

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA IMPLANTAR
UMA CAFETERIA NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

PAULA LINS VON WANGENHEIM

Florianópolis, dezembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA IMPLANTAR
UMA CAFETERIA NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

PAULA LINS VON WANGENHEIM

Orientado por:

Prof. Alexandre Marino Costa

Área de Concentração:

Administração geral e empreendedorismo

Florianópolis, dezembro de 2000.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca examinadora que atribuiu nota _____ a Paula Lins von Wangenheim, na disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236.

Banca Examinadora

Professor Aléxandre Marino Costa

Presidente

Professor Gilberto de Oliveira Moritz

Membro

Professor Pedro Moreira Filho

Membro

AGRADECIMENTOS

Ao professor Alexandre Marino Costa, por sua valiosa orientação e dedicação, fundamental na concretização das idéias.

Aos meus pais, pelas oportunidades que me deram nos estudos e na vida, e pelo constante apoio e incentivo.

Aos meus irmãos, familiares e amigos, pela confiança que depositaram em mim.

Ao meu noivo, pelo carinho e companheirismo.

A todos os professores que tive até hoje, que me fizeram gostar de aprender.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	i
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE ANEXOS.....	xi
SINOPSE.....	xii
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Tema Problema.....	16
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Caracterização do Empreendimento.....	17
2 OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo Geral.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1 O Empreendedor e o Empreendimento.....	19
3.2 Cafeteria.....	19
3.3 Conceito de Projeto.....	20
3.4 Aspectos Mercadológicos.....	21
3.4.1 Pesquisa Mercadológica.....	22
3.4.2 Clientes.....	22
3.4.3 Concorrentes.....	23
3.4.4 Fornecedores.....	24
3.4.5 Estratégias Competitivas.....	24
3.5 Aspectos Jurídicos e Legais.....	25
3.5.1 Constituição Jurídica da Empresa.....	26
3.5.2 Registro da Empresa.....	26

3.5.3 Empresa de Pequeno Porte.....	27
3.6 Aspectos Ambientais.....	28
3.6.1 Questões Econômicas.....	28
3.6.2 Questões Tecnológicas.....	29
3.6.3 Questões Ecológicas.....	29
3.6.4 Demografia.....	30
3.7 Aspectos Administrativos.....	30
3.7.1 Estrutura Organizacional.....	30
3.7.2 Administração de Recursos Humanos.....	31
3.7.2.1 Descrição de Cargos.....	32
3.8 Aspectos Técnicos.....	33
3.8.1 Produtos e Serviços.....	33
3.8.2 Planejamento, Programação e Controle da Produção.....	34
3.8.3 Localização.....	35
3.8.4 Layout.....	36
3.8.5 Administração de Materiais.....	37
3.8.5.1 Controle de Estoques.....	37
3.8.5.2 Compras.....	37
3.9 Aspectos Contábeis.....	37
3.10 Aspectos Financeiros.....	38
3.10.1 Investimento Fixo.....	38
3.10.2 Financiamento.....	39
3.10.3 Capital de Giro.....	40
3.10.4 Fluxo de Caixa.....	40
3.10.5 Custos.....	41
3.10.5.1 Custos Fixos.....	41
3.10.5.2 Custos Variáveis.....	41
3.10.5.3 Custos Semivariáveis.....	42
3.10.6 Receita.....	42
3.10.7 Lucro.....	42
3.10.8 Margem de Contribuição.....	43
3.10.9 Ponto de Equilíbrio.....	43

3.10.10 Métodos de Avaliação de Investimentos.....	44
3.10.10.1 <i>Payback</i>	45
3.10.10.2 Taxa Média de Retorno.....	45
3.10.10.3 Índice de Lucratividade.....	46
4 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	47
4.1 Tipo de Estudo.....	47
4.2 Método e Técnicas de Coleta de Dados.....	47
4.3 Cálculo da Amostra.....	48
5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	50
5.1 Pesquisa Mercadológica.....	50
5.2 Caracterização dos Clientes.....	73
5.3 Análise dos Concorrentes.....	74
5.4 Levantamento de Fornecedores.....	79
5.5 Estratégias Competitivas.....	82
5.5.1 Ações Estratégicas.....	82
5.5.2 Missão do Empreendimento.....	83
6 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS.....	84
6.1 Caracterização da Empresa.....	84
6.2 Registro da Empresa.....	85
6.3 Contrato Social.....	86
7 ASPECTOS AMBIENTAIS.....	87
7.1 Questões Econômicas.....	87
7.2 Questões Tecnológicas.....	87
7.3 Questões Ecológicas.....	88
7.4 Demografia.....	88
8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	90
8.1 Organograma.....	90

8.2 Administração de Recursos Humanos.....	90
8.2.1 Descrição das Principais Tarefas.....	91
8.2.2 Regime de Trabalho.....	93
8.2.3 Remuneração do Pessoal.....	94
9 ASPECTOS TÉCNICOS.....	96
9.1 Produtos e Serviços.....	96
9.2 Planejamento, Programação e Controle da Produção.....	99
9.3 Localização.....	101
9.4 Layout.....	101
9.5 Controle de Estoques.....	101
9.6 Compras.....	102
10 ASPECTOS CONTÁBEIS.....	103
11 ASPECTOS FINANCEIROS.....	104
11.1 Investimento Fixo.....	104
11.1.1 Adaptação do Imóvel.....	104
11.1.2 Máquinas e Equipamentos.....	105
11.1.3 Móveis e Utensílios.....	107
11.1.4 Investimento Fixo Total.....	110
11.2 Financiamento.....	110
11.3 Capital de Giro.....	111
11.3.1 Estoque Inicial.....	111
11.3.2 Custos Fixos.....	114
11.3.3 Caixa e Bancos.....	117
11.4 Investimento Inicial.....	118
11.5 Custos Variáveis.....	119
11.6 Total dos Custos.....	124
11.7 Receitas Operacionais.....	125
11.8 Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	130
11.9 Margem de Contribuição.....	131

11.10 Ponto de Equilíbrio.....	132
11.11 <i>Payback</i>	132
11.12 Taxa Média de Retorno.....	133
11.13 Índice de Lucratividade.....	133
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
12.1 Conclusões.....	135
12.2 Recomendações.....	136
13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Exemplos do grau de simultaneidade entre produtos e serviços.....	33
GRÁFICO 2: Sexo.....	50
GRÁFICO 3: Faixa Etária.....	51
GRÁFICO 4: Estado Civil.....	52
GRÁFICO 5: Grau de Escolaridade.....	53
GRÁFICO 6: Renda Mensal.....	54
GRÁFICO 7: Costuma fazer refeições e/ou lanches fora de casa.....	55
GRÁFICO 8: Tipo de estabelecimento que frequenta em 1º lugar.....	56
GRÁFICO 9: Tipo de estabelecimento que frequenta em 2º lugar.....	57
GRÁFICO 10: Tipo de estabelecimento que frequenta em 3º lugar.....	58
GRÁFICO 11: Frequência.....	59
GRÁFICO 12: Nome do estabelecimento favorito neste ramo, em Florianópolis.....	60
GRÁFICO 13: Tipo de alimento que costuma consumir.....	61
GRÁFICO 14: Tipo de bebida que costuma consumir.....	62
GRÁFICO 15: Quanto costuma gastar.....	63
GRÁFICO 16: Característica que considera importante em 1º lugar.....	64
GRÁFICO 17: Característica que considera importante em 2º lugar.....	65
GRÁFICO 18: Característica que considera importante em 3º lugar.....	66
GRÁFICO 19: Característica que considera importante em 4º lugar.....	67
GRÁFICO 20: Tipo de café de preferência.....	68
GRÁFICO 21: Horário favorito para frequentar um Café.....	69
GRÁFICO 22: Serviços acessórios que gostaria que um Café tivesse.....	70
GRÁFICO 23: Frequentaria um Café de estilo e qualidade no centro de Florianópolis.....	71
GRÁFICO 24: Ponto de Equilíbrio.....	132

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Simples Federal.....	26
TABELA 2: Simples Estadual.....	27
TABELA 3: Sexo.....	50
TABELA 4: Faixa Etária.....	51
TABELA 5: Estado Civil.....	52
TABELA 6: Grau de Escolaridade.....	53
TABELA 7: Renda Mensal.....	54
TABELA 8: Costuma fazer refeições e/ou lanches fora de casa.....	55
TABELA 9: Tipo de estabelecimento que frequenta em 1º lugar.....	56
TABELA 10: Tipo de estabelecimento que frequenta em 2º lugar.....	57
TABELA 11: Tipo de estabelecimento que frequenta em 3º lugar.....	58
TABELA 12: Frequência.....	59
TABELA 13: Nome do estabelecimento favorito neste ramo, em Florianópolis.....	60
TABELA 14: Tipo de alimento que costuma consumir.....	61
TABELA 15: Tipo de bebida que costuma consumir.....	62
TABELA 16: Quanto costuma gastar.....	63
TABELA 17: Característica que considera importante em 1º lugar.....	64
TABELA 18: Característica que considera importante em 2º lugar.....	65
TABELA 19: Característica que considera importante em 3º lugar.....	66
TABELA 20: Característica que considera importante em 4º lugar.....	67
TABELA 21: Tipo de café de preferência.....	68
TABELA 22: Horário favorito para frequentar um Café.....	69
TABELA 23: Serviços acessórios que gostaria que um Café tivesse.....	70
TABELA 24: Frequenteria um Café de estilo e qualidade no centro de Florianópolis.....	71
TABELA 25: Análise dos Concorrentes - Café das Artes.....	75
TABELA 26: Análise dos Concorrentes - Casa das Tortas.....	76
TABELA 27: Análise dos Concorrentes - Confeitaria Chuvisco.....	77
TABELA 28: Vida útil dos investimentos fixos/depreciação.....	115
TABELA 29: Ficha Técnica do Negócio.....	134

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Remuneração do Pessoal.....	95
QUADRO 02: Capacidade de Produção (70%).....	99
QUADRO 03: Adaptação do Imóvel.....	104
QUADRO 04: Máquinas e Equipamentos para Área de Atendimento.....	105
QUADRO 05: Máquinas e Equipamentos para Área de Produção.....	106
QUADRO 06: Máquinas e Equipamentos para Área Administrativa.....	107
QUADRO 07: Móveis e Utensílios para Área de Atendimento.....	107
QUADRO 08: Móveis e Utensílios para Área de Produção.....	108
QUADRO 09: Móveis e Utensílios para Área Administrativa.....	109
QUADRO 10: Móveis e Utensílios para Área de Depósito.....	109
QUADRO 11: Móveis e Utensílios para Área de Banheiro e Toaletes.....	110
QUADRO 12: Investimento Fixo Total.....	110
QUADRO 13: Estoque Inicial de Matérias-primas.....	111
QUADRO 14: Estoque Inicial de Produtos Prontos.....	113
QUADRO 15: Estoque Inicial de Produtos Diversos.....	114
QUADRO 16: Estoque Inicial Total.....	114
QUADRO 17: Custo da mão-de-obra.....	115
QUADRO 18: Despesas Administrativas.....	115
QUADRO 19: Depreciação.....	117
QUADRO 20: Total dos custos fixos.....	117
QUADRO 21: Capital de Giro.....	118
QUADRO 22: Investimento Inicial.....	118
QUADRO 23: Custos Variáveis - Cenário 1 (50% da capacidade).....	119
QUADRO 24: Custos Variáveis - Cenário 2 (70% da capacidade).....	120
QUADRO 25: Custos Variáveis - Cenário 3 (100% da capacidade).....	120
QUADRO 26: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 1 (50% da capacidade).....	120
QUADRO 27: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 2 (70% da capacidade).....	122
QUADRO 28: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 3 (100% da capacidade).....	123
QUADRO 29: Total dos custos variáveis.....	124

QUADRO 30: Total de Custos Mensais.....	125
QUADRO 31: Preços de Comercialização.....	125
QUADRO 32: Receita - Cenário 1 (50% da capacidade).....	126
QUADRO 33: Receita - Cenário 2 (70% da capacidade).....	128
QUADRO 34: DRE Mensal (valores em R\$).....	130
QUADRO 35: DRE Anual (valores em R\$).....	131
QUADRO 36: Margem de Contribuição.....	132
QUADRO 37: Ponto de Equilíbrio.....	132
QUADRO 38: Período de <i>Payback</i>	133
QUADRO 39: Taxa Média de Retorno.....	133
QUADRO 40: Índice de Lucratividade.....	134

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 - Contrato de Constituição da Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada.....	141
ANEXO 02 - Modelo do Questionário da Pesquisa de Marketing.....	144
ANEXO 03 - Localização do Empreendimento.....	145
ANEXO 04 - Fotos da Fachada do Imóvel.....	146
ANEXO 05 - Layout do Estabelecimento 1.....	147
ANEXO 06 - Perspectiva 1.....	148
ANEXO 07 - Perspectiva 2.....	149
ANEXO 08 - Perspectiva 3.....	150

SINOPSE

O presente trabalho tem por finalidade identificar e desenvolver as etapas necessárias à formulação de um projeto para avaliar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma cafeteria no bairro Centro, no município de Florianópolis.

Foi realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico a fim de fundamentar teoricamente os aspectos abordados pelo projeto.

Para abordar os aspectos mercadológicos foi realizada uma pesquisa de marketing junto aos consumidores em potencial e aos concorrentes, além de um levantamento de fornecedores. Com estes dados foi possível traçar um plano de estratégias competitivas para melhor lançar-se no mercado.

Os aspectos jurídicos e legais foram detalhados passo a passo, demonstrando todas as etapas necessárias à abertura de uma empresa.

Os aspectos ambientais situaram o empreendimento em um universo mais global.

Os aspectos administrativos mostraram a estrutura da empresa, bem como os aspectos relacionados às pessoas que compõem esta estrutura.

O negócio ficou caracterizado através dos aspectos técnicos, que relacionaram os produtos e serviços que serão produzidos e vendidos, além da localização e do layout, possibilitando uma visualização prévia da cafeteria.

Por fim, os aspectos contábeis e financeiros permitiram uma análise detalhada quanto à viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

O investimento inicial foi estimado em R\$105.478,19. Operando inicialmente com 70% da sua capacidade, obteve-se uma receita anual estimada em R\$386.784,00, e um custo total de R\$256.624,44.

A conclusão que se chegou é que a implantação de uma cafeteria no centro de Florianópolis é viável, com ponto de equilíbrio a 46%, período de payback de 1 ano e 1 mês, taxa média de retorno a 14%, e índice de lucratividade a 24%, na perspectiva de operar inicialmente com 70% da sua capacidade produtiva.

1 INTRODUÇÃO

As empresas constituem uma das mais complexas invenções do homem. E é esta sua complexidade e diversidade, além de diversos outros fatores, que passaram a exigir estratégias e respostas cada vez mais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial nas constantes situações de acentuada incerteza.

As aceleradas mudanças e a instabilidade ambiental, os fatores políticos, econômicos, legais, sociais, culturais e tecnológicos, a crescente limitação e escassez de recursos, e a acirrada concorrência nos mercados, fizeram com que o empreendedorismo se transformasse em uma das atividades mais desafiadoras de hoje.

Diante de tal realidade, o estudo de viabilidade econômico-financeira aliado a uma pesquisa de marketing, tornam-se instrumentos fundamentais antes da implantação de qualquer tipo de empresa.

Este trabalho constitui-se de objetivos geral e específicos, fundamentação teórica, metodologia de trabalho, desenvolvimento, e considerações finais.

1.1 Tema problema

Este trabalho pretende verificar a viabilidade da implantação de uma cafeteria, aproveitando o conhecimento da aluna no ramo de alimentação; além da possibilidade de aplicação direta dos conhecimentos adquiridos durante o Curso de Administração.

Tendo em vista o objetivo acima descrito o tema problema deste estudo pode ser assim definido:

“É viável econômica e financeiramente a abertura de uma cafeteria no Centro de Florianópolis?”

1.2 Justificativa

Este trabalho justifica-se, na medida em que visualizou-se a oportunidade de se estender um negócio de família, já no ramo de alimentos e bebidas.

A intenção aqui demonstrada é de se implantar um estabelecimento diferenciado para comercializar cafés, lanches e refeições leves, e oferecer um espaço para entretenimento e lazer no Centro de Florianópolis.

Os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração se fazem fundamentais na medida em que o trabalho se propõe a analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio como uma alternativa de investimento.

Pessoalmente, também justifica-se o presente estudo pela experiência vivenciada pela aluna nos últimos 4 anos, frente à Gerência de um Restaurante, conhecendo a realidade particular do setor.

1.3 Caracterização do empreendimento

O empreendimento cafeteria ou café pertence ao setor terciário da economia, ou seja, o setor que mais cresce no país e no mundo nos últimos anos, e caracteriza-se essencialmente pela comercialização de café e tortas.

Além destes produtos, também pretende-se comercializar refeições leves, sanduíches e outras bebidas, preparados e servidos com o máximo de qualidade, em um ambiente bem decorado, seguindo o estilo dos cafés europeus.

A idéia inicial será de implantar uma empresa de pequeno porte, com 13 empregados aproximadamente, no bairro Centro, em Florianópolis.

O imóvel escolhido é o subsolo de uma casa comercial, situada em um local com grande concentração de pessoas, perto de repartições públicas, centros executivos, bancos, escolas, e comércio varejista em geral, na esquina da Avenida Rio Branco com a Rua Esteves Júnior.

O *Dietrich Café* terá as seguintes características:

- Área total de aproximadamente 100 m²;
- 30% da área destinada à cozinha, depósito, banheiro e escritório;
- 70% da área destinada ao atendimento dos clientes, dividida entre um salão e uma varanda coberta, e toaletes masculino e feminino;
- 13 mesas, com capacidade para 60 pessoas; e estacionamento para 8 carros;
- Horário de funcionamento: de domingo à segunda, das 10:00hs às 22:00hs.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma cafeteria no Centro de Florianópolis.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o tipo de negócio;
- Analisar os aspectos mercadológicos em geral;
- Levantar dados sobre as características do mercado consumidor e da concorrência;
- Identificar possíveis diferenciais de mercado como estratégia competitiva;
- Relacionar os passos necessários à constituição jurídica e legal da empresa;
- Descrever a estrutura administrativa;
- Planejar os aspectos técnicos, como produtos e serviços, produção, localização e layout;
- Avaliar o negócio como alternativa de investimento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo principal buscar informações e dados que visam situar o tema do trabalho dentro de um referencial teórico. Devido ao fato deste trabalho abranger várias áreas dentro da Administração, tornou-se necessário uma busca diversificada de informações. Primeiramente, será apresentada uma conceituação geral sobre empreendedor, empreendimento e projeto, e sobre o negócio cafeteria. Após, serão conceituados e detalhados os aspectos mercadológicos, os aspectos jurídicos e legais, os aspectos ambientais, os aspectos administrativos, os aspectos técnicos, os aspectos contábeis, os aspectos financeiros, e por fim, os métodos de avaliação de investimentos.

3.1 O Empreendedor e o Empreendimento

O desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental, não só para as pessoas que decidem tornar-se empreendedores e viver diretamente de seu trabalho, mas para a sociedade como um todo, uma vez constatada a sua importância como gerador de emprego e renda, entre outros benefícios.

“ O Empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”. (DEGEN, 1989)

Um empreendedor, ou entrepreneur, segundo MARCONDES e BERNARDES (1997), é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, como uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa.

Os cinco pré-requisitos sobre a idéia de um novo empreendimento, de acordo com DEGEN (1989), são:

- Clareza sobre o conceito do negócio, identificando os possíveis problemas (que podem colocá-lo em situação de risco);

- Conhecimento básico necessário para desenvolver o negócio;
- Contatos com clientes, fornecedores, empregados, sócios e investidores, além de concorrentes, advogados, contadores, banqueiros, e outros possíveis colaboradores;
- Recursos financeiros para sua viabilização;
- Encomendas ou expectativa de demanda.

3.2 Cafeteria

As cafeterias nasceram na Europa e vieram carregadas de história. Em Paris foram pano de fundo tanto para a euforia da Belle Époque como para o terror da ocupação nazista. Em Lisboa ou no Rio de Janeiro, não foi diferente. Em torno de suas mesas sentaram-se personagens ilustres. Fernando Pessoa e Manoel Bandeira foram sempre clientes assíduos.

Os novos investimentos em cafeterias trazem consigo o peso dessa história. É também essa tradição que coloca os clientes dos Cafés entre os mais sofisticados e exigentes frequentadores das casas que oferecem alimentação e lazer.

As cafeterias, cafés ou *coffee-shops*, se caracterizam por ter um cardápio reduzido com refeições leves e lanches rápidos, em um ambiente descontraído, e serviço executado por garçons ou garçonetes, sem formalidades, podendo ser no balcão ou na mesa.

No Brasil, com o ritmo acelerado das grandes cidades, o indispensável “cafezinho” foi por algum tempo empurrado para o balcão e condenado a ser tomado em goles rápidos. Mas, atualmente, as cafeterias estão voltando cheias de força e novidades, reconquistando uma clientela disposta a retomar o saudável hábito de trocar idéias em torno de uma mesa e de um estimulante gole de café.

3.3 Conceito de Projeto

Um projeto é acima de tudo um planejamento, ou seja, um estabelecimento antecipado de ações a serem executadas e uma estimativa de recursos a serem empregados, para que os objetivos fixados sejam alcançados satisfatoriamente.

FLANZER e SIMONSEN (1974) definem projeto como um conjunto de informações e estimativas que indicam ou contra indicam a realização de um empreendimento específico.

Do ponto de vista do empresário privado, projeto é um instrumento que permite avaliar as vantagens relativas de um determinado uso de seus recursos - capital e capacidade empresarial - face às possibilidades de alternativas de investimentos. (HOLANDA, 1983) Neste sentido, o projeto representa, de um lado, a justificativa de um programa de produção e, de outro, o mecanismo técnico-administrativo que permite minimizar os riscos inerentes à decisão de investir.

Para CHIAVENATO (1995), projeto de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

Projeto pode ter vários conceitos, de diversos pontos de vista, porém quanto à sua importância não há dúvida que ele é essencial antes de se colocar qualquer idéia em prática.

3.4 Aspectos Mercadológicos

CHIAVENATO (1994) define recursos mercadológicos como os meios através dos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários. Neste sentido, os recursos mercadológicos incluem também o próprio mercado de consumidores ou clientes dos produtos oferecidos pela empresa, e, assim, envolvem todas as atividades de pesquisa e análise de mercado (de consumidores e de concorrentes), toda a organização de vendas, promoção, propaganda, distribuição dos produtos através dos canais adequados, desenvolvimento de novos produtos necessários às demandas do mercado, definição de preços, assistência técnica ao consumidor etc.

A administração de marketing, segundo KOTLER (1995), é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais.

3.4.1 Pesquisa Mercadológica

Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. (KOTLER, 1995)

MATTAR (1997) define pesquisa de marketing como uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados, com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, a ao marketing como área de conhecimento de administração.

Uma pesquisa de marketing eficaz, segundo KOTLER (1995), envolve cinco etapas: 1. Definição do problema e dos objetivos da pesquisa; 2. Desenvolvimento do plano de pesquisa, que envolve decisões sobre fontes de dados, abordagens de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contatos; 3. Coleta de informações; 4. Análise das informações; e 5. Apresentação dos resultados.

3.4.2 Clientes

O segmento de clientes, conforme descrito por MARCONDES e BERNARDES (1997), “é todo agrupamento de pessoas com alguma característica homogênea, por exemplo, residir no mesmo bairro, gostar de determinado tipo de comida, ter idades aproximadas ou mesma religião, pertencer a um grupo étnico, e assim por diante.”

As empresas precisam dedicar muito tempo para observar e avaliar quem é seu cliente-alvo, pois o fracasso de muitos negócios está em arriscar-se a oferecer produtos ou serviços aleatoriamente e aguardar os acontecimentos. Assim, é interessante pesquisar vários segmentos de clientes para verificar qual cliente tem mais possibilidade de adquirir o que se pretende oferecer.

KOTLER (1995) afirma que o comportamento do comprador é influenciado por quatro fatores importantes: culturais (cultura, classe social), sociais (grupos de referência, família, status), pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida e personalidade, e autoconceito), e psicológicas (motivação, percepção, aprendizagem e crenças, e atitudes). Todos estes fatores fornecem indícios sobre como atingir e atender aos clientes com maior eficácia.

A necessidade do cliente tem que ser complementada com a descoberta de como pretende-se satisfazê-la, isto é, suas expectativas, e, de acordo com KOTLER (1995), as empresas hoje estão pretendendo ir além dessa satisfação, desenvolvendo também confiança e lealdade junto a seus consumidores.

Para um negócio em formação, os futuros clientes são os mais importantes colaboradores. São eles que podem orientar o futuro empreendedor sobre as suas necessidades, informando-lhes as necessidades que devem ser atendidas e o preço que estão dispostos a pagar para satisfazê-las. (DEGEN, 1989).

3.4.3 Concorrentes

Os concorrentes são “empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços”. (CHIAVENATO, 1994)

Na abertura de um novo negócio, CHIAVENATO (1995) afirma que é vital lembrar-se de que a empresa não estará sozinha no mercado. Muitos concorrentes certamente estarão oferecendo produtos e serviços similares, e com muitas vantagens e benefícios para os mesmos clientes que se pretende atingir.

De acordo com PORTER (1991), a concorrência age continuamente sobre uma organização, no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido, e um conjunto de forças competitivas é o que determina até que ponto este influxo de investimento ocorre.

Essas forças competitivas são: a entrada de novas empresas, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação com os fornecedores, e a rivalidade entre os atuais concorrentes. As cinco forças em conjunto, determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa.

Uma avaliação realista das capacidades de cada concorrente é um dos passos do diagnóstico na análise da concorrência. De forma ampla, pontos fortes e fracos podem ser estimados, examinando-se a posição de um concorrente em relação às cinco forças competitivas.

KOTLER (1995) lembra que além dos concorrentes mais diretos de uma empresa, ela deve prestar atenção também a seus concorrentes latentes, ou seja, aqueles que podem oferecer novas ou outras maneiras de satisfazer as mesmas necessidades.

3.4.4 Fornecedores

Fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra, e são classificados genericamente entre monopolistas (fabricantes de produtos exclusivos), habituais e especiais (ocasionais). (DIAS, 1993)

CHIAVENATO (1995) define mercado fornecedor como o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento, e como o mercado é muito complexo, enorme e altamente diferenciado, é preciso estudá-lo ou pesquisá-lo para melhor trabalhar nele.

Um dos documentos primordiais antes de se iniciar os procedimentos de compras é o cadastro de fornecedores. Na elaboração ou atualização de um cadastro, segundo MARCONDES e BERNARDES (1997), é preciso que seja avaliada: a qualidade dos produtos (bens ou serviços) de acordo com padrões estabelecidos pela empresa; a sofisticação da tecnologia empregada; a capacidade de atender os pedidos na quantidade e prazos combinados; a real situação econômico-financeira; os preços e descontos fornecidos; os tipos de relacionamentos com clientes; e, sobretudo, o interesse no estabelecimento de uma parceria.

3.4.5 Estratégias Competitivas

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, como por exemplo, regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. (ANSOFF, 1990)

A estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio

De acordo com ANSOFF (1990), os clientes de hoje não mais buscam um produto padronizado ao menor preço possível. Eles passaram a exigir que os produtos tenham uma variedade de aspectos e características de desempenho que correspondam a seus gastos pessoais, a seu status social, a seu poder aquisitivo, etc.; e, diante desta realidade, a

diferenciação de produtos e serviços transformou-se em uma importante estratégia competitiva.

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita; e o desenvolvimento da mesma é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. (PORTER, 1991)

Num sentido mais amplo, PORTER (1991) identifica três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas concorrentes.

A primeira estratégia consiste em atingir a liderança no custo total, que exige rígidos controles de custos e despesas gerais.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. A diferenciação proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

A última estratégia genérica é a de enfoque, ou seja, focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.

PORTER (1991) defende que uma empresa que fica no “meio-termo” em relação às três direções, está em uma situação estratégica extremamente pobre e que a ela está quase garantida uma baixa rentabilidade.

3.5 Aspectos Jurídicos e Legais

Os aspectos jurídicos referem-se à composição da forma societária da empresa, tipo da empresa, quem são os sócios, e qual a participação acionária de cada um. Os aspectos legais relacionam-se com as exigências e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal. (WOILER & MATHIAS, 1996)

3.5.1 Constituição Jurídica da Empresa

Do ponto de vista jurídico, as empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas: a firma individual, a sociedade de pessoas e a sociedade anônima. (CHIAVENATO, 1995)

A sociedade por pessoas é constituída mediante um contrato social firmado entre os sócios e pode assumir uma variedade de formas de sociedades comerciais, como: sociedade por firma ou nome coletivo, sociedade de capital e indústria, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sociedade em comandita simples, sociedade cooperativa, e sociedade por cota de participação.

Na sociedade por quotas de responsabilidade limitada, a forma sob a qual pretende-se apresentar o empreendimento do projeto em questão, a responsabilidade frente aos direitos e obrigações da firma é limitada ao valor do capital registrado no contrato social; e pode funcionar com o nome de um dos sócios ou adotar uma denominação social diferente.

3.5.2 Registro da Empresa

As etapas para registro de uma sociedade limitada, segundo o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina) são:

- 1º) Consulta de viabilidade junto à Prefeitura municipal em que for instalada a sede do estabelecimento;
- 2º) Registro da empresa na Junta Comercial do Estado;
- 3º) Obtenção do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) na Receita Federal;
- 4º) Obtenção da Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda;
- 5º) Obtenção de Alvará de Funcionamento na Prefeitura Municipal e inscrição no Cadastro Fiscal pela Secretaria de Finanças.

3.5.3 Empresas de Pequeno Porte

A nível federal, para fins fiscais, empresa de pequeno porte é aquela que apresenta uma receita bruta anual entre R\$120.000,00 e R\$1.200.000,00.

As empresas de pequeno porte podem optar pelo sistema SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) de tributação, estabelecido pela Lei n.º 9.317 de 5-12-1996 e alterações posteriores. Os que optam por este sistema pagam diversos tributos e contribuições mediante um único recolhimento mensal, proporcional ao seu faturamento, conforme a TABELA 1.

TABELA 1: Simples Federal

PORTE	RECEITA BRUTA EM R\$	Percentual aplicado sobre R.B. Mensal*
EPP	de 120.000,01 a 240.000,00	5,4%
EPP	de 240.000,01 a 360.000,00	5,8%
EPP	de 360.000,01 a 480.000,00	6,2%
EPP	de 480.000,01 a 600.000,00	6,6%
EPP	de 600.000,01 a 720.000,00	7,0%
EPP	de 720.000,01 a 840.000,00	7,4%
EPP	de 840.000,01 a 960.000,00	7,8%
EPP	de 960.000,01 a 1.080.000,00	8,2%
EPP	de 1.080.000,01 a 1.200.000,00	8,6%

* Não contribuinte IPI.

Fonte: SEBRAE

São muitas as vedações à opção pelo sistema SIMPLES, conforme o artigo 9º da citada lei, além dos limites de receita bruta.

A nível estadual, para fins de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), de acordo com a Lei n.º 11.398, de 08 de maio de 2000, SIMPLES/SC, empresa de pequeno porte é aquela que aufera receita bruta anual superior a R\$90.000,00 e igual ou inferior a R\$1.200.000,00, como demonstrado na TABELA 2.

TABELA 2: Simples Estadual

FATURAMENTO ANUAL EM R\$	VALOR/ALÍQUOTA MENSAL
de 60.000,01 até 120.000,00	1,0%
de 120.000,01 a 240.000,00	1,95%
de 240.000,01 a 480.000,00	3,75%
de 480.000,01 a 720.000,00	4,85%
de 720.000,01 a 1.200.000,00	5,95%

Fonte: SEBRAE

A solicitação de enquadramento como empresa de pequeno porte se dá no momento do registro da empresa em documentos próprios da receita federal e receita estadual.

3.6 Aspectos Ambientais

Para se conhecer adequadamente uma empresa, deve-se compreender também o contexto no qual ela vai se inserir. Neste sentido, os aspectos ambientais representam todo o universo que envolve externamente uma empresa tomada como ponto de referência.

3.6.1 Questões Econômicas

De acordo com CHIAVENATO (1994), as variáveis econômicas são decorrentes do contexto econômico geral. Ao nível nacional, as variáveis econômicas podem ser classificadas em permanentes ou temporárias.

As variáveis econômicas permanentes são: o nível geral de atividade econômica do país; o nível do desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a empresa; o grau de industrialização do país ou da região; e a distribuição da riqueza e da renda *per capita*.

As variáveis econômicas temporais são: o nível de atividade econômica local; as tendências inflacionárias ou deflacionárias; a balança de pagamentos do país e disponibilidade de divisas estrangeiras; e a política fiscal em determinados setores da atividade econômica.

3.6.2 Questões Tecnológicas

STONER (1985), afirma que em qualquer sociedade ou indústria, o nível de tecnologia desempenha um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos ou serviços que serão prestados, dos equipamentos que serão usados e de como várias operações serão administradas.

HALL apud CHIAVENATO (1994) coloca a tecnologia como um dos aspectos ambientais mais críticos face à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre sua administração e principalmente sobre suas operações. Segundo ele, a tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas, incluindo invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento etc.

Segundo a O.I.T., Organização Internacional do Trabalho, o grau em que uma empresa será influenciada pelas inovações ou com elas influenciará o seu meio ambiente, seja nos produtos ou nos processos de produção, dependerá de fatores tecnológicos, tais como: o ramo de atividade da empresa; os produtos ou serviços produzidos pela empresa; as tecnologias de processos de produção e os equipamentos utilizados pela empresa; a amplitude e variedade das atividades da empresa; os mercados abrangidos pelos produtos ou serviços da empresa; e as matérias-primas ou informações utilizadas como insumos pela empresa. (CHIAVENATO, 1994)

3.6.3 Questões Ecológicas

As empresas precisam estar conscientes das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo crescente da energia, os níveis crescentes de poluição e a mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental em termos de preocupação e esforços para promover um ambiente limpo. (KOTLER, 1995)

Segundo CHIAVENATO (1994), dois aspectos importantes causaram uma mudança na visão empresarial, que há alguns anos atrás, nem sequer eram considerados como fatores ambientais relevantes, provavelmente devido ao baixo nível de industrialização da época.

O primeiro foi a compreensão do equilíbrio ecológico da natureza e o efeito das atividades humanas nesse equilíbrio, pois a ciência e o crescimento da população humana

mudaram totalmente os fatores ecológicos, trazendo benefícios de um lado, mas degradando a natureza com a poluição do outro. O segundo aspecto é uma mudança na mentalidade e nas atitudes sociais de preocupação pública quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode provocar.

3.6.4 Demografia

De acordo com KOTLER (1995), a primeira força ambiental a se monitorar é a população, porque as pessoas é que representam os mercados.

As empresas precisam estar interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população nas diferentes cidades, regiões e nações; na distribuição etária, no composto étnico e nos níveis educacionais; nos padrões de moradia; e nas características e movimentos regionais.

CHIAVENATO (1994) também afirma que o crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem ser considerados pelas empresas em seus planos e em suas estratégias. Uma empresa pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis demográficas.

3.7 Aspectos Administrativos

De acordo com WOILER e MATHIAS (1996), os aspectos administrativos referem-se à estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para a operação do projeto. Também fazem parte destes aspectos a administração de recursos humanos e a descrição dos cargos que irão compor a estrutura.

3.7.1 Estrutura Organizacional

Conforme STONER (1985), “a estrutura organizacional pode ser definida como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa”.

A estrutura organizacional depende dos seguintes fatores principais: a estratégia ou planos para a consecução dos objetivos empresariais, a tecnologia utilizada para a execução da estratégia, o pessoal empregado em todos os níveis e suas funções, e o tamanho da organização.

CHIAVENATO (1994) descreve a configuração da estrutura organizacional da empresa como uma representação dos órgãos que compõem a empresa e suas relações de interdependência, tendo como função a de auxiliar no alcance dos objetivos da empresa, e manifestando-se de quatro maneiras principais: estrutura básica, mecanismos de operação, mecanismos de decisão e mecanismo de coordenação entre as partes.

A estrutura básica define como será dividida a tarefa da empresa, bem como o formato organizacional decorrente, e é representada através de organogramas; o mecanismo de operação se baseia na existência de normas, regras e regulamentos; o mecanismo de decisão define o poder de tomar decisões dentro da organização e a hierarquia de autoridade; e o mecanismo de coordenação entre as partes integra e dá consistência ao todo da estrutura organizacional.

3.7.2 Administração de Recursos Humanos

“A Administração de Recursos Humanos pode ser definida como o ramo da Administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”. (AQUINO, 1979)

CHIAVENATO (1994) define recursos humanos como “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”.

GALBRAITH (1995) afirma que quanto mais a empresa enfoca a competição, mais importante a administração de recursos humanos se torna para a sua eficiência. “Fundamentalmente, as organizações envolvem pessoas em suas administrações”.

3.7.2.1 Descrição de Cargos

De acordo com MAGNÉE (1996), a descrição dos cargos tem por finalidade descrever a finalidade do cargo, desde o nome de sua função até as tarefas pertencentes, bem como suas responsabilidades e relação com seus chefes e subordinados.

A seguir estão descritos os principais cargos de um estabelecimento do ramo de alimentação:

- **Diretor/Proprietário** - é o empreendedor, o responsável pelo empreendimento, parte dele a realização dos objetivos sob a sua direção, no quadro de suas responsabilidades; a partir de uma política comercial e gestão administrativa. Suas principais tarefas são: analisar os relatórios provenientes da gerência, decidir sobre as compras de materiais, receber e analisar os relatórios de desempenhos financeiros, autorizar a contratação ou demissão de funcionários, acompanhar os relatórios diários de receita e evolução quantitativa de clientes, efetuar reuniões periódicas com o gerente, acompanhar os balancetes mensais contábeis, responder perante assuntos de ordens fiscais ou legais.
- **Gerente** - representa o proprietário na sua ausência e deve ter praticamente todas as suas qualidades. Suas principais tarefas são: cumprir as tarefas delegadas pelo diretor dentro do manual interno de procedimentos (caso houver), informar ao diretor todo e quaisquer desvios ou erros, ser responsável pela manutenção do equipamento, controle de estoques de alimentos e bebidas, ser responsável pela qualidade e quantidade das entregas, ter controles sobre: higiene, limpeza, o serviço, a recepção de clientes, e a segurança geral, atender pessoalmente a qualquer reclamação de clientes, ser responsável pelo acolhimento e encaminhamento de novos contratados, ser responsável pelo caixa e seu fechamento diário, podendo operá-lo ou supervisionar um operador de caixa, e abrir e fechar a casa, conferindo e fiscalizando o término de todas as operações.
- **Cozinheiro** - é responsável pelo bom andamento das operações culinárias, coordenando os serviços de preparação de alimentos, e passando aos seus ajudantes, de forma clara, concisa e equilibrada, as ordens de produção.
- **Confeiteiro** - é responsável pela produção de doces.

- Ajudante de cozinha - recebe ordens de produção do cozinheiro e do confeitiro, executa as operações de limpeza e preparo dos alimentos, prepara sucos e cafés.
- Auxiliar de limpeza - responsável pela boa conservação geral do imóvel, limpa regularmente o salão, as mesas, paredes e vidraças, limpa e higieniza os banheiros, área de circulação e de estoques, e auxilia na limpeza de louça, panelas e utensílios de cozinha e salão.
- Garçom - é responsável pela preparação do serviço como arrumar e posicionar de forma harmônica as mesas e cadeiras, providenciar a arrumação dos pratos, talheres, paliteiros, galheteiros, guardanapos etc., recepcionar o cliente, fazer e retirar pedidos na cozinha e na copa, servir o cliente nas mesas, e apresentar a nota ao cliente e cobrar.
- Atendente de balcão - é responsável por tarefas de preparação e limpeza de seu posto de trabalho, e prepara e passa bebidas e alimentos aos garçons através do balcão.

3.8 Aspectos Técnicos

Os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico, a localização etc. (WOILER & MATHIAS, 1996)

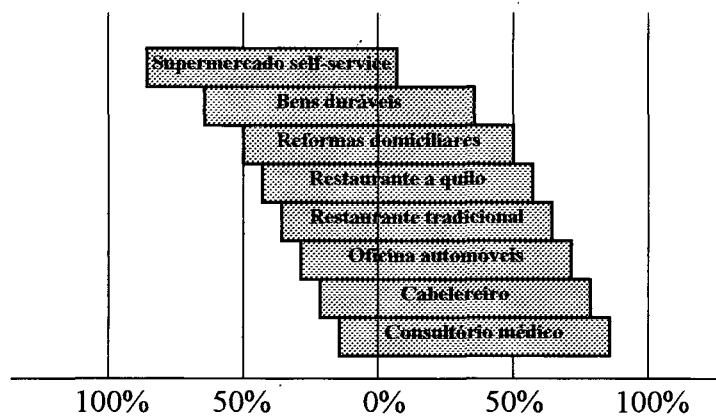
3.8.1 Produtos e Serviços

De acordo com MARCONDES e BERNARDES (1997), a fabricação de produtos e serviços pode ocorrer de forma combinada como ocorre, por exemplo, em um restaurante, que fabrica um produto, a comida e, ao mesmo tempo, presta um serviço, o de servi-la a clientes nas mesas.

A fabricação só de produtos ou só serviços são extremos de um contínuo, onde pode-se identificar empresas que se localizam em diferentes pontos intermediários dentro do mesmo, conforme o **GRÁFICO 1**. Essa análise é importante para o empreendedor ficar ciente de que

sua empresa tem de levar em conta tanto um tipo quanto o outro da função de produzir, mas enfatizando os aspectos administrativos do lado de maior peso. (MARCONDES e BERNARDES, 1997)

GRÁFICO 1: Exemplos do grau de simultaneidade entre produtos e serviços



Fonte: GIANESI & CORRÊA apud MARCONDES e BERNARDES, 1997

3.8.2 Planejamento, Programação e Controle da Produção

O planejamento, a programação e o controle da produção geram reflexos em praticamente toda a organização através de atividades que antecedem e criam condições para a mesma.

De acordo com ERDMANN (2000), planejamento e controle da produção constitui-se basicamente de um sistema que determina os rumos da produção e a acompanha, exercendo os respectivos controles.

O planejamento abrange o que, como e quanto produzir dentro de horizontes mais longos, passando por três etapas: o projeto do produto, o projeto do processo, e a definição global de quantidades a produzir. (ERDMANN, 2000)

O projeto do produto define exatamente o que vai ser produzido, e deve resultar em uma ficha técnica do produto, onde detalha-se todos os componentes do produto, quantidades a utilizar e preços, para uma unidade ou um lote-padrão.

O projeto do processo descreve como o produto será elaborado, e consiste num plano de produção que especifica as etapas e a seqüência de tarefas, com a finalidade de obter um produto que satisfaça as especificações de terminadas no projeto do produto, ao menor custo.

A definição de quantidades a produzir depende de dois fatores básicos, a projeção de demanda do mercado e a capacidade produtiva do sistema.

Para o dia-a-dia da produção, após definir-se quanto de cada produto deva ser obtido, estabelece-se quanto (precisamente a cada período), com que materiais, onde, por quem e quando acontecerá a elaboração dos mesmos; e isto será competência da programação da produção. (ERDMANN, 2000)

Ao controle, no sentido restrito do termo, compete a verificação de todas as atividades e etapas, comparando o que for realizado com o que tiver sido projetado, adotando medidas necessárias para que os rumos sejam mantidos.

O tipo de produção, conforme CAMPOS apud ERDMANN (2000), pode ser analisado quanto ao fluxo de materiais, quanto à variedade dos produtos e quanto aos tamanhos de lote. Esta classificação possui num extremo o fluxo contínuo, com pouca ou nenhuma variedade e alto volume de produção. A situação intermediária é o fluxo intermitente, com produtos diversos, conseqüentemente roteiros, tempos e lotes diferentes. O outro extremo é a produção por projetos específicos em que se produz um único produto (ou alguns poucos).

3.8.3 Localização

Além de decidir sobre o que, como e quanto produzir, o empresário se defronta, também, com o problema de onde produzir.

A orientação para a escolha da localização de um novo projeto, deve ser feita no sentido de se atingir o ponto ótimo econômico, resultante da análise de alternativas dos diversos recursos passíveis de consideração.

CHIAVENATO (1995) define a localização da empresa como o local específico escolhido para as instalações da empresa, que depende de vários fatores, tais como se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial etc.

A localização de um ponto comercial deve levar em conta diversos fatores, como: proximidade dos clientes, facilidade de acesso, facilidade de transporte, facilidade de estacionamento, infra-estrutura de água, luz e esgoto, e baixos custos imobiliários e condominiais. A localização ideal ou ótima é aquela em que todos os fatores ou quase todos eles são satisfeitos total ou parcialmente.

3.8.4 Layout

Layout significa dispor, ordenar, esquematizar.

O *layout* ou arranjo físico assemelha-se a uma planta baixa, e é o projeto da área de trabalho, ou seja, o planejamento do espaço físico interno a ser ocupado. De acordo com CHIAVENATO (1995), representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis, enfim de todos os recursos materiais ao longo do processo de produção, para implementá-lo e facilitá-lo. Assim, geralmente é o fluxo do trabalho que determina qual o melhor arranjo das coisas e pessoas ao seu redor.

No *layout* são colocados todos os equipamentos já definidos para o tipo de negócio, além dos pontos energia, água e esgoto, necessários para a preparação do estabelecimento. Ele deve ser personalizado e feito por um profissional de arquitetura ou engenharia, com especialização em projetos de estabelecimentos do mesmo gênero.

MACHLINE (1984) apresenta os objetivos do arranjo físico:

- 1) Facilitar o fluxo de materiais e pessoas, evitando atropelos e mantendo distâncias mínimas entre postos de trabalho.
- 2) Permitir a expansão, por meio de áreas de reserva, para colocação de novos edifícios e de novas linhas ou máquinas.
- 3) Utilizar da melhor maneira o espaço disponível.
- 4) Estabelecer um fluxo racional de qualidade e quantidade na produção, bem como a coordenação e supervisão necessárias na linha de produção (industrial) ou na área de serviços (administração).
- 5) Racionalização dos investimentos em instalações, tais como: luz, energia, água, esgoto, ventilação, ar condicionado, vapor, gás, por extensão, as próprias máquinas usadas na produção.
- 6) Facilitar os processos naturais de crescimento e expansão das empresas, prevendo e definindo a localização dessas áreas.
- 7) Proporcionar melhores condições de trabalho, tanto em conforto como em segurança.

Em uma cafeteria de pequeno porte, a planta técnica deve contemplar: uma boa área de acesso de clientes ao salão de vendas, com mesas, uma área para lavatórios, uma área de produção (cozinha e despensa), e uma área de atendimento, onde será instalada a máquina de café e acondicionados e expostos os produtos prontos.

3.8.5 Administração de Materiais

A administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa. Desse modo, soma esforços de vários setores, incluindo a maioria ou a totalidade das atividades realizadas pelos departamentos de compras, recebimento, planejamento e controle da produção, expedição, tráfego e estoques. (DIAS, 1993)

3.8.5.1 Controle Estoques

O sistema de controle de estoques visa a administração eficiente de todos os materiais e produtos da empresa, com objetivo de planejar as compras com antecedência e sem atropelos de última hora. Sua utilização correta poderá detectar desvios casuais ou propositais, acompanhar a evolução dos preços dos fornecedores, reduzir o capital investido em supérfluos, racionalizar espaços, e apurar os custos de produção. Cada mercadoria ou produto deve ter sua ficha, e seu código que pode ser estabelecido a partir de uma relação dos produtos padronizados. (MAGNÉE, 1996).

3.8.5.2 Compras

DIAS (1993) define a função compras como o segmento que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento, além de manter um bom cadastro de fornecedores.

3.9 Aspectos Contábeis

É a contabilidade que mostra a realidade da empresa, se ela está ganhando ou perdendo dinheiro em suas operações. Para tal, ao fim de cada exercício, a empresa precisa elaborar o

Balanço Patrimonial, a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e a DOAR (Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos).

Para elaborar tais demonstrativos é preciso estruturar um plano de contas, que seja compatível com as operações que a empresa pretende realizar. É desde esse momento que um contador se faz necessário, por ele ter condições de apresentar várias alternativas de estrutura de contas e de sugerir formas de se fechar a contabilidade de maneira rápida e simples para o empreendedor acompanhar o desempenho de seu negócio. (MARCONDES e BERNARDES, 1997)

Em empresa de pequeno portes, não há necessidade de se manter um contador e a contabilidade pode ser feita dentro da própria empresa ou por um escritório externo. Os contadores autônomos ou escritórios de contabilidade geralmente trabalham cobrando um valor mensal a título de honorários profissionais que compreendem a assessoria a vários assuntos nessa área.

O contador também prepara a contabilidade fiscal e as obrigações trabalhistas, além de fazer o registro e controle do pessoal, e a folha de pagamento.

3.10 Aspectos Financeiros

Os aspectos financeiros possuem três atribuições principais: a obtenção de recursos financeiros, a utilização dos recursos financeiros e as aplicações dos recursos financeiros excedentes.

Em outras palavras, o planejamento financeiro é o primeiro passo para o empreendedor que deseja montar um negócio, pois é o instrumento que fornecerá os dados como: quanto dinheiro é preciso investir, quais são os custos, qual a rentabilidade, e qual a viabilidade do empreendimento.

3.10.1 Investimento Fixo

Investimento fixo é o conjunto de bens duráveis com os respectivos custos de aquisição, necessários à montagem de uma empresa.

De acordo com MARION (1998), investimento fixo é o conjunto de bens ou direitos destinados à manutenção da atividade principal da empresa, ou exercidos com esta finalidade.

Em função da quantidade de bens e serviços que se deseja produzir ou comercializar, além do público que se espera atender, são definidos os equipamentos, máquinas, móveis, terrenos, utensílios, ferramentas, veículos, instalações e outros materiais diversos que irão compor o investimento fixo. O maquinário necessário para um negócio de pequeno ou médio porte não é muito, mas deve ser de qualidade e ter garantia de assistência técnica eficiente.

Para escolher os equipamentos que fazem parte do quadro de investimentos fixos da empresa, é necessário definir, com clareza, suas especificações técnicas, modelos, marcas, capacidade nominal de produção, e no final, acrescentar uma reserva técnica de 10% para cobrir despesas imprevistas ou eventuais.

3.10.2 Financiamento

Financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para capital de giro ou ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para investimento. (CHIAVENATO, 1995)

Conforme WOILER e MATHIAS (1996), quanto ao prazo, as fontes de recursos podem ser de curto, médio e longo prazos, sem do que os créditos de curto prazo, destinam-se basicamente ao financiamento do ativo circulante.

O financiamento de curto prazo pode ser obtido junto a bancos comerciais privados e públicos, e sociedades de crédito, financiamento e investimento, e pode ser efetuado mediante quatro tipos de operações financeiras: desconto de duplicatas, empréstimo bancário em conta corrente, crédito direto ao consumidor e crédito mercantil.

Os financiamentos a médio e a longo prazos destinam-se à obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a seis meses ou a um ano, respectivamente, e são, em geral, efetuados junto a organismos ou programas geridos pelo poder público, como o Banco do Brasil, Banco Central, os bancos de desenvolvimento e a Caixa Econômica Federal. Podem ser obtidos por meio de fundos especiais de instituições públicas, por meio de recursos captados no exterior, debêntures e recursos próprios. (CHIAVENATO, 1995)

3.10.3 Capital de Giro

De acordo com GITMAN (1984), a administração do capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes e passivos circulantes, estando relacionado principalmente às vendas, que são realizadas diariamente

MARION (1998) define capital de giro como “o ativo circulante que o administrador movimenta, procurando girar mais rapidamente possível, com o objetivo de melhorar a rentabilidade”.

O capital de giro bruto é constituído pelas disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques. O capital de giro líquido é o capital de giro bruto menos os compromissos a curto prazo para com os fornecedores, funcionários, fisco, etc. (CHIAVENATO, 1995)

A administração do capital de giro tem por objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

3.10.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e aplicações de caixa. As origens de caixa são os fatores que aumentam o caixa da empresa, como as vendas à vista e a prazo, financiamentos, e as receitas financeiras; enquanto as aplicações de caixa são os itens que o reduzem, como as despesas e o pagamento a fornecedores. (CHIAVENATO, 1995)

DEGEN (1989) afirma que o conceito de fluxo de caixa é bastante simples. As atividades do negócio resultam de entradas ou saídas do seu caixa. A projeção dessas variações sobre o caixa, para o futuro, gera o fluxo de caixa ou ciclo financeiro do negócio.

No entanto, sua aplicação a novo negócio acarreta algumas dificuldades, decorrentes dos seguintes aspectos:

- Num novo negócio, as entradas e as saídas resultantes de algumas atividades são de difícil estimação;
- Há dificuldades em prever os valores futuros das entradas e saídas de caixa, devido à incerteza quanto aos índices como o da inflação; e

- Há dificuldade em quantificar o impacto, sobre as entradas e saídas de caixa, dos riscos do novo negócio.

3.10.5 Custos

Para MARION (1998), entende-se como custo, todos os gastos no processo de industrialização, que contribuem com a transformação da matéria-prima.

MARTINS (1998) define custos como todos os gastos relacionados com bem ou serviço empregado na produção de outros bens ou serviços, e despesas como todos os gastos não compreendidos nos custos, consumidos direta ou indiretamente no esforço da entidade de auferir receitas.

3.10.5.1 Custos Fixos

De acordo com GITMAN (1984), os custos fixos são tomados em função do tempo, não das vendas ou do volume de produção, e em geral, são contratuais, exigindo o pagamento a cada período contábil.

O custo unitário diminui quando o volume aumenta. Exemplos: aluguel, IPTU, salários de pessoal administrativo, seguros, honorários do contador, depreciação, etc.

Os custos fixos de um novo empreendimento podem variar conforme a sua localização, o volume de negócios e o estilo de gerência.

3.10.5.2 Custos Variáveis

GITMAN (1984) define custos variáveis como os gastos que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda, e não do tempo.

Quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis totais. Em termos unitários, os custos variáveis permanecem constantes. Exemplos: materiais diretos, mão-de-obra direta e comissões sobre vendas.

3.10.5.3 Custos Semivariáveis

GITMAN (1984) define estes custos como parcialmente fixos e variáveis, também denominados às vezes de semifixos.

São os gastos que variam em função do volume de produção ou venda, mas não exatamente nas mesmas proporções. Estes custos têm uma parcela fixa, a partir da qual passam a ser variáveis. Exemplos: energia elétrica, telefone, água, gás encanado e manutenção preventiva.

3.10.6 Receita

Receita corresponde, em geral, às vendas de mercadorias ou prestações de serviços, e é refletida no balanço através da entrada de dinheiro no caixa ou entrada em forma de direitos a receber. (MARION, 1998).

Receita operacional é o faturamento total da empresa com as vendas dos produtos por ela fabricados.

3.10.7 Lucro

Lucro é o rendimento de um determinado período resultante do capital aplicado em uma empresa.

MARCONDES e BERNARDES (1997), definem lucro como “o grau de satisfação, em termos financeiros e psicológicos, desejado pelo empreendedor e concretizado quando passar a empresário”.

Do ponto de vista contábil, lucro líquido corresponde ao lucro da empresa depois de deduzidos os impostos que incidem sobre o lucro operacional. Portanto, lucro operacional corresponde ao lucro da empresa antes de pagar os impostos que incidem sobre essa rubrica. Esse valor corresponde ao percentual da margem de lucro aplicado sobre a receita operacional.

Conforme CHIAVENATO (1995), o demonstrativo financeiro que exprime com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social, seja ela lucro ou prejuízo, é a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). A DRE mostra a consequência das

operações da empresa realizadas em um determinado período de tempo, bem como os fatores - despesas e receitas - que determinaram esse resultado positivo ou negativo. A DRE também é denominada demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados.

3.10.8 Margem de Contribuição

SANVICENTE (1987) define margem de contribuição como a diferença entre o preço de venda e o custo diretamente decorrente da fabricação e venda do mesmo.

Margem de contribuição é a diferença entre a venda ou a receita operacional, e os custos variáveis necessários para gerar essa venda, e serve para se calcular o ponto de equilíbrio.

Representa o quanto sobrou das vendas, após deduzidos os custos variáveis. Essa sobra vai financiar os custos fixos da empresa.

3.10.9 Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio, segundo SANVICENTE (1987), é uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa, bem como do planejamento de suas atividades.

O ponto de equilíbrio operacional é o nível ou volume de produção em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais.

O ponto de equilíbrio indica o volume de vendas necessário para evitar um prejuízo operacional. Também é conhecido como ponto de nivelamento, ponto nulo, ponto de empate, ponto de ruptura, ponto crítico, ou *break-even point*.

DEGEN (1989), define ponto de equilíbrio operacional como o nível em que as entradas operacionais geradas por vendas igualam-se às saídas operacionais, decorrentes dos custos operacionais (custos variáveis e custos fixos) necessários para produzir estas vendas num determinado período.

Para calcular o ponto de equilíbrio operacional (PEO), geralmente mensal, DEGEN (1989) afirma que deve-se dividir as saídas de caixa decorrentes dos custos fixos (CF) pela

entrada de caixa gerada por uma unidade vendida (VU), menos as saídas de caixa decorrentes dos custos variáveis necessários para gerar essa venda (CVU):

$$\left[\text{PEO} = \frac{\text{CF}}{\text{VU} - \text{CVU}} \right]$$

Na análise do ponto de equilíbrio operacional, deve-se tomar alguns cuidados. Em primeiro lugar, as vendas, os custos fixos e variáveis, na realidade, não seguem linhas retas em função das unidades vendidas. Em segundo lugar, DEGEN (1989) ressalta que a relação entre custos variáveis e custos fixos pode variar muito com o tempo.

Para ser viável, um novo negócio deve, quando atingir a plena operação, estar operando bem acima do ponto de equilíbrio operacional, de tal forma que o caixa positivo seja suficiente para cobrir os custos financeiros dos eventuais empréstimos necessários à sua viabilização. Caso o novo negócio não necessite de empréstimos e, conseqüentemente, não haja custos financeiros, o ponto de equilíbrio financeiro é igual ao ponto de equilíbrio operacional.

Para ser rentável, o novo negócio deve gerar um excedente positivo de caixa, além do necessário para atingir o ponto de equilíbrio financeiro, a fim de remunerar o investimento do empreendedor numa faixa acima de um investimento financeiro como, por exemplo, a aplicação numa caderneta de poupança. (DEGEN, 1989)

3.10.10 Métodos de Avaliação de Investimentos

Conforme SANVICENTE (1987), a avaliação de alternativas de investimento tem por finalidade apresentar os principais aspectos a serem considerados na formulação de alternativas de investimentos a longo prazo por uma empresa.

Neste trabalho serão destacados os métodos menos sofisticados, como o método do período de recuperação do investimento ou *payback*, a taxa média de retorno e o índice de lucratividade.

3.10.10.1 *Payback*

SANVICENTE e SANTOS (1995) afirmam que de acordo com o método do *payback*, o período de retorno de um investimento é o número de anos ou períodos necessários para que esse investimento seja recuperado.

Este é um dos métodos de avaliação mais utilizados, dada a sua simplicidade de cálculo e de entendimento, todavia, o método do *payback* não considera a lucratividade total do projeto.

É calculado estabelecendo-se o quociente entre o investimento total e as entradas anuais de caixa. Se um investimento for de R\$100 milhões e resultar em fluxo de entradas de caixa de R\$20 milhões anuais, o período de retorno será de 5 anos.

O cálculo se alterará um pouco se as entradas anuais de caixa forem variáveis, fazendo-se pelo saldo acumulado das mesmas.

A aceitação ou não de um projeto de investimento se fará em função de um período máximo de aceitação pré-fixado.

3.10.10.2 Taxa Média de Retorno

A taxa média de retorno é outra técnica comumente utilizada para avaliação de dispêndios de capital. A definição mais comum da taxa média de retorno, segundo GITMAN (1984), é a seguinte:

$$\left[\text{Taxa média de retorno} = \frac{\text{LAIR médio}}{\text{investimento médio}} \right]$$

O LAIR (Lucro antes do Imposto de Renda) médio é obtido, adicionando-se o LAIR esperado para cada ano de vida do projeto e dividindo-se o resultado pelo número de anos. No caso de uma anuidade, o LAIR médio é igual ao LAIR de qualquer ano.

O investimento médio é obtido, dividindo-se o investimento inicial por 2. Isso significa que, em média, a empresa manterá metade de seu preço inicial de compra nos seus livros.

3.10.10.3 Índice de Lucratividade

Índice de lucratividade é o resultado, em termos percentuais, da divisão do lucro líquido pela receita operacional, ou seja, é o índice que indica a capacidade que a empresa tem para obter lucro líquido, em função do seu volume de vendas.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Venda ou Receita Líquida}} \times 100$$

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

Este capítulo trata da metodologia empregada nas pesquisas realizadas junto aos clientes-alvo, aos concorrentes e aos fornecedores, onde buscou-se dados reais e atuais para possibilitar a análise do mercado.

4.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa realizado junto aos clientes-alvo foi uma pesquisa descritiva, pois trata-se de uma exposição das características de uma determinada população. Já a pesquisa realizada junto aos concorrentes, foi exploratória, segundo VERGARA, 1990, uma investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado e acumulado.

Quanto à natureza das variáveis, conforme MATTAR (1997); a pesquisa com os clientes-alvo foi quantitativa, pois os dados foram obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, e foram submetidos a análises estatísticas formais. Já a pesquisa com os concorrentes foi de caráter qualitativo.

O ambiente de ambas as pesquisas foi centrado em um estudo de campo, pois as mesmas foram realizadas em condições ambientais reais.

Em relação ao escopo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade, as pesquisas tiveram um levantamento amostral, tendo em vista a representatividade da população através da amostra, sendo portanto um estudo pouco aprofundado.

4.2 Método e Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e enviados os instrumentos preenchidos para o processamento dos dados. (MATTAR, 1995)

Utilizou-se nestas pesquisas dois tipos de dados, primários e secundários. Dados secundários consistem de informações que já existem em algum lugar, coletados com outro propósito, com o objetivo de fornecer um ponto de partida para o pesquisador. Dados primários são informações originais reunidas com propósito específico. (KOTLER, 1995)

Na pesquisa com os clientes-alvo, os dados primários foram coletados através de um levantamento, que segundo KOTLER, 1995, é a maneira mais adequada para se coletar dados primários para uma pesquisa descritiva, ou seja, para descobrir o conhecimento, crenças, preferências, satisfação, etc.

Na pesquisa dos concorrentes, os dados foram coletados por observação simples, onde, conforme GIL, 1994, o pesquisador permanece alheio ao grupo que pretende estudar, e observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. O registro da observação se fez mediante caderno de notas. O tipo de amostra dos concorrentes foi não-probabilística, por julgamento, ou seja, foram selecionados aqueles estabelecimentos que o pesquisador julgou mais importantes.

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar os dados primários sobre os clientes-alvo foi o questionário. O questionário aplicado agrupou questões abertas e fechadas, estas últimas contendo questões dicotômicas (sim ou não) e de múltipla escolha. O método de contato escolhido foi o de entrevista pessoal planejada e de interceptação.

A amostra de clientes pode ser classificada como probabilística, simples ao acaso, de acordo com KOTLER, 1995.

4.3 Cálculo da Amostra

O tamanho da amostra foi definido através da fórmula da população finita, tomando-se como base o número de habitantes de Florianópolis, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). A fórmula é a seguinte:

$$\left[n = \frac{4NPQ}{e^2 (N-1) + PQ} \right]$$

Onde :

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

P = proporção de ocorrência

Q = proporção de não ocorrência

e² = precisão da amostra ou erro máximo admitido

Portanto:

$$\left[n = \frac{4 \times 271.281 \times 0,25}{0,05^2 \times 271.281 \times 0,25} \right]$$

$n = 204,04$

$n = 205$ pessoas/questionários

Quanto aos fornecedores, foi feito um levantamento exclusivamente através dos dados secundários, como catálogos, documentos e informações em livros, revistas, internet, jornais e outros trabalhos de conclusão de curso, além de instituições como: SEBRAE, Prefeitura Municipal de Florianópolis, e Junta Comercial do Estado de Santa Catarina.

5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Através da análise do mercado, foi possível verificar a sua existência, seu tamanho, suas necessidades e suas características, aspectos fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento.

Este capítulo, inicialmente, apresenta e comenta os resultados obtidos através dos questionários aplicados durante a pesquisa mercadológica, chegando a uma caracterização dos clientes. Após, é feita uma análise dos principais concorrentes e um levantamento dos fornecedores do ramo. Finalmente, são descritas as estratégias competitivas do empreendimento.

5.1 Pesquisa Mercadológica

Foram aplicados 205 questionários, com 17 perguntas, entre os dias 09 e 15 de novembro, a maior parte no bairro Centro, por se tratar da região escolhida para verificar a viabilidade do negócio. As questões são relacionadas, em uma primeira parte, aos dados pessoais do respondente, como sexo, idade, entre outros, e, em uma segunda parte, aos hábitos e expectativas do mesmo especificamente quanto a uma cafeteria. O questionário encontra-se nos anexos deste trabalho.

Os resultados, bem como a análise dos mesmos, são apresentados a seguir.

Questão 1: Sexo

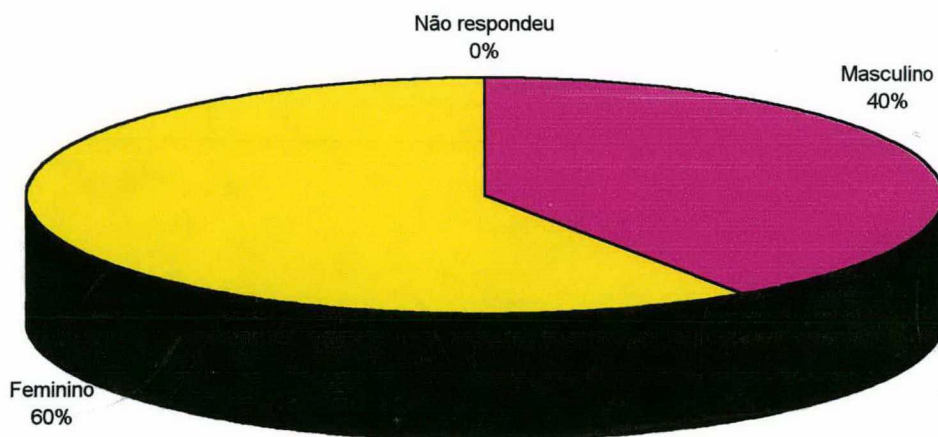
Esta questão visa identificar o sexo dos respondentes a fim de relacioná-lo aos seus hábitos de consumo.

TABELA 3: Sexo

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Masculino	83	40,49%
Feminino	122	59,51%
Não respondeu	0	0%
TOTAL	205	100%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 2: Sexo



Fonte: dados primários

Não houve escolha por parte do pesquisador na hora de abordar os entrevistados, porém procurou-se alcançar um equilíbrio entre o número de homens e mulheres para evitar desvios nos resultados, que chegou aproximadamente em 40% de homens e 60% de mulheres.

Questão 2: Faixa Etária

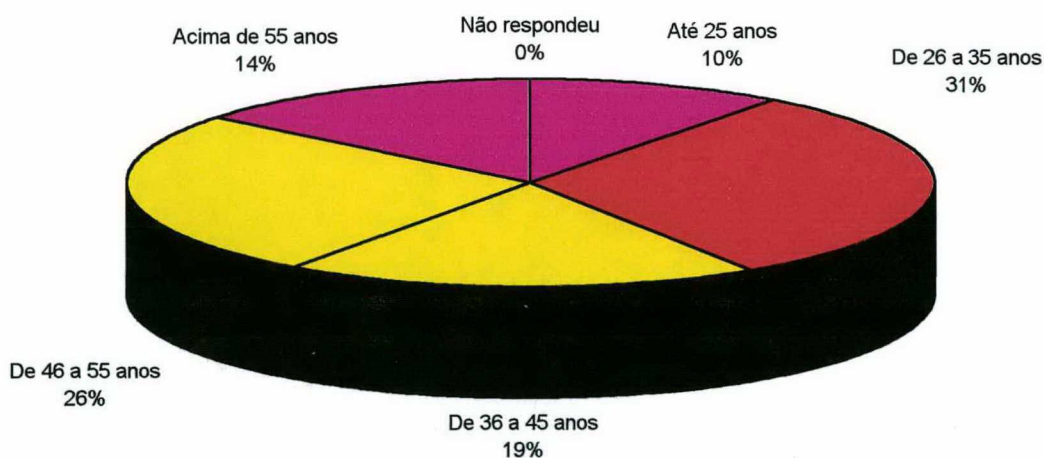
Esta questão visa identificar a idade dos entrevistados com o objetivo de relacioná-la com seu perfil de consumidor potencial.

TABELA 4: Faixa Etária

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Até 25 anos	21	10,24%
De 26 a 35 anos	63	30,73%
De 36 a 45 anos	39	19,03%
De 46 a 55 anos	53	25,85%
Acima de 55 anos	29	14,15%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	205	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 3: Faixa Etária



Fonte: dados primários

Como na questão anterior, procurou-se abordar pessoas das mais diversas idades, uma vez que, a princípio, todos podem ser clientes de uma cafeteria. Aproximadamente a metade dos entrevistados foi de pessoas entre 26 a 45 anos, sendo 31% com idade entre 26 e 35 anos, e 19%, de 36 a 45 anos, a faixa etária mais provável de freqüentar uma cafeteria, por geralmente ser a faixa mais ativa economicamente. 26% tinham de 46 a 55 anos e 14% acima de 55 anos, faixa etária que também deve-se prestar atenção, pois geralmente são bons clientes potenciais. E somente 10% dos entrevistados tinham até 25 anos.

Questão 3: Estado Civil

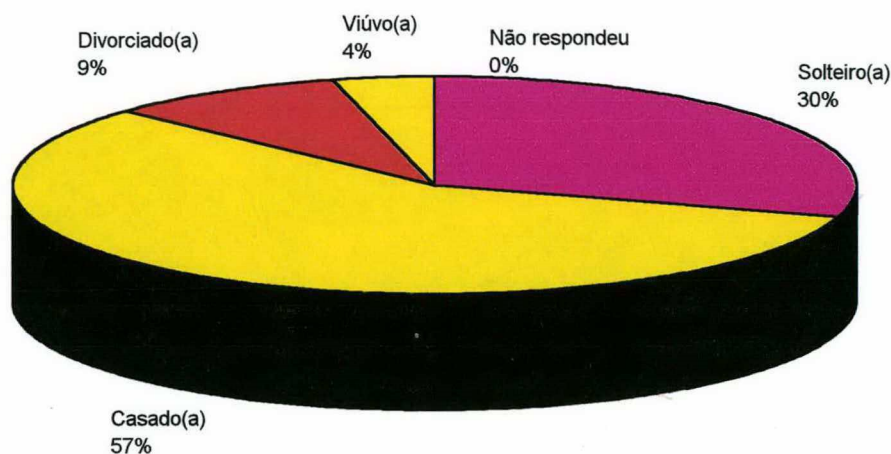
Esta questão visa identificar as preferências das pessoas solteiras, casadas ou divorciadas, para poder atender melhor aos seus desejos.

TABELA 5: Estado Civil

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Solteiro(a)	61	29,76%
Casado(a)	117	57,07%
Divorciado(a)	19	9,27%
Viúvo(a)	8	3,90%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	205	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 4: Estado Civil



Fonte: dados primários

A maioria dos entrevistados foi de pessoas casadas, ocupando 57% do total. Em segundo lugar estão os solteiros, com 30%, os divorciados com 9% e viúvos com 4%. Este dado é importante pois pessoas casadas geralmente possuem hábitos diferentes das solteiras e das divorciadas, principalmente quanto ao horário de frequência, entre outros aspectos.

Questão 4: Grau de Escolaridade

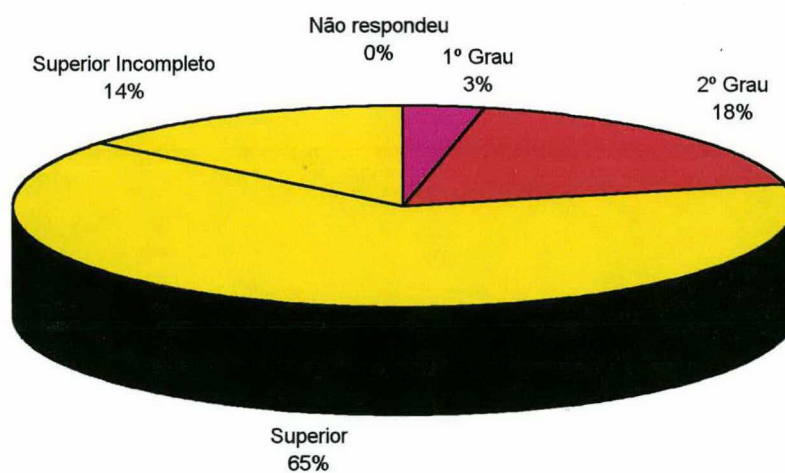
Esta questão visa identificar o grau de escolaridade médio do público consumidor.

TABELA 6: Grau de Escolaridade

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
1º Grau	7	3,41%
2º Grau	37	18,05%
Superior	132	64,40%
Superior Incompleto	29	14,14%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	205	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 5: Grau de Escolaridade



Fonte: dados primários

A maior parte dos entrevistados possui curso superior, ou seja, 65%, o que demonstra um alto nível intelectual dos consumidores, que, por sua vez, possuem exigências diferentes de outros tipos de consumidores.

Questão 5: Renda Mensal

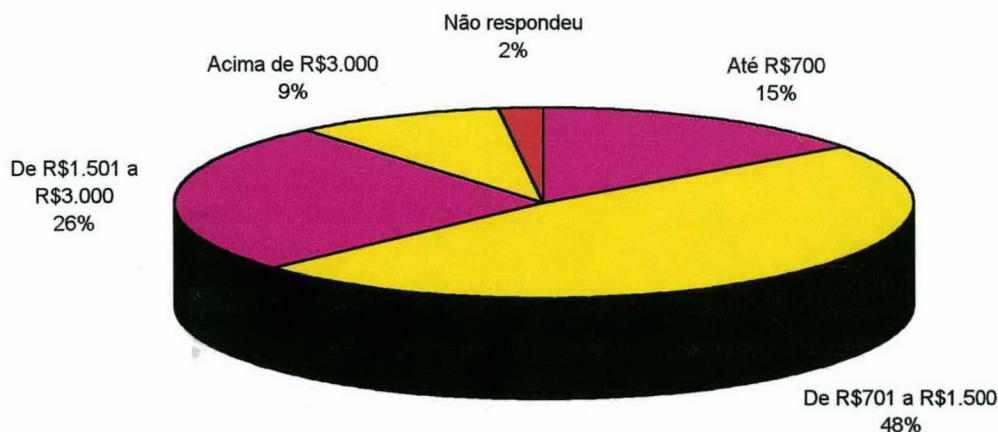
Esta questão refere-se à renda média mensal em reais, dos consumidores, para poder identificar a classe social em que se encontram, o poder de compra, etc.

TABELA 7: Renda Mensal

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Até R\$700	31	15,12%
De R\$701 a R\$1.500	98	47,80%
De R\$1.501 a R\$3.000	53	25,86%
Acima de R\$3.000	19	9,27%
Não respondeu	4	1,95%
TOTAL	205	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 6: Renda Mensal



Fonte: dados primários

Cerca de 2% dos entrevistados não responderam esta pergunta. Dos outros, 15% recebem até R\$700,00 por mês, 26%, de R\$1.501,00 a R\$3.000,00, e somente 9%, acima de R\$3.000,00. Um grande número de pessoas recebe entre R\$700,00 e R\$1.500,00. Estes resultados se explicam devido ao grande número de funcionários públicos na cidade, e poucos empresários e industriais privados.

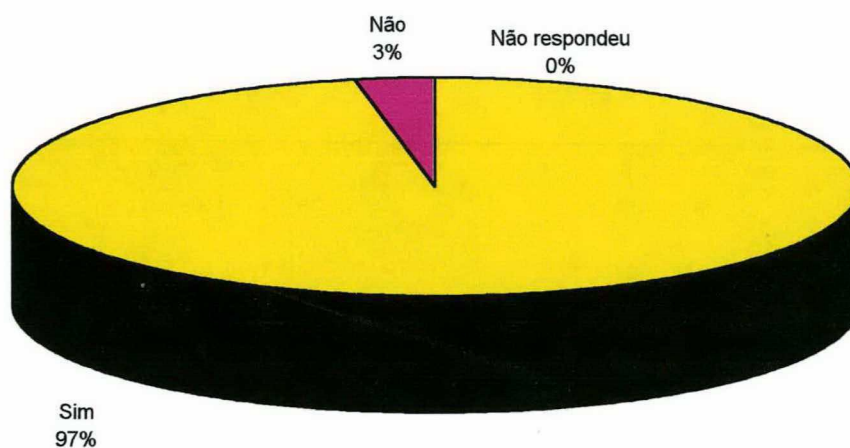
Questão 6: Você costuma fazer refeições e/ou lanches fora de casa?

Esta questão visa verificar o número de pessoas que possuem o hábito de fazer refeições ou lanches fora de casa.

TABELA 8: Costuma fazer refeições e/ou lanches fora de casa

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	199	97,07%
Não	6	2,93%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	205	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 7: Costuma fazer refeições e/ou lanches fora de casa

Fonte: dados primários

A maior parte das pessoas afirmaram que costumam fazer refeições ou lanches fora de casa, ou seja, 97% dos entrevistados. Este resultado favorece a idéia da implantação do negócio, diante de um numeroso público consumidor que já possui o hábito de comer fora. 6% respondeu negativamente, portanto, não continuou a responder o questionário.

Questão 7: Que tipos de estabelecimentos você mais frequenta em 1º, 2º e 3º lugar?

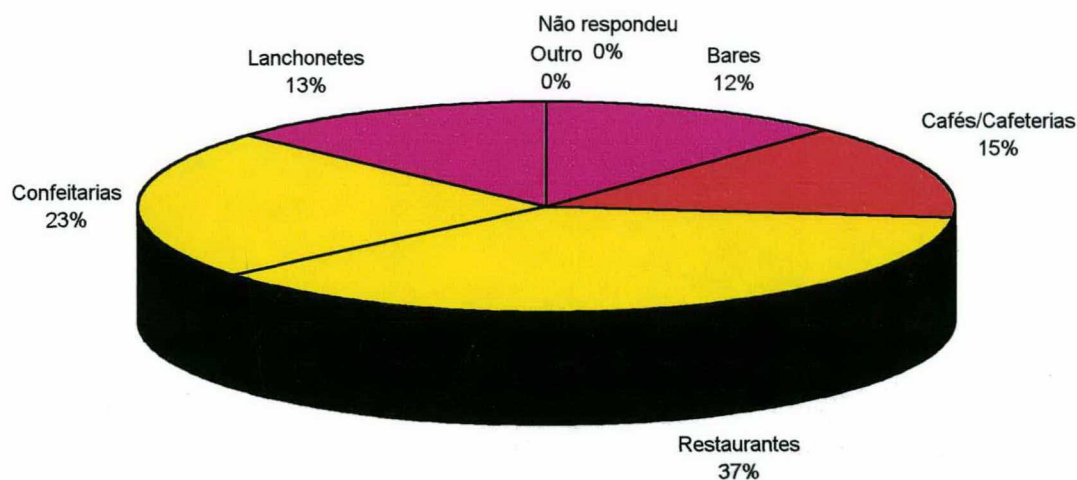
Esta questão procura identificar os tipos de estabelecimentos do ramo mais frequentados, e para tal, as respostas foram classificadas em 1º, 2º e 3º lugar.

TABELA 9: Tipo de estabelecimento que frequenta em 1º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Bares	24	12,06%
Cafés/Cafeterias	29	14,57%
Restaurantes	74	37,19%
Confeitarias	46	23,12%
Lanchonetes	26	13,06%
Outro	0	0,00%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 8: Tipo de estabelecimento que frequenta em 1º lugar



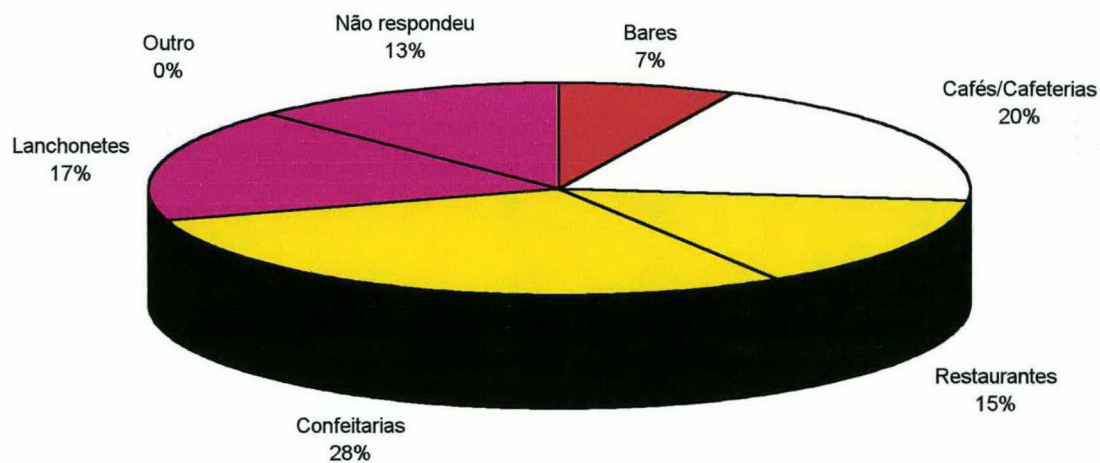
Fonte: dados primários

O tipo de estabelecimento mais frequentado em 1º lugar é o restaurante, com 37% da preferência dos entrevistados. As cafeterias ficaram com 15% da preferência em 1º lugar.

TABELA 10: Tipo de estabelecimento que freqüenta em 2º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Bares	14	7,04%
Cafés/Cafeterias	39	19,60%
Restaurantes	29	14,57%
Confeitarias	58	29,15%
Lanchonetes	34	17,08%
Outro	0	0,00%
Não respondeu	25	12,56%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 9: Tipo de estabelecimento que freqüenta em 2º lugar

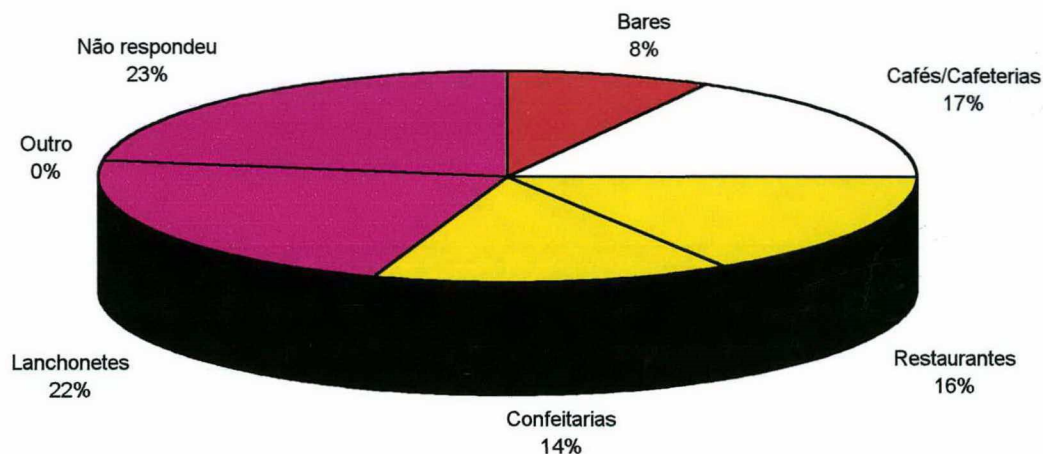
Fonte: dados primários

A preferência para 2º lugar ficou com as confeitarias, com 28%, e as cafeterias com 20% do total.

TABELA 11: Tipo de estabelecimento que frequenta em 3º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Bares	16	8,04%
Cafés/Cafeterias	34	17,08%
Restaurantes	32	16,08%
Confeitarias	28	14,07%
Lanchonetes	44	22,11%
Outro	0	0,00%
Não respondeu	45	22,62%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 10: Tipo de estabelecimento que frequenta em 3º lugar

Fonte: dados primários

O tipo de estabelecimento mais frequentado em 3º lugar foi as lanchonetes. As cafeterias ficaram com 17% da preferência para 3º lugar.

Quanto a Questão 7 em geral, pode-se analisar que as cafeterias não aparecem em 1º lugar, porém também é um fato que existem poucos estabelecimentos deste tipo na cidade. Além disso, o negócio proposto pretende servir refeições e lanches, o que significa que pretende concorrer com confeitarias, lanchonetes e até restaurantes, estabelecimentos que aparecem em 1º lugar na preferência. Muitas pessoas deixaram de responder a preferência para 2º e 3º lugar, onde provavelmente se encaixaria a preferência pelas cafeterias.

Questão 8: Com que frequência?

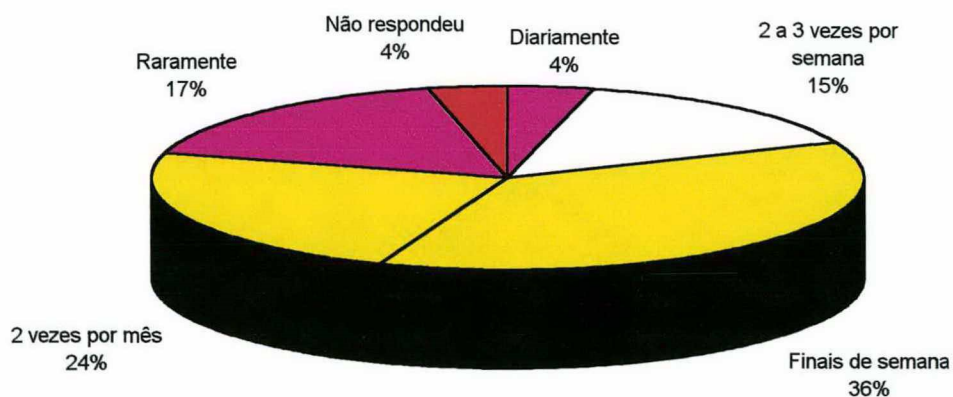
Esta questão pretende identificar o grau de frequência que as pessoas geralmente vão a um estabelecimento para alimentar-se.

TABELA 12: Frequência

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Diariamente	8	4,02%
2 a 3 vezes por semana	29	14,58%
Finais de semana	74	37,19%
2 vezes por mês	47	23,62%
Raramente	34	17,08%
Não respondeu	7	3,51%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 11: Frequência



Fonte: dados primários

Uma grande parte dos entrevistados (36%) respondeu que faz refeições/lanches fora aos finais de semana. 24% frequenta 2 vezes por mês, 17% frequenta raramente, 15% frequenta 2 a 3 vezes por semana, 4% come fora diariamente, e 4% não respondeu esta questão.

Questão 9: Qual o nome do seu estabelecimento favorito neste ramo, em Florianópolis?

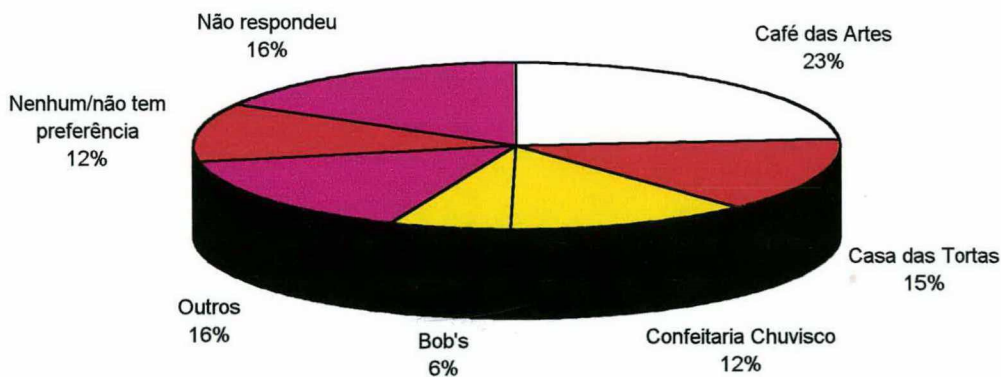
Esta questão pretende abordar qualquer tipo de estabelecimento do ramo de alimentação da cidade que sirva de parâmetro para um novo estabelecimento, bem como para uma posterior análise como concorrente.

TABELA 13: Nome do estabelecimento favorito neste ramo, em Florianópolis

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Café das Artes	47	23,61%
Casa das Tortas	29	14,57%
Confeitaria Chuvisco	24	12,07%
Bob's	12	6,03%
Outros	31	15,57%
Nenhum/não tem preferência	23	11,56%
Não respondeu	33	16,59%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 12: Nome do estabelecimento favorito neste ramo, em Florianópolis



Fonte: dados primários

Por se tratar de uma pesquisa de mercado para abertura de uma cafeteria, muitos tomaram como referência um dos poucos concorrentes diretos da região, que é o Café das Artes, com 23%. Após estão a Casa das Tortas, com 15%, e a Chuvisco, com 12%, ambas confeitarias de qualidade. 6% foi para a lanchonete Bob's. 16% ficou dividido entre diversos estabelecimentos, entre eles, restaurantes, confeitarias e lanchonetes. 12% respondeu que não têm preferência por nenhum estabelecimento, e 16% não respondeu esta questão.

Questão 10: Que tipo de alimento você costuma consumir nesse tipo de estabelecimento

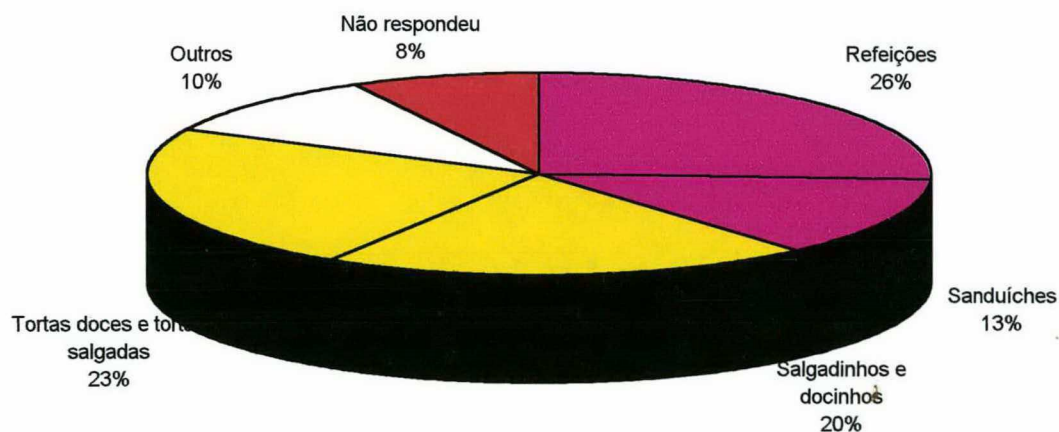
Esta questão visa identificar os tipos de alimentos mais consumidos.

TABELA 14: Tipo de alimento que costuma consumir

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Refeições	63	25,92%
Sanduíches	31	12,76%
Salgadinhos e docinhos	49	20,16%
Tortas doces e tortas salgadas	57	23,46%
Outros	24	9,88%
Não respondeu	19	7,82%
TOTAL	243	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 13: Tipo de alimento que costuma consumir



Fonte: dados primários

26% dos entrevistados respondeu que costuma fazer refeições. 23% consome tortas doces e salgadas. 20% consome docinhos e salgadinhos. 13 % consome sanduíches. 10% consome outros tipos de alimentos. 8% não respondeu esta questão.

Questão 11: Que tipo de bebida você costuma consumir nesse tipo de estabelecimento:

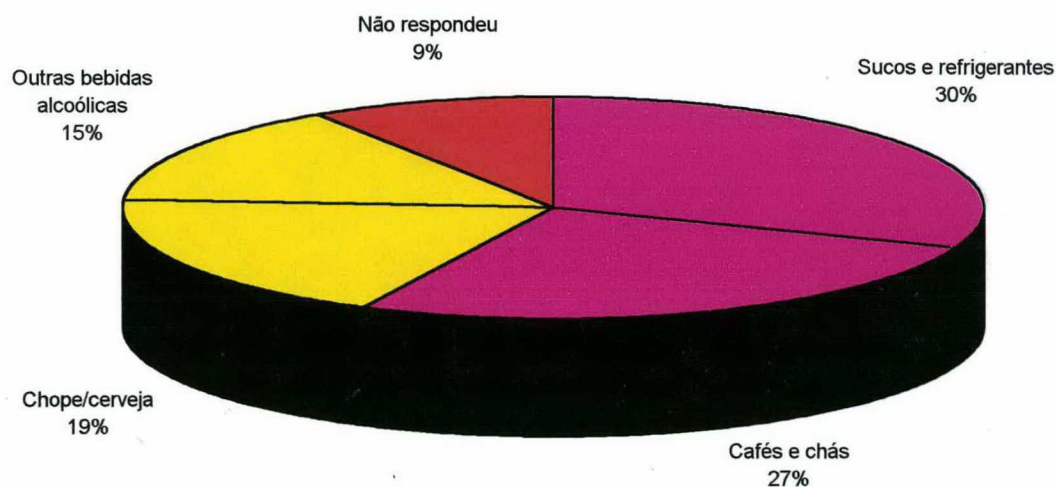
Esta questão busca identificar as principais bebidas consumidas nestes locais.

TABELA 15: Tipo de bebida que costuma consumir

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sucos e refrigerantes	67	30,74%
Cafés e chás	58	26,60%
Chope/cerveja	41	18,80%
Outras bebidas alcoólicas	32	14,68%
Não respondeu	20	9,18%
TOTAL	218	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 14: Tipo de bebida que costuma consumir



Fonte: dados primários

30% dos entrevistados consome sucos e refrigerantes e 27% consome cafés e chás. 19% consome cerveja ou chope e 15% consome outras bebidas alcoólicas, mostrando há um bom público para bebidas alcoólicas em geral. 9% dos entrevistados não respondeu esta questão

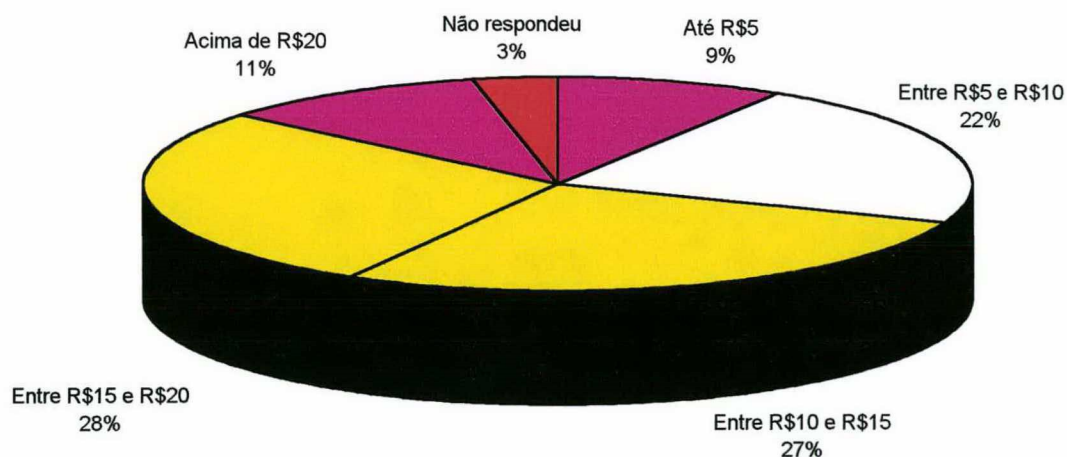
Questão 12: Quanto você costuma gastar nesses locais?

Esta questão pretende avaliar quanto as pessoas geralmente gastam para comer fora.

TABELA 16: Quanto costuma gastar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Até R\$5	19	8,88%
Entre R\$5 e R\$10	47	21,96%
Entre R\$10 e R\$15	59	27,57%
Entre R\$15 e R\$20	59	27,57%
Acima de R\$20	23	10,75%
Não respondeu	7	3,27%
TOTAL	214	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 15: Quanto costuma gastar

Fonte: dados primários

27% dos entrevistados responderam que costumam gastar entre R\$15,00 e R\$20,00, como outros 27% gastam entre R\$10,00 e R\$15,00. 22% gastam entre R\$5,00 e R\$10,00, e, significando que a maior parte das pessoas gasta em média entre R\$5,00 e R\$20,00, uma boa média de consumo. Os outros 9% costuma gastar até R\$5,00, 11% acima de R\$20,00, e 4% não respondeu esta questão.

Questão 13: Aponte, na lista a seguir, quatro características que considera importantes para um Café? (em ordem: 1º, 2º, 3º e 4º lugar)

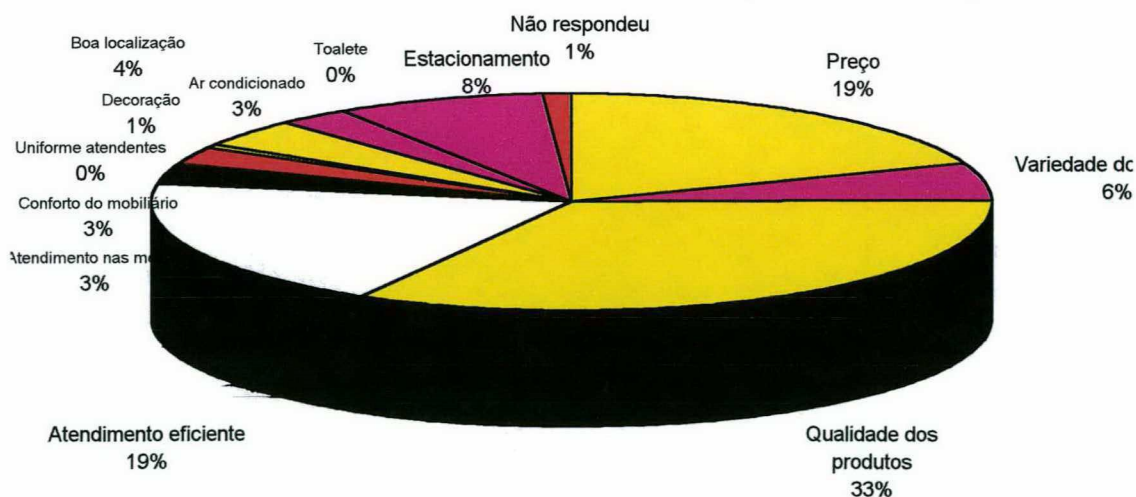
Esta questão tem o objetivo de identificar as quatro principais características que o consumidor considera importantes. Para tal, foram feitos quatro gráficos, para analisar as características em 1º, 2º, 3º e 4º lugar.

TABELA 17: Característica que considera importante em 1º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	38	19,09%
Variedade do cardápio	11	5,53%
Qualidade dos produtos	67	33,67%
Atendimento eficiente	39	19,60%
Atendimento nas mesas	6	3,02%
Conforto do mobiliário	5	2,51%
Uniforme atendentes	0	0,00%
Decoração	1	0,50%
Boa localização	8	4,02%
Ar condicionado	6	3,01%
Toaletes	0	0,00%
Estacionamento	16	8,04%
Não respondeu	2	1,01%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 16: Característica que considera importante em 1º lugar



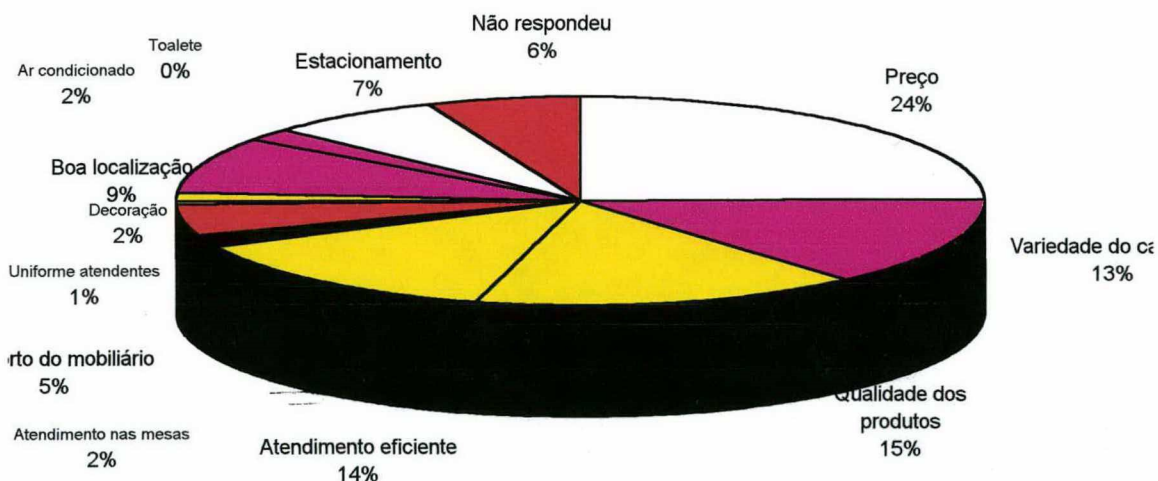
Fonte: dados primários

Em primeiro lugar, os consumidores consideram a qualidade dos produtos, com 33% do total, 19% considera o preço, e outros 19% considera o atendimento eficiente. Os restantes 28% se dividem entre as outras características. 1% não respondeu esta questão.

TABELA 18: Característica que considera importante em 2º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	49	24,62%
Variedade do cardápio	28	14,07%
Qualidade dos produtos	31	15,58%
Atendimento eficiente	27	13,57%
Atendimento nas mesas	4	2,01%
Conforto do mobiliário	9	4,52%
Uniforme atendentes	1	0,50%
Decoração	3	1,50%
Boa localização	17	8,55%
Ar condicionado	4	2,01%
Toailete	0	0,00%
Estacionamento	14	7,04%
Não respondeu	12	6,03%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 17: Característica que considera importante em 2º lugar

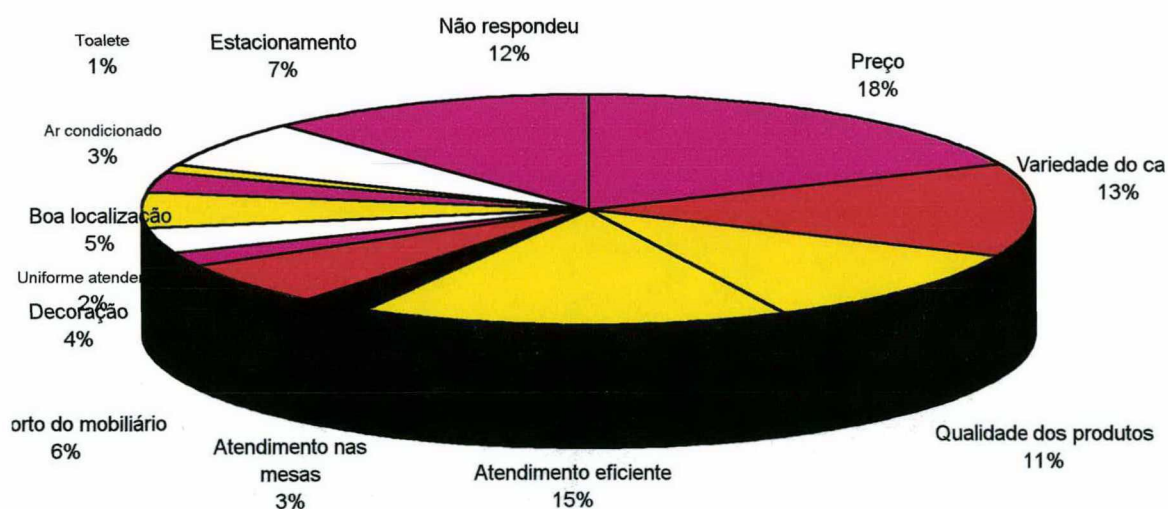
Fonte: dados primários

Em segundo lugar, os consumidores consideram o preço dos produtos, com 24% do total, 15% considera a qualidade dos produtos, 14% considera o atendimento eficiente, e 13%, a variedade do cardápio. Os restantes 28% se dividem entre as outras características. 6% dos entrevistados não optou por nenhuma característica em 2º lugar.

TABELA 19: Característica que considera importante em 3º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	37	18,60%
Variedade do cardápio	26	13,06%
Qualidade dos produtos	22	11,06%
Atendimento eficiente	31	15,57%
Atendimento nas mesas	5	2,52%
Conforto do mobiliário	12	6,03%
Uniforme atendentes	4	2,01%
Decoração	7	3,52%
Boa localização	10	5,02%
Ar condicionado	6	3,01%
Toaletes	2	1,01%
Estacionamento	13	6,53%
Não respondeu	24	12,06%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 18: Característica que considera importante em 3º lugar

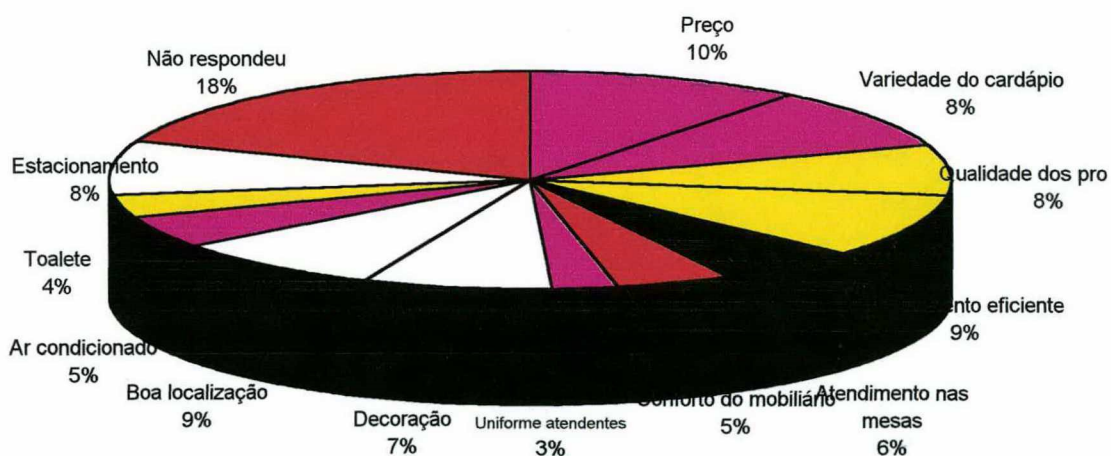
Fonte: dados primários

Em terceiro lugar, os consumidores consideram o preço dos produtos, com 18% do total, 15% considera o atendimento eficiente, 13% considera a variedade do cardápio, e 11% considera a qualidade dos produtos. Os restantes 31% se dividem entre as outras características, e 12% não optou por nenhuma característica em terceiro lugar de importância.

TABELA 20: Característica que considera importante em 4º lugar

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	21	10,55%
Variedade do cardápio	18	9,05%
Qualidade dos produtos	15	7,54%
Atendimento eficiente	19	9,55%
Atendimento nas mesas	11	5,53%
Conforto do mobiliário	9	4,53%
Uniforme atendentes	5	2,51%
Decoração	14	7,04%
Boa localização	17	8,54%
Ar condicionado	9	4,52%
Toalete	7	3,52%
Estacionamento	16	8,03%
Não respondeu	38	19,09%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 19: Característica que considera importante em 4º lugar

Fonte: dados primários

Em quarto lugar, os consumidores consideram o preço dos produtos e o atendimento eficiente, com 10% cada um. 9% considera a variedade do cardápio, e outros 9% considera a boa localização. Os restantes 43% se dividem entre as outras características, e 19% não optou por nenhuma característica em quarto lugar de importância.

Questão 14: Aponte, na lista a seguir, até três tipos de cafés de sua preferência?

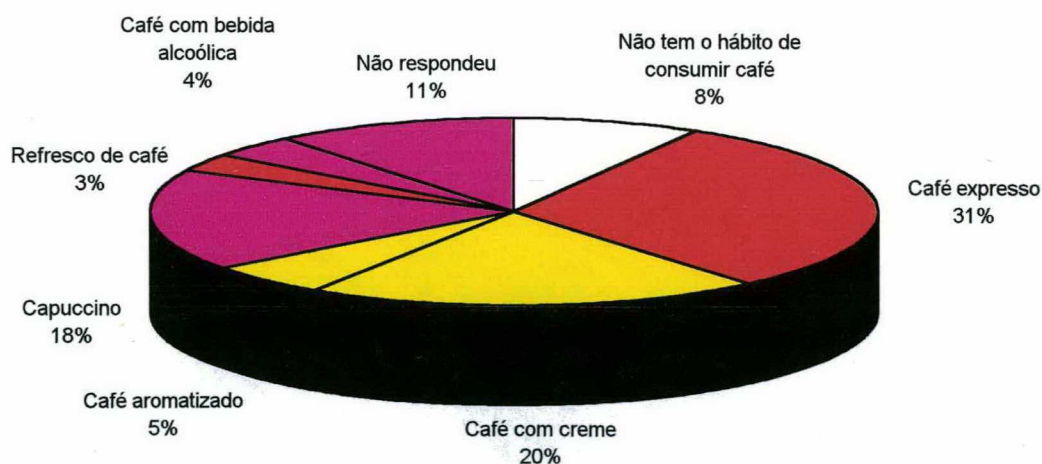
Esta questão visa apontar a preferência do consumidor quanto ao consumo de diferentes tipos de café.

TABELA 21: Tipo de café de preferência

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Não tem o hábito de consumir café	35	8,20%
Café expresso	131	30,68%
Café com creme	87	20,37%
Café aromatizado	23	5,38%
Capuccino	75	17,56%
Refresco de café	13	3,04%
Café com bebida alcoólica	17	3,99%
Não respondeu	46	10,78%
TOTAL	427	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 20: Tipo de café de preferência



Fonte: dados primários

Apenas 8% dos entrevistados respondeu que não tem o hábito de consumir café. A preferência ficou com 31% por café expresso, 20% café com creme e 18% capuccino. Os demais 12% optou pelos outros tipos de café, e 11% não respondeu esta questão.

Questão 15: Qual o seu horário favorito para frequentar um café?

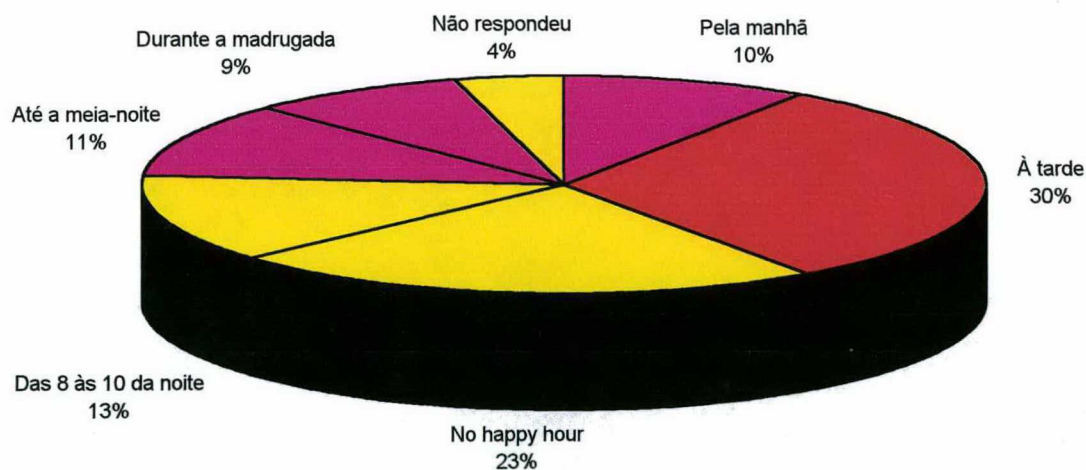
Essa questão pretende descobrir os principais horários de interesse dos entrevistados para frequentar uma cafeteria.

TABELA 22: Horário favorito para frequentar um Café

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Pela manhã	19	9,55%
À tarde	61	30,65%
No happy hour	46	23,12%
Das 8 às 10 da noite	26	13,06%
Até a meia-noite	22	11,05%
Durante a madrugada	17	8,54%
Não respondeu	8	4,03%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 21: Horário favorito para frequentar um Café



Fonte: dados primários

De acordo com a pesquisa, o horário favorito para frequentar uma cafeteria é na parte da tarde, conforme 30% dos entrevistados responderam. Após, está no chamado *happy hour*, com 23% da preferência, geralmente entre 17:00 e 20:00hs, para quem sai do trabalho.

Questão 16: Que serviços acessórios você gostaria que um Café tivesse?

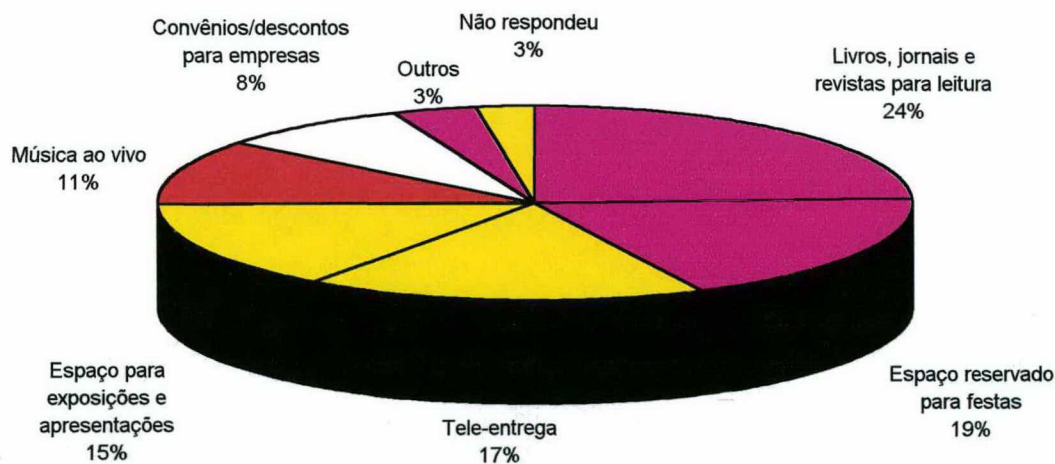
Essa questão busca verificar que outros serviços interessariam os consumidores da cafeteria.

TABELA 23: Serviços acessórios que gostaria que um Café tivesse

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Livros, jornais e revistas para leitura	83	24,13%
Espaço reservado para festas	64	18,60%
Tele-entrega	59	17,15%
Espaço para exposições e apresentações	51	14,83%
Música ao vivo	37	10,76%
Convênios/descontos para empresas	29	8,43%
Outros	12	3,49%
Não respondeu	9	2,61%
TOTAL	344	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 22: Serviços acessórios que gostaria que um Café tivesse



Fonte: dados primários

Os resultados demonstraram que o principal interesse de 24% dos consumidores está na disponibilidade de livros, jornais e revistas para leitura no local, 19% gostaria de um espaço reservado para festas, 17% de tele-entrega, 15% de um espaço para exposições e apresentações, 11% de música ao vivo, 8% de convênios ou descontos para empresas, 3% de outros serviços acessórios diversos, e 3% não respondeu esta questão.

Questão 17: Se abrisse um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis, você o freqüentaria?

Esta questão visa identificar o interesse dos entrevistados em freqüentar uma cafeteria no Centro de Florianópolis.

TABELA 24: Frequentaria um Café de estilo e qualidade no centro de Florianópolis

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	161	80,90%
Não	35	17,59%
Não respondeu	3	1,51%
TOTAL	199	100,00%

Fonte: dados primários

GRÁFICO 23: Frequentaria um Café de estilo e qualidade no centro de Florianópolis



Fonte: dados primários

80% dos entrevistados responderam que frequentariam uma cafeteria no Centro de Florianópolis, contra apenas 18% que respondeu negativamente, e 2% que não respondeu a questão.

5.2 Caracterização dos Clientes

O perfil médio mais provável do cliente, de acordo com a amostra da pesquisa, pode-se dizer que é de mulheres e homens, com idade entre 26 e 55 anos, casados, com nível superior, e com renda mensal entre R\$700,00 e R\$3.000,00.

A pesquisa demonstrou que, quanto ao tipo de estabelecimento mais freqüentado, em 1º lugar, 37% dos clientes freqüentam os restaurantes contra 15% as cafeterias. Em 2º lugar, 28% dos clientes freqüentam as confeitarias contra 20% as cafeterias. E em 3º lugar, 22% freqüentam as lanchonetes contra 17% as cafeterias. Em uma análise mais ampla, estes números são considerados bons, pois o empreendimento proposto pretende concorrer com os restaurantes, as confeitarias e as lanchonetes de qualidade da região, pois pretende oferecer um cardápio bem variado de produtos e serviços. Outro aspecto é que não há muitas cafeterias para referência na região, ou as que existem com este nome, não apresentam a mesma proposta da cafeteria deste projeto, por isso já era previsto que não aparecessem na maioria da preferência dos clientes.

Uma parcela de 24% dos clientes afirmou que freqüenta os estabelecimentos de alimentação duas vezes por mês, 37% dos clientes afirmaram que freqüentam aos finais de semana, cerca de 15% respondeu que freqüenta esses locais duas a três vezes por semana, e 4% diariamente. Estas são as parcelas que interessam ao empreendimento, pois totalizam 80% dos entrevistados, e demonstram o hábito das pessoas de saírem para consumir alimentos e bebidas.

Quanto ao nome dos estabelecimentos favoritos, o Café das Artes, a Casa das Tortas e a Confeitaria Chuvisco, são, sem dúvida, os melhores estabelecimentos da região, o que é encarado como um aspecto positivo, pois são concorrentes de mesmo nível, já estabelecidos há alguns anos e com sucesso, significando que há interesse do público nestes tipos de estabelecimento. Os demais estabelecimentos citados incluem restaurantes, confeitarias e lanchonetes de diversos bairros.

O hábito de consumir principalmente refeições, o caso de 26% dos entrevistados, demonstra que vale à pena também oferecer esse tipo de produto, além de lanches, os produtos mais tradicionais de uma cafeteria.

Em relação às bebidas, os clientes ficam bem divididos entre sucos, refrigerantes, cafés e chás, além das bebidas alcoólicas também bem votadas.

A média de gasto ficou em sua maioria entre R\$5,00 R\$20,00, uma boa média de gasto.

As características consideradas importantes pelos clientes são, resumidamente, em 1º lugar a qualidade dos produtos, e em 2º, 3º e 4º lugar, se dividem entre o preço e o atendimento. Outras características bem votadas foram a boa localização, o estacionamento e a variedade do cardápio. Estes resultados demonstram que a principal exigência do cliente está quanto à qualidade, portanto, sem produtos e serviços de qualidade, não há a menor chance de sobreviver no mercado.

Dos clientes que têm o hábito de tomar café, estes preferem café expresso, café com creme e capuccino como as variedades mais votadas, ficando as outras com pouca aceitação.

Os horários favoritos para freqüentar uma cafeteria são essencialmente a parte da tarde e o *happy hour*, podendo-se aí distinguir dois tipos de clientes bem diferentes. Na parte da tarde geralmente freqüentam as cafeterias as pessoas que não trabalham, exceto aos finais de semana. E no *happy hour*, os clientes geralmente são as pessoas que querem relaxar após o dia de trabalho.

Os serviços acessórios mais votados foram, em primeiro, quanto à disponibilidade de livros, jornais e revistas para leitura, e após, um espaço reservado para festas, tele-entrega e espaço para exposições e apresentações. Também foi demonstrado interesse pela música ao vivo. Na alternativa aberta para outros serviços foi citado também TV a cabo e Internet, porém com pouca representatividade.

Um dado animador é que cerca de 80% dos entrevistados responderam que freqüentariam um café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis.

5.3 Análise dos Concorrentes

Há muitos estabelecimentos no ramo de alimentação na cidade, porém, o que pôde-se constatar é que destes, muitos falham pela qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos, fato que, portanto, tende a restringir o número de concorrentes.

De acordo com o perfil do cliente traçado através da pesquisa de mercado, um novo empreendimento, para ter sucesso, precisará competir com os estabelecimentos de qualidade, bom preço e atendimento eficiente.

A pesquisa para análise dos concorrentes foi realizada através de visita e observação simples nos locais, quanto aos seus pontos fortes e fracos, através dos seguintes aspectos:

- a) Localização do imóvel;
- b) Qualidade dos produtos;
- c) Variedade de itens do cardápio;
- d) Aspectos visuais do cardápio;
- e) Atendimento;
- f) Conforto do mobiliário;
- g) Ambiente e decoração;
- h) Uniforme dos garçons/atendentes de balcão;
- i) Estacionamento;
- j) Serviços acessórios.

Os concorrentes considerados diretos de uma cafeteria, além dos estabelecimentos de mesmo tipo, são as confeitarias localizadas no Centro de Florianópolis.

Para uma análise mais detalhada, foram escolhidos como os principais concorrentes os seguintes estabelecimentos: Café das Artes, Casa das Tortas e Confeitaria Chuvisco, devido ao fato de que foram os mais citados na pesquisa junto aos clientes.

Também se incluem como concorrentes as cafeterias, confeitarias, lanchonetes, panificadoras e restaurantes, que comercializam cafés, doces, salgados e refeições de maneira diferenciada, situados no Centro ou em outros bairros da cidade. Entre eles, vale citar o Divina Gula Pub, Casa do Pão de Queijo, Rocambole, Café Expresso, Pão de Queijo & Cia., Tom Café, entre outros, que de alguma maneira irão concorrer com o estabelecimento em questão.

Os resultados da pesquisa junto aos principais concorrentes estão descritos nas tabelas a seguir:

TABELA 25: Análise dos Concorrentes - Café das Artes

Tipo de estabelecimento:	Café	
Bairro:	Centro - Rua Esteves Júnior	
Aspectos observados:	PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
a) Localização do imóvel:	boa; movimento intenso de pedestres e carros; próximo a escolas	
b) Variedade de itens do cardápio:	boa	
c) Aspectos visuais do cardápio:	boa apresentação; papel diferenciado; fácil leitura e entendimento	
d) Qualidade dos produtos:	muito boa	
e) Atendimento:	possui serviço de garçom nas mesas	pouco eficiente
f) Mobiliário:	diferenciado e confortável	
g) Ambiente e decoração:	decoração original e aconchegante; boa iluminação; possui mezanino	
h) Uniforme dos garçons/atendentes:		muito simples; não adequado ao local
i) Estacionamento:		não possui estacionamento próprio; local de difícil estacionamento durante o dia
j) Serviços acessórios:	jornais e revistas para leitura; ar condicionado, música ambiente, exposições de artes	

Fonte: dados primários

O Café das Artes é o único café que há na região com uma proposta semelhante com a proposta do novo empreendimento analisado. Sob o ponto de vista do pesquisador, possui vários pontos fortes que devem ser considerados com atenção.

TABELA 26: Análise dos Concorrentes - Casa das Tortas

Tipo de estabelecimento:	Confeitaria	
Bairro:	Centro - Rua Dom Joaquim	
Aspectos observados:	PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
a) Localização do imóvel:	boa, movimento de pedestres e carros; próximo a região de clínicas médicas e residências	
b) Variedade de itens do cardápio:	muito boa	
c) Aspectos visuais do cardápio:		cardápio exposto em cartaz fixo na parede; difícil leitura
d) Qualidade dos produtos:	muito boa	
e) Atendimento:		só possui atendimento de balcão
f) Mobiliário:	bonito e confortável	
g) Ambiente e decoração:		não possui objetos de decoração, além do próprio mobiliário
h) Uniforme dos garçons/atendentes:	adequado e bonito	
i) Estacionamento:		não possui estacionamento próprio; local de difícil estacionamento
j) Serviços acessórios:	tele-entrega	

Fonte: dados primários

A Casa das Tortas é um estabelecimento que vende produtos de qualidade, e que após sua recente reforma, melhorou em muito sua área de atendimento, principalmente através do aumento do espaço e da aquisição de mobiliário diferenciado, passando a atingir os clientes mais exigentes.

TABELA 27: Análise dos Concorrentes - Confeitaria Chuvisco

Tipo de estabelecimento:	Confeitaria	
Bairro:	Centro - Av. Osmar Cunha e Av. R. Arruda Ramos	
Aspectos observados:	PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
a) Localização do imóvel:	boa, movimento intenso de pedestres e carros; próxima a estabelecimentos comerciais	
b) Variedade de itens do cardápio:	muito boa	
c) Aspectos visuais do cardápio:		cardápio exposto em cartaz fixo na parede; difícil leitura
d) Qualidade dos produtos:	boa	
e) Atendimento:		só possui atendimento de balcão; cliente carrega sua bandeja
f) Mobiliário:	confortável e prático	
g) Ambiente e decoração:	bem decorado	excesso de luminosidade
h) Uniforme dos garçons/atendentes:	adequado, muito bonito e original	
i) Estacionamento:		não possui
j) Serviços acessórios:	ar condicionado	

Fonte: dados primários

A Confeitaria Chuvisco é o estabelecimento de maior estrutura, pois já possui uma rede de lojas, e uma sede com instalações industriais para atendê-las. Sua principal vantagem é a padronização e a capacidade de produção, porém, a qualidade de alguns de seus produtos vêm sendo comprometida, provavelmente devido à esta grande escala de produção.

5.4 Levantamento de Fornecedores

Na seleção de fornecedores, primeiramente, foi feito um simples levantamento de dados quanto ao fornecimento dos produtos e serviços, porém sem pesquisar detalhadamente a qualidade dos mesmos, os prazos de entrega, os preços, descontos e condições de pagamento praticados, ficando estes para uma segunda etapa.

Foram pesquisados fornecedores de matérias-primas, bebidas, artigos de higiene e limpeza, uniformes, móveis e equipamentos, entre outros, que estão relacionados a seguir:

- Baía Norte Produtos para Restaurantes Ltda.

Rua Amaro Antônio Vieira, 504 - Itacorubi - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 334-2878

- Café Damasco S.A.

Rua Camilo Veríssimo da Silva, s/nº - Roçado - São José - SC

Telefone: (48) 259-0139

- Italian Coffee

Rua Alves de Brito, 216 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 9983-0225

- Treviolo Café Expresso System

Rua General Flores, 124 - Bom Retiro - São Paulo - SP

Telefone: (11) 223-1777

- Ponto do Sachê

Rua Eugênio Portela, 158 - São José - SC

Telefone: (48) 240-4699

- Cia. Cervejaria Brahma

Rua Camilo Veríssimo da Si. - Kobrasol II - São José - SC

Telefone: (48) 271-2500

- Comércio de Frutas e Verduras Irmãos Besen Ltda.

Praça Chico Mendes, s/nº - Agrônômica - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 228-8674

- Nutrifrios Comercial de Alimentos Ltda.

Rodovia SC 401 - Km 5 - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 335-6281

- Essen Vinhos Ltda.

Rua Urbano Salles, 39 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 223-1500

- A. Angeloni e Cia. Ltda.

Av. Irineu Bornhausen, 4300 - Florianópolis - SC

- Água da Ilha Ind. e Com. Ltda

Rua Álvaro Ramos, 60 - Trindade - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 333-0700

- Lambada de Frutas

Rua Cristóvão Machado de Campos, 4439 - Vargem Grande - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 266-0924

- Loja do Guardapó - Rosemari & Silva Ltda.

Rua Tenente Silveira, 225 - Loja 3 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 223-7088

- Comercial Vitória de Armarinhos Ltda.

Rua Fúlvio Aducci, 1180 - Estreito - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 244-4137

- Vonpar Refrescos S.A.

Pres. Kennedy, 127 - Campinas - São José - SC

Telefone: (48) 241-5200

- Nutrella - Industrial de Alimentos Biscosul Ltda.

Rua A, 1400 - Vila Elisa - Gravataí - RS

Telefone: (51) 490-1700

- Gelotin

Rua Joe Collaço, 297 - Jd. Santa Mônica - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 233-5555

- Comfrio - Cosme Comércio Ltda.

Rua Leoberto Leal, 301 - Barreiros - São José - SC

Telefone: (48) 240-4546

- Casa Blumenau

Rua Trajano, 91 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 224-1953

- Casa Costa

Mercado Público Municipal, s/nº - box 29 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 222-5257

- Tomaz Refrigeração

Rua Francisco Tolentino, 662 - Centro - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 225-0855

- MG Higiene e Limpeza

Rua Tereza Cristina, 306 - Estreito - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 244-5211

- Produtos de Limpeza Goedert Ltda.

F. Aducci, 597 - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 248-2122

- AC Salgados

Servidão A. Jacques, 154 - Lagoa da Conceição - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 232-1486

- Xavier Bebidas

Rua Afonso Pena, 557 - Estreito - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 248-4935

- Berckley Atacado de Frios

Rua 9 de Julho, 1128 - Ipiranga - São José - SC

Telefone: (48) 346-8201

- Nobre Alimentos Ltda.

Rodovia V. Várzea, 355 - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 238-4042

- Friolar Com. e Repres. Ltda.

BR 101 - Km 203, 1998 - Barreiros - São José - SC

Telefone: (48) 246-1754

- Butano - Distribuidor Flame Com. De Gás Ltda.

Rua Wilson Menezes, 447 - São José - SC

Telefone: 0800-480234

5.5 Estratégias Competitivas

Devido à acirrada concorrência do ramo, optou-se por adotar uma estratégia de diferenciação, ou seja, criar um estabelecimento que seja considerado único, no sentido de desenvolver a lealdade dos consumidores. Estabelecimentos diferenciados são os que oferecem mais sofisticação ou atrações especiais, seja na qualidade de determinado produto ou de algum item do serviço.

5.5.1 Ações Estratégicas

Quando já se tem claro o que oferecer e a quem oferecer, é necessário comunicar ao segmento de clientes potenciais que está sendo criado mais um estabelecimento para satisfazer alguns de seus desejos e necessidades. Há diversas formas de divulgar esse fato, como através de propaganda, promoção e publicidade, que devem ser definidas de acordo com o perfil dos clientes que se deseja atrair.

As ações estratégicas que serão adotadas pela empresa, são as seguintes:

- Criação de um logotipo marcante e de fácil memorização;
- Aparência externa atrativa e bem sinalizada através de letreiro que não polua o local;
- Propaganda em jornais locais e sites da Internet;
- Envio de mala-direta pelo correio, direcionada para os clientes potenciais, e para as empresas localizadas nas proximidades;
- Filiação às associações da classe, como a ABRASEL (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento), e a ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis);
- Promoção de evento de inauguração para jornalistas e convidados especiais;
- Promoção de exposições de artes, lançamentos de livros e apresentações de músicos;
- Disponibilização de livros, jornais e revistas para leitura;
- Oferecer serviço de tele-entrega para o bairro.

5.5.2 Missão do empreendimento

A missão de uma organização representa através de uma frase, o papel que a mesma desempenha no seu negócio, demonstrando seus princípios e valores.

A missão desta organização é apresentada a seguir:

“Oferecer produtos e serviços agregados de qualidade e entretenimento aos nossos clientes, em um ambiente diferenciado e agradável”.

6 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS

Este capítulo abrange os aspectos jurídicos e legais, que referem-se à composição da forma societária da empresa, detalhados na caracterização da empresa. Em seguida, são descritas as etapas para registro da sociedade junto aos órgãos oficiais, e, finalmente, o contrato social de constituição da empresa.

6.1 Caracterização da Empresa

O empreendimento analisado será uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, formada por dois sócios, com as características descritas a seguir:

Razão Social: Dietrich Café Ltda.

Nome Fantasia: *Dietrich Café*

Endereço: Avenida Rio Branco, 565 - Centro - Florianópolis - SC

Sede e Foro: Município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina

Forma Jurídica: Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada

Porte: Empresa de pequeno porte

Objeto Social: A empresa terá por objetivo social, a industrialização e o comércio de refeições leves, confeitos, tortas, salgados, bebidas e serviços de entretenimento como exposições de artes, apresentações de músicos e disponibilidade de livros, jornais e revistas para leitura no local, em um ambiente diferenciado.

6.2 Registro da Empresa

As etapas para registro de uma sociedade limitada são enumeradas a seguir, e precisam ser executadas nesta ordem, pois cada etapa requisita documentos adquiridos nas etapas anteriores. O contador contratado pela empresa providenciará estes documentos necessários à abertura, cobrando uma taxa para tal.

1º) Consulta de viabilidade junto à Prefeitura Municipal de Florianópolis, onde é fornecido um formulário para preenchimento;

2º) Registro da empresa na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, onde são exigidos os seguintes documentos:

- Requerimento com Tarja Vermelha;
- Contrato Social (modelo padrão ou próprio em 3 vias, visto por advogado filiado à OAB);
- FCN - Ficha de Cadastro Nacional (modelo 1 e 2, 1 via)
- DARC - Documento de Arrecadação do Registro do Comércio (em 4 vias)
- DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais (em 3 vias);
- Declaração de Empresa de pequeno porte (em 2 vias);
- Fotocópia autenticada da Carteira de Identidade e CPF dos Sócios.

3º) Obtenção do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) na Receita Federal, pelo representante legal da empresa, onde são necessários os seguintes documentos:

- Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica e Quadro Societário (em 2 vias);
- Fotocópia autenticada da Carteira de Identidade e CPF dos Sócios;
- Fotocópia dos comprovantes de residência dos sócios (contas de água, luz ou telefone);
- Fotocópia do comprovante de localização da firma (Contrato de Locação);
- Via original ou cópia autenticada do Contrato Social.

4º) Obtenção da Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda, onde são necessários os seguintes documentos:

- FAC - Ficha de Atualização Cadastral (em 2 vias);
- DAR - Documento de Arrecadação (em 3 vias);
- Fotocópia do Contrato Social com o respectivo número de autenticação da Junta Comercial;
- Fotocópia de Ficha do CNPJ com o respectivo número;
- Fotocópia da Declaração de Empresa de pequeno porte, carimbado pela Junta Comercial;
- Fotocópia autenticada do CPF dos sócios e cônjuges, se for o caso;
- Fotocópia autenticada da Carteira de Identidade dos sócios;
- Fotocópia dos comprovantes de residência dos sócios;
- Fotocópia autenticada do Contrato de Locação do Imóvel e Croqui de Localização.

5º) Obtenção de Alvará de Funcionamento na Prefeitura Municipal e inscrição no Cadastro Fiscal pela Secretaria de Finanças, onde são exigidos:

- Contrato Social Original, registrado na Junta Comercial;
- CNPJ;
- Vistoria do Corpo de Bombeiros;
- Alvará Sanitário da Divisão de Vigilância Sanitária, onde um representante da empresa deverá freqüentar Curso sobre Manipulação de Alimentos, e será exigido Atestado de Saúde para todos os empregados;
- Consulta de Viabilidade (requerida na 1ª etapa);
- Contrato de Locação do imóvel;
- CMC - Cadastro Municipal de Contribuintes;
- Recolhimentos: Taxa de Expediente, taxa de Licença para Localização, Taxa de Licença para Publicidade.

6.3 Contrato Social

O contrato social de constituição da sociedade por cotas de responsabilidade limitada encontra-se no **ANEXO 01**.

7 ASPECTOS AMBIENTAIS

Os aspectos ambientais representam os aspectos externos à organização, ou seja, o contexto no qual ela vai se inserir.

7.1 Questões Econômicas

O contexto econômico geral influencia fortemente o comportamento do consumidor, além de toda a operação de uma organização, por isso é necessário que os administradores estejam sempre atentos e bem informados sobre todas as mudanças que ocorrem na macroeconomia brasileira e do mundo.

O nível geral de atividade e desenvolvimento econômico da região e do país, bem como o grau de industrialização e a distribuição da riqueza e renda per capita, afetam diretamente o poder de compra dos clientes, sofrendo alterações proporcionalmente ligadas a estes fatores. Florianópolis é uma cidade que não possui grandes indústrias, e sim, micro, pequenas e médias empresas, além do elevado número de funcionários públicos, portanto, os salários muitas vezes não permitem aos indivíduos, que gastem com lazer e entretenimento.

A política fiscal e tributária do governo, principalmente devido ao fato de não oferecer muitos incentivos às empresas de menor porte, torna os custos destas bastante elevados.

A política de juros atual também dificulta a possibilidade de empréstimos e financiamentos para os menores.

Enfim, o efeito das variáveis econômicas sobre as empresas é enorme, determinando, muitas vezes, o volume de operações das mesmas, o nível de preços e de lucratividade, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, etc.

7.2 Questões Tecnológicas

A tecnologia utilizada na produção dos produtos e serviços de uma cafeteria é representada pela máquinas, equipamentos e instalações utilizadas.

Além disso, a tecnologia dá-se através dos conhecimentos técnicos dos empregados e gerentes com formação profissional em nível técnico ou superior, e dos conhecimentos práticos do outros.

A empresa pretende investir no processo de constante qualificação de sua mão-de-obra e de seus equipamentos. Já existem máquinas e equipamentos para executar muitas das tarefas na área de cozinha industrial, no entanto, muitos são inviáveis economicamente para estabelecimentos menores.

7.3 Questões Ecológicas

A preocupação com o equilíbrio ecológico tem que estar presente em todas as empresas, atualmente, mesmo que através de pequenas ações no cotidiano.

É preciso ficar atento quanto ao sistema de água e de esgoto, a separação e a coleta de lixo reciclável.

7.4 Demografia

De acordo com os dados do censo divulgado pelo IBGE em 1997, a população de Florianópolis é de 271.281 habitantes, número que foi utilizado como base para a pesquisa de mercado. Porém, este dado já não é mais atual, o censo 2000 ainda está em andamento, e certamente a população ultrapassará em muito esta quantidade.

A população da cidade vêm passando por um período de grande movimento migratório, com famílias vindo de cidades maiores, em busca de uma melhor qualidade de vida.

Florianópolis é uma capital, porém conserva ainda características de cidade pequena e uma exuberante beleza natural, que certamente atraem muitas pessoas, diante do modo de vida atual. Isto certamente está ocasionando um enorme crescimento populacional da região, além de profundas mudanças na sua estrutura e nos seus hábitos.

Este fator é considerado pela empresa como essencial na análise do mercado potencial. Além disso, há também a explosão demográfica que ocorre nos meses de janeiro e fevereiro

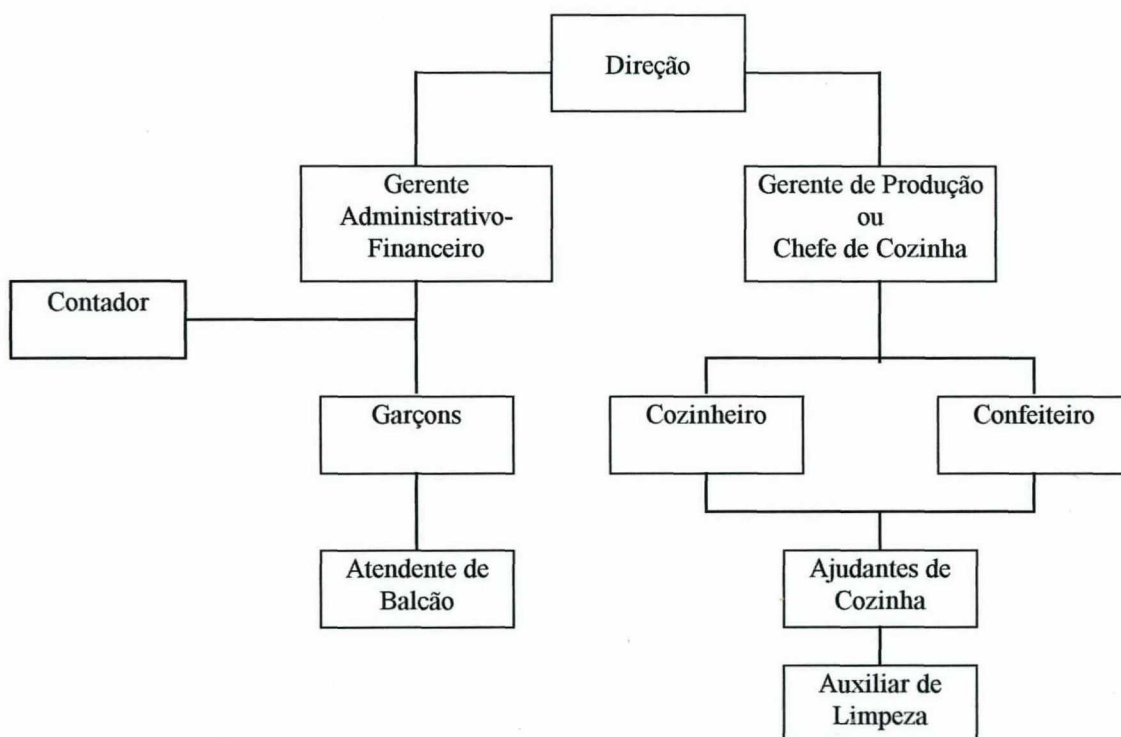
em função da temporada de verão, alterando todo o comportamento do mercado consumidor, com a vinda de turistas de diversas origens.

8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Os aspectos administrativos envolvem a estrutura organizacional, bem como os cargos que a compõem, suas principais tarefas, regime de trabalho e sua remuneração, além de todas as outras tarefas também relacionadas à área de recursos humanos.

8.1 Organograma

O organograma funcional da empresa será composto por dois gerentes e onze empregados, e foi estruturado como segue:



8.2 Administração de Recursos Humanos

As tarefas de seleção de pessoal, a princípio, serão feitas pelos próprios gerentes.

Os treinamentos eventualmente necessários serão feitos através de cursos realizados pelo SENAC - Serviço Nacional do Comércio, pelas associações da classe, ou por outras instituições de ensino.

As tarefas referentes à rotina de administração de pessoal, como elaboração da folha de pagamento, contratações, demissões, e outros, serão designadas ao escritório de contabilidade.

8.2.1 Descrição das Principais Tarefas

- Gerente Administrativo-Financeiro: este cargo será ocupado por um dos sócios da empresa, formado em administração de empresas, que será responsável pela área administrativa e financeira da empresa, além da área de atendimento, através das seguintes tarefas principais:
 - Providenciar a contratação ou demissão de funcionários, encaminhando os documentos ao contador;
 - Decidir sobre as compras de materiais, através da análise da disponibilidade financeira;
 - Efetuar reuniões constantes com o gerente de produção para discutir aspectos globais do andamento de seu negócio;
 - Acompanhar e responder perante os assuntos de ordem fiscais ou legais;
 - Providenciar os pagamentos de impostos, custos e despesas;
 - Encaminhar notas fiscais de vendas e compras ao contador;
 - Operar o sistema de caixa;
 - Treinar, orientar e acompanhar as atividades desempenhadas pelos garçons e atendentes;
 - Atender pessoalmente a qualquer reclamação proveniente de clientes.

- Gerente de Produção ou Chefe de Cozinha: este cargo também será ocupado por um dos sócios da empresa, formado em administração de empresas com experiência em gastronomia, que será responsável pela área de produção, através das seguintes tarefas principais:
 - Elaborar cardápios;
 - Fazer previsões das necessidades de compras para o gerente administrativo-financeiro, bem como realizar a tarefa de compras;
 - Fazer fichas técnicas de produção e acompanhar o seu desenvolvimento;
 - Controlar o estoque;

- Supervisionar a produção dos alimentos, avaliando constantemente sua qualidade;
 - Procurar novas receitas e procedimentos culinários;
 - Assessorar o gerente administrativo-financeiro na seleção de pessoal para a produção;
 - Verificar os aspectos relativos à higiene e segurança;
 - Operar o sistema de caixa, no caso da ausência do gerente administrativo-financeiro.
- Cozinheiro: 2º grau ou superior - será responsável pela produção dos alimentos, dividindo algumas tarefas com os ajudantes, através das seguintes tarefas principais:
 - Confeccionar as refeições, as saladas, as tortas salgadas, os aperitivos, e os sanduíches;
 - Avaliar a qualidade das matérias-primas utilizadas;
 - Supervisionar e coordenar os ajudantes de cozinha e o auxiliar de limpeza;
 - Receber os alimentos, providenciar o pré-preparo das verduras e daqueles que também o exigem, e acomodá-los adequadamente.
- Confeiteiro: 2º grau - será responsável pela produção dos doces, dividindo algumas tarefas com os ajudantes, através das seguintes tarefas principais:
 - Confeccionar tortas e docinhos;
 - Dividir com o cozinheiro a preparação de salgadinhos e tortas salgadas;
 - Avaliar a qualidade das matérias-primas utilizadas;
 - Supervisionar e coordenar os ajudantes de cozinha e o auxiliar de limpeza;
- Ajudantes de cozinha: 2º grau - serão contratados três ajudantes de cozinha, que auxiliarão a produção dos alimentos, através das seguintes tarefas principais:
 - Receber as ordens de produção do cozinheiro e do confeiteiro;
 - Cuidar da limpeza dos utensílios de cozinha;
 - Preparar sucos e outras bebidas.
- Auxiliar de Limpeza: 1º grau - será responsável pela limpeza dos ambientes, através das seguintes tarefas principais:

- Limpar regularmente o salão e mobiliário;
 - Limpar e higienizar os banheiros e depósitos;
 - Auxiliar na limpeza da cozinha, da louça e dos utensílios.
- Garçons ou Garçonetes: 2º grau - serão contratados três garçons ou garçonetes, que serão responsáveis pelo atendimento dos clientes, através das seguintes tarefas principais:
 - Preparar seu ambiente de trabalho através da arrumação das mesas e cadeiras;
 - Polir pratos, talheres e utensílios;
 - Abastecer os guardanapeiros, paliteiros, galheteiros, etc;
 - Recepcionar os clientes e encaminhá-los às mesas;
 - Fazer e retirar pedidos na cozinha e na copa;
 - Servir os clientes nas mesas;
 - Apresentar a nota ao cliente e cobrá-la.
- Atendente de balcão: 2º grau - serão contratados dois atendentes, que auxiliarão os garçons no atendimento aos clientes, através das seguintes tarefas principais:
 - Preparar cafés e outras bebidas no balcão, e passá-las aos garçons;
 - Passar os pedidos de alimentos e bebidas preparados na cozinha aos garçons;
 - Abastecer as geladeiras com bebidas e as estufas com alimentos quentes e frios;
 - Servir os alimentos prontos para serem encaminhados pelos garçons;
 - Polir os copos e utensílios utilizados.

8.2.2 Regime de Trabalho

No setor de hotelaria e restauração o descanso semanal remunerado, dependendo do cargo é de apenas um dia a cada sete e não necessariamente no final de semana. Porém os funcionários têm direito a obter um domingo de folga a cada quatro semanas, havendo assim um escalonamento do repouso de funcionários, não detalhado neste trabalho.

Portanto, quanto ao regime de trabalho, ficou estabelecido o seguinte:

- Gerente Administrativo-Financeiro: cumprirá o horário das 12:00hs. às 22:00hs., com 2 horas de intervalo.
- Gerente de Produção ou Chefe de Cozinha: cumprirá o horário das 9:00hs. às 19:00hs., com 2 horas de intervalo.
- Cozinheiro: cumprirá o horário das 11:00hs. às 21:00hs., com 2 horas de intervalo, de terça à domingo, e às segundas-feiras, das 11:00hs às 15:00hs.
- Confeiteiro: cumprirá o horário das 8:00hs. às 17:00hs., com 1 hora de intervalo, de quarta à segunda-feira, e às terças-feiras, das 8:00hs às 12:00hs.
- Ajudante de Cozinha 1: cumprirá o horário das 8:00hs. às 18:00hs., com 2 horas de intervalo, de quarta à segunda-feira, e às terças-feiras, das 13:00hs às 17:00hs.
- Ajudante de Cozinha 2: cumprirá o horário das 12:00hs. às 22:00hs., com 2 horas de intervalo, de terça à domingo, e às segundas-feiras, das 17:00hs às 21:00hs.
- Ajudante de Cozinha 3: cumprirá o horário das 18:00hs. às 22:00hs, de terça à domingo.
- Garçom 1: cumprirá o horário das 10:00hs. às 19:00hs., com 1 hora de intervalo, de terça à domingo, e às segundas-feiras, das 13:00hs às 17:00hs.
- Garçom 2: cumprirá o horário das 11:00hs. às 21:00hs., com 2 horas de intervalo, de quarta à domingo, às segundas das 12:00hs às 22:00hs., com 2 horas de intervalo, e às terças-feiras, das 11:00hs às 15:00hs.
- Garçom 3: cumprirá o horário das 18:00hs. às 22:00hs, de terça à domingo.
- Atendente de Balcão 1: cumprirá o horário das 10:00hs. às 19:00hs., com 1 hora de intervalo, de terça à domingo, e às segundas-feiras, das 11:00hs às 15:00hs.
- Atendente de Balcão 2: cumprirá o horário das 18:00hs. às 22:00hs. , de terça à domingo, e às segundas-feiras, das 13:00hs às 22:00hs., com 1 hora de intervalo.
- Auxiliar de Limpeza: cumprirá o horário das 09:00hs. às 18:00hs., com 1 hora de intervalo, de segunda à sábado, e aos domingos, das 16:00hs. às 20:00hs.

8.2.3 Remuneração do Pessoal

O **QUADRO 01** apresenta os salários dos empregados pela jornada de 8 horas de trabalho ao dia, e o encargo que incide sobre a folha de pagamento para uma empresa de pequeno porte optante pelo SIMPLES, o FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço:

QUADRO 01: Remuneração do Pessoal

Qtd.	Cargo	Salário em R\$	Encargos Sociais
01	Cozinheiro	700,00	8%
01	Confeiteiro	600,00	8%
02	Atendentes de Balcão	300,00	8%
03	Garçons	450,00	8%
03	Ajudantes de Cozinha	300,00	8%
01	Auxiliar de Limpeza	250,00	8%
TOTAL DE EMPREGADOS			11

9 ASPECTOS TÉCNICOS

Os aspectos técnicos abordados neste capítulo envolvem todos os aspectos referentes às especificações técnicas dos produtos e processos de produção, à localização e ao *layout*, e à administração de materiais.

9.1 Produtos e Serviços

Uma das estratégias do empreendimento proposto é vender produtos de qualidade aliados a serviços.

O atendimento nas mesas, o serviço de tele-entrega e a promoção de eventos caracterizarão a prestação de serviços, feita por pessoas bem treinadas para as funções.

Como a estratégia de comercialização é de oferecer produtos diferenciados, não se pretende exagerar na variedade do cardápio, e sim oferecer os itens mais clássicos da culinária brasileira e internacional, e com qualidade impecável. Também pretende-se ter um cardápio flexível, incluindo ou retirando itens de acordo com as estações do ano. Os produtos a serem comercializados, inicialmente, serão os seguintes:

a) Bebidas:

- Cafés: expresso; com leite; Capuccino; Irish Coffee; Iced Coffee
- Chás
- Chocolate Quente
- Milk Shake de Chocolate
- Refrigerantes
- Água com e sem gás
- Sucos de Frutas
- Cerveja Long Neck
- Vinho Branco e Tinto
- Espumante

- Whisky
- Licor

b) Docinhos:

- brigadeiro; brigadeiro de côco; casadinho; cajuzinho; bombom de uva ; bombom de morango; glacado de nozes

c) Doces Individuais:

- Quindim
- Mousse au Chocolat
- Crème Caramel
- Pudim de Iogurte com Calda de Morango
- Tartelettes: de Limão; de Morango; de Pêras ao Conhaque
- Muffins
- Brownie
- Pão de Mel

d) Bolos e Tortas Doces:

- Torta de Morango
- Torta Mineira
- Torta de Maracujá
- Torta Prestígio
- Torta de Nozes
- Torta Alemã
- Tarte Tatin
- Cheesecake com Calda de Framboesa
- Apfelstrudel
- Pavê de Amendoim
- Bolos: de Cenoura; de Laranja; Nega Maluca
- Cucas: de Banana; de Damasco; de Uvas

e) Sobremesas com Sorvete:

- Creme de Papaya com Licor de Cassis
- Banana Caramelada
- Profiteroles

f) Salgadinhos:

- Pão de Queijo
- Pão de Batata Recheado
- Empanadas de Forno: frango; brócolis; palmito; queijo
- Coxinha

g) Sanduíches:

- Sanduíche Natural: de frango; de atum
- Beirute: de rosbife; de peito de peru defumado; de tomate seco, rúcula e cream cheese
- Crocque Monsieur (sanduíche gratinado): de frango defumado; de presunto
- Cheese Mignon

h) Tortas Salgadas:

- Quiches: Lorraine; de tomate seco
- Empadões: de camarão; de palmito
- Strudel: de frango e catupiry

i) Saladas:

- Mista com Palmito
- Caesar Salad
- Frango Defumado e Maçã
- Maionese de Camarão e Batata
- Frutos do Mar
- Rúcula, Tomate Seco, Mussarela de Búfala
- Caponata Caprese

j) Entradas :

- Ostras ao Natural

- Ostras Gratinadas
- Coquille: de camarão; de siri
- Carpaccio
- Tábua de Frios e Queijos
- Pães e Patês

l) Filés Grelhados

- Peixe; Frango; Mignon

m) Table D'hote

- Prato do Dia: duas ou três opções de refeição completa com entrada, prato principal e sobremesa com preço fixo.

9.2 Planejamento, Programação e Controle da Produção

O tipo de produção, quanto ao fluxo de material, pode ser classificado como intermitente, com produtos diversos, e roteiros, tempos e lotes diferentes.

A produção ocorrerá durante todo o expediente de funcionamento, entre às 08:00hs. e às 22:00hs., todos os dias da semana, pelo confeitoiro, pelo cozinheiro e por seus ajudantes, com a supervisão e orientação do Gerente de Produção. No entanto, há os produtos que podem ser preparados com antecedência e os produtos que exigem preparo somente na hora do pedido.

Nos primeiros meses de atividade a empresa pretende operar com 70% da sua capacidade de produção estimada, até poder firmar-se no mercado.

A estimativa da capacidade de produção diária e mensal a 70% está no **QUADRO 02**.

QUADRO 02: Capacidade de Produção (70%)

Produtos	Capacidade de Produção (unid. ou porção/dia)	Capacidade de Produção (unid. ou porção/mês)
Café expresso	70	2.100

Média expressa	21	630
Irish Coffee	02	60
Iced Coffee	02	60
Chá (nacional)	07	210
Chá (importado)	04	120
Chocolate Quente	06	180
Milk Shake de Chocolate	11	330
Sucos de Frutas	21	630
Refrigerantes (lata)	25	750
Água c/ e s/ gás (500ml)	17	510
Cervejas Long Neck	25	750
Vinho Branco e Tinto	03	90
Espumante	01	30
Whisky (dose)	03	90
Licor (dose)	03	90
Docinhos	42	1.260
Doces Individuais	11	330
Bolos e Tortas Doces (fatia)	25	750
Sobremesas com Sorvete	03	90
Salgadinhos	28	840
Sanduíches	11	330
Tortas Quentes (fatia)	21	630
Saladas (porção)	04	120
Entradas (porção)	04	120
Grelhados (porção)	06	180
Refeições (Prato do Dia)	21	630

9.3 Localização

A escolha da localização levou em conta todos os fatores, como: proximidade dos clientes, facilidade de acesso, transporte e de estacionamento, e infra-estrutura de água, luz e esgoto.

Além de destes aspectos básicos, foi analisado através de observação, a grande circulação de pedestres e carros, por situar-se perto de repartições públicas, centros executivos, bancos, escolas, e comércio varejista em geral.

O imóvel escolhido foi o subsolo de uma casa comercial, na esquina da Avenida Rio Branco com a Rua Esteves Júnior, uma localização estrategicamente centralizada no bairro, como indicado no croqui no **ANEXO 03**.

É uma região com diversos estabelecimentos de alimentação, entre restaurantes e lanchonetes e cafeterias, com um total de aproximadamente dezoito estabelecimentos localizados em ambas as ruas. Porém o número de repartições públicas, consultórios médicos, estabelecimentos comerciais em geral e apartamentos residenciais nestas ruas, que chega a 1.700, supera em muito o número de concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos.

9.4 Instalações

O imóvel alugado é um subsolo de uma casa comercial, com uma área total de aproximadamente 100 m², e necessita de reformas em suas instalações, que incluem obras de alvenaria, marcenaria, troca do telhado, revisão nos encanamentos e instalações elétricas, pintura, vidraçaria, colocação de uma cobertura para a varanda, e estofaria.

Os gastos com a reforma geral estão especificados nos aspectos financeiros deste projeto.

9.5 Layout

O layout do estabelecimento encontra-se no **ANEXO 05**.

9.6 Controle de Estoques

O controle de estoques será executado pelo gerente de produção, com o auxílio de um sistema de informática específico, a ser adquirido.

9.7 Compras

As tarefas que envolvem as compras serão realizadas pelos gerentes, onde o gerente de produção ficará encarregado de levantar as necessidades de compras, especificá-las e recebê-las, enquanto o gerente administrativo-financeiro ficará encarregado da pesquisa de mercado de fornecedores, cotação de preços e condições de pagamento.

10 ASPECTOS CONTÁBEIS

A contabilidade da empresa será realizada por um escritório de contabilidade próximo ao local, que será responsável por elaborar os demonstrativos contábeis e os balanços, registrar o movimento de notas fiscais de entrada e de saída de produtos, lançar os custos e as despesas mensais, controlar e emitir documentos referentes aos impostos e encargos, além de realizar os registros de pessoal e emitir a folha de pagamento.

11 ASPECTOS FINANCEIROS

Este capítulo trata dos aspectos financeiros referentes à implantação e funcionamento do novo empreendimento, fazendo um levantamento dos investimentos fixos, fontes de financiamento, capital de giro, fluxo de caixa, sua estrutura de custos e despesas, receita operacional, constituição de seu lucro líquido, determinação do ponto de equilíbrio, e finalmente, fazendo uma análise através dos métodos de avaliação de investimentos.

11.1 Investimento Fixo

Para a instalação da cafeteria, foram analisados o perfil dos clientes, a quantidade de refeições, lanches e bebidas que se planeja comercializar, e os recursos disponíveis, fatores que influenciaram na previsão do investimento.

O levantamento do investimento fixo, para um melhor entendimento, está dividido entre os itens: adaptação do imóvel, máquinas e equipamentos nos diferentes setores, e móveis e utensílios.

11.1.1 Adaptação do Imóvel

O imóvel escolhido não é ocupado há alguns anos, portanto necessita de reformas básicas de estrutura e algumas modificações para adequá-lo ao novo empreendimento.

No **QUADRO 03**, serão especificados os valores referentes às reformas necessárias, incluindo em cada atividade os gastos orçados com materiais e mão-de-obra.

QUADRO 03: Adaptação do Imóvel

Item	Especificação	Valor em R\$
01	Alvenaria	4.500,00
02	Telhado	2.500,00

03	Encanamentos	700,00
04	Marcenaria	1.500,00
05	Instalações Elétricas e Luminárias	2.000,00
06	Estofaria	3.000,00
07	Pintura	800,00
08	Cobertura varanda	2.500,00
09	Vidraçaria	2.000,00
TOTAL		19.500,00

O valor da reforma é alto, porém pretende-se negociar com o proprietário do imóvel para ser abatido do valor do aluguel, nos primeiros meses do contrato.

11.1.2 Máquinas e Equipamentos

As máquinas e os equipamentos necessários à operacionalização da cafeteria serão apresentados a seguir, conforme as áreas de atendimento, de produção e administrativa.

No **QUADRO 04** estão os valores referentes às máquinas e equipamentos necessários para a área de atendimento aos clientes.

QUADRO 04: Máquinas e Equipamentos para Área de Atendimento

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Balcão refrigerador	01	1.500,00
02	Vitrine estufa com 8 bandejas	02	1.600,00
03	Vitrine refrigerada	01	3.000,00
04	Máquina de Café Expresso	01	3.300,00
05	Microcomputador	01	2.300,00
06	Software		2.000,00
07	Impressora Fiscal	01	1.500,00
08	Aparelho de som	01	700,00

09	Aparelho de TV 29’’	01	900,00
10	Aparelho de vídeo DVD	01	700,00
11	Aparelho de telefone	01	40,00
TOTAL			17.540,00

No **QUADRO 05** estão os valores referentes às máquinas e equipamentos necessários para o funcionamento da cozinha, ou seja, da área de produção.

QUADRO 05: Máquinas e Equipamentos para Área de Produção

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Refrigerador industrial 4 portas	01	2.500,00
02	Freezer vertical	01	800,00
03	Liquidificador	03	225,00
04	Extrator de suco industrial	01	250,00
05	Forno microondas	01	400,00
06	Forno elétrico	02	360,00
07	Forno industrial a gás	01	450,00
08	Fogão industrial 6 bocas	01	250,00
09	Fritadeira elétrica água e óleo	01	350,00
10	Batedeira planetária	02	400,00
11	Balança eletrônica 15kg	01	650,00
12	Sistema para exaustão completo	01	1.000,00
13	Processador de alimentos	01	150,00
14	Fatiador de alimentos	01	700,00
TOTAL			8.485,00

No **QUADRO 06** estão os valores referentes às máquinas e equipamentos necessários para o funcionamento da área administrativa.

QUADRO 06: Máquinas e Equipamentos para Área Administrativa

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Microcomputador	01	2.300,00
02	Software		2.000,00
03	Impressora jato de tinta	01	350,00
04	Aparelho de telefone e fax	01	380,00
05	Calculadora	01	50,00
TOTAL			5.080,00

11.1.3 Móveis e Utensílios

Os móveis e utensílios necessários à operacionalização da cafeteria serão apresentados a seguir, conforme as áreas: atendimento, produção, administrativa, depósito, banheiro e toaletes.

No **QUADRO 07** estão especificados os móveis e utensílios necessários para a área de atendimento aos clientes.

QUADRO 07: Móveis e Utensílios para Área de Atendimento

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Mesas redondas	08	1.440,00
02	Cadeiras	32	3.200,00
03	Banquetas	12	720,00
04	Cadeira para caixa	01	80,00
05	Pratos	100	400,00
06	Pratos sobremesa	100	350,00
07	Facas, Garfos e Colheres	175	525,00
08	Facas, Garfos e Colheres de sobremesa	210	525,00
09	Colheres de chá e café	100	100,00

10	Xícara de chá com pires	50	200,00
11	Xícara expresso com pires	70	210,00
12	Copos água e refrigerante	120	180,00
13	Copos vinho	96	144,00
14	Copos champanhe	48	96,00
15	Copos licor	12	24,00
16	Copos whisky	24	36,00
17	Dosador whisky	02	5,00
18	Baldes Inox para bebidas	10	500,00
19	Balde Inox para gelo	02	100,00
20	Bandeja Inox Redonda	04	80,00
21	Galheteiro	10	150,00
22	Cinzeiro	20	20,00
23	Pegadores/pinças	6	48,00
24	Porta guardanapo	15	150,00
25	Canudeiro	02	6,00
26	Bomba de <i>chantilly</i>	01	100,00
TOTAL			9.389,00

No **QUADRO 08** estão especificados os móveis e utensílios necessários para a área de produção.

QUADRO 08: Móveis e Utensílios para Área de Produção

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Pia com duas cubas de inox	01	200,00
02	Prateleiras suspensas	04	1.200,00
03	Panelas	15	400,00
04	Frigideiras	06	150,00
05	Assadeiras	05	30,00

06	Formas para tortas	20	160,00
07	Jogo bicos e saco de confeitaria	02	120,00
08	Utensílios em geral		1.000,00
TOTAL			3.260,00

No **QUADRO 09** estão especificados os móveis e utensílios necessários para a área administrativa.

QUADRO 09: Móveis e Utensílios para Área Administrativa

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Mesa de escritório	01	200,00
02	Cadeira de escritório	02	170,00
03	Estante para computador	01	200,00
04	Armário arquivo	01	180,00
05	Cofre	01	200,00
06	Linha telefônica	01	50,00
TOTAL			1.000,00

No **QUADRO 10** estão especificados os móveis e utensílios necessários para a área de depósito.

QUADRO 10: Móveis e Utensílios para Área de Depósito

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Estantes	03	150,00
TOTAL			150,00

No **QUADRO 11** estão especificados os móveis e utensílios necessários para a área de banheiro e toaletes.

QUADRO 11: Móveis e Utensílios para Área de Banheiro e Toaletes

Item	Discriminação	Qtd	Valor Total em R\$
01	Saboneteira com dosador	03	54,00
02	Papeleiro	03	120,00
03	Dispenser para papel higiênico	03	150,00
04	Lixeira	03	75,00
TOTAL			399,00

11.1.4 Investimento Fixo Total

Após especificadas as necessidades de investimento por setor, o **QUADRO 12** faz um demonstrativo do investimento fixo total para a implantação do empreendimento.

QUADRO 12: Investimento Fixo Total

Discriminação	Valor Total em R\$
Adaptação do Imóvel	19.500,00
Total de Máquinas e Equipamentos	31.105,00
Total de Móveis e Utensílios	14.198,00
TOTAL	64.803,00

11.2 Financiamento

Os sócios possuem um capital inicial de R\$100.000,00, suficiente para financiar o investimento inicial do negócio. Caso se faça necessário, os sócios pretendem obter financiamento junto a alguma instituição, porém mediante uma análise financeira posterior a este projeto.

11.3 Capital de Giro

O capital de giro é constituído pelos ativos circulantes, e é na verdade, um “reservatório” de dinheiro para poder atender aos eventuais atrasos entre as entradas e as saídas de caixa. A boa administração do capital de giro é fundamental, pois caso contrário, o empreendedor pode defrontar-se com situações de saldo negativo acumulado, atingindo proporções incontroláveis.

Neste trabalho, o capital de giro será composto pelo estoque inicial de matéria-prima e outros produtos, além das contas de caixa e bancos, que serão calculadas através do levantamento dos custos fixos.

11.3.1 Estoque Inicial

Devido à pouca disponibilidade de espaço para armazenamento e facilidade de aquisição da maior parte das matérias-primas e dos produtos prontos, os estoques relacionados a seguir serão baseados nas quantidades média previstas para uma semana de funcionamento.

No **QUADRO 13** serão discriminadas as matérias-primas básicas para os itens do cardápio que serão produzidos pela cafeteria.

QUADRO 13: Estoque Inicial de Matérias-primas

Discriminação	Qtd.	Unid.	Custo em R\$
Farinha de Trigo	10	5kg	40,00
Açúcar	10	5kg	35,00
Açúcar confeito	02	5kg	10,00
Açúcar cristal	02	5kg	15,00
Sal fino	02	1kg	1,00
Sal grosso	01	1kg	0,50
Ovos	06	30un.	15,00
Fermento em pó	01	1kg	7,00

Leite	03	12un.	25,00
Margarina	01	16,4kg	30,00
Manteiga	01	5kg	15,00
Gordura Vegetal Hidrogenada	01	24un.	30,00
Banha	10	1kg	15,00
Nata	10	1kg	30,00
Ricota	05	1kg	4,00
Doce de leite	01	9,8kg	17,00
Leite Condensado	08	5kg	128,00
Creme de leite	24	1l	96,00
Chocolate em pó	01	2kg	8,50
Biscoito tipo maisena	10	1un.	10,00
Chocolate em barra	02	5kg	30,00
Nozes	02	1kg	48,00
Uva passa	01	1kg	5,00
Café em grão	20	1kg	160,00
Sorvete creme	2	2l	18,00
Polpas de frutas congeladas	10	1kg	30,00
Amendoim	02	1kg	6,00
Côco ralado congelado	03	1kg	15,00
Iogurte	02	1l	8,00
Castanhas	01	1kg	13,00
Mel	01	1kg	3,00
Amido de milho	04	1kg	8,00
Chocolate Granulado	03	1kg	18,00
Licor de cassis	01	1l	12,00
Massa pão de queijo	15	1kg	60,00
Requeijão	02	3,6kg	36,00
Queijo Prato	03	2kg	30,00
Óleo de soja	01	18l	18,8
Peito frango s/ osso	01	16kg	64,00

Palmito	08	300g	24,00
Farinha de Rosca	04	5kg	30,00
Atum	12	170g	18,00
Azeite oliva	03	200ml	6,00
Presunto	01	3,25kg	16,00
Peito de peru defumado	02	1kg	12,00
Filé Mignon	06	1kg	78,00
Bacon	06	500g	7,00
Camarão	10	1kg	120,00
Maionese	03	3kg	20,00
Mussarela de Búfala	02	1kg	44,00
Ostras	10	1dz	40,00
Filé Peixe	08	1kg	104,00
Verduras e Frutas	120	1kg	60,00
TOTAL			1.693,80

No **QUADRO 14** serão discriminados os produtos prontos para serem comercializados pela cafeteria.

QUADRO 14: Estoque Inicial de Produtos Prontos

Discriminação	Qtd.	Unid.	Custo em R\$
Chás (nacionais)	04	15un.	24,00
Chás (importados)	01	15un.	8,00
Refrigerantes (lata)	10	24un.	150,00
Água com e sem gás (500ml)	04	24un.	48,00
Cervejas (long neck)	05	24un.	80,00
Vinhos brancos e tintos	03	6un.	250,00
Espumantes	02	6un.	180,00
Whisky	06	1un.	200,00
Licores	01	1un.	25,00

TOTAL	972,00
--------------	---------------

No **QUADRO 15** serão apresentados os demais itens necessários à produção e à comercialização dos produtos.

QUADRO 15: Estoque Inicial de Produtos Diversos

Discriminação	Qtd.	Unid.	Custo em R\$
Guardanapos	15	50un.	40,00
Canudos	02	400un.	2,40
Rolo papel alumínio	01	45m.	1,95
Rolo filme PVC	01	45m.	2,00
Sacos plásticos	03	1kg.	18,00
Embalagens diversas	150	1un.	200,00
TOTAL			264,35

O **QUADRO 16** demonstra os valores para o estoque inicial total.

QUADRO 16: Estoque Inicial Total

Discriminação	Custo Total em R\$
Estoque Inicial de Matérias-primas	1.693,80
Estoque Inicial de Produtos Prontos	972,00
Estoque Inicial de Produtos Diversos	264,35
TOTAL	2.930,15

11.3.2 Custos Fixos

Os custos fixos são os gastos que independem do volume de produção ou de venda. Neste trabalho, serão compostos pelos custos de mão-de-obra, depreciação, e despesas administrativas.

Os custos fixos são os gastos que independem do volume de produção ou de venda. Neste trabalho, serão compostos pelos custos de mão-de-obra, depreciação, e despesas administrativas.

a) Mão-de-obra

Os custos de mão-de-obra englobam os salários, os encargos sociais, e a provisão para 13º salário e férias, conforme a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho e o regime tributário SIMPLES, e estão demonstrados no **QUADRO 17**.

QUADRO 17: Custo da mão-de-obra

Cargo	Qtd.	Salário Mensal em R\$	Encargos Sociais em R\$	Provisão 13º e Férias em R\$
Cozinheiro	01	700,00	56,00	77,80
Confeiteiro	01	600,00	48,00	66,70
Atendentes de Balcão	02	600,00	48,00	66,70
Garçons	03	1.350,00	108,00	150,00
Ajudantes de Cozinha	03	900,00	72,00	100,00
Auxiliar de Limpeza	01	250,00	20,00	27,80
TOTAL MENSAL		4.400	352	5.241,00
TOTAL ANUAL				62.892,00

b) Despesas Administrativas

O **QUADRO 18** relaciona as despesas administrativas, os gastos que não estão compreendidos nos custos, ou seja, aqueles que não são diretamente empregados na produção. As despesas com energia elétrica e água foram rateadas a uma proporção de 20% para as despesas administrativas.

QUADRO 18: Despesas Administrativas

Discriminação	Valor Mensal em R\$	Valor Anual em R\$
---------------	---------------------	--------------------

Pró-labore	2.000,00	24.000,00
Energia elétrica	80,00	960,00
Água	40,00	480,00
Telefone	100,00	1.200,00
Aluguel	1.000,00	12.000,00
Material de expediente	50,00	600,00
Material de limpeza	100,00	1.200,00
Provedor de Internet	30,00	360,00
Honorários Contador	280,00	3.360,00
TOTAL	3.680,00	44.160,00

c) Depreciação

A depreciação não é propriamente um custo, porém entra no projeto de forma contábil. É importante analisar o impacto de uma depreciação acelerada e a influência da vida útil dos equipamentos e da obsolescência tecnológica sobre a rentabilidade do empreendimento.

A depreciação foi calculada pelo método linear. Conforme este método, a cada ano a empresa deprecia uma proporção constante da diferença entre o investimento inicial e o valor residual, conforme a seguinte fórmula:

$$\left[\text{Depreciação} = \frac{\text{valor do bem}}{\text{vida útil}} \right]$$

A TABELA 28 demonstra os cálculos utilizados para os cálculos da depreciação:

TABELA 28: Vida útil dos investimentos fixos/depreciação

Investimento	Prazo em anos	Taxa a.a.
Máquinas e equipamentos	10	10%
Móveis e utensílios	10	10%
Equipamentos eletrônicos	5	20%

Fonte: SEBRAE/SC

Portanto, os valores das depreciações dos investimentos da empresa são demonstrados no **QUADRO 19**:

QUADRO 19: Depreciação

Discriminação	Valor em R\$	Vida Útil em anos	Depreciação Mensal em R\$	Depreciação Anual em R\$
Máquinas e equipamentos	21.885,00	10	182,38	2.188,50
Móveis e utensílios	14.198,00	10	118,32	1.419,80
Equipamentos eletrônicos	9.220,00	5	153,67	1.844,00
TOTAL			454,37	5.452,30

O valor total dos custos fixos está no **QUADRO 20** :

QUADRO 20: Total dos custos fixos

Discriminação	Valor Mensal em R\$	Valor Anual em R\$
Mão-de-Obra	5.241,00	62.892,00
Despesas Administrativas	3.680,00	44.160,00
Depreciação	454,37	5.452,30
TOTAL	9.375,37	112.504,30

11.3.3 Caixa e Bancos

As contas de caixa e bancos são as disponibilidades, isto é, são os recursos que permitem que a empresa efetue pagamentos imediatos, funcionando como um amortecedor entre as saídas e as entradas previstas sob as condições operacionais normais.

O “Caixa” representa o dinheiro “vivo”, em notas de papel-moeda e moedas metálicas, enquanto o item “Bancos” refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis à vista contra a emissão de cheque.

Com a incerteza peculiar do setor, podendo ocorrer a não-coincidência das entradas e saídas previstas, e de acordo com indicação do SEBRAE/SC, um bom nível de caixa é o equivalente ao valor de três meses dos custos fixos totais.

Portanto, o valor das contas **caixa e bancos** é de : $R\$9.375,37 \times 3 = \mathbf{R\$28.156,11}$

O **QUADRO 21** representa a composição completa do capital de giro necessário ao novo empreendimento.

QUADRO 21: Capital de Giro

Discriminação	Valor em R\$
Estoque Inicial Total	2.930,15
Caixa e Bancos	28.156,11
TOTAL	31.086,26

11.4 Investimento Inicial

Com os dados apresentados até aqui, pode-se chegar no valor do investimento inicial total necessário à implantação do empreendimento, como indicado no **QUADRO 22**.

QUADRO 22: Investimento Inicial

Discriminação	Valor em R\$
1 Investimento Fixo	64.803,00
1.1 Adaptação do imóvel	19.500,00
1.2 Máquinas e Equipamentos	31.105,00
1.3 Móveis e Utensílios	14.198,00
2 Capital de Giro	31.086,26
2.1 Caixa e Bancos	28.156,11
2.2 Estoque Inicial	2.930,15
3 SUBTOTAL	95.889,26
4 Reserva Técnica (10%)	9.588,93
5 TOTAL	105.478,19

11.5 Custos Variáveis

Os custos variáveis estão diretamente relacionados com o volume de produção, portanto, quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis totais.

Para uma melhor análise, foram determinados três cenários: 1 = pessimista, 2 = intermediário e 3 = otimista; operando respectivamente com 50%, 70% e 100% da capacidade de produção.

Os gastos com gás, energia elétrica e água, de acordo com a literatura, são custos semivariáveis, pois variam de acordo com o volume de produção, porém não exatamente nas mesmas proporções. No entanto, para simplificar os cálculos deste projeto, os custos semivariáveis foram analisadas como variáveis.

Os custos de água e energia elétrica foram rateados a uma proporção de 80% em relação às despesas administrativas. O **QUADRO 23** representa os custos variáveis, no cenário 1, operando com 50% da capacidade de produção.

QUADRO 23: Custos Variáveis - Cenário 1 (50% da capacidade)

Discriminação	Custo Mensal em R\$	Custo Anual em R\$
Gás	125,00	1.500,00
Energia elétrica	160,00	1.920,00
Água	80,00	960,00
TOTAL	365,00	4.380,00

O **QUADRO 24** representa as despesa variáveis, no cenário 2, operando com 70% da capacidade de produção.

QUADRO 24: Custos Variáveis - Cenário 2 (70% da capacidade)

Discriminação	Custo Mensal em R\$	Custo Anual em R\$
Gás	175,00	2.100,00
Energia elétrica	224,00	2.688,00
Água	112,00	1.344,00
TOTAL	511,00	6.132,00

O **QUADRO 25** representa as despesa variáveis, no cenário 3, operando com 100% da capacidade de produção.

QUADRO 25: Custos Variáveis - Cenário 3 (100% da capacidade)

Discriminação	Custo Mensal em R\$	Custo Anual em R\$
Gás	250,00	3.000,00
Energia elétrica	320,00	3.840,00
Água	160,00	1.920,00
TOTAL	730,00	8.760,00

b) Custo dos Produtos Vendidos

O custo dos produtos vendidos corresponde ao total dos custos com matéria-prima e embalagens utilizados na produção dos mesmos.

O **QUADRO 26** apresenta os valores referentes ao custo dos produtos vendidos em um cenário pessimista, ou seja a 50% da capacidade de produção.

QUADRO 26: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 1 (50% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Custo Unit. em R\$	Custo / dia em R\$	Custo / mês em R\$
Café expresso	50	0,15	7,50	225,00

Média expressa	15	0,30	4,50	135,00
Irish Coffee	02	1,50	3,00	90,00
Iced Coffee	02	1,20	2,40	72,00
Chá (nacional)	05	0,15	0,75	22,50
Chá (importado)	03	0,30	0,90	27,00
Chocolate Quente	04	0,40	1,60	48,00
Milk Shake de Chocolate	08	0,50	4,00	120,00
Sucos de Frutas	15	0,70	10,50	315,00
Refrigerantes (lata)	18	0,50	9,00	270,00
Água com e sem gás (500ml)	12	0,45	5,40	162,00
Cervejas Long Neck	18	0,70	12,60	378,00
Vinho Branco e Tinto	02	10,00	20,00	600,00
Espumante	01	15,00	15,00	450,00
Whisky (dose)	02	1,80	3,60	108,00
Licor (dose)	02	1,50	3,00	90,00
Docinhos	30	0,30	9,00	270,00
Doces Individuais	08	0,70	5,60	168,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	18	1,00	18,00	540,00
Sobremesas com Sorvete	02	0,80	1,60	48,00
Salgadinhos	20	0,60	12,00	360,00
Sanduíches	08	1,20	9,60	288,00
Tortas Quentes (fatia)	15	1,00	15,00	450,00
Saladas (porção)	03	2,50	7,50	225,00
Entradas (porção)	03	3,00	9,00	270,00
Grelhados (porção)	04	3,00	12,00	360,00
Refeições (Prato do Dia)	15	5,00	75,00	2.250,00
TOTAL			278,05	8.341,50

O **QUADRO 27** apresenta os valores referentes ao custo dos produtos vendidos em um cenário intermediário, ou seja, operando com 70% da capacidade de produção.

QUADRO 27: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 2 (70% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Custo Unit. em R\$	Custo / dia em R\$	Custo / mês em R\$
Café expresso	70	0,15	10,50	315,00
Média expressa	21	0,30	6,30	189,00
Irish Coffee	02	1,50	3,00	90,00
Iced Coffee	02	1,20	2,40	72,00
Chá (nacional)	07	0,15	1,05	31,50
Chá (importado)	04	0,30	1,20	36,00
Chocolate Quente	06	0,40	2,40	72,00
Milk Shake de Chocolate	11	0,50	5,50	165,00
Sucos de Frutas	21	0,70	14,70	441,00
Refrigerantes (lata)	25	0,50	12,50	375,00
Água com e sem gás (500ml)	17	0,45	7,65	229,50
Cervejas Long Neck	25	0,70	17,50	525,00
Vinho Branco e Tinto	03	10,00	30,00	900,00
Espumante	01	15,00	15,00	450,00
Whisky (dose)	03	1,80	5,40	162,00
Licor (dose)	03	1,50	4,50	135,00
Docinhos	42	0,30	12,60	378,00
Doces Individuais	11	0,70	7,70	231,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	25	1,00	25,00	750,00
Sobremesas com Sorvete	03	0,80	2,40	72,00
Salgadinhos	28	0,60	16,80	504,00

Sanduíches	11	1,20	13,20	396,00
Tortas Quentes (fatia)	21	1,00	21,00	630,00
Saladas (porção)	04	2,50	10,00	300,00
Entradas (porção)	04	3,00	12,00	360,00
Grelhados (porção)	06	3,00	18,00	540,00
Refeições (Prato do Dia)	21	5,00	105,00	3.150,00
TOTAL			383,30	11.499,00

O **QUADRO 28** apresenta os valores referentes ao custo dos produtos vendidos em um cenário otimista, ou seja, operando a 100% da capacidade de produção.

QUADRO 28: Custo dos Produtos Vendidos - Cenário 3 (100% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Custo Unit. em R\$	Custo / dia em R\$	Custo / mês em R\$
Café expresso	100	0,15	15,00	450,00
Média expressa	30	0,30	9,00	270,00
Irish Coffee	03	1,50	4,50	135,00
Iced Coffee	03	1,20	3,60	108,00
Chá (nacional)	10	0,15	1,50	45,00
Chá (importado)	05	0,30	1,50	45,00
Chocolate Quente	08	0,40	3,20	96,00
Milk Shake de Chocolate	15	0,50	7,50	225,00
Sucos de Frutas	30	0,70	21,00	630,00
Refrigerantes (lata)	36	0,50	18,00	540,00
Água com e sem gás (500ml)	24	0,45	10,80	324,00
Cervejas Long Neck	36	0,70	25,20	756,00
Vinho Branco e Tinto	04	10,00	40,00	1.200,00
Espumante	02	15,00	30,00	900,00

Whisky (dose)	04	1,80	7,20	216,00
Licor (dose)	04	1,50	6,00	180,00
Docinhos	60	0,30	18,00	540,00
Doces Individuais	15	0,70	10,50	315,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	36	1,00	36,00	1.080,00
Sobremesas com Sorvete	04	0,80	3,20	96,00
Salgadinhos	40	0,60	24,00	720,00
Sanduiches	15	1,20	18,00	540,00
Tortas Quentes (fatia)	30	1,00	30,00	900,00
Saladas (porção)	06	2,50	15,00	450,00
Entradas (porção)	06	3,00	18,00	540,00
Grelhados (porção)	08	3,00	24,00	720,00
Refeições (Prato do Dia)	30	5,00	150,00	4.500,00
TOTAL			550,70	16.521,00

O valor total dos custos variáveis está no **QUADRO 29** :

QUADRO 29: Total dos custos variáveis

Cenários	Custos Variáveis	Custos dos Produtos Vendidos	Totais Mensais em R\$	Totais Anuais em R\$
Cenário 1	365,00	8.341,50	8.706,50	104.478,00
Cenário 2	511,00	11.499,00	12.010,00	144.120,00
Cenário 3	730,00	16.521,00	17.251,00	207.012,00

11.6 Total dos Custos

A soma dos custos fixos e variáveis, permite a apuração total dos custos do empreendimento.

O **QUADRO 30** apresenta os valores referentes ao total dos custos, tomados com base mensal, em cada um dos cenários analisados.

QUADRO 30: Total de Custos Mensais

Cenários	Custos Fixos	Custos Variáveis	Totais Mensais em R\$
Cenário 1	9.375,37	8.706,50	18.081,87
Cenário 2	9.375,37	12.010,00	21.385,37
Cenário 3	9.375,37	17.251,00	26.626,37

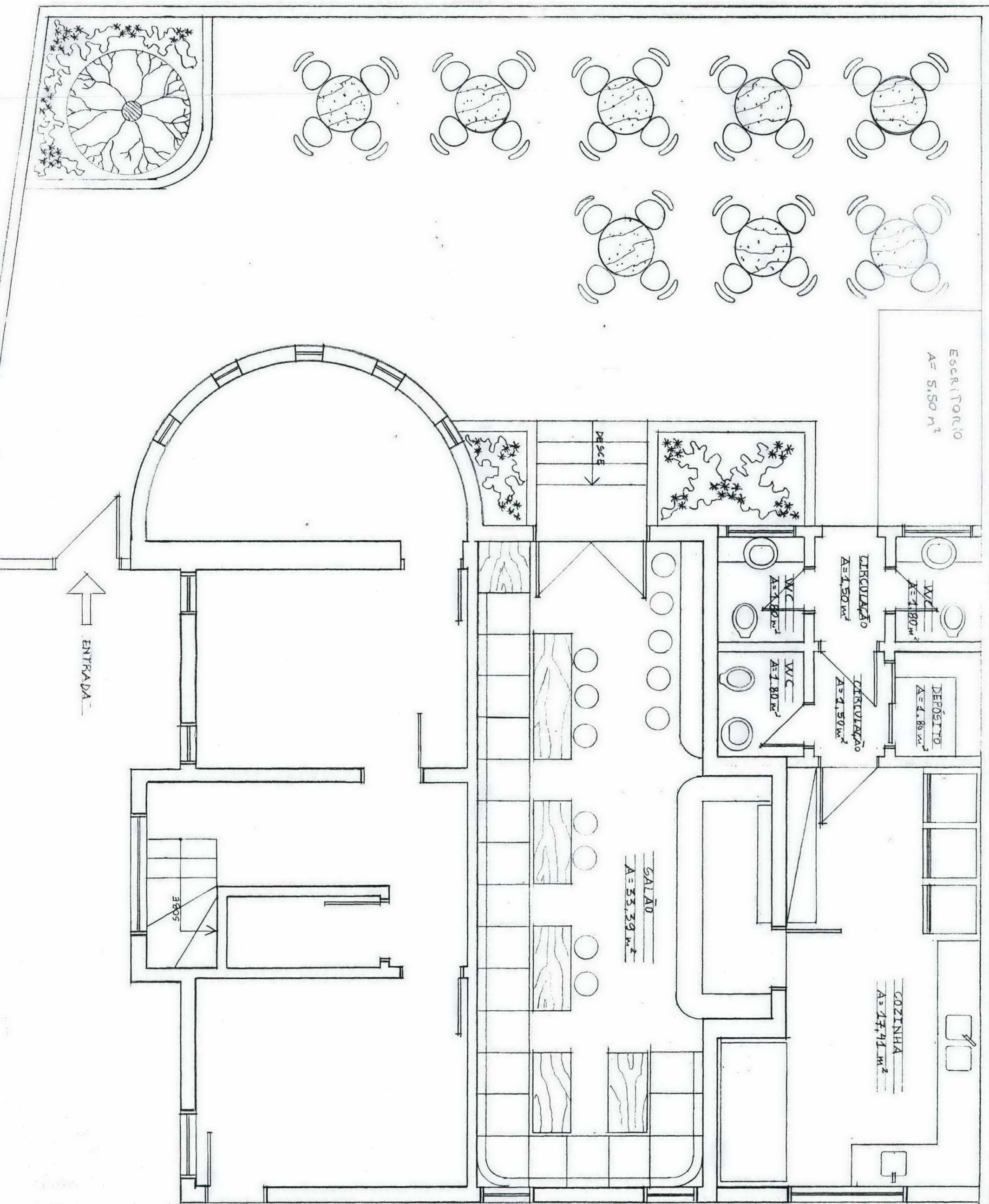
11.7 Receitas Operacionais

As receitas operacionais são obtidas através da multiplicação da quantidade de venda estimada de produtos pelos seus preços. Os preços de venda foram determinados pelo método dos preços de oferta, onde o preço é fixado com base nos preços dos concorrentes, levando em conta os custos de produção.

No **QUADRO 31**, são indicados os preços de comercialização dos produtos da cafeteria.

QUADRO 31: Preços de Comercialização

Produtos	Preço de Venda em R\$
Café expresso	1,00
Média expressa	1,20
Irish Coffee	5,00
Iced Coffee	4,80
Chá (nacional)	1,00
Chá (importado)	1,50



Escritório
A = 5,50 m²

DEPÓSITO
A = 4,85 m²

CIRCUIÇÃO
A = 4,50 m²

CIRCUIÇÃO
A = 4,50 m²

W.C.
A = 1,80 m²

W.C.
A = 1,80 m²

SALÃO
A = 55,39 m²

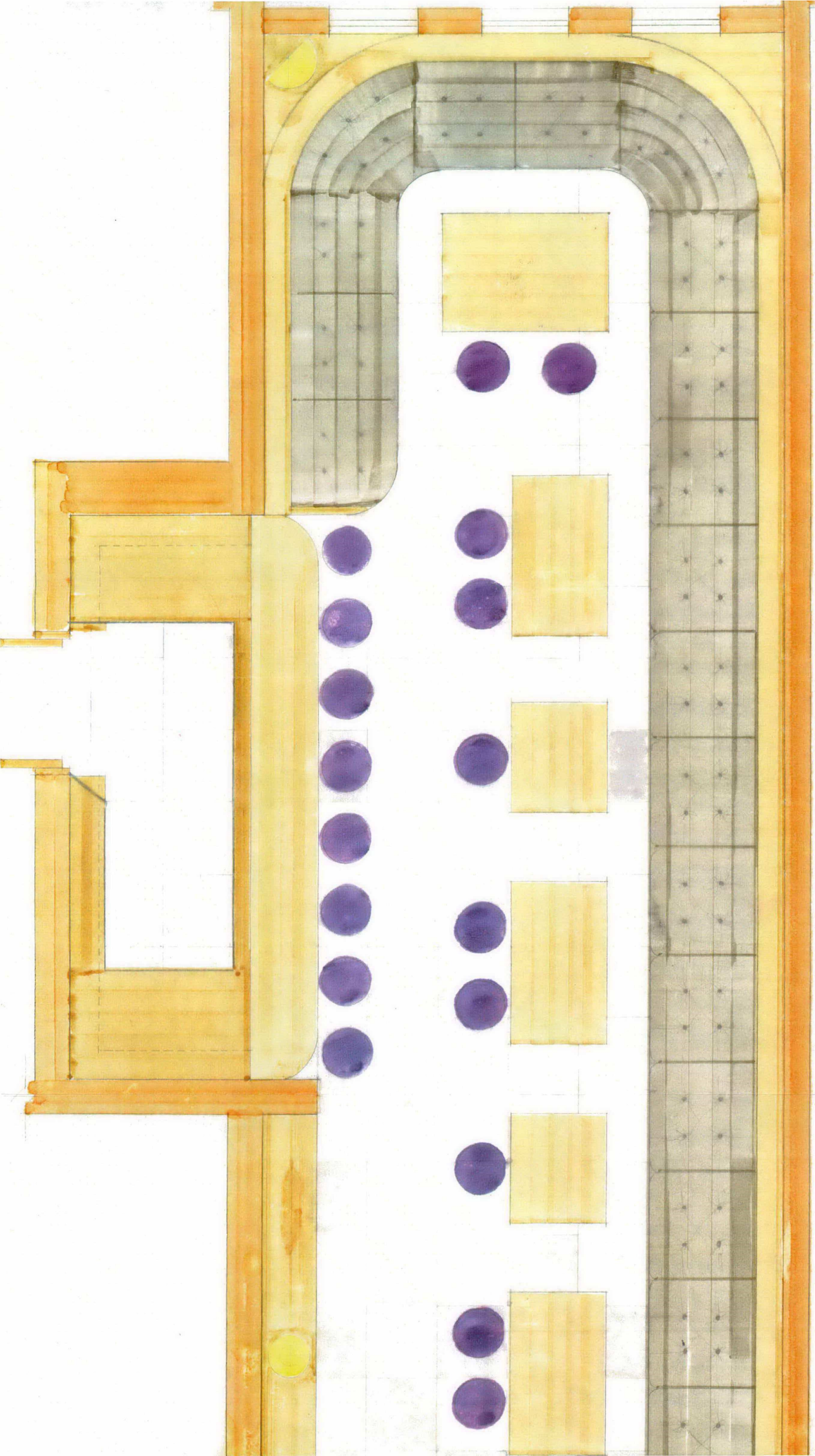
COZINHA
A = 17,41 m²

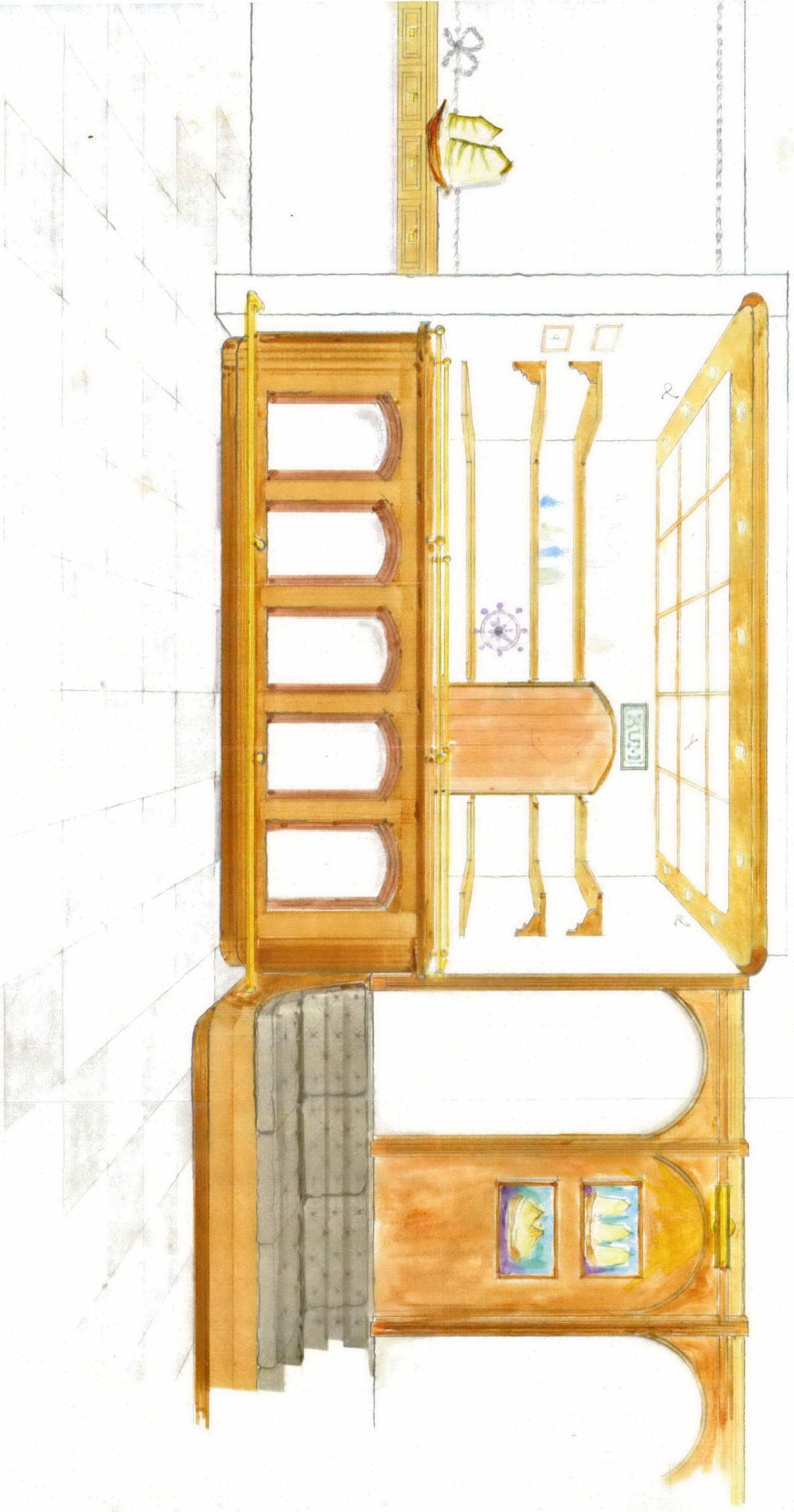
SOBRE

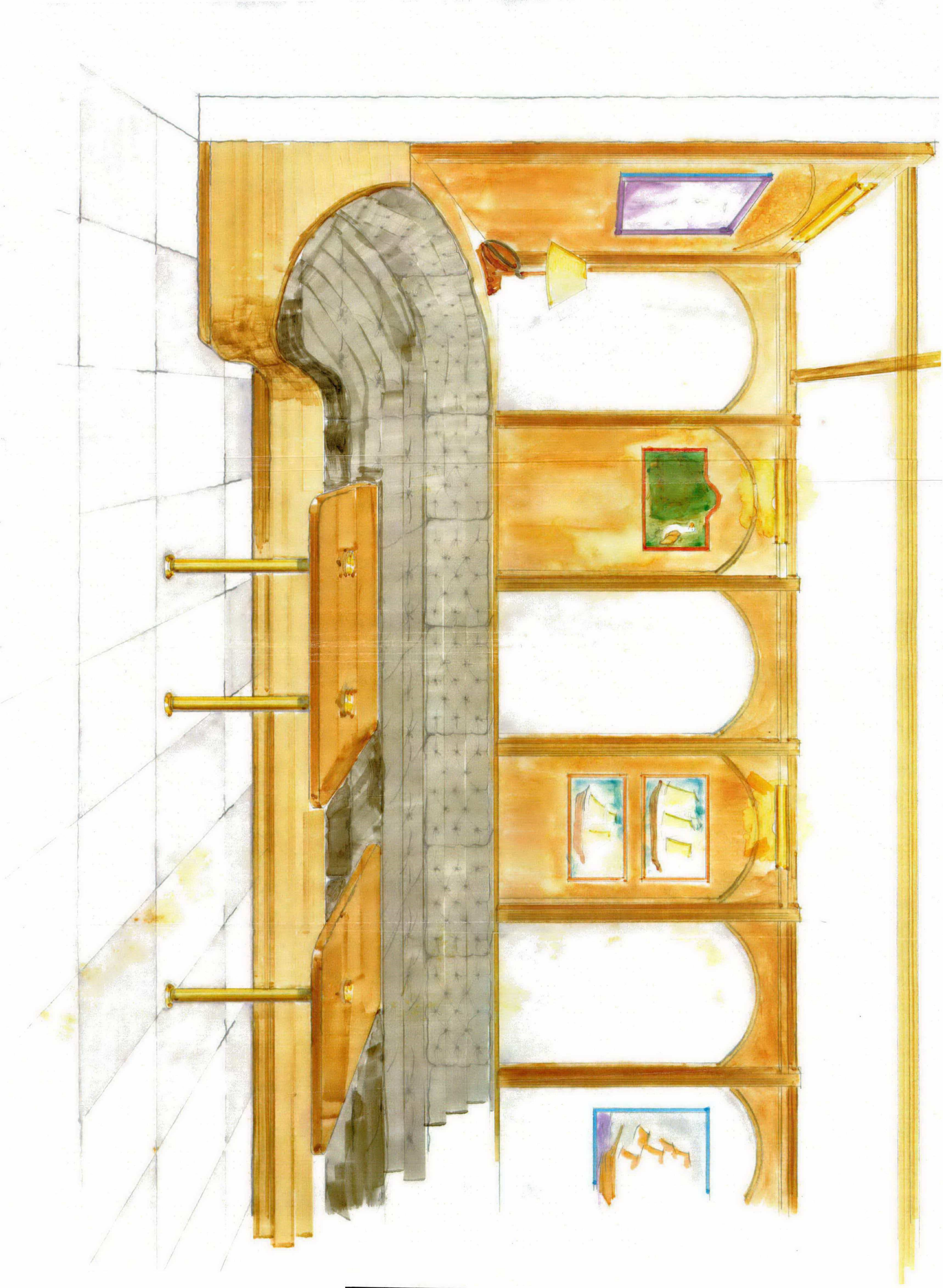
DESCE

ENTRADA

ESTACIONAMENTO - CAPACIDADE 08 CARROS







Chocolate Quente	2,00
Milk Shake de Chocolate	2,50
Sucos de Frutas	1,50
Refrigerantes (lata)	1,20
Água com e sem gás (500ml)	1,00
Cervejas Long Neck	2,00
Vinho Branco e Tinto	18,00
Espumante	27,00
Whisky (dose)	6,00
Licor (dose)	4,00
Docinhos	1,00
Doces Individuais	2,50
Bolos e Tortas Doces (fatia)	3,00
Sobremesas com Sorvete	3,50
Salgadinhos	1,20
Sanduíches	4,00
Tortas Quentes (fatia)	3,00
Saladas (porção)	6,00
Entradas (porção)	9,00
Grelhados (porção)	10,00
Refeições (Prato do Dia)	12,00

Nos quadros a seguir, serão simulados novamente os três cenários, operando a 50%, 70% e 100% da capacidade produtiva, analisando os valores referentes à receita diária e mensal.

No **QUADRO 32** são apresentadas as receitas diárias e mensais estimadas a 50% da capacidade produtiva da empresa.

QUADRO 32: Receita - Cenário 1 (50% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Preço Unit. em R\$	Receita Diária em R\$	Receita Mensal em R\$
Café expresso	50	1,00	50,00	1.500,00
Média expressa	15	1,20	18,00	540,00
Irish Coffee	02	5,00	10,00	300,00
Iced Coffee	02	4,80	9,60	288,00
Chá (nacional)	05	1,00	5,00	150,00
Chá (importado)	03	1,50	4,50	135,00
Chocolate Quente	04	2,00	8,00	240,00
Milk Shake de Chocolate	08	2,50	20,00	600,00
Sucos de Frutas	15	1,50	22,50	675,00
Refrigerantes (lata)	18	1,20	21,60	648,00
Água com e sem gás (500ml)	12	1,00	12,00	360,00
Cervejas Long Neck	18	2,00	36,00	1.080,00
Vinho Branco e Tinto	02	18,00	36,00	1.080,00
Espumante	01	27,00	27,00	810,00
Whisky (dose)	02	6,00	12,00	360,00
Licor (dose)	02	4,00	8,00	240,00
Docinhos	30	1,00	30,00	900,00
Doces Individuais	08	2,50	20,00	600,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	18	3,00	54,00	1.620,00
Sobremesas com Sorvete	02	3,50	7,00	210,00
Salgadinhos	20	1,20	24,00	720,00
Sanduíches	08	4,00	32,00	960,00
Tortas Quentes (fatia)	15	3,00	45,00	1.350,00
Saladas (porção)	03	6,00	18,00	540,00
Entradas (porção)	03	9,00	27,00	810,00
Grelhados (porção)	04	10,00	40,00	1.200,00

Refeições (Prato do Dia)	15	12,00	180,00	5.400,00
TOTAL			777,20	23.316,00

No **QUADRO 33** são apresentadas as receitas diárias e mensais estimadas a 70% da capacidade produtiva da empresa.

QUADRO 33: Receita - Cenário 2 (70% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Preço Unit. em R\$	Receita Diária em R\$	Receita Mensal em R\$
Café expresso	70	1,00	70,00	2.100,00
Média expressa	21	1,20	25,20	756,00
Irish Coffee	02	5,00	10,00	300,00
Iced Coffee	02	4,80	9,60	288,00
Chá (nacional)	07	1,00	7,00	210,00
Chá (importado)	04	1,50	6,00	180,00
Chocolate Quente	06	2,00	12,00	360,00
Milk Shake de Chocolate	11	2,50	27,50	825,00
Sucos de Frutas	21	1,50	31,50	945,00
Refrigerantes (lata)	25	1,20	30,00	900,00
Água com e sem gás (500ml)	17	1,00	17,00	510,00
Cervejas Long Neck	25	2,00	50,00	1.500,00
Vinho Branco e Tinto	03	18,00	54,00	1.620,00
Espumante	01	27,00	27,00	810,00
Whisky (dose)	03	6,00	18,00	540,00
Licor (dose)	03	4,00	12,00	360,00
Docinhos	42	1,00	42,00	1.260,00
Doces Individuais	11	2,50	27,50	825,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	25	3,00	75,00	2.250,00

Sobremesas com Sorvete	03	3,50	10,50	315,00
Salgadinhos	28	1,20	33,60	1.008,00
Sanduíches	11	4,00	44,00	1.320,00
Tortas Quentes (fatia)	21	3,00	63,00	1.890,00
Saladas (porção)	04	6,00	24,00	720,00
Entradas (porção)	04	9,00	36,00	1.080,00
Grelhados (porção)	06	10,00	60,00	1.800,00
Refeições (Prato do Dia)	21	12,00	252,00	7.560,00
TOTAL			1.074,40	32.232,00

No **QUADRO 33** são apresentadas as receitas diárias e mensais estimadas a 100% da capacidade produtiva da empresa.

QUADRO 33: Receita - Cenário 3 (100% da capacidade)

Produtos	Qtd./dia	Preço Unit. em R\$	Receita Diária em R\$	Receita Mensal em R\$
Café expresso	100	1,00	100,00	3.000,00
Média expressa	30	1,20	36,00	1.080,00
Irish Coffee	03	5,00	15,00	450,00
Iced Coffee	03	4,80	14,40	432,00
Chá (nacional)	10	1,00	10,00	300,00
Chá (importado)	05	1,50	7,50	225,00
Chocolate Quente	08	2,00	16,00	480,00
Milk Shake de Chocolate	15	2,50	37,50	1.125,00
Sucos de Frutas	30	1,50	45,00	1.350,00
Refrigerantes (lata)	36	1,20	43,20	1.296,00
Água com e sem gás (500ml)	24	1,00	24,00	720,00
Cervejas Long Neck	36	2,00	72,00	2.160,00

Vinho Branco e Tinto	04	18,00	72,00	2.160,00
Espumante	02	27,00	54,00	1.620,00
Whisky (dose)	04	6,00	24,00	720,00
Licor (dose)	04	4,00	16,00	480,00
Docinhos	60	1,00	60,00	1.800,00
Doces Individuais	15	2,50	37,50	1.125,00
Bolos e Tortas Doces (fatia)	36	3,00	108,00	3.240,00
Sobremesas com Sorvete	04	3,50	14,00	420,00
Salgadinhos	40	1,20	48,00	1.440,00
Sanduiches	15	4,00	60,00	1.800,00
Tortas Quentes (fatia)	30	3,00	90,00	2.700,00
Saladas (porção)	06	6,00	36,00	1.080,00
Entradas (porção)	06	9,00	54,00	1.620,00
Grelhados (porção)	08	10,00	80,00	2.400,00
Refeições (Prato do Dia)	30	12,00	360,00	10.800,00
TOTAL			1.534,10	46.023,00

11.8 Demonstrativo do Resultado do Exercício

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social, indicando o lucro ou o prejuízo.

O **QUADRO 34** apresenta a DRE referente a um mês de funcionamento da empresa, para os três cenários analisados.

QUADRO 34: DRE Mensal (valores em R\$)

Conta	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
-------	-----------	-----------	-----------

Receita Bruta	23.316,00	32.232,00	46.023,00
(-) Impostos sobre Receita*	(2.226,68)	(3.207,08)	(5.269,64)
Receita Líquida	21.089,32	29.024,92	40.753,36
(-) Custo da Receita	(8.706,50)	(12.010,00)	(17.251,00)
Lucro Bruto	12.382,82	17.014,92	23.502,36
(-) Despesas Operacionais	(9.375,37)	(9.375,37)	(9.375,37)
Lucro Operacional	3.007,45	7.639,55	14.126,99

O **QUADRO 35** apresenta a DRE referente a um ano de funcionamento da empresa, para os três cenários analisados.

QUADRO 35: DRE Anual (valores em R\$)

Conta	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Receita Bruta	279.792,00	386.784,00	552.276,00
(-) Impostos sobre Receita*	(26.720,16)	(38.484,96)	(63.235,68)
Receita Líquida	253.071,84	348.299,04	489.040,32
(-) Custo da Receita	(104.478,00)	(144.120,00)	(207.012,00)
Lucro Bruto	148.593,84	204.179,04	282.028,32
(-) Despesas Operacionais	(112.504,44)	(112.504,44)	(112.504,44)
Lucro Operacional	36.089,40	91.674,60	169.523,88

* SIMPLES Federal e Estadual

11.9 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é calculada através da diferença entre a receita operacional e os custos variáveis

O **QUADRO 36** demonstra a margem de contribuição nos três cenários analisados.

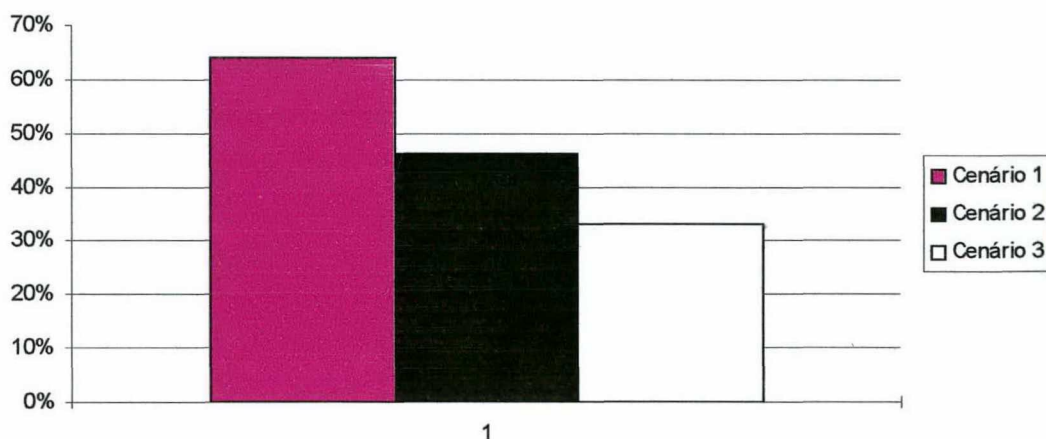
11.10 Ponto de Equilíbrio

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, divide-se os custos fixos pela margem de contribuição. O **QUADRO 37** demonstra o ponto de equilíbrio para os três cenários analisados.

QUADRO 37: Ponto de Equilíbrio

Cenários	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Custos Fixos	9.375,37	9.375,37	9.375,37
Margem de Contribuição	14.609,50	20.222,00	28.772,00
Ponto de Equilíbrio	64%	46%	33%

GRÁFICO 24: Ponto de Equilíbrio



11.11 Payback

É um dos métodos de avaliação de investimentos mais utilizados, devido à sua simplicidade de cálculo, através do quociente entre o investimento inicial e o lucro líquido.

O **QUADRO 38** demonstra o período de *payback* para os três cenários analisados.

QUADRO 38: Período de *Payback*

Cenários	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Investimento Inicial	105.478,19	105.478,19	105.478,19
Lucro Líquido	3.007,45	7.639,55	14.126,99
Período de <i>Payback</i> (meses)	35,07	13,81	7,47

Portanto, operando com 50% da sua capacidade, o prazo de retorno aproximado é de 2 anos e 9 meses; operando com 70% da sua capacidade, o prazo de retorno aproximado é de 1 ano e 1 mês, e operando com 100% da sua capacidade, o prazo de retorno aproximado é de 7 meses.

11.12 Taxa Média de Retorno

A taxa média de retorno é outra técnica comumente utilizada para avaliação de dispêndios de capital, dividindo-se o LAIR médio pelo investimento médio.

O **QUADRO 39** demonstra a taxa média de retorno para os três cenários analisados.

QUADRO 39: Taxa Média de Retorno

Cenários	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
LAIR médio	3.007,45	7.639,55	14.126,99
Investimento médio	52.739,10	52.739,10	52.739,10
Taxa Média de Retorno	6%	14%	27%

11.13 Índice de Lucratividade

Este índice é calculado através da divisão do lucro líquido pela receita de produtos vendidos.

O QUADRO 40 demonstra o índice de lucratividade para os três cenários analisados.

QUADRO 40: Índice de Lucratividade

Cenários	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Lucro Líquido	3.007,45	7.639,55	14.126,99
Receita de Produtos Vendidos	23.316,00	32.232,00	46.023,00
Índice de Lucratividade	13%	24%	31%

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo as considerações finais serão apresentadas, a seguir, em duas partes: conclusões e recomendações.

12.1 Conclusões

A realização de todas as etapas deste trabalho levou à concretização dos objetivos iniciais traçados.

Os aspectos mercadológicos foram delineados primeiramente através da pesquisa de marketing, que possibilitou traçar um perfil do cliente, e os concorrentes e fornecedores também foram identificados. Com estes dados foi possível traçar um plano de estratégias competitivas para melhor se lançar no mercado.

Os aspectos jurídicos e legais foram detalhados passo a passo, demonstrando todas as etapas necessárias à abertura de uma empresa.

Os aspectos ambientais situaram o empreendimento em um universo mais global.

Os aspectos administrativos mostraram a estrutura da empresa, bem como os aspectos relacionados às pessoas que compõem esta estrutura.

O negócio ficou caracterizado através dos aspectos técnicos, que relacionaram os produtos e serviços que serão produzidos e vendidos, além da localização e do layout, possibilitando uma visualização prévia da cafeteria.

Por fim, os aspectos contábeis e financeiros permitiram uma análise detalhada quanto à viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

A conclusão que se pode chegar é que a implantação de uma cafeteria no centro de Florianópolis é viável, com ponto de equilíbrio a 46%, período de payback de 1 ano e 1 mês, taxa média de retorno a 14%, e índice de lucratividade a 24%, na perspectiva de operar inicialmente com 70% da sua capacidade produtiva.

Para uma melhor visualização do projeto, a **TABELA 29**, faz uma ficha técnica do negócio “cafeteria”.

TABELA 29: Ficha Técnica do Negócio

Ramo de Atividade:	Cafeteria
Tipo de Negócio:	Comercialização de cafés, doces e salgados, tortas, refeições leves e outras bebidas
Setor da Economia:	Terciário
Investimento Inicial:	R\$105.478,19
Faturamento Mensal:	R\$32.232,00
Número de Empregados:	13 funcionários
Ponto de Equilíbrio:	46%
Payback:	1 ano e 1 mês
Taxa média de retorno:	14%
Lucratividade:	24%

12.2 Recomendações

Tendo como diretrizes as informações levantadas neste projeto, recomenda-se que, para alcançar o sucesso do empreendimento, deve-se priorizar o rígido controle de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, face à grande concorrência no ramo de alimentação.

Todos os aspectos citados neste projeto precisam estar em constante atualização, para que os proprietários possam traçar diretrizes e ter ferramentas que os permitam sobreviver e crescer no mercado.

E, por último, recomenda-se que a empresa mantenha um plano de estratégias competitivas sempre ativo.

13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AQUINO, Cleber P. **Administração de R.H.:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. -
ed. - São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial.** - 7 ed. -
São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FLANZER, Henrique e SIMONSEN, Mário Henrique. **Elaboração e análise de projetos.**
São Paulo: Sugestões Literárias, 1974.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books,
1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Harper & Row
do Brasil, 1984.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos.** - 12 ed. - Fortaleza, UFC 1983.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e
controle. - 4 ed. - São Paulo: Atlas, 1995.

- MACHLINE, Claude et al. **Manual de administração da produção**. V1. - 7 ed. - Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- MAGNÉE, Henri M. **Manual do self-service**. São Paulo: Livraria Varela, 1996.
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro e BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. - 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. - 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. (Vol. 1)
- _____. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995. (Vol. 2)
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto & SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. - 2 ed. - São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Administração Financeira**. - 3 ed. - São Paulo: Atlas, 1987
- SEBRAE. **Como abrir seu próprio negócio: cafeteria -16** - 2 ed. - Brasília: Ed. SEBRAE, 1998.
- STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, FGV, n. 52. Rio de Janeiro: jun. 1990.

WOILLER, Sansão & MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA DO DIETRICH CAFÉ.

Ao abaixo assinados LEONARDO MICHELONI, brasileiro, solteiro, do comércio, portador da C.I. n° , expedida pelo em , natural de , nascido em , filho de e , CPF n° , residente e domiciliado à , n° , Florianópolis - SC, CEP e PAULA LINS VON WANGENHEIM, brasileira, solteira, do comércio, portadora da C.I. n° , expedida pelo em , natural de , nascida em , filha de e , CPF n° , residente e domiciliada a , n° , Florianópolis - SC, CEP e, têm entre si justo convencionado a constituição de uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada constituída de acordo com o Código Comercial do Decreto 3.708 de 10.01.1919, que se proporá ao ramo de atividade: comércio de alimentos, cujo contrato social reger-se-á pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA DA CONSTITUIÇÃO, DENOMINAÇÃO SOCIAL, SEDE, OBJETO E PRAZO

1 Consoante ao enunciado no preâmbulo deste a sociedade que ora se organiza seja por cotas de responsabilidade regida no âmbito social pelo presente contrato, e no que mais lhe for aplicável pela legislação vigente. Fazem parte como sócios cotistas LEONARDO MICHELONI e PAULA LINS VON WANGENHEIM, ambos acima qualificados.

2 A sociedade girará sob Denominação Social de : DIETRICH CAFÉ LTDA.

3 A sede e domicílio fiscal será nesta cidade à Aveinda Rio Branco, n° , Centro, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88000-000.

4 O ramo de atividade será o de: COMÉRCIO DE ALIMENTOS

5 O prazo de duração da sociedade é por tempo indeterminado.

6 O início das atividades será em 01.05.2001.

CLÁUSULA SEGUNDA DO CAPITAL SOCIAL E DAS COTAS

1 O capital social será de R\$100.000,00 (cem mil reais) representado por 100 (cem) cotas de R\$1.000,00 (mil reais), o qual fica distribuído:

LEONARDO MICHELONI	- 50 (cinquenta) cotas = R\$50.000,00
PAULA LINS VON WANGENHEIM	- 50 (cinquenta) cotas = R\$50.000,00
TOTAIS	- 100 (cem) cotas = R\$100.000,00

2 A responsabilidade dos sócios é de acordo com a lei, limitada à importância total do capital social.

3 Os sócios integralizam suas cotas de capital em moeda corrente do país na assinatura do presente contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA

DA ADMINISTRAÇÃO E DA GERÊNCIA

A sociedade não tem conselho fiscal nem assembléia de cotistas, sua administração, supervisão e orientação, estará a cargo do gerente.

1 Fica eleito para o cargo de gerente administrativo-financeiro a cotista PAULA LINS VON WANGENHEIM, e para gerente de produção o cotista LEONARDO MICHELONI.

2 Os sócios gerentes acima mencionados terão direito, mensalmente a título de pró-labore, importância que não deverá exceder os limites fixados pelas leis e regulamento do Imposto de Renda.

CLÁUSULA QUARTA DO USO DA FIRMA SOCIAL

O uso da firma será alçada dos sócios gerentes, LEONARDO MICHELONI e PAULA LINS VON WANGENHEIM, que poderão assinar pela mesma, única e exclusivamente, os quais usarão sem qualquer limitação em todos os atos de comércio, a saber:

DIETRICH CAFÉ LTDA.

DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

1 No caso de falecimento de qualquer dos sócios, a sociedade se dissolverá não implicando porém na extinção do negócio, que continuará sob a responsabilidade do sócio remanescente, assistido por um dos herdeiros, enquanto a cota se achar indivisa. Depois de procedido o balanço e havendo acordo, entre sócio remanescente e herdeiros, esses poderão constituir novas sociedades mediante novo contrato e de acordo com as formalidades legais.

2 No fim de cada ano social proceder-se-á balanço geral da sociedade, os lucros e prejuízos verificados serão distribuídos ou suportados entre os cotistas, em proporção às suas cotas de capital que será em dezembro de cada ano. O exercício social ocorrerá em 31 de dezembro.

3 Fica eleito o foro da cidade de Florianópolis - SC, para as questões dele decorrente. Os casos aqui omissos serão resolvidos pelas leis que regulam a espécie.

4 Os sócios declaram, sob as penas da lei, que não estão incurso em quaisquer dos crimes previstos em lei ou nas restrições legais que possam impedi-los de exercer atividades mercantis.

E, estando os sócios justos e contratados assinam este instrumento em cinco (5) vias, de igual teor e para o mesmo efeito, na presença das testemunhas abaixo.

Florianópolis - SC, 30 de novembro de 2000.

LEONARDO MICHELONI

PAULA LINS VON WANGENHEIM

TESTEMUNHAS:

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MERCADO:

Prezado(a) Senhor(a), o objetivo deste questionário é obter informações sobre hábitos de consumo de alimentos e bebidas para verificar a viabilidade da abertura de um Café. Garantimos que os dados aqui obtidos serão tratados sigilosamente e apenas considerados no conjunto de informações, não isoladamente. Agradecemos pela cooperação.

BAIRRO: _____	() RESIDÊNCIA () TRABALHO
NOME (opcional): _____	N° (opcional): _____
RUA(opcional): _____	nesse tipo estabelecimento:
1) SEXO: () FEMININO () MASCULINO	() Sucos () Refrigerantes () Cafés () Chás () Chope () Cerveja () Coquetéis () Bebidas destiladas
2) FAIXA ETÁRIA: () até 25 anos () 46 a 55 anos () 26 a 35 anos () acima de 55 anos () 36 a 45 anos	12) Quanto você costuma <u>gastar</u> nesses locais? () até R\$5 () entre R\$15 e R\$20 () entre R\$5 e R\$10 () acima de R\$20 () entre R\$10 e R\$15
3) ESTADO CIVIL: () SOLTEIRO(A) () CASADO(A) () DIVORCIADO(A) () _____	13) Aponte, na lista a seguir, <u>quatro</u> características que considera importantes para um Café? (em ordem: 1°, 2°, 3° e 4°) () Preço () Uniforme atendentes () Variedade do cardápio () Decoração () Qualidade dos produtos () Boa localização () Atendimento eficiente () Ar condicionado () Atendimento nas mesas () Toaleta () Conforto do mobiliário () Estacionamento
4) GRAU DE ESCOLARIDADE: () PRIMÁRIO () SUPERIOR () SECUNDÁRIO () INCOMPLETO	14) Aponte, na lista a seguir, até <u>três</u> tipos de cafés de sua preferência? () Não tenho o hábito de consumir café () Café expresso () Capuccino () Café com creme () Refresco de café () Café aromatizado () Café com sorvete () Café com bebida alcoólica
5) RENDA MENSAL: () até R\$700 () R\$1.501 a R\$3.000 () R\$701 a R\$1.500 () acima R\$3.000	15) Qual é/seria o seu <u>horário</u> favorito para frequentar um Café? () Pela manhã () Das 8 às 10 da noite () À tarde () Até a meia-noite () No <i>happy hour</i> () Durante a madrugada
6) Você costuma fazer refeições e/ou lanches fora? () SIM () NÃO (Se a resposta for não, encerre o questionário)	16) Que <u>serviços acessórios</u> você gostaria que um Café tivesse? () Livros, jornais e revistas para leitura. () Espaço reservado para festas. () Tele-entrega. () Espaço para exposições e apresentações. () Música ao vivo. () Outro: _____
7) Se sim, que <u>tipos de estabelecimentos</u> você mais frequenta em 1° e 2° lugar ? () Bares () Confeitarias () Cafés/Cafeterias () Lanchonetes () Restaurantes () Outro: _____	16) Você acha que falta um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis? () Sim () Não
8) Com que <u>freqüência</u> ? () Diariamente () 2 vezes/mês () 2 a 3 vezes/sem. () Raramente () Finais de semana	16) Você acha que falta um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis? () Sim () Não
9) Qual o nome do seu <u>estabelecimento favorito</u> neste ramo, em Florianópolis? _____	16) Você acha que falta um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis? () Sim () Não
10) Que tipo de <u>alimento</u> você costuma consumir nesse tipo de estabelecimento: () Refeições () Pão-de-queijo () Sanduíches () Tábuas de frios () Salgadinhos () Docinhos () Tortas doces () Tortas salgadas () Outros: _____	16) Você acha que falta um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis? () Sim () Não
11) Que tipo de <u>bebida</u> você costuma consumir	16) Você acha que falta um Café de estilo e qualidade no Centro de Florianópolis? () Sim () Não

nópolis

BAIA NORTE

CENTRO

BAIA SUL

PRAINHA

JOSE MENDES

PONTA JOSE MENDES

ILHA DE S. J. N. S.

- J. de Oliveira
- J. Soares
- Jairo Callado
- Jerônimo S. Dias
- João E. da Costa
- João de Carvalho
- João Cruz Silva
- João da Cunha
- João de Deus Machado
- João Goulart
- João José Cabral
- João Hermínio Rates
- João Medeiros Jr.
- João Meirelles
- João N. Espesim
- João Pinto
- João R. Sanford
- João S. Silva
- João Tolentino
- João XXIII
- Joaquim Carneiro
- Joaquim Costa
- Joaquim Nabuco
- Joaquim Vaz
- Jorn. E. Sulivan
- Jorn. I. Juvenal
- José de Abreu
- José de Alencar

- H5
- F12
- C12
- 113/H13
- E5/E6
- C12/C13
- E7
- H7/H8
- E16
- C4
- C6
- B13
- H15
- H5/15
- H14/15
- F12
- H8
- G3
- B13
- F2
- G5
- B13
- F4/F5
- G3
- D5
- G6
- E6
- F8
- C6

- M
- M. A. Silveira
- M. Augusto de Farias
- M. Barbi
- M. Callado
- M. Ferreira

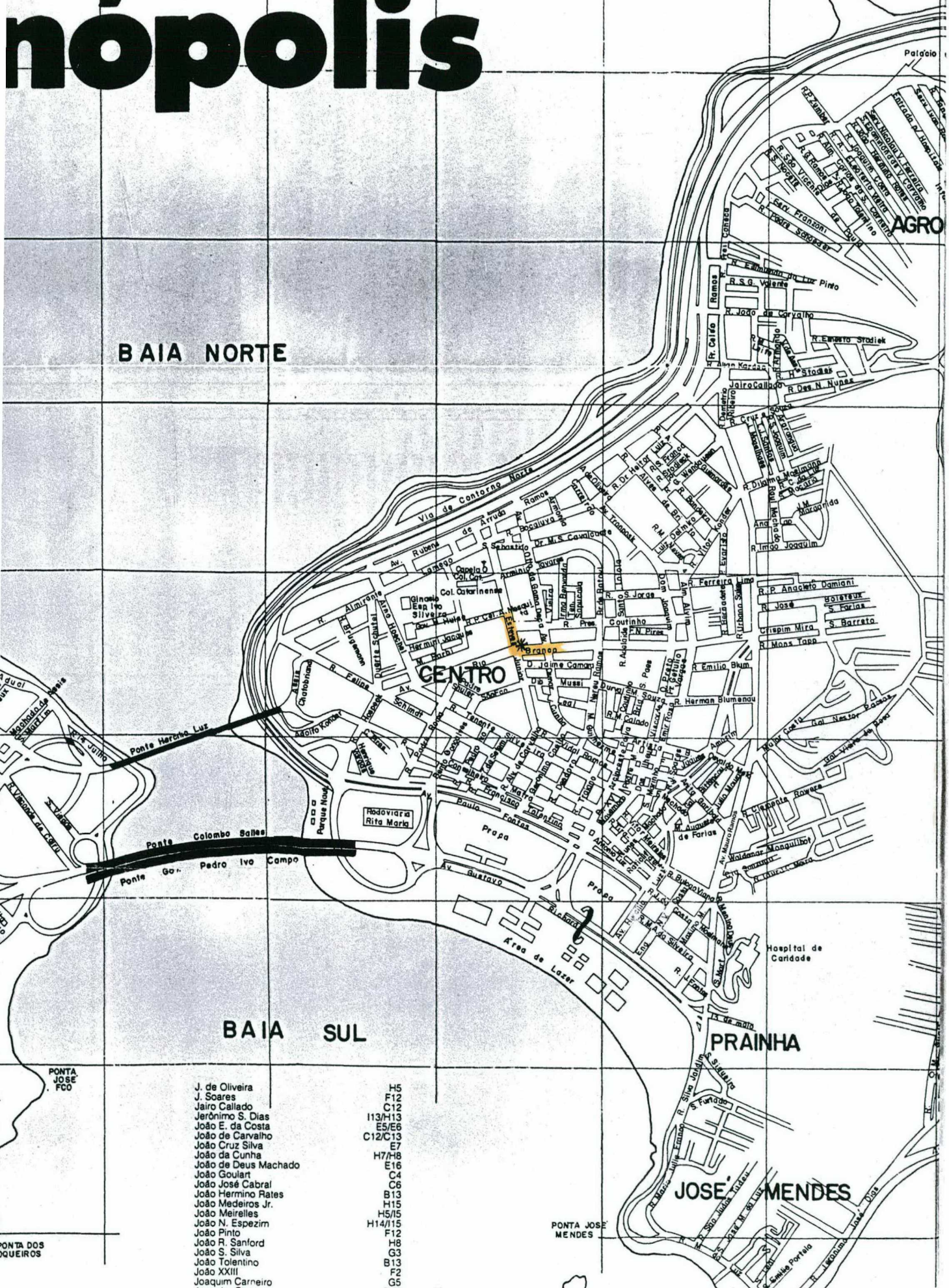
- G 2
- F12
- E10/E11
- E12
- C4

- Prof. E. Fa
- Prof. E. B4
- Prof. Noe

Bittencourt
par Dutra
tor Passos
a da Roca

- C6
- F12
- E7/E8
- E13
- E15

PONTA DOS QUEIROS



FACHADA DO IMÓVEL

