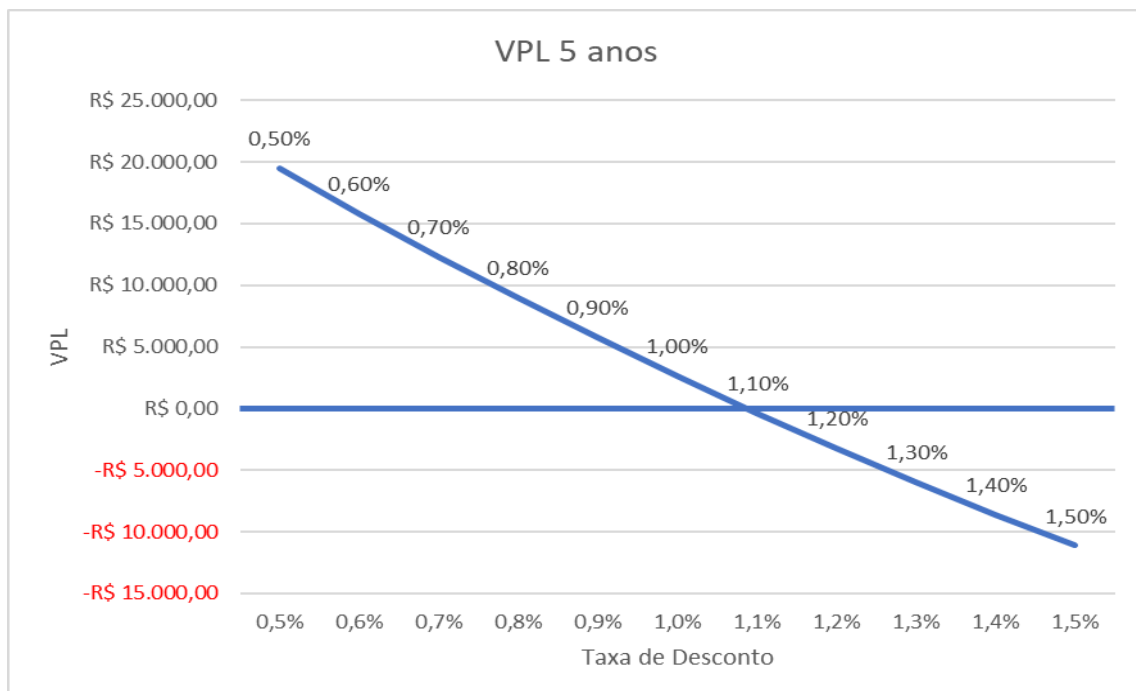
VPL (otimista, 3 anos) = -R\$ 33.291,34

VPL (pessimista, 3 anos) = -R\$ 98.101,81

VPL (otimista, 5 anos) = -R\$ 3.206,82

VPL (pessimista, 5 anos) = -R\$ 98.098,04

Gráfico 10 – VPL projetado para 5 anos



5.4.2.2 TIR

TIR (otimista, 3 anos) = -0,77%

TIR (pessimista, 3 anos) = -7,07%

TIR (otimista, 5 anos) = 1,0881%

TIR (pessimista, 5 anos) = -4,16%

5.4.2.3 Payback

Payback nominal otimista = 46 meses = 3 anos e 10 meses.

Payback nominal pessimista = nunca atingirá

6 CONCLUSÃO

Após observada a necessidade de uma lancheria dentro do prédio do Palácio da Justiça, em Porto Alegre, buscou-se a averiguação das condições de mercado. Percebeu-se que a microrregião mais central de Porto Alegre, no entorno de sua Praça da Matriz possui muitas opções de pequenos estabelecimentos que oferecem lanches e bebidas no período do dia. Com forte concorrência entre si, facilmente se identificou uma guerra de preços por produtos muito similares entre si. Evidenciando que somente a estratégia de oferecer o menor preço, isoladamente, não é suficiente, algumas lancherias ainda oferecem serviços adicionais como tele-entrega, concorrendo assim, inclusive com os vendedores ambulantes de lanches. No centro de todo esse mercado acirrado, pretendeu-se abrir uma lancheria prezando pela localização, pela praticidade e pela qualidade, dentro de um edifício de ambiente calmo e organizado.

Foi possível elaborar, ao longo do trabalho, um planejamento completo o suficiente para traçar uma estratégia inicial de funcionamento. Um número elevado de informações empíricas ao qual obteve-se acesso, permitiram cercear projeções que fugissem à realidade a ser estudada. Não obstante, dentre estas informações, talvez a que mais tenha afetado o resultado do estudo tenha sido o tamanho do mercado consumidor.

A demanda potencial máxima que se apresentou para a lancheria durante o desenvolver do trabalho mostrou que em um ambiente altamente competitivo, a falta de ganhos de escala não necessariamente consegue ser superada pela diferenciação de mercado. O volume baixo de vendas diárias afetou diretamente às análises financeiras.

Todos os três indicadores financeiros demonstraram a fragilidade do investimento. Foi utilizado uma projeção otimista bastante exacerbada, a fim de dirimir qualquer dúvida sobre uma eventual chance de sucesso do negócio. Mesmo considerando que 60% do público alvo consumisse, a uma frequência de dias intercalados – o que seria, na prática, um acontecimento muito raro

perante as diversas opções de concorrência existentes – o cálculo do Valor Presente Líquido mostrou-se negativo. A Taxa Interna de Retorno do Investimento também se mostrou negativa, de modo que mesmo que não fosse utilizada taxa de desconto sobre o fluxo de caixa, as entradas de capital jamais iriam superar o investimento inicial. Isso evidenciou-se pelo cálculo do *Payback*, que apresentou um período mínimo de 3 anos e 10 meses para recuperar-se o investimento.

Se a análise financeira já indicou prejuízo num cenário de vendas otimista, a projeção pessimista de retorno do projeto foi derradeira ao evidenciar a fragilidade do projeto. Nessa simulação, sequer obteve-se algum período de *payback*, tendo em vista que o prazo máximo do projeto precisa ser a duração do seu contrato que é, por lei, de no máximo 60 meses.

Perante um resultado tão negativo, ainda fez-se a análise de como seria o investimento caso o cenário otimista se confirmasse e o investidor aceitasse como tempo do investimento prazos inferiores a 5 anos e não a 3. Mesmo nessa hipótese, o Valor Presente Líquido mostrou-se negativo, de modo que seria necessário uma taxa de desconto igual a 1,088% para igualá-lo a zero.

Isso posto, conclui-se este trabalho cujo objetivo era a elaboração de um plano de negócios para o empreendimento, todavia com um final diferente daquele esperado em seu princípio. Poderá ainda, este trabalho ser apresentado aos gestores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, destarte, poderá auxiliá-los caso venham, eventualmente, a realizar uma pesquisa de mercado visando à concessão de espaço para oferecimento de lanches no Palácio da Justiça.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries**. 1990. The Free Press, New York, 1990.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, 1991.

BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. Academy Management of Executive, v. 9, 1995.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2006

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press Inc., 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: Concepts**. New Jersey: Prentice hall, 2010.

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

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; YOUNG, S. **Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance**. International business review, v. 14, n. 2, p. 227-248, 2005.

BRANDENBURGER, A. **Porter's added value: high indeed!** Academy of Management Executive, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 de dez. de 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 de jun. de 1993.

BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 de jul. de 2002, retificado em 30 de jul. de 2002.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 de jul. de 2017.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. 14ª ed. South-Western/Cengage Learning, 2014, traduzido por Cengage Learning Edições Ltda., São Paulo, 2017.

CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. **Market structure, oligopoly, and stability of market shares**. The Journal of Industrial Economics, p. 289-313, 1978.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Campus, Rio de Janeiro, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2014.

FOSS, N. J. **Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments**. Organization Science, 1996

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.-L.; BORZA, A. **Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives**. Academy of Management Journal 2000.

HONG, J.; WANG, C.; KAFOUROS, M. **The Role of the State in Explaining the Internationalization of Emerging Market Enterprises**. British Journal of Management, p. 449–467, 2014.

INGRAM P.; SILVERMAN B. S. **The New Institutionalism in Strategic Management**. Elsevier, 2002.

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. Site <http://www.empresometro.com.br/Site/Estatísticas>. (Consultado em 13/04/2016).

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 7ª ed., 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12ª ed., 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEWIN, A. Y., & KIM, J. **The nation-state and culture as influences on organizational change and innovation**. Publicado no POOLE, M. S. and VAN DE VEN, A. H. **Handbook of organization change and innovation**, Oxford: Oxford University Press, p. 324–353, 2004.

NARAYANAN, V. K., & FAHEY, L. **The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis**. Journal of Management Studies, 2005, p. 207–223.

NEWMAN, K. **Organizational Transformation During Institutional Upheaval**. Academy of Management Review, 2000.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PENG, M. W. **Towards an Institution-based View of Business Strategy**. Asia, Pacific Journal of Management, 2002.

PENG, M. W.; LUO, Y. **Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micromacrolink**, Academy of Management Journal, 2000.

PENG, M. W.; WANG, D. Y.; & JIANG, Y. **An institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies**. Journal of International Business Studies, 2008.

PMI – Project Management Institute. Site <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> (Consultado em 20/05/2016).

Portal da Transparência – TJRS, 2016. Site http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/servidores/doc/Quadro_Pessoal_Comarcas.pdf. (Consultado em 06/04/2016).

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. The Harvard 1979.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. The Free Press,, 1980.

PORTER, M. E. **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic management journal, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E.; GOOLD, M.; LUCHS, K. **From competitive advantage to corporate strategy. Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups**, v. 285, p. 285-314, 1996.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 11.389**, de 25 de novembro de 1999. Institui o “Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública Estadual”. Diário Oficial do Estado, 26 de nov. de 1999.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.528**, de 16 de abril de 2014. Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, 17 de abr. de 2014.

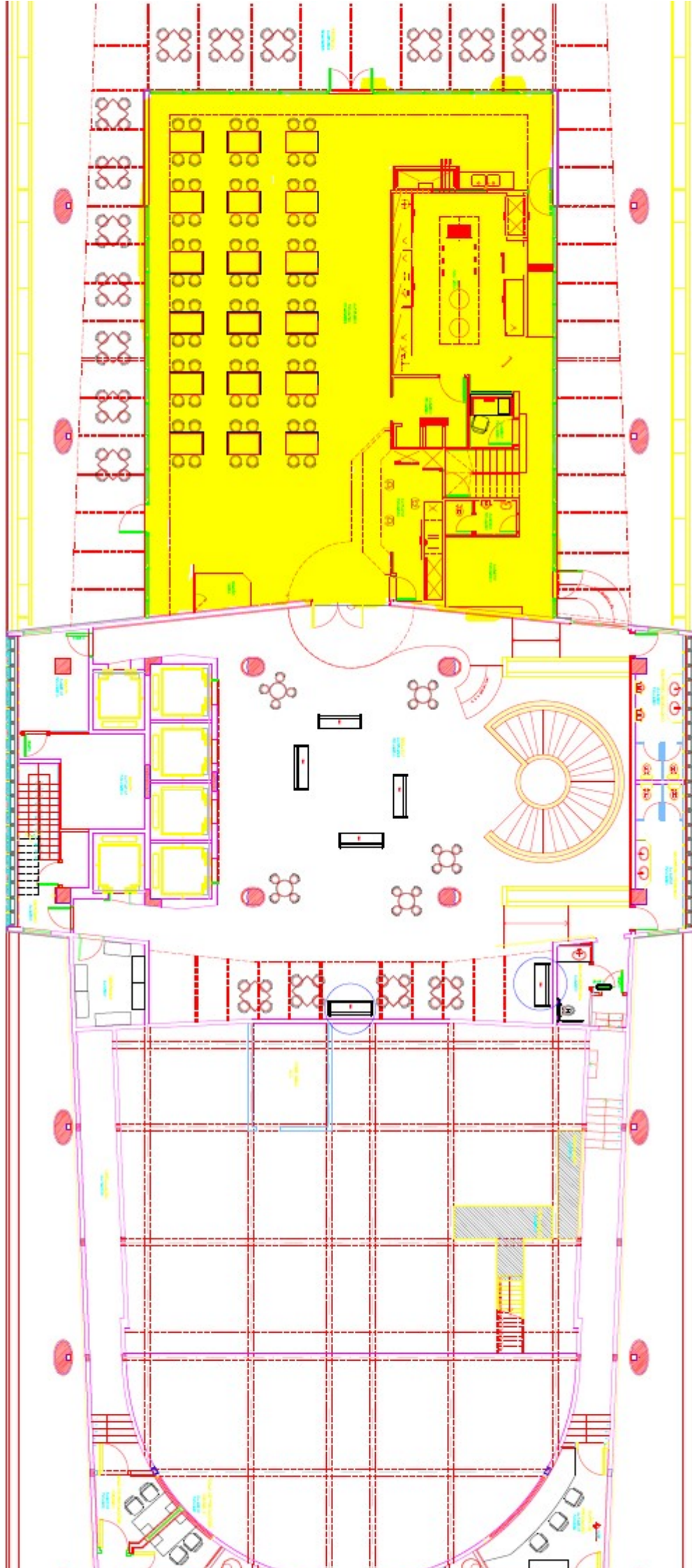
ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. D.; LAMB, R. **Fundamentos da Administração Financeira**. 9ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

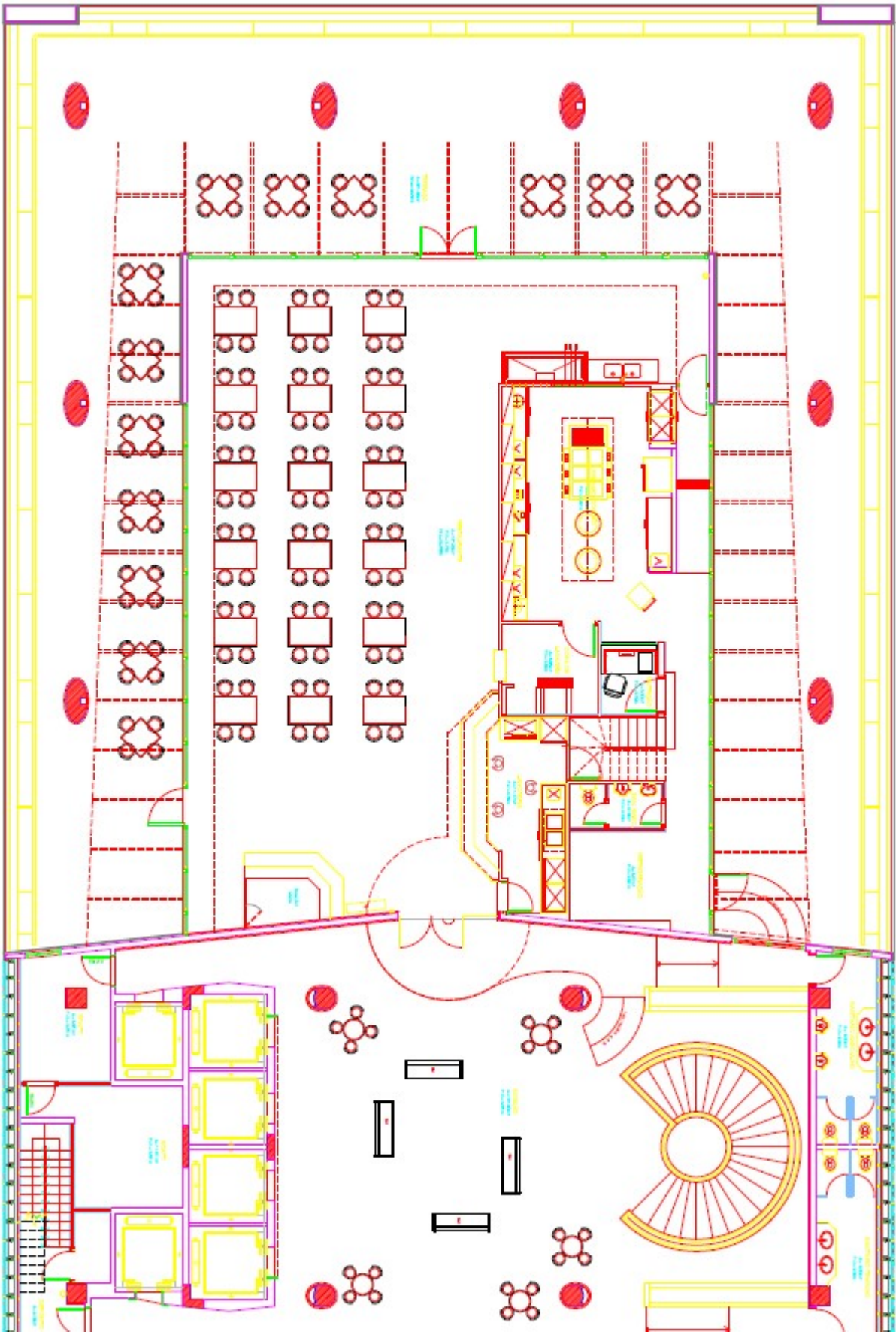
SAMMARCO, A. Y. **Abertura de um bistrô na cidade de Porto Alegre**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

YI, J.; WANG, C.; KAFUROS, M. **The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?** International Business Review, v. 22, n. 2, p. 392-406, 2013.

YIN, R. K. **Pesquisa estudo de caso - desenho e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

WANG, C.; Yi, J.; KAFOUROS, M.; YAN, Y. **Under what institutional conditions do business groups enhance innovation performance?** Journal of Business Research, 2014.





APÊNDICE A – Prováveis exigências contratuais do Tribunal de Justiça do RS para a Lancheria

Aqui é demonstrado com maiores detalhes as cláusulas que, provavelmente, serão impostas pelo Tribunal de Justiça do RS em uma eventual contratação:

1 Obrigações do contratante

A contratante, no caso o Tribunal de Justiça do R.S., obriga-se a:

- 1.1 entregar o local em condições de uso;
- 1.2. Permitir o livre acesso ao local colocado à disposição para a exploração do objeto contratado;
- 1.3. Fazer a manutenção predial e das instalações elétricas e hidrosanitárias, exceto nos casos de danos causados pela contratada;
- 1.4. Realizar uma vistoria na entrega para ocupação do espaço, visando à conferência das exigências expostas no leiaute e outra vistoria no final da contratação, observando que o local deve estar nas mesmas condições iniciais para que seja feita a devolução do espaço.

2. Obrigações da contratada

A contratada, no caso a lancheria, obriga-se a:

- 2.1. Efetuar, mensalmente, o recolhimento da Taxa de Concessão Remunerada de Uso, nos termos contratados;
- 2.2 Fornecer e servir, nos dias de expediente no prédio do Foro, nos horários em que este estiver aberto, os produtos estipulados e determinados pela Direção do Foro, entre lanches e bebidas, tais como: café, chás, vitaminas de frutas, sucos naturais, refrigerantes, água mineral, sanduíches, torradas, salgados e doces (vários tipos);
- 2.3. Fornecer, aos preços fixados, ainda que fora do horário acima previsto, lanches solicitados pela Presidência do Tribunal do Júri, destinados aos participantes de suas sessões de julgamento, quando necessário, e

mediante prévio entendimento com a Direção do Foro e a Presidência do referido Tribunal, quanto ao horário do fornecimento;

2.4. Fornecer, por conta e risco próprios, todos os equipamentos, utensílios, móveis e gêneros alimentícios necessários ao cumprimento do pactuado;

2.5. Fornecer somente gêneros alimentícios de primeira qualidade e em quantidades suficientes;

2.6. Promover, por sua conta e risco, o transporte dos gêneros alimentícios, bebidas e materiais necessários ao funcionamento do estabelecimento;

2.6.1. O abastecimento no local deverá ser feito em horário diferente de seu funcionamento, previamente acordado com a Direção do Foro;

2.7. Fornecer gás para fogões e aquecedores, materiais, utensílios e instalações em geral, necessários à execução do objeto da presente licitação;

2.8. Fornecer guardanapos de papel e embalagens plásticas para sobremesas e refrigerantes, de boa qualidade;

2.9. Manter sob seu encargo, comando e responsabilidade, empregados qualificados, devidamente identificados por crachá com o visto da empresa e em número suficiente para a boa execução do objeto deste instrumento;

2.10. Fornecer uniformes a todos os seus empregados, incluindo gorros ou redes, de acordo com as funções de cada um, zelando para que o vestuário se mantenha limpo;

2.11. Aceitar e facilitar o trabalho de fiscalização do contratante, fornecendo todas as informações solicitadas, bem como obedecer às recomendações que não colidam com o pactuado;

2.12. Submeter os empregados a exames de saúde, semestralmente, com posterior comunicação à Direção do Foro;

2.13. Afastar, imediatamente da área do Foro, qualquer empregado ou preposto que não observe os preceitos gerais de higiene, apresente sintoma de doença ou que venha a criar embaraços à fiscalização;

2.14. Obedecer à legislação em vigor reguladora da espécie e, em especial, às normas editadas pela Secretaria da Saúde e pelo Ministério do Trabalho, no que concerne à higiene e segurança do trabalho;

2.15. Assumir todas as obrigações de natureza trabalhista, social e previdenciária com o pessoal, necessário à execução do objeto deste instrumento, bem como de origem tributária, encaminhando cópia autenticada ao Departamento de Receita do TJ, mensalmente, dos seguintes documentos:

- a) Comprovante de pagamento de salários e horas extras;
- b) Comprovante de recolhimento das contribuições ao INSS, FGTS, e outros, exigidos em lei;
- c) Guias de recolhimento do ICM e/ou ISSQN;
- d) Certidões Negativas de Débitos referentes ao INSS e FGTS;
- e) Comprovante do pagamento das contribuições sindicais EMPREGADO/EMPREGADOR, bem como do pagamento dos impostos a que está sujeito;

2.16. Assumir todos os prejuízos decorrentes de danos causados a terceiros, por seus sócios, prepostos ou empregados;

2.17. Zelar pelos bens entregues a sua guarda, na qualidade de fiel depositário, obrigando-se a devolvê-los em idênticas condições de quantidade ao término do contrato, admitindo-se o desgaste natural do bom uso, sendo seu ônus os consertos e substituições de mobiliário e equipamentos;

2.18. Proceder à manutenção e reparo de máquinas e equipamentos eventualmente fornecidos pelo Poder Judiciário;

2.19. Manter as instalações, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, bem como todo o ambiente colocado a sua disposição, em perfeitas condições de limpeza, arrumação e asseio, bem como responsabilizar-se pela troca de lâmpadas, reatores, pelo desentupimento de pias e ralos e demais ocorrências desta natureza, obedecidas as recomendações da Direção do Foro;

2.20. Promover, diariamente, por sua conta e risco, a remoção dos detritos e restos diários de sua atividade, bem como de qualquer objeto de sua propriedade que esteja em desuso;

2.21. Acatar a decisão da Direção do Foro para o fornecimento de lanches e outros eventos em dias e horários extraordinários, cujos preços e condições deverão ser acertados de comum acordo entre as partes; fica certo que, não havendo acordo quanto às condições e preços antes mencionados, poderá a Direção do Foro utilizar-se de serviços de terceiros, devolvendo,

posteriormente, as instalações, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios no estado em que se encontravam, quando do início dos serviços;

2.22. Efetuar, quando for o caso, as adaptações necessárias no local, tais como tubulações de água e esgoto, tubulação de gás, construção de casa para gás, instalação de coifa para atender o fogão, revestimento de piso e parede e confecção de tomadas especiais, tudo em conformidade com as Normas Técnicas e previamente autorizadas e supervisionadas pelo DEAM - Departamento de Engenharia Arquitetura e Manutenção.

2.23. Afixar os preços dos serviços em local visível para os usuários;

2.24. Responsabilizar-se pela separação e destinação dos resíduos produzidos pela execução dos serviços, inclusive óleo de cozinha, na forma da legislação ambiental específica e vigente. O lixo orgânico (restos de carne, frutas, verduras, restos de alimentos, etc.) deverá ser separado do lixo reciclável (papéis, plásticos, metais, vidros, etc.).

2.25. Responsabilizar-se pela limpeza e conservação da área de convivência comum quando nela forem realizados quaisquer eventos organizados pela Direção do Foro, e cuja alimentação e/ou bebidas sejam fornecidas pela própria contratada.

2.26. A empresa contratada deverá atender a legislação ambiental em geral, Municipal, Estadual e Federal, atendendo os ditames da Lei 14.528/2014.

2.27. A empresa contratada obriga-se a observar as diretrizes estabelecidas pelo Sistema de Gestão Ambiental do Poder Judiciário, em especial no tocante à forma de separação e destinação dos resíduos gerados na execução dos serviços, acondicionando-os em recipientes identificados, especificamente em resíduos orgânicos e secos, respeitada a sacaria de cor preta para os resíduos orgânicos e a sacaria de cor azul ou verde para os resíduos secos.

2.28. Nos seus processos de execução dos serviços, deverá observar procedimentos de economia de recursos hídricos e de energia elétrica.

2.29. Obriga-se a utilizar eletrodomésticos com o Selo Procel ou similar com nível de eficiência A. Por ocasião da substituição de equipamentos (elétricos, eletrônicos, de informática e outros tecnológicos) a dar, ao

equipamento descartado, o destino ambientalmente adequado, segundo a característica do resíduo e as normas respectivas.

2.30. A contratada compromete-se a dar preferência à utilização de utensílios de vidro/cerâmica, evitando, tanto quanto possível, a utilização de recipientes plásticos em especial no momento de serem servidos ao público.

2.31. Não contratar, ou admitir como sócios, pessoas que sejam cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de ocupantes de cargos de direção e de chefia ou exercentes de função gratificada da mesma natureza ou, ainda, de magistrados vinculados ao Poder Judiciário do Estado.

2.32. Não ter, entre os empregados colocados à disposição do Tribunal de Justiça para o exercício de funções de chefia, pessoas que incidam na vedação dos artigos 1º e 2º da Resolução nº. 156/2012 do Conselho Nacional de Justiça.

3 Vedações

Será vedado, de forma expressa, à contratada:

3.1. o reaproveitamento de alimentos de qualquer espécie;

3.2. a retirada de quaisquer equipamentos, maquinário, móveis e utensílios do recinto da cozinha do restaurante, salvo se previamente acordado com a Direção do Foro;

3.3. a execução de obras nas dependências da cozinha e lancheria, sem prévia autorização do Departamento de Engenharia, Arquitetura e Manutenção – DEAM;

3.4. a permanência de pessoas no local objeto deste Contrato, fora dos horários determinados pela Direção do Foro;

3.5. a transferência do presente contrato, no todo ou em parte;

3.6. utilizar qualquer dependência do Foro como escritório;

3.7. colocar cartazes nas dependências do Foro, sem a prévia autorização da Direção do Foro quanto à forma e local de fixação;

3.8. o fornecimento de cigarros e bebidas alcoólicas.

3.1.3.9. cessão, benefício, favores, vantagens ou similares concedidos por funcionários da contratada a funcionários do Poder Judiciário ou terceiros, sob sua interveniência;

4 Taxa de concessão remunerada de uso

Pela utilização do espaço físico, colocado à disposição para a exploração do objeto contratual, a contratada pagará, mensalmente, ao contratante, até o quinto dia subsequente ao mês vencido, um valor referente à Taxa de Concessão Remunerada de Uso, que inclui, entre outras, as despesas de água e energia elétrica.

5 Reajustamento da taxa de concessão remunerada de uso

O valor previsto acima será reajustado anualmente, conforme a variação do IGP-M/FGV, tomando-se como índice inicial a data do cálculo do valor da taxa de concessão, que considera todas as despesas de custeio da área (água, energia elétrica, vigilância, manutenções dos elevadores e de ar condicionado).

6 Receita do FRPJ e depósitos

O numerário arrecadado em decorrência deste instrumento constituirá fonte de Receita do Fundo de Reparcelamento do Poder Judiciário e deverá ser depositado diretamente pela contratada, no BANRISUL, agência 1099, na conta corrente nº 03.152367.04 - Receitas Diversas, pertencente àquele Fundo. O recolhimento será realizado por meio da guia bancária "Depósitos em Conta de Terceiros".

7 Reajuste dos lanches e bebidas

Os preços dos lanches e bebidas poderão ser reajustados, anualmente, conforme a variação do IGP-M/FGV, tomando-se como índice inicial o do mês correspondente ao imediatamente anterior ao da cotação de preços.

8 Acompanhamento dos serviços

8.1. A execução do presente contrato será acompanhada por um gestor, especialmente designado pela Administração do contratante, que deverá acompanhar a correta execução dos serviços pela contratada, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes ao objeto contratual, nos termos do art. 67 da Lei nº 8.666/93.

8.2. O gestor verificará, igualmente, o cumprimento dos termos contidos no contrato, solicitando correção, quando não atendidos os termos do que foi previsto e contratado, sem que assista à contratada qualquer indenização pelos custos decorrentes.

8.3. Qualquer fiscalização exercida pelo contratante, feita em seu exclusivo interesse, não implica co-responsabilidade pela fiscalização e perfeita execução do contrato.

9 Vigência

O prazo de vigência do contrato será de 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos até 60 (sessenta) meses, cujo início dar-se-á a contar da vistoria do local pelo Departamento de Engenharia, Arquitetura e Manutenção – DEAM, após a publicação da súmula do Contrato no Diário da Justiça Eletrônico.

10 Rescisão

10.1. O presente contrato poderá ser rescindido, sem qualquer direito à reclamação ou indenização, nos seguintes casos:

- a) interesse do contratante;
- b) não cumprimento, pela contratada, das obrigações assumidas;
- c) inobservância das vedações estipuladas neste contrato;
- d) falência ou liquidação da contratada;
- e) fusão ou incorporação da contratada por outra empresa;
- f) incapacidade, desaparecimento, inidoneidade técnica ou má-fé da contratada;

- g) interrupção ou atraso no fornecimento dos serviços, sem justificativa aceita pelo contratante;
- h) utilização do bem diversa da pactuada;
- i) cessão ou transferência do bem a terceiros;
- j) atraso superior a 60 (sessenta) dias, no pagamento da Taxa de Concessão Remunerada de Uso;
- k) por descumprimento do inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.

10.2. Este contrato deverá ser rescindido, caso se verifique a situação prevista no art. 2º, inciso V, combinado com o art. 3º, da Resolução nº 07, de 18/10/2005, com a redação dada pela Resolução nº 09, de 06/12/2005, ambas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em conformidade com o Ato nº 007/2009-P ou, ainda, se a contratada incorrer nas seguintes situações:

10.3. Contratar, ou admitir como sócios, pessoas que sejam cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de ocupantes de cargos de direção e de chefia ou exercentes de função gratificada da mesma natureza ou, ainda, de magistrados vinculados ao Poder Judiciário do Estado.

10.4. Ter, entre os empregados colocados à disposição do Tribunal de Justiça para o exercício de funções de chefia, pessoas que incidam na vedação dos artigos 1º e 2º da Resolução nº. 156/2012 do Conselho Nacional de Justiça.

10.5. O presente Contrato poderá, também, ser rescindido a qualquer tempo e por qualquer das partes, mediante aviso-prévio dado por escrito, com sessenta (60) dias de antecedência.

11 Penalidades

11.1 A contratada ficará sujeita às seguintes sanções, a critério da Administração, ouvido o Gestor e as áreas Técnicas:

11.1.1. Advertência por escrito, quando verificadas pequenas irregularidades devidamente corrigidas.

11.1.2. pagamento de multa de 10% (dez por cento) ao dia, limitada a 50% (cinquenta por cento), calculada sobre o valor da Taxa de Concessão Remunerada de Uso, nas seguintes situações:

- a) atraso injustificado no início da execução dos serviços;
- b) inobservância dos horários determinados para o fornecimento de lanches e bebidas;
- c) por emprego de gêneros alimentícios em desacordo com as especificações ou recusados pela Direção do Foro;
- d) alteração de cardápio, não cumprimento das rotinas de limpeza e higienização das instalações, bens móveis e utensílios;
- e) fornecimento de cigarros e bebidas alcoólicas;
- f) atraso no pagamento da taxa de concessão de uso.

11.1.3. Constatado descumprimento das obrigações assumidas, poderá ser aplicada a suspensão do direito de licitar num prazo de até 02 (dois) anos, dependendo da gravidade da falta.

11.1.4. Declaração de inidoneidade para licitar e contratar com a Administração Pública, cumulada com multa de 10% (dez por cento) sobre o valor da Taxa de Concessão Remunerada de Uso correspondente a 12 (doze) meses, nos seguintes casos:

- a) cessão, benefício, favores, vantagens ou similares concedidos por funcionários da contratada a funcionários do Foro ou terceiros, sob sua interveniência;
- b) reaproveitamento de alimentos;
- c) transferência do contrato, no todo ou em parte.

11.2. Da aplicação destas penalidades serão admitidos os recursos previstos em lei.

11.3. As penalidades acima poderão ser aplicadas isolada ou cumulativamente, nos termos do art. 87 da Lei nº 8.666/93.

11.4. Nas penalidades previstas neste Contrato, a Administração considerará, motivadamente, a gravidade da falta, seus efeitos, bem como os antecedentes da contratada, podendo deixar de aplicá-las, se admitidas as suas justificativas, nos termos do que dispõe o artigo 87, "caput", da Lei nº 8.666/93.

11.5. As penalidades serão registradas no cadastro da contratada, quando for o caso.

11.6. No caso de aplicação de multa, o valor da penalidade, após as cautelas legais, será:

a) informado à contratada, que será notificada por escrito acerca da referida penalidade, devendo providenciar o recolhimento da importância correspondente ao Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário - FRPJ, mediante depósito no BANRISUL, agência 1099, na conta corrente nº 03.152367.04 - Receitas Diversas, pertencente àquele Fundo, junto ao Posto do Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Palácio da Justiça; o recolhimento deverá ser realizado através da guia bancária "Depósitos em Conta de Terceiros", no prazo máximo de 05 (cinco) dias úteis a contar da data da publicação, no Diário da Justiça Eletrônico, do Edital que dá publicidade ao Ato, sendo necessária a remessa do comprovante de recolhimento ao Departamento de Receita - RECEITA, ao endereço eletrônico receita@tjrs.jus.br, sob pena de ser solicitada sua inscrição em Dívida Ativa, junto à Fazenda Estadual; ou

b) lançado no rol da dívida ativa, devendo a correção obedecer ao indexador UPF-RS (Unidade Padrão Fiscal), desde a inadimplência até o seu pagamento, conforme dispõe o § 2º, art. 1º, do Decreto nº 40.542, de 27 de dezembro de 2000, com juros de 1% (um por cento) ao mês, consoante art. 69, da Lei nº 10.904, de 26 de dezembro de 1996.

11.7. A contratada e seus Diretores, sócios-gerentes e/ou controladores serão incluídos no "Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública Estadual", caso incorram em qualquer das sanções tipificadas na Lei nº 11.389, de 25 de novembro de 1999.

