

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rodrigo Weber Fighera

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CAFETERIA

Porto Alegre

2011

Rodrigo Weber Fighera

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CAFETERIA

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

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Müller Neto

PORTO ALEGRE

2011

Rodrigo Weber Fighera

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CAFETERIA

Conceito Final :.....

Aprovado em de dezembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof..... - Escola de Administração

Prof..... - Escola de Administração

Prof..... - Escola de Administração

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Müller Neto – Escola de Administração

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração de um Plano de Negócios para uma cafeteria em Porto Alegre com café de alta qualidade e ambiente agradável. Na primeira etapa são revisados conceitos relativos ao empreendedorismo, planejamento empresarial, estrutura do plano de negócios, planejamento de marketing, planejamento de recursos humanos e planejamento financeiro, que servirão de suporte para o desenvolvimento do plano. Na segunda etapa, os conceitos e a estrutura revisados são aplicados ao empreendimento acima descrito, definindo o negócio e elaborando planos de marketing, recursos humanos, operacional e financeiro. Ao final conclui-se que sob as condições de custo e demanda estimadas no plano, o negócio é viável e que atende às necessidades do mercado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do Consumo Interno de Café no Brasil	9
Figura 2 - Esquema para Elaboração de um Plano de Marketing	12
Figura 3 - Análise SWOT.....	17
Figura 4 - Balanço Patrimonial.....	23
Figura 5 - Questionário: Pergunta 1	36
Figura 6 - Questionário: Pergunta 2	37
Figura 7 - Questionário: Pergunta 3	37
Figura 8 - Questionário: Pergunta 5	38
Figura 9 - Questionário: Pergunta 6	39
Figura 10 - Questionário: Pergunta 7	40
Figura 11 - Mapa Concorrentes.....	45
Figura 12 - Latte Art.....	46
Figura 13 - Foto Café Friori.....	47
Figura 14 - Foto Café Divã.....	48
Figura 15 - Foto Café Buenos Aires.....	49
Figura 16 - Foto Café Correto.....	50
Figura 17 - Consumo Café.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo de Resultados do Exercício.....	24
Tabela 2 - Exemplo Fluxo de Caixa	25
Tabela 3 - Entrevista com Concorrentes 1	30
Tabela 4 - Entrevista com Concorrentes 2	32
Tabela 5 - Cliente Oculto.....	33
Tabela 6 - Nomes Fornecedores.....	43
Tabela 7 - Custo Fornecedores	43
Tabela 8 - Alíquota INSS.....	60
Tabela 9 - Alíquota Imposto de Renda.....	61
Tabela 10 - Alíquota SIMPLES	64
Tabela 11 - Análise SWOT.....	65
Tabela 12 - Objetivo 1	68
Tabela 13 - Objetivo 2	69
Tabela 14 - Objetivo 3	69
Tabela 15 - Objetivo 4	69
Tabela 16 - Objetivo 5	71
Tabela 17 - Preços Concorrentes.....	74
Tabela 18 - Preços Fighera Café.....	76
Tabela 19 - Objetivo 6	77
Tabela 20 - Salário 1.....	80
Tabela 21 - Salário 2.....	81
Tabela 22 - Salário 3.....	81
Tabela 23 - Investimento Inicial	83
Tabela 24 - Custo Mobiliário	83
Tabela 25 - Custo Utensílios Cozinha.....	84
Tabela 26 - Custo Eletro Eletrônico.....	85
Tabela 28 - Custo Higiene e Limpeza	86
Tabela 29 - Custo Uniformes	86
Tabela 30 - Custo Comunicação Visual.....	86
Tabela 31 - Custo Reforma/Decoração	87
Tabela 32 - Custo Despesas Adicionais	87
Tabela 33 - Custo Capital de Giro	87
Tabela 34 - Custo Fixo Mensal	88
Tabela 35 - CMV	88
Tabela 36 - Demanda Pessimista.....	89
Tabela 37 - Demanda Provável	89
Tabela 38 - Demanda Otimista	89
Tabela 39 - Depreciação	90
Tabela 40 - DRE Pessimista	90
Tabela 41 - DRE Provável.....	91
Tabela 42 - DRE Otimista.....	91
Tabela 43 - Fluxo de Caixa Pessimista.....	92

Tabela 44 - Fluxo de Caixa Provável	92
Tabela 45 - Fluxo de Caixa Otimista	93
Tabela 46 - Ponto de Equilíbrio	93
Tabela 47 - Payback Provável	94
Tabela 48 - Payback Otimista	94
Tabela 49 - VPL Provável.....	95
Tabela 50 - VPL Otimista	95
Tabela 51 - TIR.....	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	PROBLEMA	6
3	OBJETIVOS	8
4	CAFETERIAS NO BRASIL	8
5	PLANO DE NEGÓCIOS	11
5.1	PLANO DE MARKETING	11
5.1.1	MISSÃO E VISÃO	13
5.1.2	ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING	14
5.1.3	OBJETIVOS E METAS	17
5.1.4	ESTRATÉGIA DE MARKETING	18
5.2	PLANO OPERACIONAL	21
5.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	21
5.4	PLANO FINANCEIRO	22
6	METODOLOGIA	26
7	RESULTADOS	28
7.1	DADOS PRIMÁRIOS	29
7.1.1	ENTREVISTAS COM CONCORRENTES	29
7.1.2	CLIENTE OCULTO	32
7.2	PLANO DE MARKETING	41
7.2.1	MISSÃO E VISÃO	41
7.2.2	ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING	42
7.2.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING	68
7.3	PLANO OPERACIONAL	77
7.4	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	79

7.5	PLANO FINANCEIRO	82
7.5.1	INVESTIMENTO INICIAL	82
7.5.2	CUSTO FIXO MENSAL.....	87
7.5.3	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA – CMV	88
7.5.4	PREVISÃO DE DEMANDA	89
7.5.5	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	90
7.5.6	DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA.....	92
7.5.7	PONTO DE EQUILÍBRIO	93
7.5.8	<i>PAYBACK</i>	94
7.5.9	VPL (VALOR PRESENTE LÍQUIDO).....	94
7.5.10	TIR (TAXA INTERNA DE RETORNO).....	95
8	CONCLUSÃO.....	96
9	REFERÊNCIAS	100
10	ANEXOS.....	101

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão visa à elaboração de um plano de negócios para a criação de uma cafeteria em Porto Alegre. Para tanto, foi feita uma análise do mercado brasileiro as suas tendências bem como a análise de dados específicos da economia de Porto Alegre. Nessa parte foram estudados índices de crescimento com foco na região sul do país, dados demográficos como aumento da renda per capita, além da expansão do negócio de cafeterias no país. Em detalhe, serão estudados as tendências de crescimentos desse tipo de negócio como um todo, preço e qualidade dos serviços ofertados com o intuito com contextualizar a empresa em seu ambiente de atuação.

Além disso, houve um extenso trabalho de coleta de dados primários com o intuito de enriquecer o plano de negócios com dados de campo. Nessa parte serão analisados aspectos como custo dos fornecedores, aluguéis, pesquisa de salários e mão de obra necessária para o trabalho. Também outro aspecto importante de qualquer negócio são os concorrentes sobre os quais foram coletadas informações relevantes que podem ter impacto na cafeteria do trabalho em questão e identificar pontos fortes e fracos. Além disso, foi aplicado um questionário nos potenciais clientes da cafeteria no o intuito de entender sua opinião sobre o consumo em cafeterias em Porto Alegre.

Os métodos empregados no presente trabalho foram a coleta e análise de dados secundários, a coleta de dados primários através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários de cafeterias, aplicação de questionários junto aos potenciais clientes e técnicas de cliente oculto nos concorrentes.

No final da pesquisa, concluiu-se sobre a viabilidade do negócio seus riscos e oportunidades que podem ser aproveitados dado que as condições de custo e demanda do cenário provável para o negócio se realize.

2 PROBLEMA

O problema abordado nesse trabalho está relacionado à elaboração de um plano de negócios para uma cafeteria em Porto Alegre.

As tendências indicam que o consumo de café vem aumentando a um ritmo rápido nos últimos anos e as pessoas estão cada vez mais dispostas a fazer pelo menos alguma refeição ao longo do dia fora de casa. De acordo com a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café), o consumo interno brasileiro de café continua crescendo. No período compreendido entre Novembro/2009 e Outubro/2010 a ABIC registrou o consumo de 19,13 milhões de sacas, isto representando um acréscimo de 4,03% em relação ao período anterior correspondente (Nov/08 a Out/09), que havia sido de 18,39 milhões de sacas. Além disso, o consumo doméstico, o consumo fora do lar, onde predominam os cafés Superiores e Gourmet, apresentaram taxas de crescimento positivas. Maiores investimentos em produtos e no marketing interno do café impulsionaram as vendas das marcas mais conhecidas. Mensalmente, novas marcas de cafés especiais são lançadas, fazendo com que o mercado apresente uma oferta muito significativa de produtos de alta qualidade para os consumidores brasileiros. A ABIC estima que este segmento de cafés diferenciados, embora represente a menor parte do consumo, continue apresentando taxas de crescimento de 15% a 20% ao ano o que forma um ambiente muito atrativo para a abertura de uma cafeteria. (ABIC. *Tendências de Consumo de Café*. 2010. <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 16 de agosto, 2011)

No entanto, tal empreendimento representa um risco altíssimo, principalmente se houver a necessidade de alavancagem financeira, o que torna o negócio ainda mais crítico. Logo, com esse trabalho pretende-se criar um plano de negócios para se analisar a viabilidade de criação de tal cafeteria que pretende oferecer produtos de qualidade e que também atenda a grupos de empresas com serviços específicos de café da manhã.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral é: construir um plano de negócios para uma cafeteria em Porto Alegre.

Os Objetivos específicos são:

- 1) Fazer um plano de marketing, onde será analisado o mercado onde a empresa irá atuar, a definição dos seus produtos, análise SWOT;
- 2) Construir um plano financeiro que irá abordar todo o investimento necessário para o empreendimento, formas de financiamento, projeção de fluxo de caixa para os primeiros dois anos, taxa interna de retorno e *Payback*;
- 3) Elaborar um plano de recursos humanos, onde será feito um estudo de quanto e quais profissionais serão necessários além de uma pesquisa de salários praticados atualmente no mercado;
- 4) Fazer um plano operacional, onde serão abordados os processos que a empresa terá.

4 CAFETERIAS NO BRASIL

Os Cafés, como os conhecemos hoje, têm sua origem nas cidades européias, e foram trazidas para o Brasil pelos estudantes de universidades do Velho Mundo. Com o tempo, seguindo a mesma tendência européia, no Brasil, os Cafés viraram o ponto de encontro preferido dos universitários para discutir assuntos de ordem política ou literária. Talvez uma das mais tradicionais ainda daquela época e que está em funcionamento até hoje é a Confeitaria Colombo que foi fundada em 1894, na rua Gonçalves Dias, no coração do Rio de Janeiro. A cafeteria chega a ser patrimônio cultural e artístico do Rio onde muitos artistas, políticos e intelectuais se encontram. A partir do início da década de 1990, os Estados Unidos começaram a produção em grande escala de máquinas

de café expresso o que abriu espaço para o desenvolvimento de redes modernas por todo o mundo.

Atualmente, principalmente devido à ascensão social de boa parte da população brasileira, o consumo de café vem aumentando rapidamente.



Figura 1 - Evolução do Consumo Interno de Café no Brasil

Fonte: (ABIC. *Tendências de Consumo de Café*. 2010. <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 16 de agosto, 2011)

Como se pode ver no gráfico, o consumo da bebida aumentou de 15,5 milhões de sacas em 2005 para 19,1 milhões para 2010. Além disso, para 2011 a ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café), projeta um crescimento de 5% no volume chegando a 20,7 milhões de sacas. Outra tendência é o aumento expressivo das grandes redes de cafeterias no Brasil como a Fran's Café, Café do Ponto e até Starbucks todas com previsões abertura de novas unidades no país.

No entanto, segundo a ABIC, as cafeterias representam uma pequena parcela desse vasto mercado, com apenas 4%, ou 800 mil sacas, com uma participação entre 6% a 7% na receita, o que significa um volume de R\$ 380 milhões. Ademais, encontrar profissionais especializados em café, os

baristas, é algo extremamente desafiador no Brasil, pelo fato de a profissão não ser muito popular ainda, o que pode dificultar a abertura de qualquer cafeteria.

Sendo assim, a cafeteria abordada no trabalho pretende oferecer produtos de qualidade à sua clientela em Porto Alegre localizada em um lugar onde haja intenso fluxo de pessoas, principalmente de profissionais liberais e de escritórios, e terá como diferencial a ofertas de serviços de café da manhã entre outros a empresas.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

Através da revisão da bibliografia pretende-se identificar os conceitos e técnicas que serão aplicados na abordagem do trabalho com o objetivo de torná-lo mais embasado e estruturado do ponto de vista acadêmico.

De acordo com DORNELAS (2001), o plano de negócio é “(...) um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustentem a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. ”O plano de negócios não é algo rígido e como cada negócio possui suas peculiaridades, ele deve ser consistente com a realidade do mercado e contexto que a empresa se encontra. Logo, ele deve atender a uma estrutura lógica mínima que, no caso desse trabalho segue a mesma proposta que DORNELAS (2001), mas com algumas adaptações.

Ainda, de acordo com HISRICH (2009) o plano de negócios “(...) *é um documento preparado pelo empreendedor em que são escritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo desenvolvimento. É com freqüência uma integração de planos, como os de marketing, de finanças, de produção e recursos humanos. (...) também aborda as tomadas de decisão de curto e longo prazo para os três primeiros anos de funcionamento do empreendimento. Desse modo, o plano de negócio – ou, como às vezes é chamado, o plano de jogo ou “mapa da estrada” – responde às questões: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?*” A abordagem de HISRICH (2009) do “mapa da estrada” faz o empreendedor ter em mente que qualquer decisão tomada dentro da empresa deve estar baseada no plano, como se a firma estivesse tentando chegar em algum ponto e a cada parte do caminho o mapa deve ser consultado para atingi-lo.

5.1 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma das partes mais importantes e serve de base principal para o “mapa do jogo” que será construído com os outros planos

uma vez que descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos, cotados, e promovidos. Ademais, de acordo com HISRICH (2009) nessa parte devem ser descritas evidências da pesquisa de marketing, para respaldar as decisões estratégicas críticas de marketing e para prever as vendas. Ainda de acordo com o mesmo autor, o plano de marketing deve ser uma exigência anual, mas monitorado semanal ou mensalmente, e deve ser visto como um roteiro para a tomada de decisões.

O fluxograma abaixo foi elaborado com o intuito de guiar o plano de marketing em linhas gerais:

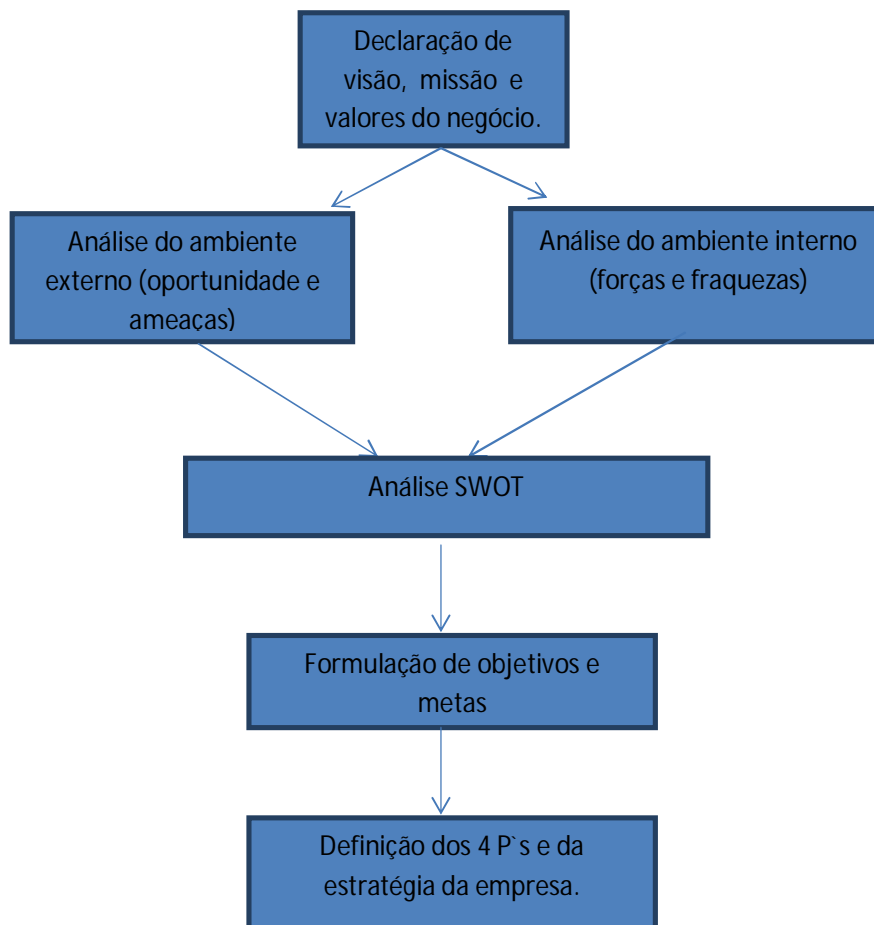


Figura 2 - Esquema para Elaboração de um Plano de Marketing

Fonte: adaptado de Kotler (1998)

Como se pode ver na figura acima, o plano de marketing começa com o enunciado da missão e visão o que servirá de base para o resto do plano e deve guiar toda a tomada de decisão dentro da empresa. Posteriormente, é feito uma análise do ambiente interno e externo da empresa onde são levantados dos os fatores que pode, em algum grau, impactar na atividade do negócio. Então, ambas as análises são consolidadas na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), onde são levantados todas as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças da empresa além de como tirar proveito delas e evitar as ameaças .Logo, baseado na missão e visão da empresa e considerando os pontos levantados na análise SWOT, ocorre a formulação dos objetivos e metas de marketing que, em um segundo momento, irá desencadear a definição dos 4 P's de marketing (Preço, Produto, Praça, Promoção) e da estratégia da empresa.

5.1.1 MISSÃO E VISÃO

A declaração da visão e da missão da empresa é a parte mais fundamental para posteriormente se construir uma estratégia sólida. Qualquer empreendedor deve tê-la em mente na tomada de suas decisões.

De acordo com Dorneles (2001) a declaração de visão de uma organização define aonde ela quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz. Segundo Ferrel (2005), uma missão procura responder à pergunta “Em que negócio estamos?”. “É uma declaração clara e concisa (um parágrafo ou dois no máximo) que explica a razão de existir da organização”. Já a visão procura responder à pergunta “O que queremos nos tornar?”. A visão de uma organização tende a estar orientada para o futuro já que representa aonde ela quer chegar.

5.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

Qualquer empreendedor deve ter conhecimento claro do ambiente de marketing onde sua empresa irá atuar. Isso permitirá a elaboração da análise SWOT o que será parte fundamental da construção do “mapa do negócio”.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), o ambiente de marketing é formado pelo microambiente e o macroambiente. O microambiente é formado pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender os clientes – em própria empresa, os fornecedores, intermediários de marketing, mercado de clientes, concorrentes e públicos. Já o macroambiente é constituído pelas forças societais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Tal conhecimento ajuda nas tomadas de decisões no sentido de tirar vantagem das forças e oportunidade que a empresa possui e achar caminhos alternativos às suas fraquezas e ameaças externas.

5.1.2.1 O MICROAMBIENTE DA EMPRESA

Segundo Kotler e Armstrong (2008), *“o sucesso do marketing requer a construção de relacionamentos da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e vários públicos, que se combinam para construir a rede de entrega de valor da empresa.”* Com essa citação pode-se notar a correlação entre os agentes do ambiente interno e a necessidade de conhecê-los detalhadamente. Os principais agentes do microambiente são:

- a) **Empresa:** quando se elabora um plano de marketing a administração de marketing deve levar em consideração outros grupos da empresa como a alta administração e os departamentos financeiro, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de compras, de produção e de contabilidade.
- b) **Fornecedores:** são peça essencial na cadeia de criação e entrega de valor. Segundo Kotler e Armstrong (2008), os gerentes de marketing devem observar a disponibilidade de suprimentos, pois

escassez, atrasos na entrega, greves e outros eventos podem prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo.

- c) **Intermediários do Marketing:** entre eles estão os revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros.
- d) **Clientes:** a empresa deve entender os cinco tipos de mercados de clientes de acordo com Kotler e Armstrong (2008): mercados consumidores (indivíduos e famílias), mercados organizacionais, mercado de revendedores, mercados governamentais e por fim, mercados internacionais.
- e) **Concorrentes:** o empreendedor deve acompanhar de perto seus concorrentes com o intuito de *“oferecer mais valor e satisfação para os seus clientes do que seus concorrentes”*, segundo Kotler e Armstrong (2008). Não há estratégia competitiva ideal que se aplique a todas as empresas, mas deve-se levar em conta seu tamanho e representatividade no mercado além de outros fatores para se posicionar ante a concorrência.
- f) **Públicos:** segundo Kotler e Armstrong (2008), *“um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.”* Entre eles estão: públicos financeiros, governamentais, ligados à mídia, de interesse, locais, geral, internos.

5.1.2.2 O MACRO AMBIENTE DA EMPRESA

Toda organização opera em um ambiente mais abrangente que oferece ameaças e oportunidades que devem ser consideradas pelos tomadores de decisões dentro da empresa. Segundo Kotler e Armstrong (2008) dividem o macroambiente em seis principais ambientes:

Ambiente Demográfico: é o estudo da população humana em termos de densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.

Ambiente Econômico: consiste em fatores que afetam o poder de compra e padrão de gastos das pessoas.

Ambiente Natural: envolve os recursos que são utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados pelas atividades de marketing.

Ambiente Tecnológico: talvez a força mais drástica que molda o destino das empresas. Da mesma forma que ela cria enormes oportunidades de negócios como a internet, por exemplo, ela também pode dizimar toda uma indústria, como a de disco de vinil quando os CDs foram lançados.

Ambiente Político: consiste em leis, órgãos governamentais e grupos que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade.

Ambiente Cultural: é composto de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade. As pessoas crescem em determinada sociedade, que molda suas crenças e seus valores básicos.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) possui o intuito de trabalhar os dados coletados na etapa de análise do ambiente e identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui. De acordo com FERREL (2005) “A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se às forças e fraquezas da empresa e, dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas,

tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais”. Ainda pelos mesmos autores *“Quando corretamente efetuada, a análise SWOT não só organiza dados e informações, mas também pode ser especialmente útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa.”*

Segue abaixo um esboço de matriz SWOT.

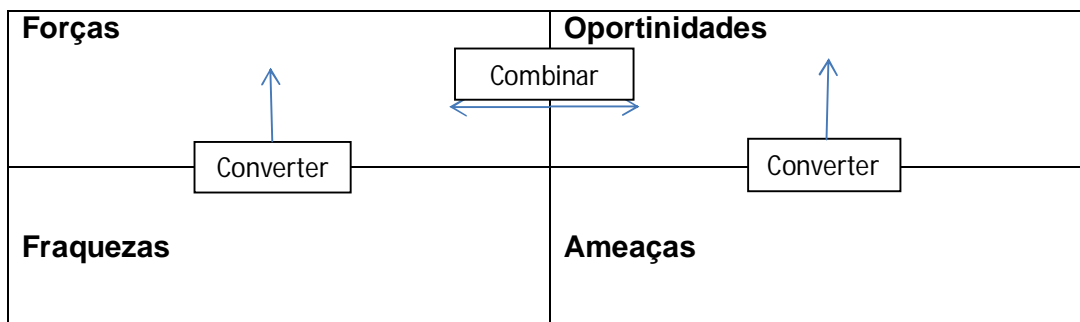


Figura 3 - Análise SWOT

Fonte: adaptado de Nigel Piercy, *Market Led Strategic Change* (Orford, UK: Butterworth-Heineman, Ltd, 1992), 260.

Como se pode ver no esquema acima, o empreendedor deve combinar suas forças e oportunidades para se diferenciar no mercado e converter as fraquezas em forças e ameaças em oportunidades para tirar proveito da situação.

De acordo com WESTWOOD (1996), *“As potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle.”*

5.1.3 OBJETIVOS E METAS

Após analisar os ambientes interno e externo, o empreendedor pode agora elaborar seus objetivos de marketing e as metas para o seu plano .Segundo WESTWOOD (1996), os objetivos de marketing devem vir da estratégia corporativa que por sua vez vêm dos objetivos corporativos. Além disso, o mesmo autor chama atenção para a elaboração dos objetivos para que

sejam mensuráveis: *“Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Eles devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing foi implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com o objetivo. Eles devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado, e termos vagos como aumentar, melhorar, ou maximizar não devem ser usados”*.

WESTWOOD (1996) recomenda que todos os planos de marketing devem possuir objetivos para os seguintes aspectos:

- *“O crescimento das vendas para o período do plano em relação ao produto e ao segmento de mercado”*
- *“A participação de mercado para o período do plano em relação ao produto e segmento de mercado”*
- *“O lucro bruto sobre as vendas”*

5.1.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após elaborar os objetivos de marketing, deve-se pensar em como eles serão atingidos. A maneira como serão alcançado tais objetivos é denominada estratégia de marketing.

De acordo com WESTWOOD (1996), *“As estratégias são os métodos escolhidos para se atingir os objetivos específicos. Elas descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo de tempo exigidos. Elas não incluem detalhes dos cursos de ação individuais que serão seguidos em base diária ou mensal, estes serão táticas. Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará.”*. Aqui já podemos ter uma noção clara da distinção entre estratégia, tática, e planos de ação o que é de suma importância para um empreendedor. Segundo Ferrel (2005): *“A estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes.”*

Um bom exemplo para a diferenciação de estratégia e tática é a citação de WESTWOOD (1996): *“A decisão quanto “ao menor preço”, portanto, é uma estratégia, mas as decisões de diminuir os preços em certa porcentagem em um mercado e aumentar um em certo limite em outro são táticas.”*

Além disso, se deve entender as várias partes da estratégia para se poder formulá-la. De acordo com Ferrel (2005): *“Uma estratégia de marketing pode ser composta por um ou mais programas de marketing. Cada programa consiste em dois elementos: pelo menos um mercado-alvo e um composto de mercado (às vezes conhecido como os quatro Ps de produto, preço, praça, e promoção).”*, logo uma estratégia deve possuir o mercado-alvo e os compostos de marketing com o intuito de se criar uma vantagem competitiva sobre seus rivais. De acordo com o mesmo autor, vantagem competitiva é *“(...) é algo que a organização faz melhor do que seus concorrentes e que lhe dá certa prioridade para atender às necessidades dos consumidores e/ou manter relacionamentos mutuamente satisfatórios com stakeholders importantes.”* Também WESTWOOD (1996) cita que as estratégias gerais de marketing relacionam-se às políticas gerais que são: produto, preço, propaganda (comunicação) e distribuição.

- **Produto:** as decisões sobre o produto estão entre as mais importantes do marketing dentro de uma organização e envolvem vários aspectos. Conforme Ferrel (2005): *“Decisões de produto incluem muito mais do que questões relativas ao projeto, estilo ou características. Eles também devem tomar decisões de projeto da embalagem, gerenciamento da marca, registro de marcas, garantias, novo desenvolvimento e posicionamento do produto.”* Especificamente sobre posicionamento do produto o autor complementa *“O posicionamento do produto envolve o estabelecimento de uma imagem mental, ou posição, da oferta do produto com relação às ofertas concorrentes nas mentes dos compradores-alvo”*.
- **Preço:** é o elemento do composto de marketing de resulta em receita e lucro. Todos os outros elementos representam despesas. Preço também é a variável que mais influencia na demanda no curto prazo e o mais fácil de ser mudado. De acordo com Ferrel (2005), *“Uma das razões por que a precificação é tão interessante é que o preço representa um ponto*

importante nas estratégias de marketing nas quais as motivações do comprador e do vendedor entram em conflito. Embora outros elementos do composto de marketing sejam relativamente fixos ou estáveis, o preço pode ser negociado.”

- **Praça:** talvez o componente menos associado às decisões de marketing. No entanto, pode representar uma ótima oportunidade para a empresa conseguir um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Conforme Ferrel (2005): *“A meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível”*. A distribuição é um aspecto crítico no negócio por duas razões: disponibilidade e custo. Disponibilidade, pois o produto só pode ser comprado e consumido caso esteja disponível na hora certa, no lugar certo e na quantidade certa. E custo, pois está amarrada com a margem de lucro da empresa. As empresas que conseguem criar sistemas de distribuição eficientes podem baixar seus custos operacionais e obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, Ferrel (2005).
- **Promoção:** segundo Ferrel (2005) *“O marketing moderno substitui o termo promoção pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM), ou a coordenação de todas as atividades promocionais (propaganda em mídia, mala direta, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, embalagem, exposição nas lojas, Web design, recursos humanos), para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor.”* Lembrando que o termo consumidor não possui somente o sentido tradicional, mas também inclui funcionários, parceiros-empresariais, acionistas, o governo, a mídia e a sociedade em geral. Ainda pelo mesmo autor *“as metas em CIM são as mesmas da promoção tradicional, ou seja, informar, persuadir, e lembrar os consumidores (todos os stakeholders) da organização e de suas ofertas de produtos, de modo a influenciar-lhes o comportamento.”*

5.2 PLANO OPERACIONAL

De acordo com HISRICH (2009), o plano operacional “*vai além do processo de produção (quando o novo empreendimento abrange a produção) e descreve o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente.*” Ainda de acordo com o autor, o plano deve abordar o inventário ou estoque de produtos manufaturados, procedimentos de remessa e de controle de inventário, e serviços de atendimento ao cliente. Além disso, toda a parte de *layout* e equipamentos necessários para a prestação de serviços juntamente com seus custos devem ser analisados nessa parte do plano. Ademais, principalmente para empresas de prestação de serviços, a localização é um ponto crítico do negócio, pois o estabelecimento tem de estar em um lugar conveniente e de fácil acesso à clientela, logo deve ser feito um trabalho extenso sobre o assunto, juntamente a especialistas e corretores de imóveis que são os profissionais mais recomendados para esse tipo de consultoria. Também, o local deve estar alinhado fortemente com o público alvo do estabelecimento e o tipo de serviço ou produto ofertado.

5.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com DORNELAS (2001), no plano de recursos humanos, deve haver os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Ademais, devem ser apresentados aqui o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes, e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal. Também, deve-se traçar quais serão as táticas para o recrutamento do quadro de funcionários. Por fim, o plano de recursos humanos tem de abranger a parte de cargos e salários no estabelecimento, juntamente com os aspectos legais da contratação e pagamento de tributos e benefícios dos funcionários.

5.4 PLANO FINANCEIRO

Para DORNELAS (2001) muitos empreendedores consideram o plano financeiro a parte mais difícil do plano de negócios. Essa parte do plano deve refletir o que foi escrito e decidido nas outras partes do plano de negócios, como, por exemplo: gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. Ademais, o autor aponta para que se tome cuidado em não adequar o resto do plano aos dados contidos no plano financeiro, pois o segundo deve ser consequência do primeiro e deve refletir as metas, estratégias e objetivos do negócio, além de sua projeção de vendas.

Segundo DORNELAS (2001) os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativos de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de, no mínimo, três anos. Além disso, é essencial realizar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para tanto se usam os métodos de prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

- **Balanço Patrimonial:** segundo DORNELAS (2001), o balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa. O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtida de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O equilíbrio entre origens (passivos) e aplicações, é representado pelas seguintes equações:

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

OU

$$\text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

A organização das contas do ativo segue os critérios de liquidez, onde as contas são classificadas segundo o grau de liquidez que possuem e

de prazo. Em contabilidade, curto prazo significa o período de até um ano.

A estrutura do balanço seria como:

<p>Ativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são contas que estão constantemente em giro. • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<p>Passivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano. <hr/> <p>Patrimônio Líquido</p> <ul style="list-style-type: none"> • São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.
---	--

Figura 4 - Balanço Patrimonial

Fonte: DORNELAS (2001)

- **Demonstrativo dos Resultados:** segundo DORNELAS (2001) “A demonstração de resultados é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.” Da receita total obtida devem ser deduzidos os impostos, abatimentos e devoluções concedidos, resultado na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Finalmente é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterado por consequência o próprio balanço.

Exemplo:

Receita Bruta
(-) deduções
= Receita líquida
(-) Custo do Período
= Lucro Bruto
(-) Despesas
= Lucro Operacional
(+/-) Receita/Despesa não operacional
= Lucro antes do Imposto de Renda
(-) Imposto de Renda
= Lucro Líquido

Tabela 1 - Demonstrativo de Resultados do Exercício.

Fonte: adaptado de DORNELAS (2001)

- Demonstrativo do Fluxo de Caixa: segundo DORNELAS (2001) , o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo. Conforme ZDANOWICZ, 2002, “Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período” (...) “O fluxo de caixa pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolso financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa”. O horizonte do fluxo de caixa também é um aspecto importante e ele deve ser estabelecido em função das metas e objetivos definidos pela administração. Alguns itens a serem considerados no fluxo de caixa, de acordo com DORNELAS (2001) são:

- Receitas: valor das vendas recebidas;
- Vendas: volume monetário do faturamento;
- Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade;
- Custo e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Exemplo:

		Dezembro de 2007					
		Semana 1		Semana 2		Semana 3	
		Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Re
Saldo inicial		10000	11000	12420	11580		
E N T R A D A	Vendas à vista	8000	7000	8000	7580		
	Cheque pré	2500	2000	8000	9000		
	A receber	4500	5000	6500	5000		
	Outros	900	900	620	570		
	Total entradas	15900	14900	23120	22150		
S A Í D A S	Fornecedores	1200	900	950	1050		
	Água e luz	280	320	300	260		
	Telefone e <u>net</u>	450	550	450	350		
	Combustível	450	300	400	320		
	Taxas bancárias	80	120	80	110		
	Materiais consumo	200	280	200	120		
	Compra <u>equip.</u>	1200	1800	250	900		
	Pró-labore	4000	4000	0	1200		
	Impostos e taxas	4500	4500	200	200		
	Aluguel e <u>cond.</u>	1000	1000	0	0		
	Outras despesas	120	550	120	400		
	Total Saídas	13480	14320	2950	4910		
	Saldo Operacional	2420	580	20170	17240		
	Saldo Final	12420	11580	32590	28820		

Tabela 2 - Exemplo Fluxo de Caixa

Fonte: (EFETIVIDADE.NET. *Fluxo de Caixa: instrumento essencial para profissionais independentes*. 2008. <<http://www.efetividade.net/2008/01/09/fluxo-de-caixa-instrumento-essencial-para-profissionais-independentes/>>. Acesso em: 16 agosto 2011)

- Payback:segundo DORNELAS (2001) “A técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido.” Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial.

- VPL (Valor Presente Líquido): DORNELAS (2001) “Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial”.

- TIR (Taxa Interna de Retorno):DORNELAS (2001) “Para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.”

- Ainda o autor complementa citando que é importante que tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de payback sejam mostrados, pois serão os primeiros índices que os investidores observam.

6 METODOLOGIA

Primeiramente foi feita a análise de dados secundários que é o resultado de outras pesquisas e que são abertas ao público, e que podem ser encontradas nas bibliotecas, artigos acadêmicos, livros, revistas, órgãos de

pesquisa como IBGE, além de planos de negócios de casos semelhantes, para se ter uma visão clara de como o trabalho pode ser estruturado e direcionar as outras etapas da coleta e análise de dados.

Em um segundo momento, tendo feito a análise dos dados secundários, foi feita uma revisão bibliográfica onde buscou-se os termos, conceitos e 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 como, no caso:

- O próprio plano: como deve ser estruturado, suas linhas gerais e todos os pontos que devem ser abordados;
- Marketing: plano de marketing, posicionamento de mercado, análise de mercado, análise interna da organização, análise SWOT, etc...
- Financeiro: formas de financiamento, projeção de fluxo de caixa, taxa interna de retorno e Payback;
- Recursos Humanos: estudo de quanto e quais profissionais serão necessários além de uma pesquisa de salários praticados atualmente no mercado;
- Operacional: processos e layout.

A partir de então, começou-se a coleta de dados primários que em seguida serviu de base para a elaboração do plano de negócios. Para a análise da concorrência, primeiramente buscou-se, análise de dados secundários, identificar quais eram os principais pontos de relevância em uma cafeteria, como a qualidade do café, o ponto, o atendimento, a decoração, etc. Então, decidiu-se realizar a análise em duas partes: uma entrevista semi-estruturada para ser aplicada junto aos proprietários e gerentes dos estabelecimentos e um roteiro de coleta de dados in loco que foi executada através da técnica de cliente oculto nos concorrentes. As perguntas e os aspectos que foram analisados nas cafeterias foram baseados nas quatro áreas da administração: finanças, marketing, operacional e recursos humanos, com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos nos concorrentes, além de servir de benchmarking para a cafeteria neste plano de negócios. Como critério usado para definir quem eram os concorrentes da cafeteria usou-se o perímetro do bairro Moinhos de Ventos, no entanto, algumas outras cafeterias de outros

bairros foram analisadas para fins de benchmarking, mas todas localizadas em em Porto Alegre.

Ademais, decidiu-se também ouvir a opinião dos cliente sobre seus hábitos de consumo em cafeterias através da aplicação de um questionário. Para tanto, levantou-se alguns pontos relevantes na pesquisa de dados secundários sobre o consumo de tais clientes, onde posteriormente foram elaboradas perguntas com o intuito de testar algumas hipóteses que posteriormente seriam usadas nas tomadas de decisão do plano de negócios. Os pontos avaliados foram o valor que o cliente vê em *Latte Art*, o tipo de ambiente que o cliente se sente mais agradável, o quanto ele está disposto a se locomover para ir à uma cafeteria e tentar atribuir uma ordem de importância para esses elementos de uma cafeteria além de outros como atendimento e variedade do cardápio. O critério usado para escolha dos respondentes foi por conveniência em 5 cafeterias em Porto Alegre sendo 4 no bairro Moinhos de Vento além do uso da internet via SurveyMonkey.

Além disso, foi feito um extenso levantamento de custos como insumos, maquinário, mobília, aluguel, salário, utensílios e etc que foram, em um segundo momento, usados no plano financeiro da empresa.

Após toda a coleta e análise de dados, partiu-se para a elaboração do plano de negócios propriamente dito. Nessa parte da pesquisa, os conceitos vistos na revisão bibliográficas foram trabalhados através das informações coletadas com o intuito de cumprir com os objetivos estabelecidos no início do trabalho que é a elaboração dos planos de marketing, finanças, recursos humanos e operacional. Finalmente, foi feita uma análise do plano de negócios como um todo na conclusão do trabalho.

7 RESULTADOS

Nessa seção do trabalho, são mostrados os resultados da coleta de dados de campo. Tal coleta foi estruturada em três partes: entrevista com proprietários e gerentes de cafeterias concorrentes, técnica de cliente oculto, e

aplicação de questionário via *Survey Monkey*. O objetivo da coleta foi enriquecer o trabalho com o intuito de aproximá-lo mais da realidade de Porto Alegre, especificamente em relação ao bairro Moinhos de Vento. Com tal coleta, o autor pôde se valer de dados mais precisos para a elaboração do plano de negócios.

7.1 DADOS PRIMÁRIOS

7.1.1 ENTREVISTAS COM CONCORRENTES

Abaixo segue os resultados das entrevistas com os proprietários e gerentes das cafeterias concorrentes:

Pergunta/cafeateria	Croassonho Café	Café Friori
Pessoas por dia Inverno	-	100
Pessoas por dia Verão	-	-
Pessoas por dia Meia estação		90
Número de empregados	15	2
Produto que possui mais saída depois do café	Croissant	Almoço
Ticket Médio	-	8
Promoção cafeteria	Zero Hora/ Panfletagem/ Convenios com clubes/escolas/lojas/Radio/Outdoor	Site/Facebook/Haga/Panfleteo/Mailing/Placas de esquina
Qualidade do atendimento	4	5
Qualidade do café	5	3
Variedade do Cardápio	5	3
Ambiente agradável	5	4
Decoração sofisticada	3	2
Estar localizada perto de onde estou.	4	5
Além dos itens acima, o que você classificaria como essencial uma cafeteria ter	Qualidade do barista. Treinamento constante. Inovação.	-
O publico aprecia latte art?	Sim. Não fazem questão, mas acham um agrado.	Sim, não faz questão mas aprecia.
Seus baristas sabem fazer?	Sim. 1 só.	Não
Existe algum treinamento com os baristas?	Sul café faz o curso.	Treinamento com o Dono e com o fornecedor de café.
O que a cafeteria faz quando cai o movimento no verão?	Remodela o cardápio. Café gelado.	Muda o cardápio. Sorvete, suco natural, cefés gelados, Salada para refeição. Fechar mais tarde/ dá férias coletivas
O que você considera o diferencial da cafeteria?	O produto, o croisant.	Atendimento.

Qual o público que frequenta a sua cafeteria?	Classe A e B. De todas as faixas etárias.	De 25 a 60 anos. Profissionais liberais ou empresários, gerentes, médico, dentista nutricionista. Classe social B.
Existe algum convênio com empresas ou escritórios (café da manhã, reunião de negócios)?	Não	Tem com algumas empresas ao redor. Fidelização de 10% no almoço. Tem cartão de fidelização.
Sabe qual o salário médio de um barista?	Não Sabe	De R\$600 e R\$1000 dependendo da experiência
Sabe qual o salário médio de um garçom?	Não Sabe	R\$600 a R\$800
É usado alguma agência para a contratação de barista?	Vai começar a usar essa semana.	Contatos. Indicação.
Qual o café possui mais saída (expresso ou com leite?)	Expresso tem mais saída, mas não muito mais.	71% expresso e 29% com leite.
Algum decorador foi contratado para fazer a decoração?	O arquiteto da franquia.	Não. Foram os proprietários.
17) Você considera o café como item essencial para a receita da empresa ou é somente algo para atrair os clientes?	É só para atrair.	20% da receita somente. O resto é almoço.
Dos produtos vendidos, quais são produzidos e quais são comprados prontos?	Croissant recebe congelado da franquia, mas os recheios são feitos aqui.	Pao de queijo, tiramisu, musses, brownie, brigadeiros, cheese cake produz aqui. Salgados compra fora.
Fornecedor de Máquina de Café	Astoria	Idea Café
Fornecedor de Mobília	-	-
Salgados	-	Medialunas
Doces	-	Cookery
Bebidas	-	Bebidas Basso

Tabela 3 - Entrevista com Concorrentes 1

Fonte: Autor

Pergunta/cafeateria	Café Correto	Café da Oca	Press Café
Pessoas por dia Inverno	180	200	733
Pessoas por dia Verão	80	180	550
Pessoas por dia Meia estação	180	200	650
Número de empregados	2	13	20
Produto que possui mais saída depois do café	Pão de queijo/Croissant/Pastel de Forno	Quiche e Empada	Baguete com salada
Ticket Médio	13	11	12,5
Promoção cafeteria	Publicidade na Zero Hora/ Orelhão	Radio/Agencia/Vejinha/Fac ebook/Twitter/Haga/Publicidade na Zero hora	Blog/Jornais/Revistas
Qualidade do atendimento	5	5	5
Qualidade do café	5	5	5
Variedade do Cardápio	4	5	4
Ambiente agradável	4	5	4
Decoração sofisticada	4	2	2

Estar localizada perto de onde estou.	5	4	2
Além dos itens acima, o que você classificaria como essencial uma cafeteria ter	Higiene	Qualidade do barista. Treinamento constante. Inovação.	-
O publico aprecia latte art?	Somente conhecedores de café.	Acha bonito, mas não é essencial. O que importa é a qualidade do cafe.	Muito
Seus baristas sabem fazer?	Sim.	Não	Sim
Existe algum treinamento com os baristas?	É feito pelo fornecedor de máquina e café.	É feito pelo fornecedor do grão de café.	Treina os baristas, com a parte teórica. Usa técnica a nivel mundial.
O que a cafeteria faz quando cai o movimento no verão?	Remodela-se o cardápio.	Férias coletivas de 15 dias em janeiro. Reformula-se o cardápio.	Férias ocorrem em janeiro. Criase novos "combos". O café gelado aumenta muito a venda.
O que você considera o diferencial da cafeteria?	É o primeiro café de Porto Alegre. É um misto de pub e cafeteria. A qualidade do café	O ambiente faz o cliente se sentir em casa.	Marca Press café.
Qual o público que frequenta a sua cafeteria?	Profissionais liberais. Funcionarios bem remunerados. Classe B e A.	Famílias, músicos, artistas, escritores, cineasta, escritórios, bancários. Classe C/B	Classe A e B. Vai muito pessoal do tribunal.
Existe algum convênio com empresas ou escritórios (café da manhã, reunião de negócios)?	Não	Visitaram alguns bancos e fazer tele-entrega de almoço.	Não
Sabe qual o salário médio de um barista?	610	De R\$1000 a R\$2100	R\$900 a R\$1400
Sabe qual o salário médio de um garçom?	610	R\$600 a R\$700	R\$600 a R\$800
É usado alguma agência para a contratação de barista?	Sim	Agências de hotelaria. Senac. Faculdades de gastronomia.	Não, somente anúncio de jornal.
Qual o café possui mais saída (expresso ou com leite?)	70% expresso e 30% com leite.	70% expresso e 30% com leite.	55% expresso e 45% com leite.
Algum decorador foi contratado para fazer a decoração?	Um arquiteto.	A proprietária fez.	Foi contratado um arquiteto.
17) Você considera o café como item essencial para na receita da empresa ou é somente algo para atrair os clientes?	O café é o item que mais representa na receita e margem devido ao seu baixo custo.	Atrai, mas não é tão representativo.	Representa parte significativa na receita.
Dos produtos vendidos, quais são produzidos e quais são comprados prontos?	Tudo é comprado pronto.	Produz a maioria. Só compra os doces.	Compram os pães e produzem o resto.
Fornecedor de Máquina de Café	Idea Café	Idea Café	Astoria

Fornecedor de Mobília	Thonart	Móveis Castori e Antigo Armazém.	-
Salgados	Beck Beck. Confeitaria Buenos Aires.	-	-
Doces	Autonomos	-	-
Bebidas	-	-	-

Tabela 4 - Entrevista com Concorrentes 2

Fonte: Autor

7.1.2 CLIENTE OCULTO

A técnica de cliente oculto foi aplicada nos concorrentes do Fighera Café com o intuito de coletar informações relevantes para a parte operacional da cafeteria e também com o objetivo de identificar potenciais ameaças e oportunidades que eventualmente as outras cafeterias poderiam oferecer.

Os dados foram tabulados conforme abaixo:

Loja	Café Buenos Aires	Café do Porto	Café Giovanni	Craassinho Café	Café Frioli	Café Correto	Café Divã	Café da Oca
Tamanho	36 lugares	60 lugares	24 lugares	52 lugares	16 lugares	68 lugares	36 lugares	80 lugares
Wi-Fi?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Marca Café	Café do Mercado	Café do Porto	Astro Café	Sul Café	Café Idea	Café Idea	Sul Café	Café do Mercado
Horário de ade semana	10--22	8-00	08:30--21:00	9--22	8--18	08:30--19:30	08:30--19:30	11--23:00
Horário Sab	10--22	10--00	08:30--21:00	9--22	8--18	10--18	-	11--23:00
Horário Dog	11--21	10--00	13:30--21:00	4--10	-	-	-	-
Café Espresso	Bom	Ruim	Bom	Horrível	Ruim	Bom	Bom	Bom
Café Leite	Ruim	Razoável	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim
Latte Art?	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Ruim
Atendimento	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado

Tabela 5 - Cliente Oculto

Fonte: Autor

Tamanho: para este trabalho, a medida usada para mensurar o tamanho de uma cafeteria foi o número de cadeiras. Na coleta constatou-se que esse número varia muito variando desde pequenas cafeterias com 16 lugares como é o caso do Café Friori indo até 80 lugares como no café da Oca, mas que também serve *happy hours* depois de um certo horário.

Wi-Fi: todos os cafés oferecem internet sem fio aos seus clientes.

Marca do Grão de Café: com exceção do Café do Porto, 3 principais marcas foram encontradas, o Sul Café, Idea Café e Café do mercado.

Horário em dia de semana: o horário de abertura das cafeterias é entre 8:00 e 9:00 da manhã, no entanto o de fechamento varia muito. Entre os que não servem *happy hour* varia entre 18:00 e 22:00 e os que servem *happy hour* entre 22:00 e meia noite.

Horário no sábado: com exceção do Café Divã, todos os cafés abrem no sábado. No entanto o horário de abertura é um pouco mais tarde, entre 8:00 e 11:00 e o horário de fechamento é das 18:00 a 00:00.

Horário no domingo: somente Café Buenos Aires, Café do Porto, Café Gioanni e Croassonho Café abrem no domingo com o horário de abertura entre 10:00 e 16:00 e fechamento entre 21:00 a meia noite.

Qualidade Café Expresso: a qualidade do café expresso foi considerada relativamente boa no geral, provavelmente pelo fato de não exigir muita técnica do barista para a extração do café, no entanto, Café do Porto, Café Friori e Croassonho Café apresentaram um sabor muito mais amargo e de queimado algumas vezes. Em entrevista com o proprietário do Café Friori, ele inclusive reclamou da máquina que estava com problema e não estava conseguindo o devido suporte do seu fornecedor.

Qualidade Café com Leite: durante a visita aos estabelecimentos o cliente oculto pediu um Café Latte, que é composto por uma dose de café e é preenchido com leite vaporizado. Esse café, apesar de ser aparentemente simples, é ideal para se medir a técnica do barista, onde é analisado a quantidade de bolhas no café (quanto menos, melhor), a temperatura, a cremosidade e se há ou não Latte Art, que é a arte de fazer desenhos no café com o próprio leite ou normalmente com chocolate líquido. Os outros cafés se mostraram muito parecidos, com um café com o leite vaporizado de maneira incorreta e notadamente feito por não-baristas.

Latte Art: De todos, somente o tradicional Café Correto mostrou um café de qualidade, e com Latte Art.

Atendimento: em todas as cafeterias, o atendimento se mostrou muito eficiente, fazendo o atendimento em menos de 1 minuto e de uma maneira cordial na visão do cliente oculto.

QUESTIONÁRIOS

Na pesquisa realizada junto aos potenciais clientes, usou-se um questionário com 8 perguntas para a coleta dos dados. O objetivo geral foi ter um melhor entendimento dos hábitos de consumo dos clientes em cafeteria. Os resultados foram tabulados e analisados conforme abaixo. Cada item analisado representa uma pergunta no questionário.

1) Quanto você acha que é o preço de cada café abaixo?

Values	
Sem Latte Art	R\$ 2,93
Com Latte Art	R\$ 4,49

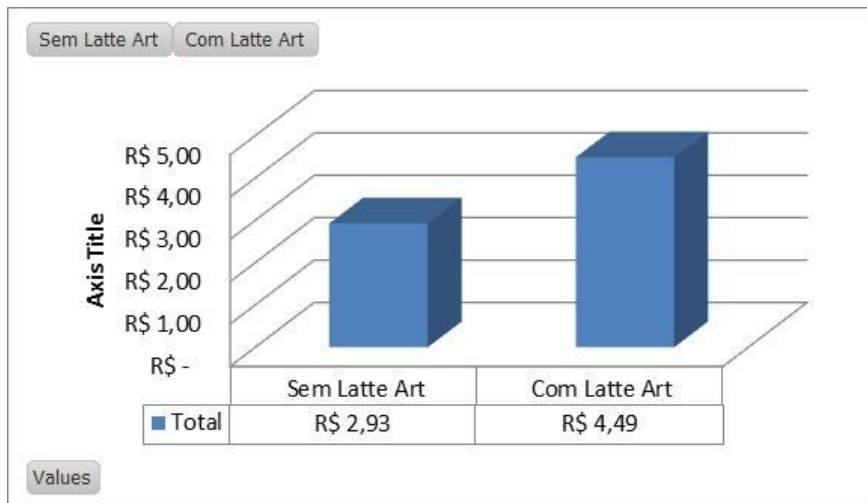


Figura 5 - Questionário: Pergunta 1

Fonte: Autor

Através das respostas, nota-se que os clientes atribuem 53,34% mais valor ao café com Latte Art. Essa informação é de extrema importância para o Fighera Café já que tal informação terá reflexos no treinamento dos baristas e na qualidade do produto oferecido.

2) Qual dos dois lugares abaixo você acha mais agradável?

Row Labels	Lugar mais agradável
a)	89%
b)	11%
Grand Total	100%

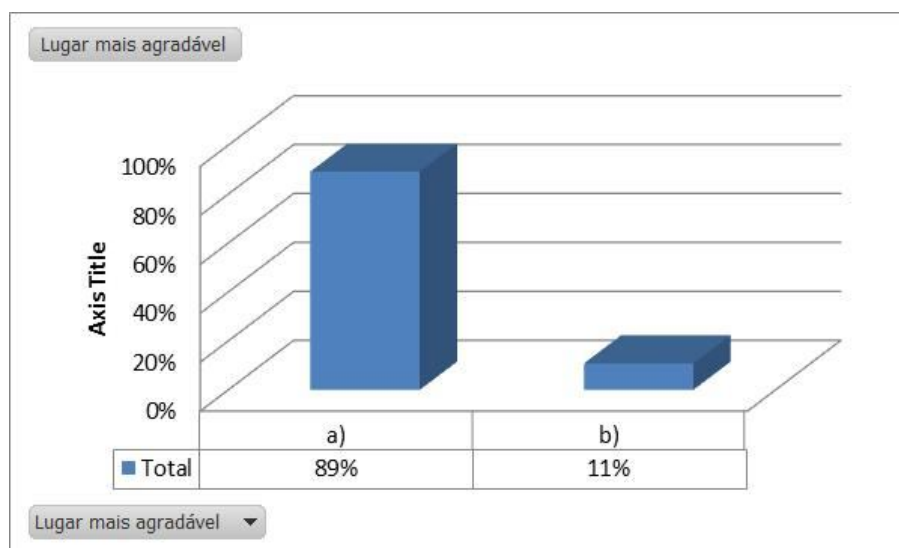


Figura 6 - Questionário: Pergunta 2

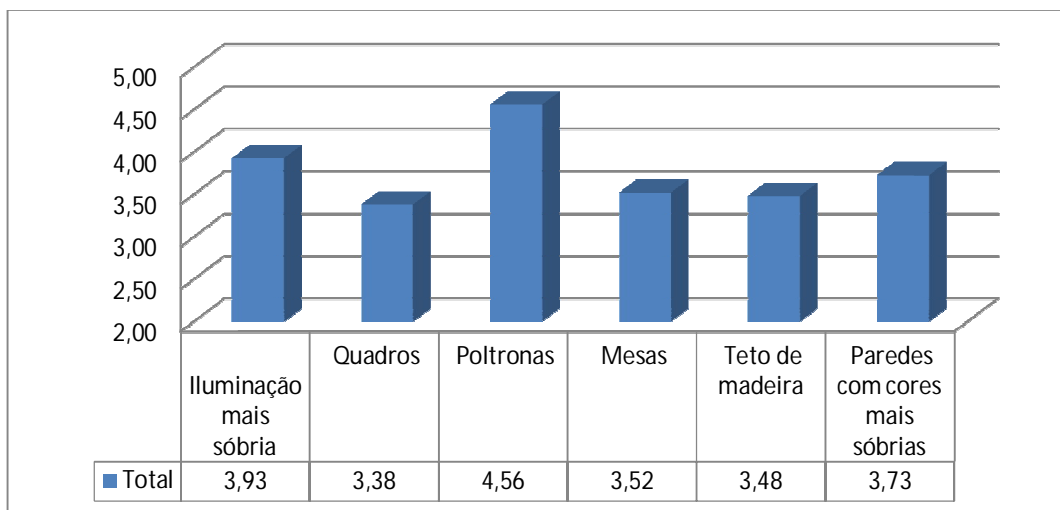
Fonte: Autor

Nota-se que a grande maioria das pessoas entrevistadas optaram pelo primeiro ambiente que possui os seguintes itens abaixo:

Iluminação mais sóbria
 Quadros
 Poltronas
 Mesas
 Teto de madeira
 Paredes com cores mais sóbrias

- 3) Sobre a foto “a”, avalie a influência dos itens abaixo que tornam o lugar mais agradável, sendo “1” Nenhuma Influência e “5” Muito Influência.

Itens	Nota
Iluminação mais sóbria	3,93
Quadros	3,38
Poltronas	4,56
Mesas	3,52
Teto de madeira	3,48
Paredes com cores mais sóbrias	3,73

**Figura 7 - Questionário: Pergunta 3**

Fonte: Autor

Pode-se ver que todos os itens receberam uma nota consideravelmente alta, no entanto os itens Poltrona, Iluminação mais sóbria e Paredes com cores mais sóbrias foram as com maior nota.

4) Não analisada.

5) Quantas quadras você normalmente está disposto a percorrer para ir a uma cafeteria? (independentemente de ir a pé, carro ou qualquer outro meio de transporte).

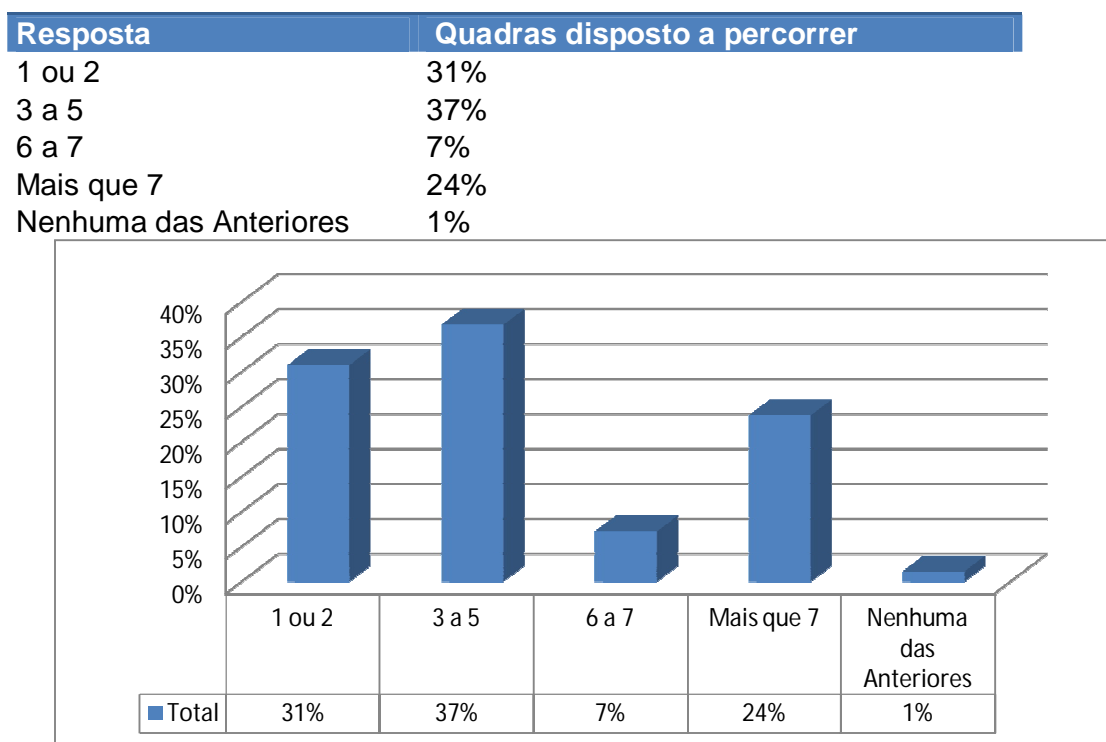


Figura 8 - Questionário: Pergunta 5

Fonte: Autor

Nessa pergunta, pode-se ver que as pessoas normalmente estão dispostas a andar de 1 a 5 quadras para ir a uma cafeteria. Além disso, houve um número significativo de respostas concentradas em “Mais que 7”. Uma hipótese para isso são as pessoas que estão dispostas a ir de carro a uma cafeteria ou então normalmente no final de semana, que de acordo com os proprietários

entrevistados são de fato um público diferenciado do da semana, que não estão a trabalho e possuem mais tempo disponível.

6) Quais os motivos abaixo leva você a ir a uma cafeteria? (mais de uma opção podem ser selecionadas).

Resposta	%
Fazer um lanche rápido	32%
Tomar um café de melhor qualidade	76%
Encontrar alguém para ter uma conversa informal	63%
Encontrar alguém para tratar de negócios	23%
Pausa do trabalho	36%
É um lugar agradável de ir quando não estou trabalhando	49%

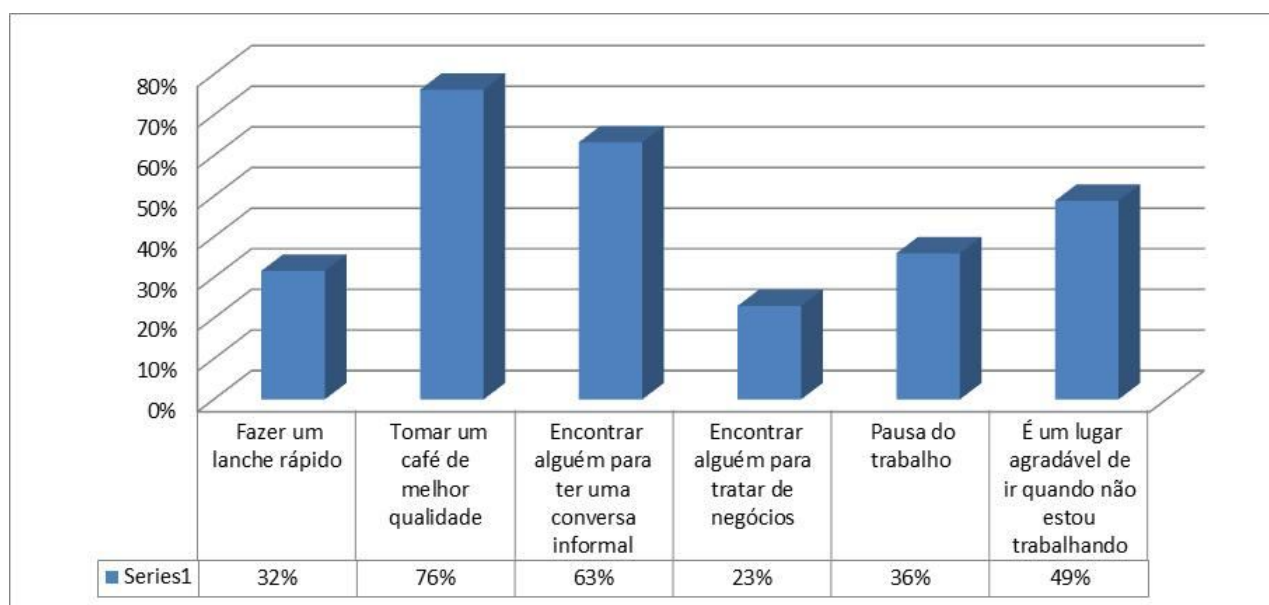


Figura 9 - Questionário: Pergunta 6

Fonte: Autor

Nessa pergunta, é possível identificar que o item que mais faz as pessoas irem a uma cafeteria é “Tomar um café de melhor qualidade”. Da mesma forma que a questão 1 sobre o Latte Art, essa pergunta comprova o valor que o cliente vê no café de qualidade. Logo em seguida, o segundo mais escolhido com “Encontrar alguém para tratar uma conversa informal” o que mostra a importância de o estabelecimento ser um ambiente agradável onde a pessoa,

não somente beber um café, mas também ter toda uma experiência com a bebida. E em terceiro lugar, o mais escolhido foi “É um lugar agradável de ir quando não estou trabalhando” o que mostra que o ambiente deve ser mais descontraído o deve fazer o cliente se sentir confortável e relaxado.

7) Dê uma nota para a importância de cada item abaixo em uma cafeteria sendo 1 (Não Importa) a 5 (Essencial).

Resposta	
Qualidade do café	4,64
Variedade do Cardápio	3,71
Ambiente agradável	4,38
Decoração sofisticada	3,08
Estar localizada perto de onde estou.	3,83

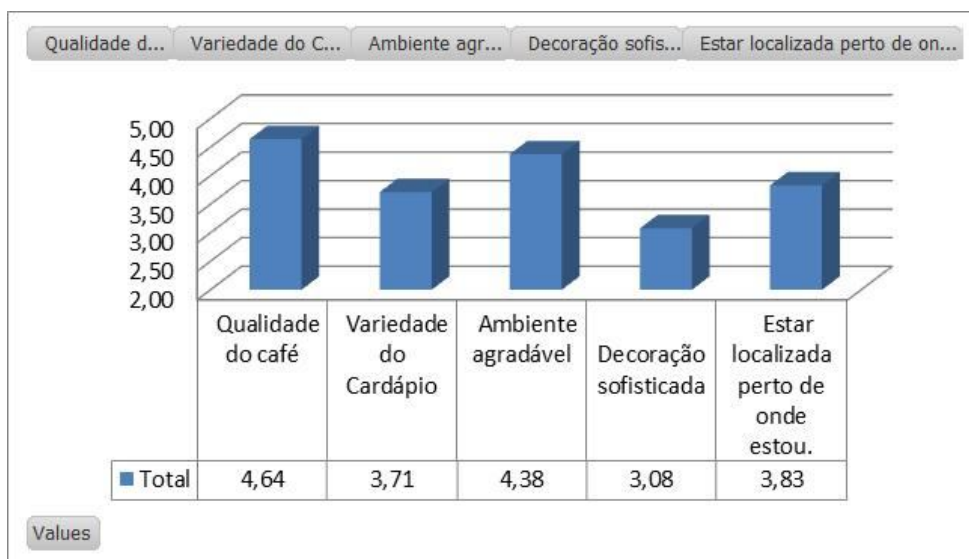


Figura 10 - Questionário: Pergunta 7

Fonte: Autor

Pode-se inferir dessa pergunta que, novamente a qualidade do café possui grande peso no valor percebido do cliente quanto ao seu consumo em cafeterias, como também já foi mostrado nas questões anteriores. Ademais, o ambiente recebeu a segunda maior nota, e deve merecer uma atenção especial no decorrer do trabalho. Também o ponto onde a cafeteria se localiza

é de extrema importância, como expresso pela resposta “Estar localizado perto de onde estou” que obteve a terceira maior nota.

7.2 PLANO DE MARKETING

7.2.1 MISSÃO E VISÃO

Missão

“Tornar o café uma experiência única através da constante busca pela xícara perfeita e de um ambiente agradável e tranquilo.”

Segundo Ferrel (2005), a missão é “É uma declaração clara e concisa (um parágrafo ou dois no máximo) que explica a razão de existir da organização”. Portanto, usou-se a expressão “experiência” para descrever tal missão, afinal, o Fighera Café não quer que os clientes simplesmente entrem no estabelecimento para tomar um café, mas que entrem na cafeteria para ter uma verdadeira experiência que pode ser caracterizada como única que vai desde o atendimento dos garçons e baristas passando pelo ambiente agradável e finalmente chegando ao café que deve possuir aroma, textura e sabor incomparáveis. O termo “xícara perfeita” vem do conceito coloquial de Barista, que é o profissional que prepara bebidas feitas de café e que está em constante busca da “xícara perfeita” que, por sua vez, significa um café feito com grãos de qualidade, torrado, moído e extraído da maneira correta, à temperatura correta. No entanto, vale apontar aqui que tal termo não só se refere ao café nesse contexto, mas sim representa a paixão pela qualidade que deve se estender a todos os produtos oferecidos na cafeteria e ao atendimento por parte dos colaboradores. Por final, “o ambiente agradável e tranquilo” significa o sentimento que se quer passar ao cliente quando ele está presente no Fighera Café, onde ele deve se sentir tão bem como se estivesse em casa.

Visão

“Tornar-se a maior rede de cafeterias do Brazil”.

De acordo com Dorneles (2001) a declaração de visão de uma organização define aonde ela quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser. Então, no caso do Fighera Café, se estabeleceu uma visão bastante ambiciosa para que perdure durante anos e guie as ações da empresa sempre com o intuito grandioso de ser a maior rede do Brasil.

7.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

7.2.2.1 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes – a própria empresa, os fornecedores, as empresas do canal de marketing, os clientes, os concorrentes e os públicos.

Disponível

em:

<http://tudosobremarketing.wordpress.com/2009/04/10/microambiente-e-macroambiente/>. Acesso em: 16 de agosto, 2011

7.2.2.1.1 FORNECEDORES

Os fornecedores são peça essencial na cadeia de criação e entrega de valor, segundo Kotler e Armstrong (2008). Especialmente no caso de uma cafeteria, eles são cruciais, pois muitas vezes a cafeteria não dispõe de uma cozinha e nem de um cozinheiro para o preparo dos salgados e doces vendidos. No caso do Fighera Café, os fornecedores foram decididos com base em entrevista com cafeterias já estabelecidas no bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre, o que é um forte sinal de qualidade afinal estão localizadas em um dos bairros com a mais alta renda per capita da cidade (média de 30

salários mínimos de acordo com Wikipedia) e também o critério de custo foi utilizado para se estimar a margem. São eles:

Item	Fornecedor
Máquina de Café	Astoria
Grão de café	Sul Café
Doces	By Aurea
Salgados	Beck Beck
Croissant	Medialunas
Tortas	Torta de Sorvete
Xaropes/Frozens	Sul Café
Bebidas	Bebidas Basso

Tabela 6 - Nomes Fornecedores

Fonte: Autor

Abaixo são alguns custos levantados que serão posteriormente usados para a definição de preços e projeção de fluxo de caixa:

Item	Qtd.	Custo total	Rendimento	Custo Unitário
Máquina de café	1 (aluguel)	R\$ 550,00	1	R\$ 550,00
Grão de Café	1 kilo	R\$ 40,00	100	R\$ 0,40
Brownie	1 unid.	R\$ 3,00	1	R\$ 3,00
Torta de Sorvete	1 fatia	R\$ 3,30	1	R\$ 3,30
Salada de Fruta	1 unid.	R\$ 1,70	1	R\$ 1,70
Sorvete	2 Litro	R\$ 19,00	20	R\$ 1,90
Croissant	1 unid.	R\$ 1,60	1	R\$ 1,60
Pão de queijos	1 unid.	R\$ 1,50	1	R\$ 1,50
Empada	1 unid.	R\$ 2,50	1	R\$ 2,50
Quiches	1 unid.	R\$ 5,00	1	R\$ 5,00
Pastel de forno	1 unid.	R\$ 3,50	1	R\$ 3,50
Água mineral	9 unid.	R\$ 16,50	12	R\$ 0,73
H2OH	12 unid.	R\$ 16,50	12	R\$ 0,73
Refrigerantes	12 unid.	R\$ 16,50	12	R\$ 0,73
Suco Dell Valle	12 unid.	R\$ 23,00	12	R\$ 0,52
Bohemia	24 unid.	R\$ 42,00	24	R\$ 0,57
Xarope	750ml	R\$ 35,00	70	R\$ 0,50
Chocolate	200g	R\$ 10,50	11	R\$ 0,95
Chai	250g	R\$ 13,50	9	R\$ 1,50

Tabela 7 - Custo Fornecedores

Fonte: Autor

7.2.2.1.2 CLIENTES

A empresa deve entender os cinco tipos de mercados de clientes de acordo com Kotler e Armstrong (2008): mercados consumidores (indivíduos e famílias), mercados organizacionais, mercado de revendedores, mercados governamentais e por fim, mercados internacionais. No caso do Fighera Café o mercado de consumidores é o principal pela devido à própria natureza do negócio. De acordo com dados do “Bússula SEBRAE”, o bairro Moinhos de Ventos e seus entornos são basicamente formados pelas classes sociais A (21,42%) e B (54,07%). Isso tem como reflexo a renda familiar que é, em média, R\$ 6773,59, ou seja, consideravelmente alta.

No entanto, não se pode descartar a idéia de atrair o mercado organizacional para o estabelecimento, uma vez que na região onde o café se situa existe um grande número de escritórios e muitos profissionais liberais de acordo com as entrevistas com os proprietários e gerentes dos cafés já presentes na região. Isso representa uma grande oportunidade para acordo de convênios com tais empresas para eventos, reuniões ou simplesmente para algum profissional que queira trazer algum cliente para um conversa sobre negócios.

7.2.2.1.3 CONCORRENTES

O empreendedor deve acompanhar de perto seus concorrentes com o intuito de “*oferecer mais valor e satisfação para os seus clientes do que seus concorrentes*”, segundo Kotler e Armstrong (2008). Para o trabalho em questão usou-se os métodos de cliente oculto e entrevista semi-estruturada junto aos proprietários e gerentes dos estabelecimentos com o intuito de coletar informações relevantes.

Os cafés analisados se encontram no bairro Moinhos de Vento exceto o Café da Oca que se localiza no bairro Bomfim e o Press Café do Shopping

Praia de belas que foram analisados para fins de benchmarking. Os principais concorrente são: Café Buenos Aires, Café Gioanni, Café Friori, Café do Porto, Croassonho Café, Café Divã e Café Correto.



Figura 11 - Mapa Concorrentes

Fonte: Google Maps

Os principais pontos analisados foram a qualidade do café, atendimento, decoração e cardápio. Para todos esses elementos é muito difícil atribuir uma visão perfeitamente acadêmica que pudesse mensurá-los ou colocá-los em qualquer escala, logo tal análise ficou a cargo do responsável pelo trabalho em questão que, através de técnicas de cliente oculto e entrevistas com os proprietários e gerentes teceu seus comentários que posteriormente foram usados para a tomada de decisão sobre os mais diversos aspectos do Fighera Café.

Sob a perspectiva do café servido quando da visita às cafeterias, primeiramente analisou-se o Expresso que é composto de uma dose de café simplesmente. Pode-se dizer que há muita pouca diferenciação entre as cafeterias devido à pouca técnica empregada pelo barista no preparo da bebida e pelo fato de haver um concentração de marcas de café na cidade que é basicamente composta pelo Café do Mercado, Idea Café e Sul Café. Em um segundo momento, pediu-se um Café Latte, que é composto por uma dose de

café e é preenchido com leite vaporizado. Esse café, apesar de ser aparentemente mais simples, é ideal para se medir a técnica do barista, onde é analisado a quantidade de bolhas no café (quanto menos, melhor), a temperatura, a cremosidade e se há ou não Latte Art, que é a arte de fazer desenhos no café com o próprio leite ou normalmente com chocolate líquido. De todos, somente o tradicional Café Correto mostrou um café de qualidade, e com Latte Art. Os outros cafés se mostraram muito parecidos, com um café com o leite vaporizado de maneira incorreta e notadamente feito por não-baristas. Aqui, pode-se ver uma grande oportunidade de o Fighera Café se posicionar como uma marca com a qualidade de café superior no qual o cliente realmente vê valor, afinal, de acordo com a pesquisa feita especificamente para esse trabalho, os potenciais clientes vêem, em média, 53,24% mais valor em um café com Latte Art como na foto abaixo que foi usado na pesquisa:



Figura 12 - Latte Art

Fonte: Google Images

Em relação ao atendimento, basicamente dois aspectos foram analisados, a cordialidade e o tempo para ser atendido. Nos dois quesitos, as cafeterias se mostraram muito competentes, sendo, na visão do responsável pela pesquisa, cordiais e com o tempo de atendimento em menos de 1 minuto.

Quanto à decoração, em pesquisa realizada para o trabalho em questão, procurou-se identificar alguns itens que os potenciais clientes acreditavam que faria o ambiente mais agradável. Tais itens, de acordo com a pesquisa eram: a iluminação sóbria, quadros, poltronas, mesas, detalhes em madeira, paredes com cores mais sóbrias. Do resultado, concluiu-se que 89,2% dos potenciais

clientes preferem o ambiente com esses itens, sendo a iluminação, as cores das paredes e as poltronas as mais importantes. Dos concorrentes, o Café Friori, Café Divã e Café Buenos Aires apresentaram somente 1 ou nenhum dos itens citados anteriormente.

No caso do Café Friori, apresenta quadros:



Figura 13 - Foto Café Friori

Fonte: Autor

No Café Divã nenhum dos itens:



Figura 14 - Foto Café Divã

Fonte: Autor

E no Café Buenos Aires, o estabelecimento segue a decoração do Shopping Moinhos, logo também não apresentando nenhum item que os potenciais clientes consideram que o tornaria agradável.



Figura 15 - Foto Café Buenos Aires

Fonte: Autor

Entretanto, dos cafés que mais possui os itens que tornam o ambiente agradável, está o Café Correto:



Figura 16 - Foto Café Correto

Fonte: Autor

O estabelecimento possui paredes com cores mais escuras (vermelho e marrom) que as outras cafeterias, iluminação mais sóbria, detalhes em madeira, como a janela e o teto e quadros.

Os Cafés Croassonho, do Porto e Gioanni também apresentam alguns dos itens citados principalmente a iluminação, paredes mais escuras e detalhes em madeira.

Além disso, um ponto muito importante é o fato de que todos os cafés possuem acesso a internet sem fio para os seus clientes.

Em se tratando de cardápio, pode-se se dizer que possuem uma alta variedade, pois todas as cafeterias servem desde um simples expresso até almoço. Basicamente os cardápios estão estruturados da seguinte maneira:

- Cafés/Chás

Cafés tradicionais como, expresso, carioca, cappuccino e chás, além de cafés especiais com xaropes, chantilly ou licor.

- Cafés Gelados

Cafés principalmente servidos no verão à base de sorvete, como o Affogato.

- Doces/Sorvetes

Tortas convencionais, tortas de sorvete, tiramisu, musses, petit gateau, brownie sorvetes artesanais.

- Salgados/ Quiches

Empadas, pastéis de forno, croissant, quiches, pão de queijo... Salgados fritos não são muito comuns, pois os cafés não possuem fritadeira ou fogão.

- Sandwiches

Sandwiches muitas vezes em pão de baguete que servem como refeições. Também boa parte não possui ingredientes de origem animal como o presunto ou peito de frango e que são muito apreciados pelos clientes vegetarianos de acordo com as entrevistas com os proprietários e gerentes.

- Refeições

Como a maioria das cafeterias não possui cozinha e nem chef as refeições são simples como saladas, comidas de preparo rápido ou também conhecidos como comidas de boteco como a Táboa de Frios, além de comidas congeladas e esquentadas na hora do pedido como sopas, massas, strogonoff etc...

- Bebidas Não alcoólicas.
- Sucos Naturais
- Bebidas alcoólicas.

Como visto, apesar de serem cafeterias, ainda assim dedicam-se a servir almoço o que representa uma boa parte da receita de acordo com os proprietários e gerente. Tal ponto é de extrema importância, e foi considerado no momento da elaboração do cardápio do Figuera Café.

Ademais, outro ponto essencial, é que todos os competidores funcionam de segunda a sábado, com exceção do Café Divã, mas somente metade (Café Buenos Aires, Café do Porto, Café Giovanni, Croassonho Café) abre no domingo ainda que com o horário reduzido.

7.2.2.2 ANÁLISE DO MACROEMBIENTE

Toda organização opera em um ambiente mais abrangente que oferece ameaças e oportunidades que devem ser consideradas pelos tomadores de decisões dentro da empresa. Segundo Kotler e Armstrong (2008) dividem o macroambiente em seis principais ambientes: Ambiente Demográfico, Ambiente Econômico, Ambiente Natural, Ambiente Tecnológico, Ambiente Político, Ambiente Cultural.

7.2.2.2.1 AMBIENTE ECONÔMICO

As perspectivas de crescimento econômico para o Brasil apresentam boas projeções pelo menos até 2015 com um crescimento de 6,2% ao ano em média como aponta o relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI). Disponível em: <<http://georgelins.com/2010/12/12/projecao-do-pib-2010-2015-fundo-monetario-internacional-102010/>>. Acesso em: 7 de outubro 2011. Isso terá impacto direto na renda per capita do brasileiro que vem aumentando nos últimos anos e poderá chegar a até R\$ 19.706 em 2011 segundo o IBGE. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/renda+per+capita+brasileira+pode+superar+os+us+12+mil+este+ano/n1597000859214.html>>. Acesso em: 7 de outubro, 2011. No

âmbito estadual, os boas projeções se repetem em se tratando de crescimento econômico onde a economia rio grandense fechou o ano de 2010 com crescimento de 7,8% e de acordo com a FEE a projeção também é de crescimento para 2011 ainda que menor. Quanto ao município de Porto Alegre, ele se caracteriza por possuir um PIB per capita maior do que a média nacional. Em 2008 esse indicador estava em R\$ 25.713 de acordo com a FEE, o que mostra um maior poder de compra da população no geral. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib.php>. Acesso em: 7 de outubro, 2011.

7.2.2.2.2 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Apesar de ser caracterizado pela tradição, as cafeterias hoje em dia devem ficar atentas às inovações tecnológicas especialmente em relação ao preparo do café. Nos últimos anos viu-se uma expansão muito significativa das máquinas estilo Nespresso onde usuários domésticos podem preparar e consumir café de alta qualidade. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2007/08/nespresso-what-else.html>>. Acesso em 04 de outubro, 2011. Para muitos isso pode apresentar uma ameaça para a demanda em cafeterias, afinal clientes poderiam saborear um café premium em casa ou no trabalho.

Além disso, em se tratando de inovações tecnológicas, a maior empresa de cafeterias do mundo, Starbucks, adquiriu a Coffee Equipment Company no início de 2008 e lançou o Clover system que se trata de uma máquina de café que usa um sistema a vácuo a preparação do café. De acordo com a empresa, esse sistema consegue fazer uma extração muito superior do grão do café se comparado com a máquina de café expresso comum. Disponível em: <<http://electronics.howstuffworks.com/gadgets/kitchen/clover-coffee-maker5.htm>>. Acesso em 04 de outubro, 2011.

7.2.2.2.3 AMBIENTE POLÍTICO

O ambiente político vem oferecendo muitos benefícios aos micro e pequenos empresários, o que representa grandes oportunidades para o Figuera Café. Começando pelo SUPERSIMPLES que entra em vigor em 1º de janeiro de 2012. *“Com o ajuste de 50% nas tabelas de tributação, a receita bruta anual máxima para que as microempresas possam optar pelo Supersimples passa de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil por ano. Para a pequena empresa, a nova faixa irá de R\$ 360 mil até o teto de R\$ 3,6 milhões. O projeto também amplia o limite para o Empreendedor Individual (EI), de R\$ 36 mil para R\$ 60 mil anuais.”* Disponível em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2011/10/07/noticiaeconomiaajornal,2311378/aprovacao-do-supersimples-movimenta-setor.shtml>>. Acesso em 04 de outubro, 2011. Ademais, vê-se uma tendência de maior acessibilidade ao crédito ao micro e pequeno empreendedor por parte do governo. Alguns exemplos de tal tendência no ambiente político são o Programa Crescer do Governo Federal que irá disponibilizar R\$3 bilhões a 3,5 milhões de pessoas. Disponível em: <http://aquiacontece.com.br/noticia/2011/09/17/demanda-de-pequenos-empresarios-por-credito-bancario-e-saudada-por-renan>>. Acesso em 04 de outubro, 2011. Também a redução do juro cobrado ao microempresário gaúcho 57,5% a 81,6% conforme a modalidade de empréstimo. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=75022>>. Acesso em 04 de outubro, 2011.

7.2.2.2.4 TENDÊNCIAS

Para Philip Kotler, "Tendência é uma direção ou seqüência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade" (Kotler, Philip 1998)

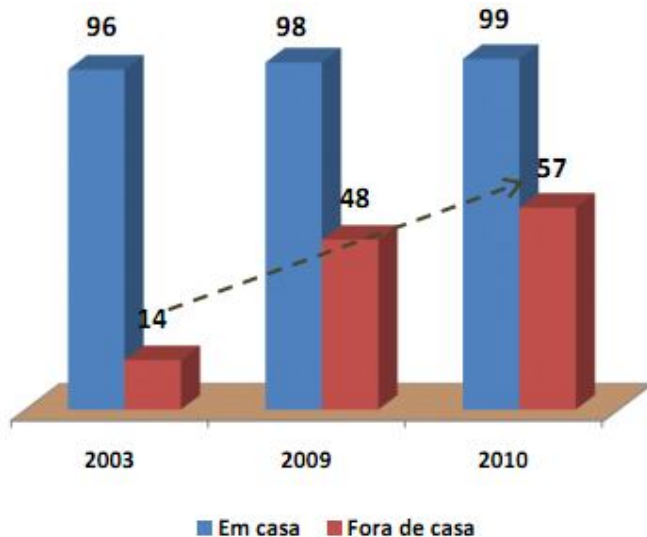
7.2.2.2.4.1 REFEIÇÕES FORA DE CASA

Com o crescimento da economia brasileira a população vem mudando seus hábitos de consumo especialmente em se tratando de alimentação. Os brasileiros gastam hoje mais que o dobro do que gastavam há nove anos com alimentação fora de casa, de acordo com uma pesquisa inédita feita pela consultoria Data Popular. Se essa despesa somava R\$ 59,1 bilhões em 2002, dados deste ano mostram que ela subiu para R\$ 121,4 bilhões. O levantamento indicou ainda que esse salto foi impulsionado pela chamada nova classe média, que engloba a classe C. Dos 65,3% do total de brasileiros que costumam comer fora de seus domicílios, 54,6% são da classe C, seguidos de 26% das classes D/E e 19,4% do setor A/B. O aumento no índice de emprego não significa apenas um maior acesso financeiro, mas também uma mudança de estilo de vida que incluiu atividades fora de casa, seja o almoço na hora do trabalho ou o jantar fora por lazer. Você está melhorando de vida, por isso quer incluir hábitos que mostrem isso.

7.2.2.2.4.2 CRESCIMENTO DE CAFETERIAS

O setor de cafeterias no país, apesar de movimentar somente R\$850 milhões por ano de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), está em plena expansão e deverá continuar crescendo a em média 20% ao ano. Para se ter uma idéia, nos últimos 7 anos houve um crescimento de 170% no número de cafeterias no país que hoje já possui 2500 unidades e a estimativa que é que mais 500 abram em 2011. Disponível em: ABIC. *Tendências de Consumo de Café*. 2010. <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 16 agosto 2011.

Consumo de Café:



Em 8 anos, consolida-se o hábito de consumo de café, principalmente fora de casa, tornando-se um hábito em evolução (crescimento de 307%).

Figura 17 - Consumo Café

Fonte: (ABIC. *Tendências de Consumo de Café*. 2010. <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 16 de agosto, 2011)

7.2.2.2.5 AMBIENTE LEGAL

O ambiente legal é composto por leis, políticas públicas, agências governamentais e grupos de pressão, que regulam ou influenciam a sociedade como um todo e, portanto, os indivíduos e organizações que nela estão inseridos. Disponível em: Wikipédia. Ambiente Legal. 2010. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ambiente_legal>. Acesso em: 16 agosto 2011.

7.2.2.2.5.1 NORMAS SANITÁRIAS

Uma cafeteria por ser um estabelecimento de gênero alimentício deve ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos de acordo

com a Resolução RDC Nº: 216 de 15/09/2004. Essa norma faz com que o responsável faça um curso de capacitação nos seguintes temas: Contaminantes Alimentares; Doenças transmitidas por alimentos; Manipulação Higiênica dos Alimentos e Boas Práticas. Essa responsabilidade pela implantação e manutenção de Boas Práticas de Fabricação e Manipulação – BPFM e dos POP, pode estar a cargo do proprietário do estabelecimento ou de um funcionário capacitado que trabalhe efetivamente no local, conheça e acompanhe inteiramente o processo de produção.

Ademais há ainda algumas normas que devem ser seguidas no que tange ao estabelecimento em si. Conforme Portaria CVC-6/99 do Centro de Vigilância Sanitária da Secretaria do Estado da Saúde ficam estabelecidas as instalações mínimas para o funcionamento de uma cafeteria:

- I – Área independente para recebimento e armazenagem de mercadorias – tendo estrados e prateleiras com altura mínima de 25 cm do piso;
- II – Área independente para produção e manipulação de alimentos;
- III – Área independente para higiene e guarda de utensílios de preparação;
- IV – Sanitários para funcionários, separados por sexo;
- V – Vestiário separado por sexo, devendo possuir armários individuais e chuveiro;
- VI – Lavatórios exclusivos e em posição estratégica para que os funcionários façam a higienização das mãos;
- VII – Sanitários para público (consumidores) separados por sexo;
- VIII – Todas as áreas e instalações deverão estar revestidas de material liso, impermeável, de cores claras, de fácil higienização (Piso, Paredes, Forros e Tetos, Portas e Janelas);
- IX – Ambiente com iluminação uniforme, boa ventilação.

Além disso, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária estabelece regras específicas para empresas que produzem e/ou manipulem alimentos, (Resolução RDC No. 216, de 15/09/04, Portarias No. 1.428/MS; No. 326 - SVS/MS de 30/07/97 e CVS-6/99):

1 - Controle de Saúde dos funcionários: existem dois tipos de controle de saúde que devem ser realizados para os funcionários dos estabelecimentos que produzem e ou manipulam alimentos.

a) O do Ministério do Trabalho através da NR -7, determina a realização do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, cujo objetivo é avaliar e prevenir as doenças adquiridas no exercício de cada profissão;

b) O controle de saúde clínico exigido pela Vigilância Sanitária, que objetiva a saúde do trabalhador e a sua condição para estar apto para o trabalho, não podendo ser portador de doença infecciosas ou parasitárias.

2 - Uso de Água Potável. Controle de Água para consumo - obrigatório a existência de reservatório de água;

3 - Controle integrado de vetores e pragas urbanas;

4 - Higiene pessoal e uniformização dos funcionários;

5 - Higiene Operacional dos funcionários (hábitos);

6 - Higiene Ambiental (periodicidade de limpeza das instalações, utensílios, estoque e reservatório de água);

7 - Elaboração de Manual de Boas Práticas de Produção, Manipulação e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos;

8 - Implantar o Procedimento Operacional Padronizado - POP , a ser adotado pelo estabelecimento.

7.2.2.2.5.2 NORMAS TRABALHISTAS

Para as funções de uma cafeteria de acordo com o manual “Comece Certo – Cafeteria – Sebrae, São Paulo, 3ª edição, 2010” recomenda-se a contratação dos funcionários sob o regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) isto é, com carteira de trabalho assinadas. Neste caso, será preciso registrá-los com o salário mensal combinado - não podendo ser inferior ao piso salarial previsto pela Convenção Coletiva de Trabalho da respectiva

categoria sindical, pagar o FGTS , férias, 13o. salário, Descanso Semanal Remunerado (DSR) etc.

Em relação à terceirização, ainda de acordo com o manual do Sebrae, 2010 “Podemos conceituar a terceirização como sendo a contratação feita por uma empresa (contratante), de serviços prestados por uma outra pessoa (contratada), seja física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para que esta realize determinados serviços de apoio da contratante (atividade-meio), sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.”. É muito importante o entendimento claro da diferença entre atividade-meio e atividade fim. “A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.” (Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/terceirizacao.htm>). Ou seja, para uma cafeteria é perfeitamente viável a contratação de terceiros para a prestação de serviços de limpeza e vigilância.

No que se refere aos benefícios, tributos e encargos trabalhistas e previdenciários, a empresa possui um grande número de responsabilidades tais como:

- 13º salário: “deve ser paga ao empregado em duas parcelas até o final do ano, no valor corresponde a 1/12 (um doze avos) da remunerações para cada mês trabalhado. A base de cálculo da remuneração é a devida no mês de dezembro do ano em curso ou a do mês do acerto rescisório, se ocorrido antes desta data e deverá ser considerado o valor bruto sem dedução ou adiantamento.

 Ao contrário do cálculo feito para férias proporcionais, o Décimo Terceiro é devido por mês trabalhado, ou fração do mês igual ou superior a 15 dias. Desta maneira, se o empregado trabalhou, por exemplo, de 1º. de janeiro a 14 de março, terá direito a 2/12 (dois doze avos) de 13 o. proporcional, pelo fato da fração do mês de março não ter sido igual ou superior a 15 dias. Desta forma, o cálculo é feito mês a mês, observando sempre a fração igual ou superior a 15 dias.” Disponível em:

<<http://www.calculador.com.br/calculo/decimo-terceiro>>. Acesso em: 16 de agosto, 2011.

- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS): a alíquota é de 8% sobre o salário para empresas inscritas no Simples Federal e deve ser depositada até o dia 7 de cada mês.
- Vale Transporte: ao empregador é autorizado o desconto de 6% do salário do empregado até o limite de R\$136,00.
- Férias (acrescidas de 1/3 da remuneração):
- Contribuição Previdenciária (INSS): A arrecadação do INSS ocorre da parte do empregado e da parte do empregador. Da parte do empregado, o INSS é deduzido do salário do mesmo de acordo com a tabela abaixo:

SALÁRIO-DE-CONTRIBUIÇÃO (R\$)	ALÍQUOTA INSS
até 1.107,52	8,00 %
de 1.107,53 até 1.845,87	9,00%
de 1.845,88 até 3.691,74	11,00 %

Tabela 8 - Alíquota INSS

Fonte: (Guia Trabalhista. Disponível em: <http://www.quiatrabalhista.com.br/guia/tabela_inss_empregados.htm>. Acesso em: 16 de agosto, 2011).

- Quanto à parte do empregador, ele deve recolher adicionais 20% sobre o salário do empregado, no entanto esse não deve ser descontado da folha de pagamento; Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=65>. Acesso em: 16 de agosto, 2011.
- Imposto de Renda Pessoa Física retido na fonte: para o cálculo de IRPF deve-se considerar a tabela progressiva divulgada anualmente pela Receita Federal e aplicar as alíquotas sobre o salário base além das horas extras, bônus e comissões:

Base de cálculo anual em R\$	Alíquota %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
Até 17.989,80	-	
De 17.989,81 até 26.961,00	7,5	1.349,24
De 26.961,01 até 35.948,40	15,0	3.371,31
De 35.948,41 até 44.918,28	22,5	6.067,44
Acima de 44.918,28	27,5	8.313,35

Tabela 9 - Alíquota Imposto de Renda

Fonte:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/tabprogressiva20022011.htm>>. Acesso em: 16 de agosto, 2011.

- Contribuição sindical dos empregados: seu recolhimento é obrigatório e o valor corresponde a um dia de salário por ano, cabendo ao empregador realizar o desconto no mês de março e efetuar o recolhimento no mês de abril de cada ano, em favor do respectivo sindicato da categoria profissional do empregado.
- Vale Refeição: não é obrigatório, no entanto, é de praxe conceder esse benefício aos empregados. É muito importante saber que o vale deve ser dado em forma de ticket, pois se for dado em espécie ele passa a incorporar ao salário, fazendo com que haja a incidência de todos os encargos trabalhistas. Além disso, há um incentivo fiscal por meio do IR (imposto de renda), permitindo a empresa o cômputo das despesas de custeio do serviço de alimentação como operacionais e, além disso, a dedução de percentual dessa parcela diretamente do imposto devido. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/quando-o-trabalhador-tem-direito-a-vale-transporte-e-vale-alimentacao-20100513.html>>. Acesso em: 20 de outubro, 2011.

7.2.2.2.5.3 NORMAS AMBIENTAIS

A cafeteria é considerada um estabelecimento comercial e não um estabelecimento industrial para fins de legislação ambiental. Isso se deve pelo fato de a cafeteria normalmente adquirir os produtos industrializados de terceiros para a revenda.

7.2.2.2.5.4 NORMAS TRIBUTÁRIAS

O Simples Nacional em vigor desde 2006 através da Lei Complementar no. 123, de 14 de dezembro de 2006 (conhecida por Lei Geral das ME e EPP) visa dar um tratamento tributário diferenciado com o intuito de simplificar a sua arrecadação e é aplicável às micro e pequenas empresas. O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS)
- Entre outros tributos.

A lei define como microempresa e empresa de pequeno porte como:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).”

Disponível em: SEBRAE <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra>>. Acesso em: 20 de outubro 2011.

Ou seja, nesse caso perfeitamente aplicável a uma cafeteria como a do plano de negócios em questão.

Além disso, existem basicamente três regimes de alíquotas que o Simples prevê, no entanto no caso de uma cafeteria ele é enquadrado como comércio o que o faz adotar as alíquotas do Anexo 1 da lei conforme abaixo:

Seção I: Receitas decorrentes da revenda de mercadorias não sujeitas a substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da revenda de mercadorias para exportação

Tabela 1 – Sem substituição tributária:

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%

De 1.320.000,01 1.440.000,00	a	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 1.560.000,00	a	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 1.680.000,00	a	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 1.800.000,00	a	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 1.920.000,00	a	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 2.040.000,00	a	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 2.160.000,00	a	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 2.280.000,00	a	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 2.400.000,00	a	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Tabela 10 - Alíquota SIMPLES

Fonte: <http://www.ponticellicontabilidade.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77:tabela-aliquotas-simples-nacional&catid=3:flash-de-noticias&Itemid=67>. Acesso em: 16 de agosto, 2011.

Ademais, além de arrecadar IRPJ e INSS sobre a receita da empresa, o proprietário deve arrecadar o IRPF e o INSS sobre o seu pró-labore, sendo a alíquota do IRPF baseada na tabela progressiva divulgada anualmente pela Receita Federal e o INSS 20%.

7.2.2.3 ANÁLISE SWOT

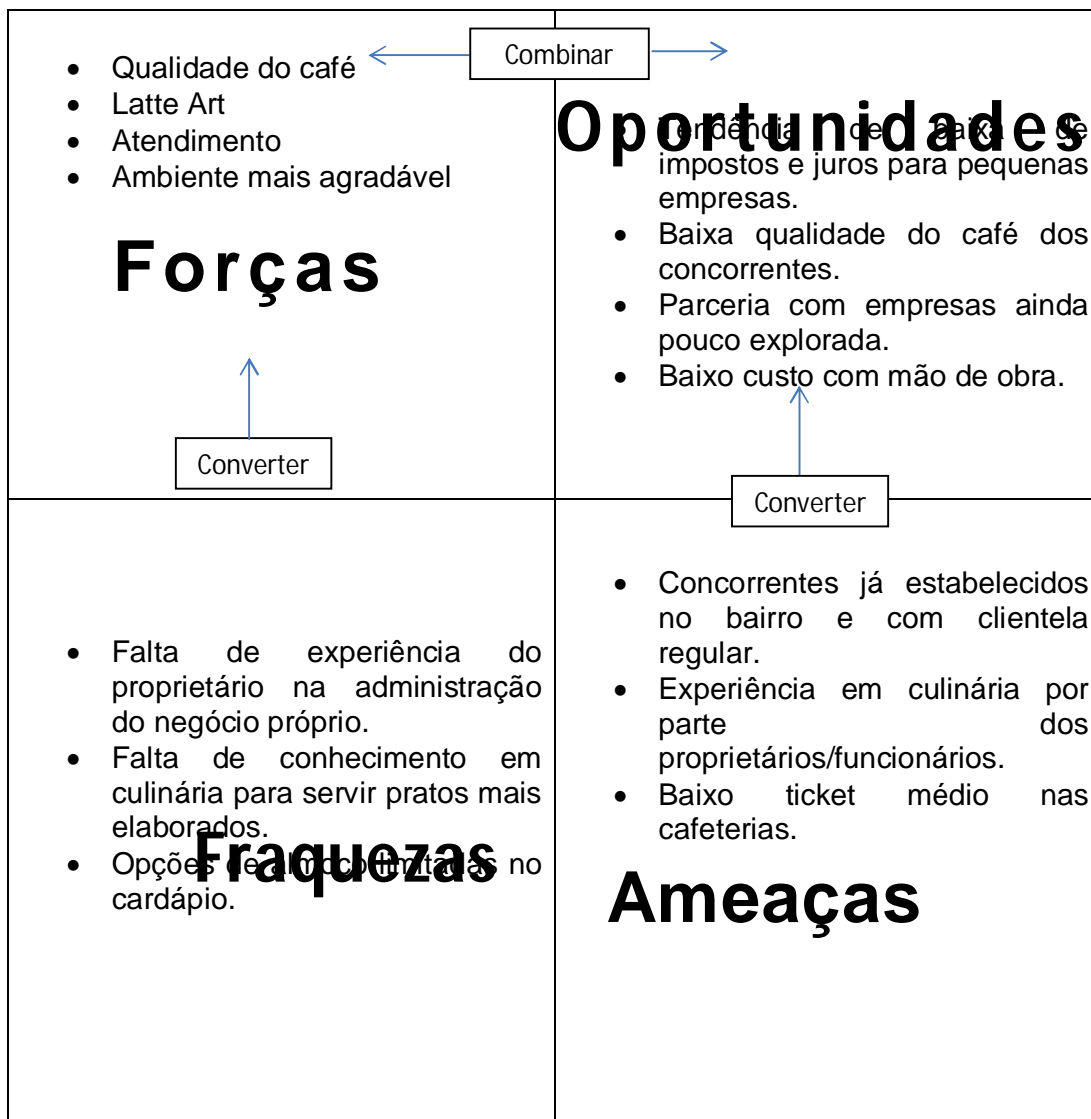


Tabela 11 - Análise SWOT

Fonte: Autor

A análise SWOT (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) possui o intuito de trabalhar os dados coletados na etapa de análise do ambiente e identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a

empresa possui. De acordo com FERREL (2005) “A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se às forças e fraquezas da empresa e, dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais”.

Na análise SWOT do Fighera Café pode-se foi identificado como forças a qualidade do café e o Latte Art. Esses dois componentes se comprovaram ser muito importantes no valor percebido pelos clientes. De acordo com a pesquisa feita na coleta de dados primários do presente trabalho, os clientes atribuem 53,24 mais valor a um café com Latte Art e entre os motivos pesquisados sobre o que leva um cliente a uma cafeteria, o item “Tomar um café de melhor qualidade” foi o mais votado e quando solicitado ao entrevistado que atribuísse uma nota sobre alguns aspectos da cafeteria, o item “Qualidade do Café” foi o que teve a maior nota, 4,64, de 1 a 5. Também, o ambiente agradável e o atendimento foram escolhidos como pontos fortes da cafeteria e mereceram maior atenção nos planos de marketing. Quanto ao ambiente, identificou-se, através de pesquisa junto aos potenciais clientes que alguns itens possuem maior preferência quando perguntados sobre o tornaria um lugar mais agradável. Os itens são: Iluminação mais sóbria, Quadros, Poltronas, Mesas, Teto de madeira e Paredes com cores mais sóbrias. Em relação ao atendimento, haverá foco especial no treinamento junto aos funcionários.

Em relação às oportunidades, o Fighera Café pode tirar grandes proveitos da tendência de alívio da carga tributária sobre os pequenos empresários e aumento da oferta de crédito a juros mais baixos. Ademais, outra grande oportunidade que deve ser combinada com a “Força” de possuir um café de melhor qualidade, é a baixa qualidade dos cafés dos concorrentes do Fighera Café que foi constatado na pesquisa in loco feita através da técnica de cliente oculto nos estabelecimentos dos concorrentes e também o fato de somente um possuir a técnica de Latte Art, tão valorizada pelos clientes.

Além disso, em entrevista junto aos proprietários e gerentes dos estabelecimentos, identificou-se que programas de parcerias com escritórios e empresas do bairro não são explorados, o que deixa espaço para o Fighera Café ser pioneiro nesse tipo de negócio, que consiste em descontos para café da manhã especial para os funcionários das empresas, para reuniões, ou para um profissional liberal trazer clientes ao café para tratar de negócios.

Também, notou-se nas entrevistas junto aos proprietários e gerentes e em pesquisa de salários na internet que o custo da mão de obra em Porto Alegre é relativamente baixo se comparado com o custo operacional total do café. O Fighera Café pode tirar proveito disso oferecendo maiores salários com o intuito de atrair profissionais de melhor qualidade e diminuir o *turn over* de funcionários na firma. Tal política de remuneração está mais bem explanada no plano de recursos humanos.

Quanto às fraquezas do Fighera Café, pode-se dizer que a falta de experiência em administrar um negócio próprio por parte do proprietário, pode representar grande risco. Apesar de todos os esforços em coletar informações para tornar o plano de negócios mais próximo da realidade, deve-se considerar esse fato e reconhecer os possíveis obstáculos que isso pode causar. Com o objetivo de tentar contornar isso, o Fighera Café irá se valer da oportunidade de a mão-de-obra ser relativamente barata nesse meio, podendo usar uma política de salários maiores para contratar profissionais experientes no ramo de cafeterias. Além disso, as fraquezas de falta de conhecimento em culinária, que, em princípio pode prejudicar a preparação de pratos mais elaborados e a limitação de opções de almoço no cardápio podem também ser contornadas com profissionais qualificados.

Já em relação às ameaças, a principal e que mais possa impactar o desempenho principalmente no início das operações da cafeteria é o fato de os competidores já estarem estabelecidos há algum tempo no bairro possuem uma clientela regular. Ações de divulgação da cafeteria depois dos primeiros meses de atividades aliados à busca constante pela qualidade do café, outros produtos e atendimento serão usados para amenizar tal ameaça.

Além disso, tais concorrentes possuem uma variedade significativa de opções de almoço, além da experiência no preparo das refeições o que é essencial para assegurar a qualidade o produto. Tal fato é crucial para o

Fighera Café, pois o almoço pode ser uma grande oportunidade para aumentar o ticket médio do café que é relativamente baixo, entre 6 e 8 reais de acordo com os entrevistados. No entanto, deve-se evitar a ameaça de perder clientes para outros cafés através da elaboração do cardápio com as opções que o cliente realmente vê valor e que é compatível com uma cafeteria, além de treinamento intenso junto aos funcionários para a elaboração dos pratos.

7.2.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

7.2.3.1 OBJETIVOS E METAS

Segundo WESTWOOD (1996): “Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Eles devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing foi implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com o objetivo. No caso do Fighera Café, baseado no posicionamento da empresa e o resultado sobre a opinião dos clientes em relação ao consumo em cafeterias os objetivos de marketing da empresa são.

- Ser referência em qualidade de café na cidade

Período	Responsável	Métrica	Meta	Controle
1 ano da abertura	Proprietário e Barista	Concurso de Barista	Tirar primeiro lugar	Análise do café semanal para garantir qualidade na hora do concurso
1 ano da abertura	Proprietário	Veja Porto Alegre	Ser anunciado na Veja Porto Alegre	Contatos regulares com a revista para que a cafeteria atenda os pré-requisitos.

Tabela 12 - Objetivo 1

Fonte: Autor

- Ser a cafeteria mais conhecida no bairro Moinhos de Vento

Período	Responsável	Métrica	Meta	Controle
---------	-------------	---------	------	----------

1 ano da abertura	Proprietário	Pesquisa estilo Top of Mind encomendada	ser a mais citada entre cafeterias.	Uma de pesquisa será contratada para fazer a pesquisa.
-------------------	--------------	---	-------------------------------------	--

Tabela 13 - Objetivo 2

Fonte: Autor

- Atrair clientes corporativos para a cafeteria

Período da abertura	Responsável	Métrica	Meta	Controle
2 meses da abertura	Proprietário	nº de clientes corporativos para café da manhã	2 semanais	Controle semanal pelo proprietário
5 meses da abertura	Proprietário	nº de clientes corporativos para o programa de fidelidade do Figuera Café.	5 corporativos	Controle semanal pelo proprietário

Tabela 14 - Objetivo 3

Fonte: Autor

- Possuir um atendimento de excelência

Período da abertura	Responsável	Métrica	Meta	Controle
6 meses da abertura	Proprietário	Script	Ter um script pronto para melhor atender os clientes	Controle semanal pelo proprietário

Tabela 15 - Objetivo 4

Fonte: Autor

7.2.3.2 PRODUTO

Ferrel (2005): "Decisões de produto incluem muito mais do que questões relativas ao projeto, estilo ou características. Eles também devem tomar decisões de projeto da embalagem, gerenciamento da marca, registro de

marcas, garantias, novo desenvolvimento e posicionamento do produto.” No Fighera Café, devido ao seu posicionamento voltado para a classe A e B no bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre, deve-se haver uma preocupação especial sobre a qualidade dos produtos. Portanto, como reflexo da estratégia da cafeteria de atender tais públicos, o Fighera Café procurou fornecedores de qualidade baseados nos seus produtos que serão revendidos no estabelecimento que estão listados na parte de Fornecedores em Microambiente de Marketing. Em relação ao cardápio, que pode ser considerado o portfólio da empresa, foi baseado nos concorrentes do Fighera Café. Abaixo segue como ficou a estrutura do cardápio juntamente com os principais itens:

- Cafés/Chás
 - Espresso
 - Cappuccino
 - Café Latte
 - Chá
 - Chocolate Quente

- Cafés Gelados
 - Affogato
 - Iced cappuccino
 - Creammy Cofffe

- Doces/Sorvetes
 - Tortas convencionais
 - Tortas de sorvete
 - Tiramisu
 - Musses
 - Brownie

- Salgados
 - Empadas
 - Pastéis de forno
 - Croissant
 - Quiches
 - Pão de queijo

- Sandwiches
 - Sandwiche de Baguete

- Sandwiche de Americano
- Torrada
- Refeições
 - Strogonoff de Filé
 - Escalopes de Frango ao Molho Mostarda
 - Lasanha à Bolognesa
 - Canelone aos Quatro Queijos
 - Salada Grega
 - Quiche com Salda
- Bebidas Não alcoólicas.
 - Agua Mineral
 - H2OH!
 - Refrigerantes
 - Suco Natural de Laranja
- Bebidas alcoólicas
 - Bohemia
 - Patricia
 - Vinho em Taca

Além disso, com o intuito de garantir o que o Figuera Café seja referência em Porto Alegre, seguem abaixo a lista de objetivos e metas do produto:

Período	Responsável	Métrica	Meta	Controle
Constante	Proprietário Barista	e % do café extraído do café corretamente	100%	Proprietário fará amostras de 10 cafés diariamente
Constante	Proprietário Barista	e % do café com Latte Art	75%	Proprietário fará amostras de 10 cafés diariamente
1 mês da abertura	Barista	nº de novas receitas de café	2	Proprietário acompanhará semanalmente o barista.

Tabela 16 - Objetivo 5

Fonte: Autor

7.2.3.3 PREÇO

De acordo com Ferrel (2005), “Uma das razões por que a precificação é tão interessante é que o preço representa um ponto importante nas estratégias de marketing nas quais as motivações do comprador e do vendedor entram em conflito. Embora outros elementos do composto de marketing sejam relativamente fixos ou estáveis, o preço pode ser negociado.” No caso do Figuera Café o preço como citado por Ferrel (2005) deve refletir a estratégia da empresa, no entanto, não necessariamente negociado a não ser com os clientes organizacionais que, dependendo do acordo, pode haver algum preço especial. Para a decisão de preços foram considerados duas principais variáveis, o custo e o preço dos concorrentes. Como não há como prever qual será a resposta do público em relação à cafeteria, optou-se utilizar a estratégia de seguir os preços dos concorrentes para fins de tomada de decisão. Abaixo segue a tabela com o preço dos concorrentes para os principais itens vendidos na cafeteria:

Produto / Cafeteria	Café Correto	Café da Oca	Café Divã	Café do Porto	Croasson ho	Friori Café	Média
Cafés/Chás							
o Expresso	R\$ 2,50	R\$ 3,00	R\$ 2,50	R\$ 4,00	R\$ 3,00	R\$ 2,50	R\$ 2,92
o Capuccino	R\$ 5,00	R\$ 4,75	R\$ 6,50	R\$ 6,50	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,61
o Café Latte/Cortado	R\$ 4,10	R\$ 3,35	R\$ 3,00	R\$ 5,50	R\$ 4,50	R\$ 3,50	R\$ 3,99
o Chá	R\$ 3,50	R\$ 2,75	R\$ 2,00	R\$ 4,90	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ 3,19
o Chocolate Quente	R\$ 5,50	R\$ 4,25	R\$ 5,10	R\$ 7,10	R\$ 5,90	R\$ 6,00	R\$ 5,64
Cafés Gelados							

o Affogato	R\$ 5,50			R\$ 9,80			R\$ 7,65
o Iced cappuccino	R\$ 5,60				R\$ 8,90		R\$ 7,25
o Creammy Coffe	R\$ 6,30						R\$ 6,30
o Coffe Shake			R\$ 7,00				R\$ 7,00
o Moka Fredo			R\$ 7,00				R\$ 7,00
Doces/Sorvetes							
o Tortas convencionais		R\$ 7,00	R\$ 6,50	R\$ 10,20		R\$ 6,00	R\$ 7,43
o Tortas de sorvete			R\$ 10,00				R\$10,00
o Tiramisu						R\$ 5,00	R\$ 5,00
o Brownie		R\$ 3,50				R\$ 5,00	R\$ 4,25
o Brownie com Sorvete				R\$ 13,90		R\$ 8,00	R\$10,95
Petit Gateau		R\$ 8,00	R\$ 5,00	R\$ 13,90		R\$ 8,00	R\$ 8,73
Salgados							
o Empadas	R\$ 4,40	R\$ 4,80	R\$ 4,00			R\$ 4,50	R\$ 4,43
o Pastéis de forno						R\$ 4,50	R\$ 4,50
o Croissant	R\$ 4,50			R\$ 4,00	R\$ 6,95	R\$ 3,50	R\$ 4,74
o Quiches		R\$ 6,30	R\$ 8,60				R\$ 7,45
o Pão de queijo	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 2,10		R\$ 2,50	R\$ 3,00	R\$ 2,48
Sandwiches							
o Sandwiche de Baguete	R\$ 7,00			R\$ 10,00			R\$ 8,50
o Torrada	R\$ 6,20						R\$ 6,20
o Natural		R\$ 11,50				R\$ 4,00	R\$ 7,75

Refeições							
o Strogonoff de Filé	R\$ 14,50		R\$ 14,60			R\$ 4,00	R\$14,37
o Lasanha à Bolognesa	R\$ 10,20	R\$ 21,90				R\$ 15,00	R\$15,70
o Canelone Quatro Queijos	R\$ 10,20						R\$10,20
o Salada			R\$ 6,50				R\$ 6,50
o Quiche com Salda			R\$ 12,60	R\$ 13,90			R\$13,25
Bebidas Não alcoólicas.							
o Agua Mineral	R\$ 2,30	R\$ 2,75	R\$ 2,10	R\$ 4,20	R\$ 2,40	R\$ 3,00	R\$ 2,79
o H2OH!	R\$ 2,80	R\$ 3,80					R\$ 3,30
o Refrigerantes	R\$ 2,75	R\$ 3,00	R\$ 2,50		R\$ 3,25	R\$ 3,50	R\$ 3,00
o Suco Natural de Laranja	R\$ 3,75	R\$ 3,75		R\$ 4,80	R\$ 3,95	R\$ 3,50	R\$ 3,95
Bebidas alcoólicas							
o Bohemia	R\$ 4,00	R\$ 6,00		R\$ 6,00		R\$ 4,50	R\$ 5,13
o Patricia	R\$ 4,00			R\$ 6,00			R\$ 5,00
o Vinho em Taca	R\$ 8,00						R\$ 8,00

Tabela 17 - Preços Concorrentes

Fonte: Autor

Então, com os preços dos produtos vendidos no Fighera Café são:

Produto / Cafeteria	Fighera Café
Cafés/Chás	
o Expresso	R\$ 2,70

o Capuccino	R\$ 4,50
o Café Latte/Cortado	R\$ 4,00
o Chá	R\$ 2,80
o Chocolate Quente	R\$ 4,50
· Cafés Gelados	
o Affogato	R\$ 6,80
o Iced cappuccino	R\$ 6,80
o Creammy Coffe	R\$ 7,00
o Coffe Shake	R\$ 7,00
o Moka Fredo	R\$ 7,00
· Doces/Sorvetes	
o Tortas convencionais	R\$ 6,50
o Tortas de sorvete	R\$ 9,50
o Tiramisu	R\$ 5,00
o Brownie	R\$ 4,50
o Brownie com Sorvete	R\$ 10,50
Petit Gateau	R\$ 8,50
· Salgados	
o Empadas	R\$ 4,50
o Pastéis de forno	R\$ 4,50
o Croissant	R\$ 4,80
o Quiches	R\$ 7,50
o Pão de queijo	R\$ 2,50
· Sandwiches	
o Sandwiche de Baguete	R\$ 7,50
o Torrada	R\$ 5,50
o Natural	R\$ 6,50
· Refeições	
o Strogonoff de Filé	R\$ 14,00
o Lasanha à Bolognesa	R\$ 13,00
o Canelone Quatro Queijos	R\$ 10,50
o Salada	R\$ 6,50
o Quiche com Salda	R\$ 11,50
· Bebidas Não alcoólicas.	
o Agua Mineral	R\$ 2,50
o H2OH!	R\$ 3,00
o Refrigerantes	R\$ 3,00
o Suco Natural de Laranja	R\$ 3,80

Bebidas alcoólicas	
o Bohemia	R\$ 5,50
o Patricia	R\$ 5,50
o Vinho em Taca	R\$ 8,00

Tabela 18 - Preços Fighera Café

Fonte: Autor

7.2.3.4 PRAÇA

Conforme Ferrel (2005): “A meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível”. No Fighera Café a distribuição se dará por meio do próprio estabelecimento. Escolheu-se o bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre, pois possui alta renda per capita e um grande número de profissionais liberais e bem remunerados que condizem com o público alvo e com a estratégia da cafeteria.

7.2.3.5 PROMOÇÃO

A promoção no Fighera Café irá começar a se intensificar após um mês de operações já que no primeiro mês será um processo de aprendizado e treinamento constante por parte dos funcionários do Café, logo quando a demanda aumentar devido aos anúncios a cafeteria poderá absorvê-la com qualidade. Basicamente, as mídias utilizadas serão

- Redes Sociais, que possuem um baixo custo e têm um grande alcance;
- Google Maps;
- Placas nas calçadas;

- Panfletos, que também serão distribuídos em escritórios e em empresas;
- E-mail marketing cuja base de contatos será construída através de um questionário que será aplicado nos clientes do Café.

Como objetivos e metas de promoção e comunicação da cafeteria segue a tabela abaixo:

Período	Responsável	Métrica	Meta	Controle
3 meses da abertura	Proprietário	nº seguidores no Twitter	300	Acompanhamento semanal
3 meses da abertura	Proprietário	nº seguidores no Facebook	300	Acompanhamento semanal
Antes da abertura	Proprietário	anúncio no Google Maps	conseguir que a cafeteria apareça no google maps	Será feito antes de a cafeteria ser aberta
1 mês da abertura	Proprietário	Placas nas calçadas	3 placas	Proprietário fará o controle
3 meses da abertura	Proprietário	Nº de e-mails para fazer mailing	300	Proprietário fará o controle diário

Tabela 19 - Objetivo 6

Fonte: Autor

7.3 PLANO OPERACIONAL

De acordo com HISRICH (2009), o plano operacional “*vai além do processo de produção (quando o novo empreendimento abrange a produção) e descreve o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente.*”

- a) Dia/Horário de Funcionamento: no primeiro momento notou-se, na pesquisa *in loco*, que os concorrentes abrem suas portas de segunda a sábado com o horário de abertura das 8:00 da manhã e fechamento entre 18:00 e meia noite. No Fighera Café, decidiu-se no primeiro momento nos dias de semana iniciar suas atividades as 8:00, da mesma forma que seus concorrentes, no entanto, em

relação ao horário de fechamento, será às 19:00, pois os cafés que permanecem até mais tarde são caracterizados por servirem *happy hours* o que não será o foco do Fighera café no primeiro momento, no entanto, pode-se considerar estender o horário de fechamento de acordo com a resposta da demanda. Sobre o horário no sábado, o horário de abertura será mais tarde, como os do competidores, começando às 08:30 e fechando as 20:30.

- b) Administrativo: toda a parte administrativa da empresa ficará a cargo do proprietário, pelo fato de se tratar de um pequeno negócio, não seria financeiramente válido contratar um assistente para tal serviço. Entre as atividades administrativas estão: financeiro/contábil, marketing, recursos humanos e compras.
- c) Atendimento: todos os funcionários estarão aptos a receber e atender os clientes, no entanto será designado formalmente um garçom para servir as mesas.
- d) Café/Bebidas: será contratado um barista profissional para a preparação do café, pois será um dos diferenciais da cafeteria, e também o proprietário ficará responsável pela sua preparação na ausência do barista. Em relação às outras bebidas, como refrigerantes, água, batidas, etc, o barista o proprietário e o assistente de cozinha poderão servi-los.
- e) Preparação dos lanches: o assistente de cozinha irá ficar de responsável pela sua preparação, no entanto em sua ausência, pelo fato de ser algo de simples manuseio, o proprietário e o garçom irão poder fazer tal atividade no caso de sua ausência.
- f) Preparação de almoços: da mesma forma que os lanches, os almoços irão ser preparados pelo assistente de cozinha, e como não serão servidos pratos muito elaborados que demandam um conhecimento mais avançados de culinária, o proprietário ou o barista irão fazê-lo na sua ausência.
- g) Tamanho: o Fighera Café pretende possuir de 10 a 13 mesas cada mesa com 2 ou 3 cadeiras, totalizando entre 25 e 35 lugares. Em relação aos cafés concorrentes, eles possuem de 6 (Café Divã e Café Friori) a 20 mesas (Café do Porto) então decidiu-se optar pelo

meio termo onde não há tão poucas mesas como no Café Divã, para compensar o investimento financeiro e atender a demanda, e também não há tantas mesas como no Café do Porto que possui uma demanda maior devido à sua marca conhecida e devido ao fato de servirem *happy hours* também.

- h) Layout: o layout não poderá ser definido no presente trabalho, pela limitação de não haver a planta de um estabelecimento onde a cafeteria se localizaria. No entanto, seguirá o layout padrão das cafeterias encontradas na pesquisa *in loco* como a disposição das mesas e poltronas a partir da entrada até o balcão de atendimento no fundo do local.
- i) Ponto: não existe ponto definido para a Fighera Café, no entanto, o local na cidade de Porto Alegre que mais se aproxime da proposta da cafeteria é no Bairro Moinhos de Vento, que é caracterizado pelas classes A e B.

7.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com DORNELAS (2001) , no plano de recursos humanos, deve haver os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa.

- a) Plano de Cargos: pelo fato de a cafeteria possuir entre 10 e 13 mesas, somente 3 funcionários serão contratados no primeiro momento.
 - I. Barista: haverá um barista responsável pelo café e o preparo de outras bebidas. Deve possuir vasta experiência (em torno de 2 anos) e saber Latte Art, pois é como o Fighera Café quer se posicionar e ficar conhecido na região. Como responsabilidades secundárias o barista também poderá preparar os lanches, almoços e cuidar do caixa, ou seja, atividades conhecida como “atrás do balcão”.

- II. Garçom: haverá um garçom no café responsável por atender os clientes e servir as mesas. Além disso, ficará responsável pela limpeza da área das mesas durante as atividades e limpeza dos banheiros no final do expediente. Esse por sua vez deve possuir experiência, em torno, de 1 ano na atividade e saber lidar muito bem com os clientes. Habilidades de comunicação serão muito requisitadas. Como responsabilidades secundárias, poderá preparar os lanches ou almoços simples.
- III. Assistente de cozinha: haverá 1 assistente de cozinha, pelo fato de não haver pratos muito elaborados no Café. Tal função irá preparar os lanches e almoços e preparar o café e bebidas na ausência do barista e do proprietário. Além disso, ficará responsável pela limpeza atrás do balcão durante as atividades e final do expediente.

b) Plano de Salários:

- I. Barista: o salário de barista em Porto Alegre, de acordo com as entrevistas junto aos proprietários, está entre R\$610,00 e R\$1400,00 dependendo da experiência. No Fighera Café o salário bruto será de R\$1050,00, no entanto isso representa um custo total mensal médio de R\$1594,85 de acordo com a tabela abaixo:

Salários Bruto	R\$ 1.050,00
13º Salário	R\$ 87,50
FGTS	R\$ 93,33
INSS	R\$ 210,00
Vale transporte	R\$ 124,85
IRPF	R\$ -
Custo Total	R\$ 1.594,85

Tabela 20 - Salário 1

Fonte: Autor

- II. Garçom: o salário de garçom em Porto Alegre, de acordo com as entrevistas junto aos proprietários, está entre R\$610,00 e R\$800,00 dependendo da experiência. No Fighera Café o

salário bruto será de R\$610,00, no entanto isso representa um custo total mensal médio de R\$1002,90 de acordo com a tabela abaixo:

III.

Salários Bruto	R\$	610,00
13º Salário	R\$	50,83
FGTS	R\$	54,22
INSS	R\$	122,00
Vale transporte	R\$	148,90
IRPF	R\$	-
Custo Total	R\$	1.002,90

Tabela 21 - Salário 2

Fonte: Autor

IV. Assistente de Cozinha: **salário de barista em** Porto Alegre, de acordo com as entrevistas junto aos proprietários, está entre R\$610,00 e R\$800,00 dependendo da experiência. No Fighera Café o salário bruto será de R\$700,00, no entanto isso representa um custo total mensal médio de R\$1123,98 de acordo com a tabela abaixo:

Salários Bruto	R\$	700,00
13º Salário	R\$	58,33
FGTS	R\$	62,22
INSS	R\$	140,00
Vale transporte	R\$	143,98
IRPF	R\$	-
Custo Total	R\$	1.123,98

Tabela 22 - Salário 3

Fonte: Autor

- c) Quanto ao recrutamento, será usado uma agência de recrutamento anúncios em jornais.
- d) Treinamento: o treinamento no Fighera Café possui três itens principais:
 - I. Café: o treinamento será dado pelo proprietário e o barista profissional aos outros funcionários. Além disso, cada 15 dias um consultor de café que também é barista da empresa

- fornecedora do grão de café vai visitar o estabelecimento para prestar consultoria sobre o assunto.
- II. Lanches/Almoço: o preparo dos almoços e lanches será ensinado pelo assistente de cozinha que necessariamente terá que possuir experiência no assunto.
 - III. Atendimento: o garçom, que necessariamente possuirá experiência no ramo, irá prestar treinamento aos outros funcionários do Fighera Café. Além disso, ele e o proprietário ficarão responsáveis pelo desenvolvimento de um *script* de atendimento que será aplicado por todos os funcionários da cafeteria.

7.5 PLANO FINANCEIRO

Essa parte do plano reflete o que foi escrito e decidido nas outras partes do plano de negócios, como, por exemplo: gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

Também o plano financeiro foi todo estruturado com a projeção dos 5 primeiros anos de vida da empresa. Para tanto, considerou-se algumas premissas como inflação de 6% a.a. e aumento da demanda uma vez que a empresa tende a ficar mais conhecida entre seus clientes. Ademais, adotou-se a técnica de elaboração de cenários para as análises que envolvessem alguma previsão de demanda. Para tais análises, os cenários pessimista, provável e otimista foram usados.

7.5.1 INVESTIMENTO INICIAL

A análise do investimento inicial inclui todo o montante que deverá ser alocado para a abertura da empresa em detalhes. Esses valores foram

levantados através de cotações, pesquisas de preço na internet e consulta a um arquiteto. Segue abaixo uma tabela que resume tal informação:

Item	Investimento
Mobiliário	18.530
Utensílios Cozinhas	2.264
Eleto Eletrônico	8.169
Outros Utensílios	1.628
Higiene e Limpeza	317
Uniformes (Kit por pessoa)	680
Comunicação Visual	500
Reforma/Decoração	20.000
Despesas Adicionais	1.500
Capital de Giro	34.074
Total	87.662

Tabela 23 - Investimento Inicial

Fonte: Autor

Logo, o investimento inicial que deve ser feito para a abertura da cafeteria é de R\$ 87.662.

Abaixo segue o detalhamento de cada item acima citado:

- Mobiliário

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Mesa Internas Altas	498	15	7.470
Cadeiras Internas	144	40	5.760
Balcão Refrigerado	3.000	1	3.000
Estufa	300	1	300
Plateleiras	500	1	500
Balcão Normal	1.000	1	1.000
Granito	500	1	500
SubTotal	642	55	18.530

Tabela 24 - Custo Mobiliário

Fonte: Autor

- Utensílios Cozinha

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Garrafa de Chantilly	350	1	350
Formas Assadeiras	15	4	60
formac fepequenas	2	20	40
Assadeiras quadradas	2	20	40
Espatula silicone	2	15	30
Pegador	3	10	30
Panela	4	50	200
Frigideira	1	35	35
Chaleira	1	35	35
Leiteira Pitcher	100	2	200
Conjunto de Facas	3	50	150
Colheres de Preparo	3	50	125
Tábuas de Preparo	25	3	75
Pinças para Salgados	10	3	29
Espátulas para Bolo	15	3	45
Bandejas de Serviço	26	3	78
Colheres de Sobremesa	3	60	180
Garfos de Sobremesa	3	22	66
Facas de Sobremesa	3	22	66
Espátulas para Geléias	10	3	30
Outros	400	1	400
SubTotal	980	412	2.264

Tabela 25 - Custo Utensílios Cozinha

Fonte: Autor

- Eletro Eletrônico

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Forno Elétrico	700	1	700
Forno Microondas	300	1	300
Fogão	500	1	500
Liquidificador	100	1	100
Copo Liquidificador	40	1	40
Caixas de Som (Home)	140	1	140
Computador, Programas	1.699	1	1.699
Feezer	1.800	1	1.800
Geladeira	1.500	1	1.500
Espremedor Frutas	60	1	60
Cupom Fiscal	300	1	300
Torradeira	110	1	110
Batedeira	300	1	300
Mixer	120	1	120
Multiprocessador	300	1	300
Fritadeira	200	1	200
SubTotal			8.169

Tabela 26 - Custo Eletro Eletrônico

Fonte: Autor

- Outros Utensílios

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Bagueteira	18	2	37
Prato Orgânico Triangular	17	2	34
Manteigueira	1	2	2
Xícaras para Espresso	2	60	138
Pires Xícara Espresso	3	60	204
Xícaras para Capuccino	4	60	216
Pires Xícara Capuccino	4	60	210
Mini Copo Água	2	60	90
Taças para Irish Coffee	9	10	86
Taça Tulipa	10	20	200
Copo Elegance	36	1	36
Copo Água	2	60	120
Copo Suco	3	60	180
Bandejas para Tortas	15	5	75
SubTotal			1.628

Tabela 27 - Custo Outros Utensílios

Fonte: Autor

- Higiene e Limpeza

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Saboneteira Cozinha	19	1	19
Toalheira Cozinha	20	1	20
Porta Papel Higiénico	20	1	20
Saboneteira Lavabo	19	1	19
Toalheira Lavabo	20	1	20
Cesto Coletor de Lixo	45	1	45
Coletor de Lixo Cozinha	30	1	30
Rodo	10	1	10
Balde	7	2	14
Balde Esfregão	100	1	100
Vassoura	10	2	20
SubTotal			317

Tabela 28 - Custo Higiene e Limpeza

Fonte: Autor

- Uniformes (Kit por pessoa)

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Camiseta	40	8	320
Avental	30	8	240
Lenço de Cabeça	15	8	120
SubTotal			680

Tabela 29 - Custo Uniformes

Fonte: Autor

- Comunicação Visual

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Cartão Flayer, Cardápios	500	1	500
SubTotal			500

Tabela 30 - Custo Comunicação Visual

Fonte: Autor

- Reforma/Decoração

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Honorários de Arquiteto	4.000	1	4.000
Obra Civil	10.000	1	10.000
Decoração	6.000	1	6.000
SubTotal			20.000

Tabela 31 - Custo Reforma/Decoração

Fonte: Autor

- Despesas Adicionais

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Alvarás/ Vistorias/ Outros	1.500	1	1.500
SubTotal			1.500

Tabela 32 - Custo Despesas Adicionais

Fonte: Autor

- Capital de Giro

Item	Custo unit.	Quantidade	Total
Capital de Giro	34.074	1	34.074
SubTotal			34.074

Tabela 33 - Custo Capital de Giro

Fonte: Autor

Para o capital de giro, foi utilizado o custo fixo da cafeteria de 3 meses que será detalhado logo adiante.

7.5.2 CUSTO FIXO MENSAL

Para o custo fixo mensal da empresa estimou-se da seguinte forma conforme a tabela abaixo, considerando inflação de 6% a.a.:

Desp. Fixas Mensais	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Água	150	159	169	179	189
Energia	550	583	618	655	694
Telefone	150	159	169	179	189
Alug. Máq. de café	550	583	618	655	694
Gastos contador	250	265	281	298	316
Folha Pagamento	2.248	2.383	2.526	2.677	2.838
Hora Extra	500	530	562	596	631
Aluguél	3.500	3.710	3.933	4.169	4.419
Gás	350	371	393	417	442
Material p/ Limpeza	210	223	236	250	265
Despesas bancárias	200	212	225	238	252
Manutenção	200	212	225	238	252
Pró Labore	1.500	1.590	1.685	1.787	1.894
Marketing	1.000	1.060	1.124	1.191	1.262
Total	11.358	12.039	12.762	13.528	14.339

Tabela 34 - Custo Fixo Mensal

Fonte: Autor

7.5.3 CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA – CMV

Segue abaixo o CMV médio usado para os cálculos do plano financeiro:

CMV	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Cenário Pessimista	2,50	2,65	2,81	2,98	3,16
Cenário Provável	3,50	3,71	3,93	4,17	4,42
Cenário Otimista	4,50	4,77	5,06	5,36	5,68

Tabela 35 - CMV

Fonte: Autor

Esses valores foram usados para o cálculo da margem de contribuição, ou seja, pode-se dizer que eles são o custo do ticket médio da empresa. Além disso, note que o custo aumenta à medida que o cenário fica mais otimista. Isso é devido ao fato de que quanto mais otimista a demanda for, maior será o ticket médio e, por consequência, como o produto consumido em média, terá um valor maior, o seu custo também será superior. Esse valor foi baseado nas entrevistas com os proprietários de cafeterias.

7.5.4 PREVISÃO DE DEMANDA

Para a previsão de demanda, também foi utilizado a técnica de cenários, onde quanto mais otimista o cenário for, maior será a demanda e maior será o ticket médio da cafeteria. Tanto as estimativas de demanda ou de ticket médio foram baseadas em entrevistas com os proprietários de cafeterias. Além disso, a alíquota usada para o cálculo do imposto é de 4%, pois a empresa se enquadra o sistema SIMPLES de tributação:

Segue abaixo então os três cenários de demanda mensal média de cada ano:

Cenário Pessimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Ticket Médio	5,00	5,30	5,62	5,96	6,31
Número de Pessoas	80	90	95	100	105
Receita (26 dias)	10.400	12.402	13.876	15.483	17.233
Impostos (4%)	416	496	555	619	689
Receita Líquida	9.984	11.906	13.321	14.864	16.543

Tabela 36 - Demanda Pessimista

Fonte: Autor

Cenário Provável	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ticket Médio	7,50	7,95	8,43	8,93	9,47
Número de Pessoas	120	140	150	155	160
Receita (26 dias)	23.400	28.938	32.865	35.998	39.389
Impostos (4%)	936	1.158	1.315	1.440	1.576
Receita Líquida	22.464	27.780	31.551	34.559	37.814

Tabela 37 - Demanda Provável

Fonte: Autor

Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ticket Médio	9,00	9,54	10,11	10,72	11,36
Número de Pessoas	150	160	170	170	170
Receita (26 dias)	35.100	39.686	44.697	47.379	50.221
Impostos (4%)	1.404	1.587	1.788	1.895	2.009
Receita Líquida	33.696	38.099	42.909	45.483	48.212

Tabela 38 - Demanda Otimista

Fonte: Autor

7.5.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

No demonstrativo de resultados da empresa, pelo fato de a firma se enquadrar no sistema SIMPLES de tributação, e também devido ao fato de vender à vista, os resultados dos DREs se assemelham muito aos Fluxo de Caixa com a diferença que no DRE existe o fator depreciação que para fins contábeis é válido, conforme a tabela abaixo (método linear):

Item	% depr.	R\$ depr.
Mobiliário	10%	1.853
Eleto/Eletrônico	10%	817
Reforma	4%	800
Total		3.470

Tabela 39 - Depreciação

Fonte: Autor

Para a elaboração do DRE usou-se a mesma técnica de cenários:

Cenário Pessimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita Oper. Bruta	124.800	148.824	166.518	185.798	206.794
- Impostos (SIMPLES)	4.992	5.953	6.661	7.432	8.272
= Rec. Oper. Líquida	119.808	142.871	159.857	178.367	198.522
- CPV	(62.400)	(74.412)	(83.259)	(92.899)	(103.397)
= Lucro Bruto	57.408	68.459	76.598	85.467	95.125
- Desp. Oper.	(139.766)	(147.943)	(156.612)	(165.800)	(175.540)
Despesas Gerais/Adm.	(85.320)	(90.439)	(95.866)	(101.617)	(107.715)
Salários	(32.976)	(34.954)	(37.051)	(39.274)	(41.631)
Pró-Labore + Encargos	(18.000)	(19.080)	(20.225)	(21.438)	(22.725)
Depreciação	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)
= Lucro Oper Líquido	(82.358)	(79.484)	(80.014)	(80.333)	(80.415)
= Lucro Líq. do Exerc.	(82.358)	(79.484)	(80.014)	(80.333)	(80.415)

Tabela 40 - DRE Pessimista

Fonte: Autor

Cenário Provável	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita Oper. Bruta	280.800	347.256	394.384	431.982	472.671
- Impostos (SIMPLES)	11.232	13.890	15.775	17.279	18.907
= Rec. Oper. Líquida	269.568	333.366	378.608	414.702	453.765
- CPV	(131.040)	(162.053)	(184.046)	(201.591)	(220.580)
= Lucro Bruto	138.528	171.313	194.563	213.111	233.185
- Desp. Oper.	(139.766)	(147.943)	(156.612)	(165.800)	(175.540)
Despesas Gerais/Adm.	(85.320)	(90.439)	(95.866)	(101.617)	(107.715)
Salários	(32.976)	(34.954)	(37.051)	(39.274)	(41.631)
Pró-Labore + Encargos	(18.000)	(19.080)	(20.225)	(21.438)	(22.725)
Depreciação	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)
= Lucro Oper Líquido	(1.238)	23.370	37.951	47.311	57.645
= Lucro Líq. do Exerc.	(1.238)	23.370	37.951	47.311	57.645

Tabela 41 - DRE Provável

Fonte: Autor

Cenário Otimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita Oper. Bruta	421.200	476.237	536.362	568.543	602.656
- Impostos (SIMPLES)	16.848	19.049	21.454	22.742	24.106
= Rec. Oper. Líquida	404.352	457.187	514.907	545.802	578.550
- CPV	(210.600)	(238.118)	(268.181)	(284.272)	(301.328)
= Lucro Bruto	193.752	219.069	246.726	261.530	277.222
- Desp. Oper.	(139.766)	(147.943)	(156.612)	(165.800)	(175.540)
Despesas Gerais/Adm.	(85.320)	(90.439)	(95.866)	(101.617)	(107.715)
Salários	(32.976)	(34.954)	(37.051)	(39.274)	(41.631)
Pró-Labore + Encargos	(18.000)	(19.080)	(20.225)	(21.438)	(22.725)
Depreciação	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)	(3.470)
= Lucro Oper Líquido	53.987	71.126	90.115	95.730	101.682
= Lucro Líq. do Exerc.	53.987	71.126	90.115	95.730	101.682

Tabela 42 - DRE Otimista

Fonte: Autor

7.5.6 DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA

Para o fluxo de caixa, consolidaram-se os dados supracitados de Custos Fixos e Mercadoria Vendida e Receitas já deduzidas de impostos.

- Cenário Pessimista

Cenário Pessimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Entradas	119.808	142.871	159.857	178.367	198.522
Saídas	(198.696)	(218.885)	(236.400)	(255.229)	(275.467)
Custos Fixos	(136.296)	(144.473)	(153.142)	(162.330)	(172.070)
Compras (CMV)	(62.400)	(74.412)	(83.259)	(92.899)	(103.397)
Fluxo Líq. De Caixa.	(78.888)	(76.014)	(76.544)	(76.863)	(76.945)
Saldo Inicial	34.074	(44.814)	(120.828)	(197.372)	(274.235)
Saldo Final	(44.814)	(120.828)	(197.372)	(274.235)	(351.180)

Tabela 43 - Fluxo de Caixa Pessimista

Fonte: Autor

Note que no cenário pessimista, as operações da empresa são insustentáveis mesmo no longo prazo, com um saldo final no primeiro ano de - R\$ 44.814 e ao final de 5 anos de -R\$ 351.180.

- Cenário Provável:

Cenário Provável	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Entradas	269.568	333.366	378.608	414.702	453.765
Saídas	(267.336)	(306.526)	(337.187)	(363.922)	(392.650)
Custos Fixos	(136.296)	(144.473)	(153.142)	(162.330)	(172.070)
Compras (CMV)	(131.040)	(162.053)	(184.046)	(201.591)	(220.580)
Fluxo Líq. De Caixa.	2.232	26.840	41.421	50.781	61.114
Saldo Inicial	34.074	36.306	63.146	104.567	155.347
Saldo Final	36.306	63.146	104.567	155.347	216.462

Tabela 44 - Fluxo de Caixa Provável

Fonte: Autor

Para o cenário provável, a empresa apresenta um fluxo líquido de caixa positivo já no primeiro ano de vida, ainda que muito pequeno R\$ 2.232. No entanto, a partir do segundo ano, pelo fato de a cafeteria já estar conhecida, espera-se um aumento na demanda que deixará a empresa em uma situação

mais confortável financeiramente com R\$ 26.840 de fluxo de caixa líquido. Ao final de 5 anos, espera-se estar com R\$ 216.462 em caixa.

- Cenário Otimista:

Cenário Otimista	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Entradas	404.352	457.187	514.907	545.802	578.550
Saídas	(346.896)	(382.592)	(421.323)	(446.602)	(473.398)
Custos Fixos	(136.296)	(144.473)	(153.142)	(162.330)	(172.070)
Compras (CMV)	(210.600)	(238.118)	(268.181)	(284.272)	(301.328)
Fluxo Líq. De Caixa.	57.456	74.596	93.585	99.200	105.152
Saldo Inicial	34.074	91.530	166.126	259.711	358.910
Saldo Final	91.530	166.126	259.711	358.910	464.062

Tabela 45 - Fluxo de Caixa Otimista

Fonte: Autor

Devido à demanda maior e o ticket médio de R\$ 1,5 maior que no cenário provável, a situação financeira da empresa é muito atraente. Já no primeiro ano apresentando um fluxo líquido de R\$ 57.456 e terminando o quinto ano com um fluxo de R\$ 105.152 e com R\$ 464.062 em caixa.

7.5.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

No ponto de equilíbrio da empresa, descobre-se qual o volume de vendas que deve ser alcançado para que não ocorra prejuízo. Para tanto, no caso do Fighera Café, usou o cálculo da das despesas fixas mensais dividido pela margem de contribuição do ticket médio da empresa, para cada ano projetado. Note que somente foram feitos os cálculos para os cenário provável e otimista já que não há ponto de equilíbrio em uma empresa que apresenta prejuízo sem perspectivas de melhora. Os valores abaixo são em ticket médio:

Cientes por Mês	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Cenário Provável	2.839	2.839	2.839	2.839	2.839
Cenário Otimista	2.524	2.524	2.524	2.524	2.524

Tabela 46 - Ponto de Equilíbrio

Fonte: Autor

7.5.8 PAYBACK

O *Payback* de uma empresa informa o tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado. Para tanto, somou-se o lucro líquido acumulado até chegar ao valor de investimento inicial.

- Cenário Provável: 3 anos e 3 meses:

Cenário Provável	Investimento	Lucro Acumulado
Ano 0	(87.662)	
Ano I		2.232
Ano II		29.072
Ano III		70.493
3 meses		87.662

Tabela 47 - Payback Provável

Fonte: Autor

- Cenário Otimista: 1 ano e 5 meses:

Cenário Otimista	Investimento	Lucro Acumulado
Ano 0	(87.662)	
Ano I		57.456
5 meses		87.662

Tabela 48 - Payback Otimista

Fonte: Autor

7.5.9 VPL (VALOR PRESENTE LÍQUIDO)

Para a taxa de desconto utilizada para o cálculo do VPL, usou-se o a taxa de CDB atual que alguém conseguiria para o valor total do investimento do negócio em questão no banco HSBC. A taxa então seria de 11,04% a.a.

- Cenário Provável: o VPL seria de R\$ 123.644 – R\$ 87.662 = **R\$ 35.982**

Cenário Provável	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Fluxo Líq. De Caixa.	-	2.232	26.840	41.421	50.781	61.114	182.388
Fluxo Descontado	-	2.010	21.768	30.255	33.404	36.205	123.644
Investimento	(87.662)						

Tabela 49 - VPL Provável

Fonte: Autor

- Cenário Otimista: o VPL seria de R\$ 308.152 – R\$ 87.662 = **R\$ 220.490**

Cenário Otimista	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Fluxo Líq. De Caixa.	-	57.456	74.596	93.585	99.200	105.152	429.988
Fluxo Descontado	-	51.745	60.501	68.357	65.255	62.294	308.152
Investimento	(87.662)						

Tabela 50 - VPL Otimista

Fonte: Autor

7.5.10 TIR (TAXA INTERNA DE RETORNO)

É um indicador que apresenta o percentual de rentabilidade do negócio e facilita o comparativo com outros tipos de investimento que o mercado possibilita como bolsa de valores, fundos de renda fixa, entre outros. No caso do Figuera Café, as TIRs para os cenários são:

TIR	Cenário Provável	Cenário Provável
Ano 0	(87.662)	(87.662)
Ano I	2.232	57.456
Ano II	26.840	74.596
Ano III	41.421	93.585
Ano IV	50.781	99.200
Ano V	61.114	105.152
TIR	22,22%	78,47%

Tabela 51 - TIR

Fonte: Autor

Note que em ambos os casos a TIR é muito superior à taxa de desconto utilizada no cálculo do VPL que é 11,04 a.a. do CDB, mostrando-se assim um investimento atraente.

8 CONCLUSÃO

O problema em questão analisado no trabalho está relacionado à elaboração de um plano de negócio para a abertura de uma cafeteria em Porto Alegre. Fez-se necessário tal trabalho uma vez que qualquer empreendimento possui um risco intrínseco, principalmente nos primeiros anos de vida do negócio o que pode ser diminuído com um planejamento extenso, exatamente o que foi feito nesse trabalho de conclusão.

Além disso, os objetivos do trabalho eram fazer os planos de marketing, recursos humanos, financeiro e operacional da empresa e que de fato foram devidamente cumpridos. Para tanto, como metodologia, foi feita uma análise de dados secundários, para se ter uma visão clara de como o trabalho pode ser estruturado e direcionar as outras etapas da coleta e análise de dados de campo, além de buscar na bibliografia os termos e conceitos que seriam usados posteriormente no trabalho. Posteriormente, ocorreu a coleta de dados primários, onde foram empregados questionários, visitas aos concorrentes com a técnica de cliente oculto, além de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários das cafeterias concorrentes. Também se fez um vasto levantamento de custo que, posteriormente, foi essencial para o plano financeiro. Após toda a coleta e análise de dados, os conceitos vistos na revisão bibliográfica foram trabalhados através das informações coletadas com o intuito de cumprir com os objetivos estabelecidos no início do trabalho.

Em relação ao plano de marketing, foi definido primeiramente a parte de missão e visão da empresa que guiaram o resto do plano de marketing como os fundamentos da empresa. Como missão, ficou definido: “Tornar o café uma experiência única através da constante busca pela xícara perfeita e de um ambiente agradável e tranquilo.” O que representa a preocupação do Fighera Café com toda a experiência que o cliente terá com o café no seu

estabelecimento. Já em relação à visão da empresa ficou definido “Tornar-se a maior rede de cafeterias do Brasil” que pode ser considerado algo bem ambicioso, no entanto é uma visão que provavelmente irá perdurar durante muitos anos.

Também se analisou o ambiente micro e macro de marketing onde se identificou que os principais concorrentes estariam localizados no bairro Bomfim, são eles: Café Buenos Aires, Café Gioanni, Café Friori, Café do Porto, Croassonho Café, Café Divã e Café Correto. Então, analisaram-se alguns aspectos entre os a qualidade do café, o atendimento, o ambiente e o cardápio. Concluiu-se que há uma grande oportunidade principalmente sobre a qualidade do café para o Fighera Café, já que de todos os concorrentes somente 2 apresentaram uma café com uma qualidade razoável. Ademais, também foi identificado que o tipo de cliente do bairro Bomfim possui alta renda e que isso deve refletir na qualidade e preço dos produtos da cafeteria. Além disso, nesta parte fez-se um extenso trabalho de análise de fornecedores onde levantou-se as principais empresas para que irão prover os produtos para serem revendidos no Fighera Café sempre considerando dois aspectos básico: custo e qualidade. Também, com o intuito de diminuir o risco das operações do Fighera Café, buscou-se informações sobre vários aspectos do macroambiente de marketing. Quanto ao ambiente econômico, pode-se dizer que há boas perspectivas pelo menos até 2015 com um crescimento em média de em torno de 6% a.a no Brasil. Também há boas perspectivas no ambiente político que, além da estabilidade esperada para os próximos anos, projeta uma tendência de queda dos impostos para os pequenos empresários através de benefícios governamentais como o SUPER SIMPLES. Além do mais, nessa parte do trabalho viu-se que há uma forte tendência de expansão das cafeterias já que o consumo de café fora de casa aumentou 307% nos últimos anos. Também, considerando que o aspecto legislativo no Brasil é essencial para a sobrevivência das empresas fez-se um detalhado estudo desde as normas sanitárias, ambientais, tributárias até as trabalhistas sempre com o intuito de diminuir o risco das operações da empresa e calcular seus custos.

Também, elaborou-se uma análise SWOT onde se avaliou as oportunidade, ameaças, forças e fraquezas da empresa e como lidar com isso. Em tal análise, pode-se notar que o Fighera Café possui um grande desafio de

conquistar os clientes de um bairro que já possui um significativo número de cafeterias já consolidadas há alguns anos e que possuem um variados cardápio. Para tanto, o Fighera Café aposta na qualidade do café, atendimento e um ambiente agradável.

Além disso, definiu-se também o objetivos e metas de marketing para a empresa que ficaram alinhados com sua missão e visão. Também, o mix de marketing (4 Ps) foram elaborados com o intuito de atingir o objetivos previamente elaborados. Nessa parte foram definidas a estratégia de preço, de produto, distribuição e promoção da cafeteria.

O segundo objetivo que foi cumprido no trabalho foi o de recursos humanos. Nessa parte o treinamento necessário para os funcionário foi abordado além da estrutura de cargos e salários. Também, além dos salários que são um custo significativo para a empresa, existe a parte tributária e de benefícios que foram abordadas em detalhes permitindo saber o custo exato de cada funcionário para a empresa.

Quanto ao plano operacional, analisou-se vários aspectos pertinentes sobre como irá ser o horário de funcionamento, a parte administrativa da empresa, o atendimento, elaboração das refeições, cafés e bebidas, layout e a localização da cafeteria, considerando cada parte como um processo e delegando os responsáveis por eles.

Finalmente, o plano financeiro consolidou todos os outros planos e os traduziu em números para que se pudesse mensurar a viabilidade do negócio. Nessa parte, primeiramente levantou-se todos os custos de investimento inicial, custos fixos e variáveis da cafeteria. Então, baseado nas entrevistas com os outros proprietários de cafeterias, estimou-se a demanda e o ticket médio para que se calculasse a receita mensal. Então, elaborou-se os mais diversos relatórios e métricas financeiras que normalmente são usados para tomada de decisões de investimento. São eles: fluxo de caixa, demonstrativos de resultados, ponto de equilíbrio, *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Além do mais, todo o plano financeiro foi projetado para 5 anos e, para cada relatório e métrica, usou-se três cenários de demanda: o pessimista, o provável e o otimista. Em suma, notou-se que se a previsão pessimista de demanda se realizar, o negócio fica inviável, apresentando fluxos de caixa negativos nos 5 anos de operações, no entanto

no cenário provável, passa a ser lucrativa com VPL positivo de R\$35.928 e TIR de 22,22% a.a. No entanto, quando se passa para o cenário otimista, onde o ticket médio e a demanda são aumentados em R\$ 1,5 e 25% respectivamente, o VPL salta para R\$ 308.152 e a TIR para 78,47% a.a. o que torna o investimento altamente lucrativo.

Ou seja, o objetivo geral do trabalho que era a elaboração do plano de negócios foi atingido com sucesso, incluindo seus objetivos específicos de elaboração do plano de marketing, recursos humanos, operacional e financeiro.

No entanto, deve-se reconhecer que o trabalho possui algumas limitações que não podem ser omitidas do ponto de vista acadêmico. Primeiramente, cita-se a coleta de dados *in loco* onde foram analisados aspectos pertinentes da concorrência. Essa coleta de dados foi feita por uma única pessoa que, apesar de seguir um roteiro, reconhece a possibilidade de haver alguma interferência na interpretação dos dados coletados pelas suas percepções pessoais, além do fato de não haver uma maneira 100% exata de mensurar a qualidade do café, atendimento e dos ambientes analisados. Também na pesquisa via questionário, o critério usado foi o de conveniência, o que não permite o pesquisador inferir as mesmas conclusões para toda a população.

Por fim, após ter elaborado o plano de negócios do Fighera Café, pode-se dizer que existe um conhecimento muito mais significativo sobre o risco de tal empreendimento e as barreiras que devem ser superadas para que o negócio se torne financeiramente viável e lucrativo.

9 REFERÊNCIAS

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

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Miguel et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**.

Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

EFETIVIDADE.NET:

Disponível

em: <<http://www.efetividade.net/2008/01/09/fluxo-de-caixa-instrumento-essencial-para-profissionais-independentes/>>. Acesso em: 16 agosto 2011

ABIC.

Disponível

em:<<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>>.

Acesso em: 16 agosto 2011

10 ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PÚBLICO ALVO

1) Quantas vezes por semana você costuma ir a cafeterias?

a. 1 a 2. c. Diariamente.

b. 3 a 5. d. Raramente .

2) Quanto você acha que é o preço de cada café abaixo?

a. R\$

b. R\$



3) Qual dos dois lugares abaixo você acha mais agradável?

a)

b)



4) (Se a sua resposta foi a foto da direita (b) na questão anterior, pule essa questão e responda a questão 5.) Sobre a foto “a”, avalie a influência dos itens abaixo que tornam o lugar mais agradável, sendo “1” Nenhuma Influência e “5” Muito Influência.

a. Iluminação mais sóbria	1	2	3	4	5
b. Quadros	1	2	3	4	5
c. Poltronas	1	2	3	4	5
d. Mesas	1	2	3	4	5
e. Teto de madeira	1	2	3	4	5
f. Paredes com cores mais sóbrias	1	2	3	4	5

5) Sobre a foto “b”, avalie a influência dos itens abaixo que tornam o lugar mais agradável, sendo “1” Nenhuma Influência e “5” Muito Influência.

a. Iluminação mais clara	1	2	3	4	5
b. Balcão de atendimento	1	2	3	4	5
c. Teto convencional	1	2	3	4	5
d. Cadeiras simples	1	2	3	4	5
e. Teto de concreto	1	2	3	4	5
f. Paredes com cores mais claras	1	2	3	4	5

6) Quantas quadras você normalmente está disposto a percorrer para ir a uma cafeteria? (independentemente de ir a pé, carro ou qualquer outro meio de transporte).

a. 1 ou 2. c. 6 a 7.

b. 3 a 5. d. Mais que 7

7) Quais os motivos abaixo leva você a ir a uma cafeteria? (mais de uma opção podem ser selecionadas).

- | | |
|--|--|
| a. Fazer um lanche rápido. | d. Encontrar alguém para tratar de negócios. |
| b. Tomar um café de melhor qualidade. | e. Pausa do trabalho. |
| c. Encontrar alguém para ter uma conversa informal. | f. É um lugar agradável de ir quando não estou trabalhando. |

8) Dê uma nota para a importância de cada item abaixo em uma cafeteria sendo 1 (Não Importa) a 5 (Essencial).

a. Qualidade do atendimento	1	2	3	4	5
b. Qualidade do café	1	2	3	4	5
c. Variedade do Cardápio	1	2	3	4	5
d. Ambiente agradável	1	2	3	4	5
e. Decoração sofisticada	1	2	3	4	5
f. Estar localizada perto de onde estou.	1	2	3	4	5

Primeiro Nome:

Telefone:

Idade:

ANEXO B - ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS

1) Quais os motivos abaixo leva você a ir a uma cafeteria? (mais de uma opção podem ser selecionadas).

- | | |
|--|--|
| a. Fazer um lanche lanche rápido. | d. Encontrar alguém para tratar de negócios. |
| b. Tomar um café de melhor qualidade. | e. Pausa do trabalho. |
| c. Encontrar alguém para bater uma conversa informal. | f. É um lugar agradável de ir quando não estou trabalhando. |

- 2) Classifique em ordem de importância (de 1 a 6) os fatores que uma cafeteria possui:
 - () - Qualidade do atendimento.
 - () - Qualidade do café.
 - () - Variedade do cardápio.
 - () - Ambiente agradável e confortável.
 - () - Decoração sofisticada.
 - () - Estar localizada perto de onde estou.
- 3) Além dos itens acima, o que você classificaria como essencial uma cafeteria ter?
- 4) O público aprecia latte art?
- 5) Seus baristas sabem fazer?
- 6) Existe algum treinamento com os baristas?
- 7) Quantas pessoas por dia em média frequentam a cafeteria nas seguintes estações?
 - a. Inverno:
 - b. Meia-Estação:
 - c. Verão:
- 8) O que a cafeteria faz quando cai o movimento no verão?
 - a. Abre menos dias na semana?
 - b. Reduz horário?
 - c. Férias coletivas?
 - d. O que faz no cardápio?
- 9) O que você considera o diferencial da cafeteria?
- 10) Qual o público que frequenta a sua cafeteria?
- 11) Existe algum convênio com empresas ou escritórios (café da manhã, reunião de negócios)?
- 12) Sabe qual o salário médio de:
 - a. Garçon:
 - b. Barista profissional:
 - c. Assistente de cozinha:
- 13) É usado alguma agência para a contratação de funcionários?
- 14) Quantos funcionários a cafeteria possui?

- 15) Qual o café possui mais saída (expresso ou com leite?)
- 16) Qual outro produto possui mais saída?
- 17) Algum decorador foi contratado para fazer a decoração?
- 18) Você considera o café como item essencial para na receita da empresa ou é somente algo para atrair os clientes (saberia dizer se o café representa parte significativa da receita)?
- 19) Dos produtos vendidos, quais são produzidos e quais são comprados prontos?
- 20) Saberia dizer o ticket médio da cafeteria?
- 21) Como a cafeteria é promovida? Quais mídias e veículos de comunicação são usados para tanto?
- 22) No caso de eu ter que entrevistar alguns fornecedores, poderia me dizer o nome de alguns?
 - a. Maquinários:
 - b. Móveis:
 - c. Café:
 - d. Salgados:
 - e. Doces:
 - f. Bebidas:

ANEXO C – ROTEIRO COLETA IN LOCO

- 1) Ponto:
 - a. Comercial
 - b. Residencial
- 2) Números mesas e cadeiras:
 - a. Mesas:
 - b. Cadeiras:
- 3) Tipo de café usado:
- 4) Marca de café usado:

- 5) Quantos quais dias abre na semana:
- 6) Que horários:
- 7) Quantos funcionários no momento da visita:
 - a. Garçons:
 - b. Baristas:
 - c. Atententes:
 - d. Cozinha:
- 8) Qualidade do café (método: pedir um expresso simples e um cortado):
 - a. Extração do grão (espresso simples):
 - i. Crema:
 1. Espessura:
 - a. No ponto
 - b. Fina
 - c. Não possui
 2. Cremosidade:
 - a. No ponto
 - b. Pouco
 - c. Não existe
 3. Cor:
 - a. Castanha com umas nuances de marrom
 - b. Marrom
 - c. Não possui
 - ii. Aroma:
 - a. Agradável
 - b. Fraco
 - c. Queimado
 - iii. *After Taste*:
 - a. Agradável
 - b. Muito amargo
 - c. Queimado
 - d. Fraco
 - e. Muito Forte
 - b. Leite (cortado):
 - i. Bolhas:
 - a. Nenhuma
 - b. Algumas
 - c. Muitas
 - ii. Cremosidade:
 - a. No ponto
 - b. Pouco
 - c. Aguado
 - iii. *Latte Art*:
 - a. Sim
 - b. Sim, mas com pouca qualidade

c. Não

iv. Temperatura:

- a. Muito quente
- b. No ponto
- c. Morno
- d. Frio

9) Variedade e preço: tirar fotos e analisar depois.

10) Atendimento:

a. Rapidez:

- a. Até cardápio:
- b. Até ser servido:

b. Cordialidade:

- a. Bastante
- b. Adequada
- c. Pouca
- d. Nenhuma