

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNO ARRAES BAGGIO

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO
DE UMA LANCHONETE NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Professor Alexandre Marino Costa

Florianópolis

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNO ARRAES BAGGIO

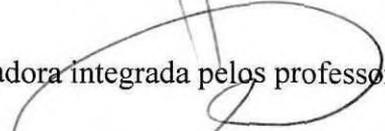
**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE UMA LANCHONETE NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em __ de _____ de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Orientador



Prof. Pedro da Costa Araújo
Membro



Profª. Ivoneti da Silva Ramos
Membro

RESUMO

BAGGIO, Bruno. **Estudo de viabilidade econômica financeira para a implantação de uma lanchonete no centro de Florianópolis**. 2007. 151p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

O presente trabalho tem como finalidade analisar a viabilidade econômico-financeira para implantação de uma lanchonete do município de Florianópolis, especializada na comercialização de churro e pizzas em fatias. Este empreendimento será localizado no centro da cidade. Durante o desenvolvimento deste estudo foram utilizados os métodos de pesquisa de ordem qualitativa e quantitativa, levando em consideração informações de viabilidade econômico-financeiras e mercadológicas, além de aspectos técnicos, jurídico-legais, administrativos. Foram realizadas entrevistas e observações de comportamento dos clientes, fornecedores e concorrentes do mercado de alimentos. Projeções financeiras também foram elaboradas para se encontrar a margem de lucro e de contribuição, o ponto de equilíbrio, o valor presente líquido e o prazo de retorno do investimento.

Palavras-Chave: Plano de Negócio. Empreendedorismo. Viabilidade Econômica. Lanchonete.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados	62
Gráfico 2 - Sexo dos entrevistados	63
Gráfico 3 - Renda mensal dos entrevistados	64
Gráfico 4 - Local de residência dos entrevistados	65
Gráfico 5 - Ocupação dos entrevistados	66
Gráfico 6 - Motivo pelo qual o entrevistado frequenta a região do centro	67
Gráfico 7 - Regularidade com que frequenta a região do centro	68
Gráfico 8 - Costuma lanchar no centro?	69
Gráfico 9 - Onde o entrevistado costuma lanchar.	70
Gráfico 10 - Fator decisivo na escolha de um lugar para lanchar.	71
Gráfico 11 - Comportamento em relação ao lugar para lanchar	72
Gráfico 12 - Churro como opção doce na hora do lanche.	73
Gráfico 13- Frequência com que o entrevistado poderia consumir churro	74
Gráfico 14 - Aceitabilidade do churro assado	75
Gráfico 15 - Recheio preferido para o churro.....	76
Gráfico 16 - Aceitabilidade de um churro salgado.....	77
Gráfico 17 - Recheio salgado preferido para o churro.	78
Gráfico 18 - Valor que o entrevistado considera justo pagar por um churro.....	79
Gráfico 19 - Aceitabilidade dos entrevistados de pizza em fatia como opção de salgado na hora do lanche.....	80
Gráfico 20 - Preferência de recheios para pizza	81
Gráfico 21 - Valor considerado justo pelo entrevistado para uma fatia de pizza	82
Gráfico 22 - Período do dia em que costuma lanchar.	83
Gráfico 23 - Forma de atendimento preferida.....	84
Gráfico 24 - Fator de escolha do lugar para lanchar.....	85
Gráfico 25 - Forma de comunicação mais adequada para escolher um lugar para lanchar.	86
Gráfico 26 - Como o entrevistado reage quando é informada da promoção de alguma lanchonete.....	87
Gráfico 27 - Reação do consumidor a um programa de fidelização.....	88
Gráfico 28 - Opinião do entrevistado a respeito da localização pretendida para lanchonete... ..	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixas de aplicação da alíquota do Simples	41
Tabela 2 - Alíquota do Simples Catarinense	42
Tabela 3 - Encargos sociais	43
Tabela 4 - Faixa etária dos entrevistados	62
Tabela 5 - Sexo dos entrevistados	63
Tabela 6 - Renda mensal dos entrevistados.....	64
Tabela 7- Local de residência dos entrevistados	65
Tabela 8 - Ocupação dos entrevistados	66
Tabela 9 - Motivo pelo qual o entrevistado frequenta a região do centro.	67
Tabela 10 - Regularidade com que frequenta região do centro.....	68
Tabela 11 - Costuma lanchar no centro?	69
Tabela 12 - Onde o entrevistado costuma lanchar.....	70
Tabela 13 - Fator decisivo na escolha de um lugar para lanchar.....	71
Tabela 14 - Comportamento em relação ao lugar para lanchar.....	72
Tabela 15 - Churro como opção doce na hora do lanche	73
Tabela 16 - Frequência com que o entrevistado poderia consumir churro.....	74
Tabela 17- Aceitabilidade do churro assado.....	75
Tabela 18 – Recheio preferido para o churro.	76
Tabela 19 - Aceitabilidade de um churro salgado.	77
Tabela 20 - recheio salgado preferido para o churro.....	78
Tabela 21 – Valor que o entrevistado considera justo pagar por um churro.....	79
Tabela 22 – Aceitabilidade dos entrevistados de pizza em fatia como opção de salgado na hora do lanche.....	80
Tabela 23 – Preferência de recheios para pizza.....	81
Tabela 24 – Valor considerado justo pelo entrevistado para uma fatia de pizza.....	82
Tabela 25 – Período do dia em que costuma lanchar.	83
Tabela 26 – Forma de atendimento preferida.....	84
Tabela 27 – Fator de escolha do lugar para lanchar	85
Tabela 28 – Forma de comunicação considerada para escolher um lugar para lanchar.....	86
Tabela 29 – Como o entrevistado reage quando é informada da promoção de alguma lanchonete.....	87
Tabela 30 – Reação do consumidor a um programa de fidelização.....	88
Tabela 31 – Opinião do entrevistado a respeito da localização pretendida para lanchonete....	89
Tabela 32 – Investimento inicial da Brunello.....	116
Tabela 33 - Amortização do financiamento.	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composto mercadológico.....	30
Quadro 2 - Etapas para a administração de recursos humanos.....	35
Quadro 3 - Etapas para abertura de uma empresa.....	40
Quadro 4 - Resumo das informações sobre os concorrentes.....	97
Quadro 5 - Informações sobre os fornecedores.....	99
Quadro 6 - Sistema de remuneração.....	105
Quadro 7 - Depreciação dos equipamentos e mobiliário.....	117
Quadro 8 - Despesas fixas.....	119
Quadro 9 - Encargos com mão-de-obra direta.....	119
Quadro 10 - Custo fixo da mão-de-obra direta.....	120
Quadro 11- Custo direto variável do churro.....	120
Quadro 12- Custo direto variável da fatia de pizza.....	121
Quadro 13 -Despesas comerciais.....	121
Quadro 14 - Composição do preço de venda do churro.....	122
Quadro 15 - Composição do preço de venda da pizza.....	122
Quadro 16 - Composição do preço de venda do refrigerante.....	122
Quadro 17 - Cálculo do ponto de equilíbrio.....	123
Quadro 18 -Cenário de vendas realista.....	124
Quadro 19 – Cenário de vendas pessimista.....	124
Quadro 20 - Cenário de vendas otimista.....	125
Quadro 21 – Custo direto dos produtos no cenário pessimista.....	125
Quadro 22 - Custo direto dos produtos no cenário realista.....	125
Quadro 23 - Custo direto dos produtos no cenário otimista.....	126
Quadro 24 -DRE 1º ano.....	127
Quadro 25 - DRE 1º ano.....	127
Quadro 26 – Cálculo do VPL, hipótese 1.....	134
Quadro 27 – Custo médio ponderado de capital.....	135
Quadro 28 - Cálculo do VPL , hipótese 2.....	135
Quadro 29 - Cálculo do VPL , hipótese 3.....	136
Quadro 30 - Índice de lucratividade hipótese 1.....	137
Quadro 31- Índice de lucratividade hipótese 2.....	137
Quadro 32- Índice de lucratividade hipótese 3.....	137
Quadro 33 – Calculo da taxa interna de retorno hipótese 1.....	138
Quadro 34 Calculo da taxa interna de retorno hipótese 2.....	139
Quadro 35 - payback cenário realista hipótese 1.....	139
Quadro 36 -- payback cenário otimista hipótese 1.....	140
Quadro 37 - payback cenário realista hipótese 2.....	140
Quadro 38 - payback cenário pessimista hipótese 2.....	141
Quadro 39 - - payback cenário otimista hipótese 2.....	141
Quadro 40 - Resuma da avaliação financeira feita para o cenário realista.....	141

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Importância.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Empreendedorismo	14
2.2 O plano de negócio	18
2.3 Aspectos mercadológicos	20
2.3.1 Definição do negócio.....	21
2.3.2 Produtos oferecidos	23
2.3.3 Mercado consumidor	24
2.3.4 Mercado concorrente	25
2.3.5 Mercado fornecedor.....	26
2.3.6 Segmentação e estratégia de marketing.....	28
2.4 Aspectos administrativos.....	31
2.4.1 Recursos humanos	33
2.5 Aspectos técnicos	35
2.6 Aspectos jurídico-legais	38
2.7 Aspectos econômico-financeiros	43
2.7.1 Investimento inicial	44
2.7.2 Depreciação	46

2.7.3 Financiamento	47
2.7.4 Custos	48
2.7.5 Receita	48
2.7.6 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio.....	49
2.7.7 Fluxo de caixa.....	50
2.7.8 Apuração do resultado	51
2.7.9 Avaliação do investimento	51
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 Tipo de pesquisa	55
3.2 Técnicas e procedimentos para coleta de dados	56
3.3 Definição do universo da pesquisa	58
3.4 Limitações da pesquisa.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 Caracterização do empreendimento.....	60
4.2 Aspectos mercadológicos	61
4.2.1 Análise do mercado consumidor	61
4.2.1.1 Resultados da pesquisa do mercado consumidor	62
4.2.1.2 Considerações a respeito do mercado consumidor.....	90
4.2.2 Análise do mercado concorrente	92
4.2.2.1 Considerações a respeito da concorrência.....	96
4.2.3 Análise do mercado fornecedor	97
4.2.4 Estratégias mercadológicas.....	100
4.3 Aspectos administrativos e operacionais.....	102
4.3.1 Estrutura organizacional	102
4.3.2 Definição do horário de atendimento	104

4.3.3 Sistema de remuneração	104
4.4 Aspectos técnicos	105
4.4.1 Considerações sobre a localização	106
4.4.2 Arranjo físico	106
4.4.3 Equipamentos e mobiliário	107
4.4.4 Processo de produção do churro e da pizza.....	110
4.5 Aspectos jurídicos e legais	112
4.6 Aspectos econômicos e financeiros.....	115
4.6.3 Estrutura de custos e despesas	118
4.6.4 Preço de venda.....	121
4.6.5 Ponto de equilíbrio	122
4.6.6 Receitas e custos diretos dos produtos comercializados	123
4.6.7 Demonstração dos resultados	126
4.6.8 Avaliação do investimento	134
4.6.8.1 Cálculo do VPL para o investimento.....	134
4.6.8.2 Índice de lucratividade	137
4.6.8.3 Cálculo da taxa interna de retorno.....	138
4.6.8.4 Período de recuperação do investimento (payback).....	139
4.6.8.5 Resumo da avaliação financeira	141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
5.1 Conclusões.....	142
5.2 Recomendações	145
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE A – Questionário aplicado para pesquisa do mercado consumidor.....	149

1 INTRODUÇÃO

Com a afirmação do capitalismo como modo de produção econômica, mais do que nunca, a atividade empreendedora torna-se indispensável para o desenvolvimento de um país. Nesse contexto, o empreendedor é o agente fundamental que aciona e mantém em funcionamento o mundo dos negócios, criando constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, gerando riquezas e empregos.

No Brasil, o que se tem percebido é que a principal motivação para empreender é a falta de oportunidades de trabalho assalariado e a necessidade de sobreviver como explica o consultor de negócios Carlos Cruz. Desse modo, de uma maneira geral, quando empreende, a maioria dos brasileiros não está preparada para estruturar adequadamente, planejar, gerir e sustentar seu negócio. Além disso ele enfrenta um ambiente hostil à sobrevivência e crescimento do seu empreendimento. O resultado de acordo com o SEBRAE é que apesar da iniciativa e coragem do brasileiro, quase metade das pequenas empresas abertas no país fecha antes dos dois anos de existência. Essa "morte súbita" de empresas é mais danosa quando se sabe que são as micro e pequenas empresas que as grandes empregadoras de mão-de-obra do país.

Tomando como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do IBGE e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Rais/MTE) de 2006, são as atividades típicas dessas empresas que garantem o emprego de cerca de 35 milhões de postos de trabalho – nada menos que 59% das pessoas ocupadas no Brasil.

Dessa forma, ao reconhecer a importância da atividade empreendedora não só como uma alternativa à falta de emprego, mas também como a oportunidade de atender a uma necessidade mercadológica da sociedade, é necessário que antes de se abrir um negócio o

empreendedor realize um estudo de viabilidade mercadológica como o aqui apresentado maximizando a possibilidade de que o negócio se torne viável e lucrativo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Para ser empreendedor não basta ter uma idéia na cabeça e dinheiro para iniciar o negócio. É imprescindível realizar um estudo de viabilidade para verificar as chances do negócio dar certo e diminuir a probabilidade de morte precoce da empresa, uma vez que, uma parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no processo de elaboração do plano. Com isso, a fim de realizar um estudo mais detalhado e sistêmico que possa dar subsídios para uma decisão de investimento apresenta-se o seguinte tema problema:

“É viável econômica e financeiramente a implantação de um empreendimento que ofereça churro e pizza em fatias, instalado no centro de Florianópolis?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Efetuar um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma lanchonete no centro do município de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os aspectos mercadológicos relacionados ao empreendimento, considerando o mercado: consumidor, concorrente e fornecedor.
- b) Definir os aspectos administrativos e operacionais do negócio;

- c) Identificar os aspectos técnicos referentes aos produtos e serviços oferecidos definindo: localização, instalações, equipamentos e processo produtivo;
- d) Relacionar os aspectos jurídicos e legais necessários à abertura da empresa;
- e) Verificar a viabilidade econômica - financeira do empreendimento.

1.3 Justificativa

A realização deste trabalho acadêmico é compreendida como uma forma de sedimentar e por em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação em administração de empresas, principalmente pelo tema escolhido permitir explorar diversos tópicos curriculares.

São aspectos fundamentais também o espírito empreendedor do acadêmico e a verificação de uma oportunidade no ramo de alimentação por meio de um modelo de negócio com reconhecido sucesso em outras cidades.

Por fim, algumas experiências particulares no ramo de alimentação, e a familiaridade com o tema escolhido e a disponibilidade de informações viabilizaram a realização do estudo em questão.

1.4 Importância

A realização deste trabalho acadêmico é importante, pois fornece subsídios para uma decisão racional a respeito do desejo de instalar uma lanchonete no centro de Florianópolis, com base em uma pesquisa científica fundamentada em bibliografia específica.

Verifica-se ainda, que na medida em que este estudo comprove a viabilidade do negócio, a concretização efetiva do investimento irá contribuir para o desenvolvimento sócio econômico da região, tanto pelo recolhimento de impostos quanto pela criação de novos postos de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura necessária ao embasamento teórico que irá sustentar a realização do estudo de viabilidade econômico-financeira em questão. Para tanto, será feito um levantamento de informações existentes sobre o tema proposto, a fim de reunir o maior número de dados possíveis, disponibilizados nas obras de diversos autores e em outras fontes de informação. Essa etapa é primordial ao desenvolvimento do trabalho, pois o referencial teórico servirá como ponto de partida para o desenvolvimento de cada um dos objetivos específicos do trabalho, evitando o desperdício de tempo e permitindo a maior clareza no tratar de cada questão.

Portanto, a seguir é feita uma revisão sobre os conceitos que norteiam a abertura de um negócio, dentre os quais se destacam: empreendedorismo, o plano de negócios, e os aspectos mercadológicos; administrativos; técnicos; jurídico-legais e econômicos.

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é definido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) como o ato de criar e gerenciar um negócio, assumindo riscos em busca de lucro.

Já para Dolabela (2003), o empreendedorismo pode ser entendido como um sentimento de paixão pela inovação. É enxergar oportunidades naquilo que muitas pessoas não vêem, é ter um sonho, saber a sua viabilidade, acreditar que é possível transformar idéias em oportunidades, ousar e fazer o uso constante da criatividade e pensar como retorno em algo benéfico para si e também para a sociedade.

Uma definição antiga, mas que talvez reflita melhor o espírito empreendedor é a de Joseph Schumpeter feita em 1949 que diz: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica já existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Nesse mesmo caminho, conforme Drucker (2002), empreender é um processo de aprendizagem constante, é buscar o saber, é mudar a ordem, modificando-se a si e dando oportunidade para o próximo. Esse processo consiste no conceito do “processo de destruição criativa” de Schumpeter (1942 apud DEGEN, 1989, p.22), que se caracteriza na criação de novos produtos, métodos de produção e mercados aperfeiçoados, sobrepondo aos que o precedem, os quais são menos eficientes e mais caros.

Para Dornelas (2001), de forma complementar, a atividade empreendedora compreende ações relacionadas com o desenvolvimento de empresas. Esse processo, inicialmente envolve a criação de algo novo, de valor. Em seguida, requer a devoção, o comprometimento de tempo e a dedicação para fazer a empresa crescer. Por último, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados e que não se desanimem com falhas e erros.

Degen (1989), complementa afirmando que todo negócio é iniciado explorando-se uma oportunidade identificada pelo empreendedor no mercado. A habilidade em evitar o rápido esgotamento da oportunidade, promovendo sua ampliação até se obter um negócio estabilizado, representa o sucesso do negócio.

Segundo o mesmo autor, para evitar o rápido esgotamento da oportunidade os empreendedores, no primeiro estágio de crescimento, acumulam recursos e procuram identificar oportunidades de negócio para iniciar um empreendimento.

Na realidade, você não está só no mundo, mas muito bem acompanhado de ameaças e de oportunidades. Você deve saber esquivar-se das ameaças e entrar de sola nas oportunidades. Mais ainda: você deve fazer com que as ameaças se tornem oportunidades para seu negócio, da mesma forma como o judô transforma a força de seu adversário a seu favor. (CHIAVENATO, 1995 p.63)

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedorismo pode ser tanto corporativo quanto de "start-up".

O empreendimento corporativo procura trabalhar os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor de funcionários e executivos e na implementação de novos projetos e negócios corporativos. Aplica-se a empresas já constituídas, de médio e grande porte, através de treinamentos, palestras, seminários, workshops e consultorias.

Já o empreendimento de "start-up" procura trabalhar com potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento, através de treinamentos, palestras e consultorias relacionadas ao empreendedorismo, plano de negócios, inovação e capital de risco.

Contudo, independente do tipo da atividade empreendedora, não é possível deixar de constatar também que a mesma é fundamental para o Desenvolvimento social e econômico de uma nação, pois gera novos empregos e aumenta o produto interno bruto (PIB) contribuindo para formação de uma sociedade menos desigual.

Quem decide criar uma empresa, especialmente neste final de século XX, tem importância vital para nossa sociedade, pois são grandes os desafios, como o aumento da produção de alimentos, a construção de habitações, a fabricação de medicamentos, a implantação de infra-estrutura de saneamento e transportes, entre tantas outras prioridades. Superá-los requer a ação decisiva de empreendedores dispostos a capitalizar empresas industriais, comerciais e de serviços. (PEREIRA E SANTOS, 1995, P.15)

Degen (1989), complementa ao afirmar que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. No entendimento do autor o melhor recurso que o Brasil dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços.

Para exercer uma atividade empreendedora, de acordo com Dornelas (2001), é necessário estar apto a realizar sete passos, que são os seguintes:

- a) assumir riscos - ou ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos. É ter autodeterminação. E aprender a lidar com os riscos;
- b) identificar oportunidades - ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece. Reunindo as condições propícias para a realização de um bom negócio;
- c) *conhecimento, organização e independência* - quanto maior o domínio de um empresário sobre um ramo de negócio, maior será sua chance de êxito. Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma racional e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso;
- d) tomar decisões, pois, o sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente;
- e) liderança, dinamismo e otimismo - liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento;
- f) planejamento e plano de negócios - não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, porém para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento.

g) tino empresarial - o que muita gente acredita ser um "sexto sentido", intuição, faro, empresarial, típicos de gente bem-sucedida nos negócios é, na verdade, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas até aqui.

Após identificar os atributos essenciais ao empreendedor Dornelas (2001) conclui afirmando que se o mesmo conseguir reunir a maior parte dessas características apresentadas, muito provavelmente, terá grandes chances de obter êxito em seu negócio.

Assim, uma vez identificados os aspectos inerentes à atividade empreendedora e verificada uma oportunidade de negócio, o passo seguinte é a elaboração de um plano de negócios.

2.2 O plano de negócio

O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Desse modo, de acordo com Dornelas (2001), o plano de negócio é utilizado para fornecer um instrumento de gestão que auxilie o empreendedor a planejar suas futuras atividades.

De maneira mais detalhada, segundo Chiavenato (1995, p.19) o plano de negócio "...é o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação."

De forma complementar Woiler e Mathias (1996) afirmam que o plano de negócio é o conjunto de informações internas e externas à empresa, coletadas e processadas com o

objetivo de analisar a decisão de investimento uma vez que permite ao investidor avaliar as vantagens e desvantagens decorrentes da implantação ou expansão de um negócio.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) destaca que as principais funções de plano de negócio são:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio – o empreendedor pode comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, o empreendedor, na obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não for suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Dolabela (1999), destaca que o principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor que está diante de uma poderosa ferramenta de análise de seu negócio, que permite a ele uma melhor avaliação do risco e auxilia suas decisões, de investir ou não em um determinado empreendimento, uma vez que:

A elaboração de qualquer plano de produção futura de bens ou serviços implica sempre no equacionamento de um complexo número de variáveis relacionadas com os diversos aspectos técnicos, econômicos, financeiros, administrativos e legais das empresas ou empreendimentos, sendo licito supor que as possibilidades de êxito serão maiores na medida em que essas múltiplas informações forem ordenadas na forma sugerida pelo conhecimento científico e pela experiência prática. (HOLANDA, 1987, p.96)

Pelo exposto é possível dizer enfim, que o plano de negócio é o documento que contem as informações indispensáveis ao estudo de viabilidade em questão e conforme nos ensina Almeida (2001, p.47), “O planejamento da nova empresa é a grande arma para diminuir o risco, transformar o sonho em visão realista ou evitar que uma boa idéia seja transformada em uma aventura imprevisível.”

Portanto, a partir desse ponto, o estudo volta-se à exposição dos aspectos essenciais de uma análise de viabilidade de um negócio que são: os aspectos mercadológicos; os aspectos

administrativos; os aspectos técnicos; aspectos jurídico-legais; e, por fim, os aspectos econômico-financeiros.

2.3 Aspectos mercadológicos

Na elaboração de um plano de negócios é indispensável realizar um estudo das variáveis mercadológicas para o negócio que se pretende criar. Essa análise irá permitir ao empreendedor avaliar, de uma maneira mais realista, as oportunidades e ameaças do ramo de negócio escolhido e, assim ter subsídios para avaliar sua decisão de investimento. Nesse sentido, conforme Buarque (1991) “o estudo do mercado é a parte do projeto na qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço cuja produção se deve estudar”.

Chiavenato (1995) esclarece que o mercado é o lugar onde as pessoas vendem e compram bens e serviços tendo como elementos principais o consumidor o concorrente e o fornecedor.

Similarmente na visão de Kotler (2000), um mercado consiste de todos os consumidores em potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que irá satisfazer essa necessidade ou desejo.

Pode-se dizer ainda que o mercado é o local de disputa, onde o objetivo máximo é satisfazer as necessidades dos clientes promovendo uma relação de troca vantajosa para ambos os lados e para que isso ocorra, conforme Chiavenato (2004, p.69), a empresa deve estar “voltada para o mercado e para o cliente, bem como para a competição”.

Observa-se assim, que o empreendedor deve acompanhar com muita atenção a dinâmica do mercado no qual o seu negócio está inserido para que não ficar alijado da

competição. Para tanto, conforme ensina Kotler (2000), o empreendedor deve ter a pesquisa de mercado como ponto inicial para o desenvolvimento mercadológico de seu negócio.

Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p.192). “A pesquisa de mercado pode ser definida como a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado”.

Nickels e Wood (1999) complementam ao afirmarem que a pesquisa de mercado permite ao empreendedor obter informações específicas sobre o melhor lugar para vender determinado produto, além de permitir avaliar o tamanho do mercado, e ainda conhecer os elementos de marketing que podem ajudar ou prejudicar o negócio.

Chiavenato (2004), alerta sobre a necessidade de conhecer a fundo os diversos componentes do mercado, uma vez que, o sucesso do novo empreendimento depende diretamente deles. Dentre esses componentes, destacam-se: o mercado consumidor; o mercado concorrente e o mercado fornecedor.

Entretanto, previamente a pesquisa mercadológica o empreendedor deve procurar definir claramente qual é o seu negócio, bem como os produtos que pretende comercializar.

Assim, a respeito dos aspectos mercadológicos do negócio serão expostas a seguir as considerações a respeito da definição do negócio, dos produtos oferecidos, do mercado consumidor, do mercado concorrente, do mercado fornecedor e, por fim, serão apresentadas considerações a respeito da estratégia mercadológica.

2.3.1 Definição do negócio

Neste tópico o empreendedor irá definir o conceito do negócio. Listar os benefícios que oferecerá a seus clientes, bem como listar também quais necessidades esses benefícios buscam atender e de que maneira a empresa pretende atender a essas necessidades.

Chiavenato (1995) esclarece que a definição do negócio deve partir de fora para dentro, do ponto de vista do consumidor e do mercado. Deve considerar quem é o cliente, ou seja, definir para quem a empresa trabalha e ainda demonstrar algum valor para o cliente.

A conceituação da definição de um negócio como nos ensina Abell (1991, p.27) pode fazer uso de duas abordagens. “A primeira se refere à conceituação do negócio em termos de alguma competência-chave distintiva ou de alguma habilidade especial, isto é, em termos de capacidade relativa a um ou mais recursos funcionais. A segunda é em termos de áreas de atividade, convencionalmente traduzida em termos de produtos oferecidos e de mercados atendidos.”

Resnik (1990), enfatiza que a pequena empresa necessita desesperadamente de uma clara identidade e de um conceito dominante que explore suas opiniões e potenciais em margens competitivas que a distingam de suas rivais. O autor afirma com isso que o empreendedor não pode querer agradar a todos e por isso no ao desenvolver um negócio deve buscar um único objetivo, um foco.

Assim, Chiavenato (1995) analisa que o mercado, os produtos/serviços e a tecnologia são considerados os três componentes indispensáveis na formulação da missão da empresa. Afirma ainda o autor que são esses três componentes econômicos que irão guiar a direção estratégica de quase todos os negócios viáveis e que definirão as atividades da organização no presente e o potencial futuro do negócio.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), define: “a missão de uma empresa expressa o papel desempenhado pela empresa no ambiente no qual está inserida, representa a identidade da empresa. É a razão de ser da empresa - procura determinar o negócio e por que ele existe. Está relacionada aos propósitos maiores que norteiam os esforços da empresa a longo prazo”.

Tente desenvolver um mapa da empresa e alguns valores principais ou diretrizes que lhe permitam estruturar a aparente complexidade e aleatoriedade do mundo empresarial dentro de um senso de finalidade claro e simples. Só então você poderá desenvolver objetivos e estratégias concretos enfocar as considerações importantes: a identidade concreta dos produtos, serviços e mercados; as necessidades dos funcionários; as necessidades administrativas e financeiras da firma. Só assim você poderá elaborar planos altamente práticos, moldados para os resultados, para atividades diárias eficazes e determinadas. (RESNIK, 1990, p.31).

2.3.2 Produtos oferecidos

Para Nickels e Wood (1999, p.162) “Um produto é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Os autores complementam afirmando ainda que do ponto de vista do cliente, “um produto é um pacote de elementos tangíveis e intangíveis que juntos oferecem valor para satisfazer seus desejos e necessidades”. A partir dessas definições os autores entendem que um produto é na verdade um pacote de valor, que como definem “é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido”.

Chiavenato (1995, p.18) complementa ao afirmar que: “o produto ou serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa” ou seja, representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir.

As boas empresas como ressalta Nickels e Wood (1999, p.162) enfatizam os benefícios de seus pacotes de valor e não suas características. De acordo com os autores “os benefícios são a satisfação ou atendimento da necessidade que os consumidores recebem de seus produtos. Por outro lado, as características são atributos dos produtos”.

Resnik (1990, p.50) verifica ainda, que muito embora o empreendedor comece com conceitos gerais sobre o produto, a percepção comercial deve começar com o cliente. Para tanto, o autor afirma que se deve conhecer quem são os clientes em potencial, quais são seus

valores, desejos, preocupações e problemas em particular que devem moldar o produto real para o mercado. Conclui enfim o autor: “Os produtos e as necessidades dos clientes não existem longe um do outro. Existe uma conexão que deve ser respeitada de forma absoluta se a pequena empresa quiser prosperar”.

Assim, o objetivo dessa parte do plano de negócios é transmitir, da forma mais concisa possível, as características e apelo dos produtos oferecidos. De acordo com Siegel (1996) no caso de um produto, uma descrição física é normalmente adequada. Costuma ser útil incluir uma foto, um desenho ou um catálogo. Quanto ao uso e apelo o autor afirma que o empreendedor deve fazer comentários a respeito da natureza dos seus vários usos e daquilo que constitui o seu apelo.

2.3.3 Mercado consumidor

O estudo do mercado consumidor é um dado muito importante para o empreendimento, pois abrange as informações necessárias à identificação dos prováveis compradores. Conhecer o consumidor irá fornecer informações ao empreendedor sobre o que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto.

Chiavenato (2004 p.69.) define o mercado consumidor como: “o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens e serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades.”

Kotler (2000), complementa ao analisar que o consumidor é a razão de ser da empresa, é quem em última análise vai garantir o sucesso do negócio.

Nickels e Wood (1999 p.104) alertam para que seja identificado o comportamento do consumidor que “compreende todas as decisões e atividades do consumidor ligadas à escolha, compra, usos e descarte dos bens e serviços”. Segundo os autores quando se analisa o quê,

quando, onde, como e por que os consumidores compram determinados produtos o empreendedor estará colhendo pistas que serão a matéria-prima para a resposta das necessidades dos consumidores através uma estratégia de marketing e um pacote de valor adequado.

As pessoas precisam de comida, ar, água, roupa, abrigo para poder sobreviver. Elas também têm uma necessidade muito grande de recreação, educação e entretenimento. Essas necessidades se tornam desejos quando são dirigidos a objetos específicos capazes de satisfazê-las. Um norte americano necessita de comida, mas deseja um hambúrguer, batatas fritas e um refrigerante. Um habitante das ilhas Maurício necessita de comida, mas deseja uma manga, arroz, lentilhas e feijão. Desejos são moldados pela sociedade em que se vive. (KOTLER, 2000, p.33).

Por fim, em relação ao mercado consumidor Chivenato (1995) nos lembra que é através da pesquisa de mercado que o empreendedor poderá conhecer de fato o comportamento do consumidor em relação a determinado produto e desse modo adequar suas operações e conquistar os clientes.

2.3.4 Mercado concorrente

O mercado concorrente como ensina Chiavenato (2004) é formado pelas pessoas ou organizações que oferecem produtos ou serviços similares ou equivalentes àqueles que o empreendedor pretende comercializar.

De forma complementar Kotler (2000 p.36.) propõe que “A concorrência inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar.”

Nickels e Wood (1999) afirmam ainda que um produto enfrenta basicamente três tipos de concorrência:

- a) a competição com outras marcas de produtos similares;
- b) a concorrência de produtos substitutos, quando o que os consumidores escolhem não é exatamente igual ao seu produto, mas resolve exatamente o mesmo problema.

c) a concorrência pela atenção e dinheiro do consumidor, o que seria um tipo mais genérico de concorrência, em que o consumidor pode encolher praticamente qualquer outra coisa que esteja disponível, até mesmo investir o dinheiro no banco.

Por tudo isso, o empreendedor deve ter claro que conhecer a concorrência é fundamental para que seu negócio possa competir e permanecer mercado.

As empresas concorrentes existentes devem ser estudadas cuidadosamente. Seu perfil deve ser descrito, e os nomes do pessoal-chave de gerenciamento devem ser incluídos. Uma breve discussão das forças gerais dos concorrentes e de suas fraquezas deve fazer parte dessa seção. Uma lista de produtos relacionados, correntemente comercializados ou sendo testados pelos concorrentes, também deve ser citada. (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1998 p.205)

Portanto, de acordo com Kotler (2000), saber quais são os maiores concorrentes, que produtos e serviços eles oferecem, seus pontos fortes e fracos, e ainda o grau de satisfação do cliente com os produtos e serviços já existentes permite esboçar um panorama do impacto da entrada de uma nova empresa no mercado.

2.3.5 Mercado fornecedor

Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor, que de acordo com Chiavenato (1995 p.16) “é o conjunto de pessoas e organizações que suprem a sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento”.

O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa. Nesse sentido, Pereira e Santos (1995 p.124) alertam que “quanto aos fornecedores, deve-se assinalar que a competitividade de uma empresa depende em boa margem deles, cabendo ao marketing o esforço de ampliar as relações com os mesmos, estendendo-as além dos aspectos estritamente comerciais”.

A escolha dos fornecedores segundo Nickels e Wood (1999) deve ser orientada por uma especificação exata para o produto a ser comprado mencionando qualidade e quantidade, aspectos técnicos entre outros requisitos. Isso, segundo os autores, irá permitir que o empreendedor possua uma lista com fornecedores qualificados e assim possa manter os atributos desejados para o produto final.

Os atributos de um bom fornecedor sugerido por Baily (2000) são: entrega pontual; qualidade consistente; bom preço; antecedentes estáveis; bom serviço; responsivo às necessidades do cliente; cumpre o prometido; dá apoio técnico e mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

Longenecker, Moore e Petty (1998) enfatizam ainda a importância da localização do fornecedor à medida que a empresa pretende reduzir os níveis de estoque. Destacam também que a confiança é outro aspecto significativamente importante no relacionamento com os fornecedores e, por fim, afirmam que para a pequena empresa é fundamental manter boas relações com os fornecedores, uma vez que, esses são muito importantes para o funcionamento do negócio.

Os serviços providos pelo fornecedor também devem ser considerados. A extensão do crédito pelos fornecedores oferece uma parte importante dos requisitos de capital de giro de muitas pequenas empresas. Alguns fornecedores oferecem auxílio em merchadinsig, planejam promoções e vendas e dão aconselhamento gerencial. Em períodos de recessão, alguns pequenos varejistas recebem até mesmo assistência financeira direta de grandes fornecedores com quem trabalham a muito tempo. (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1998 p.501)

Conformé Baily (2000) os bens não são necessariamente comprados direto de um fabricante e nesse contexto o distribuidor vem assumindo maior importância sendo um intermediário que, geralmente, monta, estoca e vende grande sortimento de itens aos usuários, sendo agentes especializados cuja principal proposição de venda é a disponibilidade imediata das mercadorias.

Chiavenato (1995, p.16) conclui “Para comprar a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores, afim de conhecê-los melhor e escolher os fornecedores mais adequados em função do preço, qualidade e condições de pagamento.”.

Verifica-se enfim que o mercado fornecedor constitui um ponto essencial para o bom funcionamento de qualquer empreendimento, uma vez que é desse mercado que virão os insumos necessários ao funcionamento do negócio. Portanto, bons preços e produtos de boa qualidade somente poderão ser oferecidos aos consumidores se o empreendedor souber escolher e realizar boas negociações com seus fornecedores e para isso é muito importante também estabelecer e manter um bom relacionamento com os mesmos.

2.3.6 Segmentação e estratégia de marketing

A partir da pesquisa mercadológica o empreendedor deverá ser capaz de selecionar um segmento de mercado e desenvolver uma estratégia mercadológica.

Segundo Dolabela (1999, p.166) “Segmentação de mercado é o processo mediante o qual a empresa divide o mercado em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular uma estratégia de marketing”.

Nickels e Wood (1999 p.140) de uma maneira mais específica definem que o marketing de segmento é “o processo de selecionar grupos de clientes dentro de um mercado maior e desenvolver produtos voltados para suas necessidades e desejos específicos”.

Resnik (1990) explica que pelo fato dos recursos das pequenas empresas serem severamente limitados, o sucesso do negócio irá depender da habilidade do empreendedor de concentrar-se em grupos de clientes relativamente selecionados atraídos através de produtos e serviços especializados e distintos que satisfaçam seus desejos em particular.

Kotler (2000, p.166) enfatiza: “nenhuma empresa em sã consciência tenta vender para qualquer pessoa”.

O foco em grupos específicos de clientes permite a análise de seus desejos e o posterior desenvolvimento de produtos e programas de marketing voltados para esses desejos e necessidades – e o estabelecimento de relacionamento de longo prazo. Com o tempo é possível tornar-se ainda melhor na satisfação das necessidades dos clientes selecionados o que confere uma vantagem competitiva (NICKELS E WOOD 1999, p.141)

Assim, a pequena empresa para vender seus produtos deve concentrar-se em três pontos chave segundo Resnik (1990, p.48) que são:

- Atender as necessidades e preocupações especiais de um grupo de clientes relativamente limitado e identificável;
- Oferecer mercadorias e serviços relativamente distintos e confiáveis, que satisfaçam aquelas necessidades especiais;
- Fornecer serviços excelentes.

Nickles e Wood (1999, p.165), esclarecem ainda que “a pesquisa a respeito dos desejos e necessidades dos consumidores é apenas o ponto de partida do desenvolvimento do produto”. O passo seguinte como ensina Kotler (2002, p.48) é “posicionar os produtos/serviços da empresa de modo que os clientes-alvo fiquem cientes dos benefícios inerentes a eles”. Desse modo, segundo o autor “o posicionamento é o esforço de implementar o(s) benefício(s) – chave e a diferenciação na mente dos clientes”.

O processo de segmentação e o posicionamento desejado para o produto serão então compreendidos como a estratégia de marketing definida pela empresa.

Dolabela (1999, p.149) explica que “é pela Estratégia de Marketing em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso”.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p.206) similarmente afirmam: “a estratégia planeja o curso da ação de marketing que ativará o novo negócio do empreendedor”.

Segundo Dolabela (1999), é a partir da estratégia de marketing que o empreendedor irá desenvolver o composto de marketing. Com isso, Kotler (2000) esclarece que o composto de marketing, também chamado de 4Ps, é o conjunto de instrumentos à disposição do administrador para implementar uma estratégia de marketing.

Nickles e Wood (1999) afirmam que a estratégia de marketing abrange o desenvolvimento de produto e a diferenciação (produto), a determinação de valor e o preço (preço), o gerenciamento de canais de distribuição (praça) e a comunicação integrada de marketing (promoção) sendo eles os quatro elementos que correspondem ao composto de marketing.

Dolabela (1999, p.186) a fim de orientar o empreendedor na formulação de uma estratégia de marketing expõe, de uma maneira simples, as principais variáveis a serem considerada em relação aos “4 Ps” ou composto de marketing:

Composto de marketing	Principais considerações
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Características físicas e funcionais, logomarca e embalagem; - Principais necessidades a ser suprida; - Principais diferenciais do produto em relação à concorrência;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Preço mínimo; - Preço ideal; - Margem de contribuição e lucro
Ponto (distribuição)	<ul style="list-style-type: none"> - Locais de venda do produto; - Transporte; - Entrega
Promoção (comunicação)	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de promoção/ propaganda; - Mídia e frequência; - Custo

Quadro 1 - Composto mercadológico

Fonte – O segredo de Luisa

Kotler (2002) alerta ainda que é o composto mercadológico que sustentará e proporcionará o posicionamento dos produtos.

2.4 Aspectos administrativos

Conforme Chiavenato (1995), no desenvolvimento de um negócio é necessário planejar a sua estrutura e definir o seu funcionamento. Nesse momento de acordo com o autor é quando o empreendedor dará os primeiros passos do negócio ao definir quem irá trabalhar nele, como produzir, como vender e finalmente como gerenciar as finanças.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através do planejamento, de organização, de direção e de controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir os objetivos. (CHIAVENATO, 1994 p.3)

Resnik (1990) argumenta que o sucesso da pequena empresa está diretamente relacionado à boa administração entendida como a capacidade de entender, dirigir e controlar e que se baseia na atenção crítica de proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa. Ainda, de acordo com o autor, “uma boa admoestação é mais que o agrupamento das atividades diárias do proprietário-gerente. Ela inclui as atitudes, percepções, pensamentos e conhecimentos o que seria a inteligência da administração que, por sua vez, baseia-se na consciência e compreensão e real das exigências fundamentais para administrar sua empresa”.

As dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência da pequena empresa, que compreendem as exigências fundamentais para administrar, de acordo com Resnik (1990, p.5) são:

- 1) Ser objetivo – é essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da companhia e de suas habilidades empresariais e administrativas;
- 2) Manter tudo simples e focalizado – nas pequenas empresas o simples é eficiente;

- 3) Proporcionar bens e serviços excelentes e distintos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de cliente;
- 4) Determinar como atingir e vender para seus clientes;
- 5) Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho;
- 6) Manter os registros e controles contábeis que você precisa para compreender e administrar a empresa;
- 7) Nunca ficar sem disponibilidade de caixa;
- 8) Evitar as armadilhas de crescimento rápido;
- 9) Conhecer sua firma de trás para frente;
- 10) Planejar o futuro

Os aspectos administrativos como ensina Woiler e Mathias (1996) dizem respeito ainda à estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para a operação do projeto.

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1998, p.419), “Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, constitui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios.”

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõe a empresa e suas relações de interdependência, de outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 1994, p..333)

Resnik (1990, p.7) coloca ainda que “as pequenas empresas, em geral, têm traços distintivos que exigem habilidades e compreensão especiais por parte da administração”. Segundo o autor, o que caracteriza de forma especial a pequena empresa, são seus recursos

muito limitados e por isso ele conclui: “a margem de erro para a pequena é mínima”. Dessa forma, Resnik (1990, p.9) afirma: “A administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo.”. O que significa, de acordo com o autor, concentrar tempo, dinheiro e outros recursos escassos onde eles sejam mais produtivos e onde a compensação seja maior.

Verificada a importância da função administrativa no desenvolvimento de um empreendimento, alguns tópicos essenciais à operacionalização de um negócio serão mais bem detalhados a seguir, uma vez que, identificá-los de forma clara é imprescindível na formulação de um plano de negócios.

2.4.1 Recursos humanos

A criação de uma empresa necessita para seu funcionamento de recursos humanos, esses corresponderão aos funcionários ou colaboradores que são as pessoas que irão trabalhar na empresa. Assim, durante a fase de planejamento é preciso pensar no perfil dessas pessoas, e no tipo de relacionamento que a empresa irá manter com elas.

Longenecker, Morre e Petty (1997) verificam no entanto que o pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos e com isso, o empreendedor precisa desenvolver um programa de recursos humanos que seja diretamente aplicável a seu negócio.

Resnik (1990) observa que na pequena empresa o “proprietário-gerente” é a figura principal, sendo responsável por todos os aspectos da empresa e de seus produtos. Segundo o autor é o “proprietário-gerente” quem deve seguir as operações diárias e fazer as contribuições-chaves nas áreas onde tenha experiência e talento, sendo ele também o

responsável em desenvolver uma equipe de funcionários capazes e motivados e assegurar onde a contribuição de cada um deles é mais adequada.

Longenecker, Morre e Petty (1997, p.446) verificam ainda que “contratar as pessoas certas e obter seu desempenho motivado são fatores essenciais para atingir o potencial de qualquer negócio”.

Para implementar a administração de recursos humanos, o Sebrae orienta que o empreendedor deve seguir as seguintes etapas:

Etapas	O que fazer
Descrição dos cargos	Descrever um cargo consiste em enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante.
Administração de salários	É o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.
Recrutamento	É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente <i>qualificados e capazes de ocupar cargos na organização</i>
Seleção	É o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga (escolher os mais aptos), visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.
Contratação e Registro	Após todas essas análises, a empresa terá o <i>candidato apto para assumir o cargo</i> . Procedese então a sua contratação. Para tanto, o empresário deverá obedecer a uma série de procedimentos para admissão previstos na legislação vigente.
Integração do novo empregado	Feita a contratação e antes de se dedicar ao trabalho, o funcionário deverá passar por um processo de integração à empresa, como objetivo de facilitar a sua adaptação. Neste processo, o empregado vem a ter uma visão global da empresa, de sua história, de seus objetivos, de sua sistemática de trabalho, etc. <i>Deverão também ser informados os direitos e deveres do funcionário na empresa, datas de pagamentos, adiantamentos, entre outros.</i>

	Concluída a exposição, o novo funcionário é encaminhado para o local onde irá trabalhar, sendo este apresentado aos demais colegas de trabalho.
Treinamento e desenvolvimento	. As empresas precisam ensinar seus empregados a executar as suas tarefas da maneira como elas desejam e como a consideram correta. As pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes/comportamentos e liberar sua criatividade.
Avaliação de desempenho	São técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa. Em resumo, é um conceito dinâmico, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

Quadro 2 - Etapas para a administração de recursos humanos

Fonte - Sebrae

2.5 Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos a serem considerados pelo empreendedor na implantação de uma lanchonete dizem respeito principalmente em relação a localização e a necessidade de materiais e equipamentos. Dessa forma, segundo Pereira e Santos (1995) para viabilizar a operação do negócio o empreendedor deve estudar e decidir principalmente sobre a localização; as instalações, os equipamentos e o mobiliário.

Chiavenato (1995, p.77) define que “A localização da empresa refere-se ao local específico para as instalações da empresa, seja ela uma loja, uma fábrica, uma oficina, uma loja ou escritório de serviços”. Segundo o autor, a escolha do local para situar as instalações irá depender de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial.

Para Woiler e Mathias (1996, p.125) “O problema de encontrar a localização ótima corresponde, em termos de empresa, a achar a localização que dê a maior diferença entre receitas e custos”.

A respeito da escolha da localização Longenecker, Morre e Petty (1997) alertam que caso a escolha seja particularmente fraca, os negócios podem não “decolar” nunca, mesmo com financiamento adequado e habilidade destacada em compra e venda de mercadorias.

O Sebrae orienta que para definir a localização da unidade de negócio, o empreendedor deve basear-se em dados concretos. Deve concentrar seus esforços na pesquisa de informações sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, infra-estrutura e logística. Deve levar em conta ainda, princípios estatísticos, como análise do fluxo de pedestres e veículos, hábitos de compra e poder aquisitivo dos consumidores.

Pereira e Santos (1995) propõem que o empreendedor deve analisar dentre os itens a seguir, aqueles que são relevantes e dizem respeito ao seu negócio:

- Objetivos do negócio;
- Recursos financeiros disponíveis para o investimento inicial;
- Tipos de serviço a ser prestado;
- Processo operacional do negócio;
- Concorrência (direta e indireta, atração cumulativa);
- Potencial de mercado;
- Características e tendências demográficas da área;
- Hábitos e atitudes típicas do cliente (tempo ou distância que ele estaria disposto a percorrer para ter acesso ao produto/ serviço);
- Características ambientais e econômicas da área (oferta de serviços públicos, de transporte, limpeza e manutenção e disponibilidade de mão-de-obra na região);

- Características de acesso (circulação, estacionamento, fluxo de tráfego e características físicas da via – plana, declive ou aclive);

- Características dos imóveis e negócios localizados nas proximidades

Por fim a respeito da localização o Sebrae adverte: “a responsabilidade é grande, pois o sucesso do empreendimento depende em grande parte da sua localização”.

Com relação as instalações, equipamentos e mobiliário Pereira e Santos (1995) observam e este aspecto técnico constitui um dos principais investimentos fixo da futura empresa e que varia conforme o setor e as peculiaridades do negócio.

Chiavenato (1995) esclarece que o projeto da área de trabalho é denominado arranjo físico o qual é retratado por meio do layout, que significa *dispor, ordenar, esquematizar*.

Para Longenecker, Morre e Petty (1997 p.228) “os objetivos de um layout de uma loja de varejo incluem a exibição adequada das mercadorias para maximizar as vendas e a conveniência de atendimento ao cliente”

Quanto as instalações, de acordo com Pereira e Santos (1995), o empreendedor deve detalhar os seguintes aspectos principais:

- Projeto arquitetônico para reforma ou construção;
- Estudo de layout interno;
- Estudo da fachada;
- Projeto elétrico, hidráulico, de comunicação etc.

O passo final na disposição das instalações segundo Longenecker, Morre e Petty (1997) envolve a compra de equipamentos e mobiliários, indispensáveis para o funcionamento adequado do negócio.

De acordo com Santos e Pereira (1995), quanto aos equipamentos e mobiliário, é necessário que o empreendedor especifique, quantifique, e preveja a aquisição de equipamentos e máquinas necessárias à operação; veículos; mobiliário principal e auxiliar

bem como equipamentos complementares (computador, telefone etc.). Por fim, avaliam os autores que para facilitar a avaliação do investimento de capital, o empreendedor deverá relacionar os equipamentos máquinas e mobiliário quando da realização do plano de negócios.

2.6 Aspectos jurídico-legais

Para desenvolver as atividades de uma empresa de forma legal é indispensável o enquadramento do novo negócio dentro dos aspectos jurídico-legais e para isso deve ser considerada a legislação em vigor nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal.

De acordo com Dornelas (2001 p.218) a formalização de uma nova empresa pode ser um processo tedioso e estressante. Contudo, ressalta o autor “todo empreendedor deve entender a legislação à qual sua empresa está enquadrada, buscando sempre tirar vantagem competitiva deste processo”.

Com relação aos aspectos jurídicos, Pereira e Santos (1995) afirmam que a primeira tarefa do empreendedor é definir qual a natureza jurídica que sua empresa adotará. A classificação jurídica, segundo os autores, será determinada por uma série de questões práticas, dentre elas: a existência ou não de sócios; a responsabilidade dos sócios; distribuição de capital e a formação do nome jurídico.

Sigel (1996) propõe que as três variáveis com as quais o empreendedor deve lidar ao escolher a forma jurídica de uma empresa dizem respeito à responsabilidade, ao controle e aos impostos.

Conforme Chiavenato (1995, p.37 e 38) “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”.

Entretanto, vale lembrar, que com o novo Código Civil que está em vigor desde janeiro de 2003, a firma individual deu lugar ao conceito de Empresário bem como a sociedade de pessoas foi substituída pelo conceito de Sociedade Empresária. Assim, conforme

o novo Código Civil artigo 966: “É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços”.

O conceito de Sociedade Empresária também é fornecido pelo novo Código Civil em seu artigo 982: “A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeita a registro, inclusive à sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado”.

Assim, o empreendedor poderá atuar no ramo de lanchonete como empresário (sem sócio), ou como sociedade empresária (caso deseje atuar com um ou mais sócios) e para isso é necessário, independentemente da forma de atuação, que seja feito o registro na Junta Comercial do Estado em que irá exercer suas atividades.

De acordo com Matos (2004) a vantagem de atuar individualmente como Empresário, é que o empreendedor terá toda autonomia para tomar as decisões relacionadas ao funcionamento da sua empresa sem ter que submetê-las à apreciação de um sócio. Entretanto, a responsabilidade pelas obrigações assumidas pelo Empresário, como estabelece o novo Código Civil, é ILIMITADA. Dessa forma, caso a empresa não tenha recursos suficientes para honrar seus compromissos com os credores (impostos, empregados, fornecedores, bancos etc.), o titular da empresa (no caso o Empresário) responde com seus bens particulares para suprir o valor restante da dívida, mesmo que o Empresário tenha agido com cautela e boa-fé na condução dos negócios de sua empresa.

Caso o empreendedor prefira atuar com um ou mais sócios para explorar a atividade, como explica Matos (2004), eles (os sócios), deverão constituir uma sociedade em que todos deverão contribuir com recursos suficientes para que possam constituir o capital social da empresa e dar início às atividades. Para isso o primeiro passo é a elaboração de um contrato social.

Após decidir sobre a natureza jurídica da empresa o empreendedor deve registrar seu negócio. Os passos para legalizar uma micro-empresa, segundo orientação do SEBRAE de Santa Catarina, são descritos na tabela abaixo:

Etapas	O que fazer
1º - Consulta de viabilidade na Prefeitura Municipal de seu município	O empreendedor deve verificar se o local escolhido está aprovado pela Prefeitura para abertura de seu negócio.
2º - Consulta prévia junto a Receita Federal	para verificar se o(s) sócio(s) possui(em) débitos junto ao fisco federal, o que impede a abertura de uma empresa. A consulta pode ser feita através do seguinte endereço eletrônico: http://www.receita.fazenda.gov.br/
3º - Registro da empresa na Junta Comercial	faz-se necessário a elaboração do Contrato Social da empresa (ou registro de empresário se não houver sócio), verificando se não existe a mesma denominação
4º - Obtenção do CNPJ junto a Receita Federal.	dá-se entrada na Receita Federal para conseguir o número do CNPJ da empresa e define-se se a empresa será tributada pelo SIMPLES Federal, Lucro Presumido ou Lucro Real
5º - Obtenção da inscrição estadual (no caso de empresa industrial ou comercial), junto a Secretaria Estadual da Fazenda	As empresas que praticarem atividades de indústria, comércio ou serviços que caracterizem ICMS, estarão obrigadas a se cadastrar na fazenda estadual
6º - Obtenção do alvará (autorização de funcionamento) e inscrição municipal (para empresas prestadoras de serviço), junto a Prefeitura local.	Mesmo a empresa não sendo uma prestadora de serviços a empresa é obrigada a se cadastrar na prefeitura para que esta faça a cobrança da taxa de licença e funcionamento anuais e outras taxas caso forem necessárias
7º - Obtenção do alvará da Vigilância Sanitária	Caso a empresa faça manipulação de alimentos é necessário também solicitar Alvará de Vigilância Sanitária

Quadro 3 - Etapas para abertura de uma empresa

Fonte : Adaptação do site: www.sebrae-sc.com.br

Pereira e Santos (1995, p.230) alertam que “independentemente da forma jurídica adotada pela empresa, esta pode solicitar o Registro Especial como Microempresa” e assim usufruir tratamento diferenciado em relação aos encargos e tributos aos quais sua empresa está sujeita.

Pelos novos valores estabelecidos pela Lei nº 11.196, de 2005, o limite para enquadramento como microempresa passou de R\$ 120 mil anual para R\$ 240 mil. Com isso pode ser definida no âmbito Federal como microempresa “a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00.”

Conforme estabelece a legislação as microempresas e empresas de pequeno porte possuem dois regimes de tratamento jurídico diferenciado e simplificado:

a) Lei 9.841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa). O Estatuto é aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial;

b) Lei 9.317, de 05/12/1996 (Simples). Em regra, os Estados e Municípios que não firmaram convênio com a União, para adoção do Simples em suas competências tributárias, também possuem regimes tributários simplificados próprios.

Portanto, com relação aos encargos tributários de competência federal o empresário pode optar pelo “Simples Federal”.

O valor devido mensalmente pela microempresa “ME” (exceto para prestadoras de serviço) inscrita no Simples será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

Receita bruta acumulada	ME contribuinte do IPI	ME não contribuinte do IPI
Até R\$ 60.000,00	3,5%	3,0%
De R\$ 60.000,01 até 90.000,00	4,5%	4,0%
De R\$ 90.000,01 até 120.000,00	5,5%	5,0%
De R\$ 120.000,01 até 240.000,00	5,9%	5,4%

Tabela 1 - Faixas de aplicação da alíquota do Simples

Fonte: Receita Federal site: www.Receita.fazenda.gov.br

Como esclarece o SEBRAE-SC, o Estado de Santa Catarina não assinou o convênio com a União para inclusão do ICMS no Simples federal, mas criou sua própria regulamentação, o Simples Catarinense - Lei nº 11.398, de 08 de maio de 2000, com alterações introduzidas pelas Leis nº 12.376/02 e Lei nº 12.822/03 e pela Lei nº 13.618/2005, em vigor desde 1º.01.2006.

Assim, os contribuintes optantes pelo Regime Fiscal das Microempresas (ME) e das empresas de pequeno porte (EPP) têm tratamento tributário diferenciado, o que lhes permite apurar o valor do imposto devido com base na receita bruta e não pelo regime normal de apuração (débito/crédito). Esse regime diferenciado possibilita a aplicação do princípio de progressividade, uma vez que a graduação da carga tributária ocorre em função do faturamento da empresa.

Conforme a legislação do Estado de Santa Catarina, para efeito de enquadramento, considera-se microempresa (ME) “a pessoa Jurídica ou Firma Individual que no ano de seu enquadramento e no ano anterior, se nele existente, tiver Receita Bruta igual ou inferior a R\$ 160.000,00”. Bem como empresa de pequeno porte (EPP) “a pessoa jurídica ou Firma Individual que no ano de seu enquadramento e no ano anterior, se nele existente, tiver Receita Bruta superior a R\$ 160.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.000.000,00.”

Portanto, as microempresas e as empresas de pequeno porte, ficam sujeitas, mensalmente, ao recolhimento, a título de ICMS, conforme é demonstrado na tabela abaixo do Simples - SC, já com a parcela a deduzir:

Receita tributável do mês em R\$	Alíquota	Parcela a deduzir
De 0,00 a 1,00	Isento	---X---
De 1,01 a 5.000,00	R\$ 25,00	---X---
De 5.000,01 a 8.800,00	0,50 %	---X---
De 8.800,01 a 17.700,00	1,00 %	R\$ 44,00
De 17.700,01 a 35.600,00	1,95%	R\$ 212,15
De 35.600,01 a 71.000,00	3,75%	R\$ 852,95
De 71.000,01 a 106.800,00	4,85%	R\$ 1.633,95
Acima de 106.800,01	5,95%	R\$ 2.808,75

Tabela 2 - Alíquota do Simples Catarinense

Fonte: SEBRAE - SC

Com relação as obrigações tributárias municipais, informa o SEBRAE – SC que a empresa deverá providenciar o Alvará de Funcionamento e, se tratando de ainda do comercio de alimentos, providenciar o Alvará Sanitário.

Caso a empresa seja uma prestadora de serviço estará sujeita também a cobrança do ISS (Imposto sobre serviços), cuja alíquota é variável conforme a atividade e a base de cálculo é o preço do serviço prestado. As informações são fornecidas pela Prefeitura Municipal.

Por fim, além dos tributos, as empresas que possuem empregados deverão pagar os encargos sociais, que incidem sobre a folha de pagamentos. As microempresas e empresas de pequeno porte, por sua vez incidem em alíquota diferenciada conforme é demonstrado na tabela a seguir:

Encargo Social	Regime Normal	Simples
INSS	20,00%	0,00%
SENAI/ SENAC	1,00%	0,00%
SESI / SESC	1,00%	0,00%
SALÁRIO EDUCAÇÃO	2,50%	0,00%
INCRA	0,20%	0,00%
SEBRAE	0,60%	0,00%
SAT	2,00%	0,00%
FGTS	8,50%	8,00%
13º Salário	11,32%	9,00%
Férias	11,32%	9,00%
1/3 s/ Férias	3,77%	3,00%
Auxílio doença	0,50%	0,50%
Reserva	1,50%	1,50%
TOTAL	64,71%	31,00%

Tabela 3 - Encargos sociais

Fonte: dados adaptados do SEBRAE-SC

2.7 Aspectos econômico-financeiros

A análise financeira de um novo empreendimento constitui uma dos aspectos cruciais de um estudo de viabilidade. Nesse momento do plano de negócio o empreendedor deve

procurar reunir, da maneira mais precisa possível todos os dados financeiros inerentes ao funcionamento da empresa e então ser capaz de avaliar de maneira racional se o projeto irá proporcionar um retorno econômico satisfatório e também conhecer os riscos do negócio.

Observando-se as estatísticas sobre as causas de mortalidade das pequenas empresas, chegou-se à conclusão que um percentual razoável de "mortes" se deve às deficiências ou falhas na administração dos recursos financeiros ocorridos tanto no momento em que é tomada a decisão de realizar o investimento de Capital exigido para o início da atividade, bem como na hora de dimensionar o montante do Capital de Giro, necessário para as operações do dia-a-dia. (PEREIRA e SANTOS, 1995 p.179).

Como afirma Dornelas (2001), os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são o balanço patrimonial, o demonstrativo dos resultados e o demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte de mínimo de três anos. O autor afirma que através desses demonstrativos é possível ao empreendedor obter dados suficientes para realizar uma análise do retorno financeiro proporcionado pelo negócio.

As ferramentas mais utilizadas na avaliação de investimentos segundo Dolabela (1999) são a análise do ponto de equilíbrio, o prazo de *payback*, a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL).

Assim, verificada a necessidade de se realizar uma análise financeira preliminar a decisão de investimento este estudo abordará: o investimento inicial necessário à abertura da empresa; as fontes de financiamento; custos; receitas e o preço de venda; margem de contribuição e o ponto de equilíbrio; apuração dos resultados e por fim a avaliação do investimento através das principais ferramentas de análise.

2.7.1 Investimento inicial

Como propõe Dolabela (1999, p. 223), os gastos referentes ao investimento inicial são os seguintes:

- Despesas pré-operacionais: são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, são os gastos referentes aos desembolsos feitos com a pesquisa de mercado, registros e honorários.
- Investimentos fixos: são os gastos com aquisição de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, imóveis, salas etc. Constituem o patrimônio da empresa.
- Capital de giro inicial: são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa colocá-la em funcionamento. Esses serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas no início têm de ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos aluguel do telefone, depreciações, material de limpeza e etc.

O investimento inicial é denominado por Pereira e Santos (1995, p.182) como orçamento de capital que “*implica em relacionar todos os bens produtivos – com seus respectivos custos, incluindo os de instalação – que deverão ser adquiridos ou arrendados para permitir o desenvolvimento da atividade proposta*”.

Por mais minucioso que for na definição dos gastos que irá compor seu investimento inicial, tenha certeza que, ao iniciar a montagem do Bar & Lanchonete, surgirão situações de gastos que não foram imaginadas antes. Portanto, reserve uma boa quantia de dinheiro para estes imprevistos. Lembre-se também do “capital de giro”, para os primeiros meses de operação, isto é, do dinheiro que precisará para pagar empregados, aluguel e despesas como luz, telefone etc. Além disso, será necessária uma reserva de capital para suportar períodos iniciais com baixo volume de clientes. (SEBRAE - comece certo)

Segundo Matos (2004) a quantia que foi aplicada como investimento inicial deverá, se a empresa der certo, ser recuperada após um período de tempo. Isto é, após alguns meses de funcionamento da empresa, ela devolverá para o empreendedor em forma de lucro todo o valor que foi gasto para montá-la, e daí para frente deverá continuar a gerar lucro de forma adicional.

Com isso conforme Pereira e Santos (1995, p.180) “o investimento de capital deve submeter-se a uma tríplice exigência: deve ser rentável – oferecer retorno satisfatório, seguro – pressupor o menor risco possível e possuir liquidez – gerar caixa”.

Segundo Santos (2001), os investimentos iniciais podem ser feitos através de capital próprio, sendo o seu custo determinado pela taxa mínima de atratividade.

Por sua vez, como explica o autor, quando houver a participação de capital de terceiros o custo do capital se dará através do custo médio ponderado (CMP), de acordo com a estrutura de capital da empresa, como é demonstrado a seguir:

$$\text{CMP} = (\text{Custo do Capital Próprio} / \text{Total do Investimento} \times \text{o Custo do Capital Próprio}) + (\text{Custo do Capital de Terceiros} / \text{Total do Investimento} \times \text{o Custo do Capital de Terceiros})$$

2.7.2 Depreciação

Após realizar os investimentos fixos o empreendedor deve considerar a depreciação dos bens tangíveis como instalações, máquinas e equipamentos.

Conforme Assaf Neto (2001, p.139) “A depreciação pode ser definida como a perda de valor experimentada pelos bens fixos tangíveis da empresa, em consequência de um serviço proporcionado. Esse processo de desvalorização do imobilizado é recuperado por meio da venda dos produtos finais. A depreciação é uma despesa e, com tal, é repassada no preço de venda do produto”. Ainda de acordo com o autor “define-se como regra de depreciação a sua distribuição sob a forma de custo, nos períodos durante os quais o bem fixo será utilizado no processo produtivo da empresa.”(Assaf Neto, 2001, p.139).

A depreciação pode ser decorrente de fatores físicos (uso ou desgaste), fatores funcionais (insuficiência e obsolescência) e por acontecimentos eventuais (acidentes).

Como ensina Gitman (1997, p.77) “o registro da depreciação e outras despesas não desembolsáveis permite que a empresa pague menos impostos devido a diminuição do lucro

tributável". Entretanto, para o pagamento de impostos através do "Simples" isso não ocorre, pois o valor do tributo incide sobre o lucro bruto.

Por fim, esclarece ainda Assaf Neto (2001, p.141) "considerando ainda que a depreciação é um custos que não exige, entretanto, pagamento imediato, assumindo normalmente prazos longos, seu valor juntamente com o lucro líquido apurado pela empresa forma um fluxo contínuo de recursos".

2.7.3 Financiamento

O financiamento como esclarece Chiavenato (1995) é uma forma de obtenção de capital, seja ele para iniciar um negócio, investir em novos equipamentos ou reestruturar o ambiente físico.

Segundo Clemente (1998), normalmente as necessidade de financiamento de curto prazo se referem ao Ativo Circulante, enquanto as de longo prazo se destinam à modernização, realocização, expansão e diversificação, ou seja, a investimentos fixos (Ativo Permanente). De acordo com o autor, no curto prazo, as operações mais utilizadas são os créditos em Conta Corrente e desconto de títulos, essas operações são realizadas por quase todos os bancos comerciais e empresas de factoring.

Chiavenato (1995) orienta que o financiamento de médio a longo prazo pode ser obtido por meio de fundos especiais de instituições públicas que os órgãos governamentais canalizam para investimentos públicos ou para empresas privadas. As principais instituições são o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o Banco do Brasil S.A., Bancos estaduais e regionais de desenvolvimento, a Caixa Econômica Federal, e as Caixas econômicas estaduais.

2.7.4 Custos

“A palavra custos em contabilidade é utilizada exclusivamente para designar valores monetários gastos com a produção” (DOLABELA, 1999, P.230)

Buarque (1991) descreve o custo operacional, como equivalente ao total de recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo de produção e vendas da empresa durante um certo período, em geral um ano.

Para Martins (2003, p.42) são custos de produção os gastos incorridos no processo de obtenção de bens e serviços destinados à venda, e somente eles.”. De acordo com autor os custos podem ser classificados em fixos e variáveis, conforme estes se comportam em relação ao volume de produção ou do grau de utilização da capacidade produtiva.

De acordo com Martins (2003), custos fixos são aqueles que não dependem, em cada momento, do nível de produção da empresa e custos variáveis são aqueles que, dentro de certo período de tempo, tem seu valor total determinado pelo nível de produção da empresa.

Para Chiavenato (1995 p.25) “Custos fixos são os custos que independem do volume de produção ou do nível de atividade da empresa, por isso são planos e constantes”.

Martins (2003) ensina, os custos variáveis ou custos de atividade são aqueles envolvidos diretamente no processo de produção e que variam proporcionalmente com a produção. Nesta categoria incluem-se os gastos com energia elétrica, água, telefone, matérias-primas, entre outros.

2.7.5 Receita

Como propõe Gitman (1997) a previsão de vendas é o subsídio principal no processo de planejamento financeiro. Segundo o autor a previsão de vendas pode estar baseada numa análise de dados externos, que estariam relacionados em certos indicadores financeiros, ou em dados internos, originados a partir de um consenso acerca das projeções realizadas pelos

canais de venda da empresa. Nesse sentido, de forma técnica “as receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros (monetários) que o mesmo recebe em cada ano de sua vida útil, direta ou indiretamente, graças às suas operações” (BUARQUE, 1991, p 107).

As receitas originam-se principalmente das vendas dos seus produtos à vista e das cobranças das vendas a crédito e são denominados recebimentos de caixa. Assim, segundo Gitman (1997, p.592) “os recebimentos de caixa incluem todos os itens, a partir dos quais temos as entradas de caixa em um dado período financeiro”.

A receita bruta “refere-se ao valor nominal total das vendas de bens ou de serviços prestados pela empresa, no exercício social considerado, antes de qualquer dedução”. (ASSAF NETO, 2001, p.75)

Para se obter a receita líquida como ensina Assaf Neto devem ser deduzidos da receita bruta os diversos valores que efetivamente não pertencem à empresa, tais como impostos indiretos (ICMS, IPI etc.), descontos e abatimentos, devoluções de mercadorias etc.

Conforme Martins (2003) para estimar as receitas é necessário primeiramente determinar o preço de venda do produto para pode-se usar a seguinte expressão:

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo variável} + \text{Parcela de despesa fixa} + \text{despesas comerciais} + \text{Lucro}$$

2.7.6 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

Como ensina Martins (2003) a margem de contribuição é o valor, ou percentual, que sobra das vendas, menos o custo direto variável e as despesas variáveis. Nesse sentido, como explica o autor, o cálculo da margem de contribuição é importante, pois permite ao empreendedor saber o quanto da venda de um determinado produto contribui para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido. Sendo assim, a fórmula para calculá-la é a seguinte:

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Preço de venda} - (\text{Custo variável} + \text{Despesas Comerciais})}{\text{Preço de venda}} \times 100$$

Com relação ao ponto de equilíbrio, conforme explica Sanvicente (1995, p.193), é verificado pelo “nível ou volume de produção (ou atividade em caso de empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receita operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais”.

Conforme Gitman (1997, p.419) “a análise do ponto de equilíbrio é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas.”.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio como ensina Martins (2003) usa-se a seguinte formula :

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Portanto, a partir da análise do ponto de equilíbrio, verifica-se que um volume de vendas inferior ao valor calculado levará a empresa a ter prejuízo, visto que, não haverá dinheiro suficiente para saldar as contas das despesas fixas no final do período. Verifica-se ainda, que um volume de vendas superior ao “ponto de equilíbrio” permitirá acumular lucro.

2.7.7 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para realizar a administração financeira do dia-a-dia. Desse modo, como explica Gitman (1997) o fluxo de caixa é utilizado com o objetivo de apurar o somatório dos ingressos e desembolsos, em um determinado momento, verificando assim excedentes ou escassez de caixa.

A grande utilidade do fluxo de caixa de acordo com Dolabela (1999) é permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao empreendedor planejar melhor suas ações, ou seja, perceber bem antes quando vai faltar ou sobrar recurso.

Para Degen (1989, p.146) “o conhecimento financeiro que todo futuro empreendedor deve ter é o da elaboração e interpretação de fluxos de caixa”.

Como propõe Dolabela (1999) o fluxo de caixa constitui-se em uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento financeiro de curto prazo sendo utilizado para orientar as decisões e ações que serão tomadas no presente e no futuro próximo.

2.7.8 Apuração do resultado

Após a estimativa das receitas e dos custos, é possível de ser feita a apuração dos resultados, projetados para um determinado período de operação da empresa.

“A demonstração do resultado do exercício visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (*lucro ou prejuízo*) auferidos pela empresa em determinado exercício social” (ASSAF NETO, 2001, p.75)

O lucro é o saldo positivo entre os custos e despesas menos as receitas e é utilizado para verificar a viabilidade financeira de um negócio, observa-se enfim que a criação de um novo empreendimento tem como objetivo principal obter lucro.

2.7.9 Avaliação do investimento

A decisão de investir, com explica Clemente (1998), é de natureza complexa envolvendo diversos fatores inclusive de ordem pessoal. Contudo, de acordo com o autor a primeira idéia que surge é que a decisão de investir depende do retorno esperado. Dessa

forma, “quanto melhor for o nível de informação do decisor tanto menor será o nível de risco a que estará sujeito.” (CLEMENTE, 1998, p.145) . Nesse sentido, para avaliar um determinado investimento, são utilizados indicadores financeiros que irão verificar o retorno monetário oferecido, permitindo assim avaliar a atratividade do negócio, uma vez que, essa avaliação irá considerar a recuperação e a devida remuneração do montante de capital aplicado no investimento.

Como explica Sanvicente (1999), na análise de um projeto de viabilidade econômico-financeira os indicadores mais importantes são os de rentabilidade, ou seja, os que demonstram o retorno do investimento, já que esses objetivam a interpretação e análise dos resultados auferidos pela empresa.

Com isso, o primeiro aspecto a ser considerado para avaliar o retorno de um investimento é o custo de oportunidade que é representado pela Taxa Mínima de Atratividade (TMA) que “é a taxa de juros que deixa de ser obtida na melhor aplicação alternativa quando há emprego de capital próprio, ou é a menor taxa de juros obtível quando recursos de terceiros são aplicados.” (CLEMENTE, 1998, p.155).

Assim, após ter sido determinada a Taxa Mínima de Atratividade e previstos os fluxos de caixa gerados pelo investimento o empreendedor pode se valer de uma técnica sofisticada de análise de investimento denominada Valor Presente Líquido (VPL). Como explica Clemente (1998), o valor presente líquido é a diferença entre o valor investido e o valor dos benefícios esperados (fluxo de caixa gerados), descontados para data inicial, usando-se como taxa de desconto a taxa mínima de atratividade. Assim, segundo o autor o valor presente líquido é calculado pela seguinte fórmula:

$$VPL = - CF_0 + \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+i)^j}$$

Onde:

CF_0 = Investimento Inicial

CF_j = Fluxo de Caixa

n = período de tempo

i = taxa de juros

O critério de decisão que deve ser adotado para decisões do tipo aceitar ou rejeitar o investimento segundo Gitman (1997, p.330) é “se o VPL for maior que zero; aceita-se o projeto. Se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto”. Como explica o autor se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior que seu custo de capital e estará dessa forma apresentando um resultado econômico satisfatório.

Uma outra maneira de verificar a viabilidade de um projeto é através da análise do índice de lucratividade (IL). Como explica Kassai...[et...al] (2001) o IL “é medido por meio da relação entre o valor presente dos fluxos de caixa positivos (entradas) e o valor presente dos fluxos de caixa negativos (saídas), usando-se como taxa de desconto a taxa de atratividade do projeto (TMA).” Segundo os autores o índice apurado indica o retorno, em moeda atualizada, para cada \$ 1,00 investido, sendo considerado atraente todo investimento que apresente IL maior ou igual a 1,00.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é outro indicador importante utilizado para mensurar a viabilidade de um projeto de investimento. Conforme Clemente (1998, p.161) a TIR “Do ponto de vista matemático, é a taxa que torna nulo o Valor Presente Líquido de um fluxo de caixa”, ou seja, “é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo de VPL, proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário” (DLABELA, 1999, p.242).

Portanto, matematicamente a TIR satisfaz a seguinte equação:

$$VPL = -CF_0 + \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+i)^j} = 0$$

De acordo com Gitman (1997) o investimento será viável se a taxa interna de retorno (TIR) calculada for maior do que a taxa mínima de atratividade (TMA).

Segundo Clemente (1998) um outro indicador muito utilizado para análise de um investimento é o Período de Recuperação de Investimento (PRI) ou payback o qual é interpretado como o tempo necessário para recuperar o investimento realizado. Segundo o autor para calcular o PRI acumula-se, o valor presente de cada fluxo de caixa, até que a soma se iguale ao valor do investimento inicial.

A interpretação que pode ser feita do PRI, ou payback, de acordo com Dolabela (1999) é de que é um indicador muito útil, pois ele indica o grau de risco associado a um determinado investimento, uma vez que, “quanto mais tempo a empresa esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda” (DOLABELA, 1999, p240).

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho acadêmico é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados nas diversas etapas componentes do estudo para permitir que os objetivos propostos sejam alcançados. Dessa forma, como propõe Roesch (1996), definir a metodologia significa estabelecer os procedimentos de como se pretende investigar a realidade.

Ao pesquisador compete escolher o método mais adequado para conduzir o estudo proposto, bem como delimitá-lo. Para tanto, quando da realização do estudo, devem ser considerados o tipo de pesquisa, as técnicas e procedimentos para coleta dos dados, a definição e o cálculo do universo pesquisado e por fim, consideradas as limitações da pesquisa.

Os objetivos de apresentar a metodologia no corpo do relatório compreendem: sumarizar os aspectos metodológicos do projeto de pesquisa de forma a torná-los compreensivos para os leitores não técnicos e despertar a confiança na qualidade dos procedimentos adotados e, conseqüentemente, nos resultados da pesquisa. (MATTAR, 1999, p.182)

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa pertinente a elaboração do presente trabalho optou-se por realizar uma pesquisa de natureza exploratória, uma vez que, este tipo de pesquisa é “apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador, são geralmente insuficientes ou inexistentes” (MATTAR, 1997, p.80), e também de natureza descritiva, visto que a mesma “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO E BERVIAN, 1983)

A importância de se realizar um estudo exploratório como propõe Triviños (1997) está em permitir ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, originado de uma pergunta norteadora, e então aprofundar seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.

Já a pesquisa descritiva, em termos gerais, irá apresentar os aspectos que definem uma comunidade ou um grupo social através de um levantamento de campo que segundo Mattar (1997) demonstram os dados representativos de uma população. Dessa forma, as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, dentre os quais: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

3.2 Técnicas e procedimentos para coleta de dados

Os dados utilizados para o desenvolvimento deste estudo de viabilidade econômica partiram de fontes secundárias e fontes primárias. Nesse sentido, a presente investigação, valeu-se da análise documental, da aplicação de questionário e da observação como instrumentos de coleta de dados.

Assim, num primeiro momento, com o objetivo de preparar o estudo de viabilidade foi feita a análise documental, a qual qualifica-se como fonte de dados secundários, que de acordo com Mattar (1997, p.62) são “dados que já foram coletados, tabulados e analisados”.

Os dados secundários pesquisados e que serviram de subsídios orientadores ao presente estudo originaram-se das seguintes fontes:

- Levantamentos bibliográficos, através da consulta à literatura especializada em empreendedorismo, administração geral, projetos, planos de negócio, administração financeira entre outras fontes bibliográficas relacionadas à abertura de empresa;
- Orientações, normas e Leis referentes à abertura de um negócio, pesquisadas em instituições governamentais e no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), através da Internet;
- Levantamento especializado referentes as informações relativa aos equipamentos necessários e outros aspectos técnicos do negócio;
- Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), na área de empreendedorismo, apresentados por acadêmicos do curso de Administração em anos anteriores.

Com relação aos dados primários que são “os dados que não foram antes coletados, estando ainda de posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, P.134) utilizou-se a aplicação do questionário estruturado não disfarçado.

Como esclarece Mattar (1999) os questionários são instrumentos de coleta de dados onde as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes.

Assim, na elaboração do presente trabalho foi realizada uma pesquisa mercadológica com o objetivo de verificar a aceitabilidade dos consumidores em relação aos dois principais produtos a serem oferecidos, que são o churro e a pizza em fatias, e com isso verificar a viabilidade do empreendimento proposto. Nesta análise procurou-se ainda conhecer os hábitos de consumo dos entrevistados. Para tanto, os questionários foram aplicados de 27 a 30 de novembro e de 4 a 7 de dezembro de 2006, no período da tarde, no bairro centro em Florianópolis.

Quando da utilização da observação como instrumento de coleta de dados, utilizou-se no presente estudo a observação direta do tipo sistemática a qual para Lakatos e Markoni (1990), realiza-se em condições controladas para responder a propósitos pré-estabelecidos e que para isso o observador sabe o que procura e o que carece de importância.

Assim, a técnica da observação foi empregada no presente estudo para analisar o mercado concorrente, buscando-se traçar um perfil de cada estabelecimento, através das seguintes variáveis: localização, tipo de negócio e produtos e serviços oferecidos.

3.3 Definição do universo da pesquisa

Segundo Mattar (1999) ao realizar uma pesquisa mercadológica é de fundamental importância a definição do tamanho da população que será pesquisada. Desse modo, para o cálculo da amostra da população a ser pesquisada foi utilizado no presente estudo a técnica das amostras aleatórias simples que é calculada de acordo com a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQ}{e^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

Z = 2 (valor correspondente a 95% de confiança na curva normal)

P = probabilidade de ocorrência de um evento (50%)

Q = probabilidade de não ocorrência de um evento (50%)

e = erro amostral, no caso da pesquisa será de 7%

Assim:
$$n = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,07)^2} = 204 \text{ elementos}$$

Portanto, para o estudo em questão as informações foram obtidas a partir de uma amostra de 204 elementos com o objetivo de avaliar a aceitabilidade do negócio proposto junto ao público consumidor através da pesquisa mercadológica mencionada anteriormente.

3.4 Limitações da pesquisa

O presente trabalho independente da natureza da pesquisa, referencial teórico escolhido e da metodologia utilizada apresenta algumas limitações.

Constata-se então como limitação desse trabalho que em um estudo de viabilidade econômica específico, o resultado final obtido será útil apenas para o negócio objeto de estudo em determinado setor de atuação. Com isso, os resultados obtidos por este estudo, poderão raramente servir como parâmetro para outras empresas. Não deixando de considerar, por sua vez, que para o empreendedorismo, não existe uma fórmula que sirva como garantia de sucesso.

Outra limitação do estudo é o fato de que a dinâmica e a realidade empresarial, no caso desse estudo especificamente, que possuímos hoje, provavelmente não será a mesma encontrada daqui a algum tempo. Então, para que este trabalho sirva como parâmetro para outros possíveis novos empresários tem que ser considerado o setor, o ramo de atuação, a localização, as disponibilidades, a capacidade técnica e o conhecimento teórico, as mudanças ocorridas e a conjuntura encontrada no momento da abertura de um novo negócio dentre outros fatores que não poderão ser esquecidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas e analisadas as informações inerentes ao presente estudo de viabilidade. Para tanto, inicialmente será feita a caracterização do empreendimento em estudo expondo a definição do negócio, missão e visão e produtos oferecidos. Em seguida, serão expostos os aspectos constitutivos do empreendimento tais como a análise dos aspectos mercadológicos, administrativos e operacionais, técnicos, jurídico-legais e contábil-financeiros.

4.1 Caracterização do empreendimento

O negócio proposto é uma lanchonete, de nome Brunello, especializada na comercialização de churro e pizza em fatias, e que pretende oferecer também outros produtos complementares como refrigerantes, sucos e café.

O objetivo principal do negócio é oferecer ao consumidor uma opção diferente para se fazer um lanche no centro da cidade de forma rápida e econômica, tendo como estratégia de diferenciação a comercialização de dois produtos bastante aceitos pelos consumidores que são o churro e a pizza.

A Brunello pretende ser uma lanchonete com uma decoração moderna e atraente que permita uma aparência marcante e de fácil identificação. A idéia é comercializar os produtos através da exposição em estufas apropriadas permitindo ao consumidor visualizá-los e também ser atendido de forma imediata com produtos de excelente qualidade.

A definição do negócio pode ainda ser apresentada através da exposição dos objetivos e das metas expressos por meio da elaboração da missão da empresa. Com isso, elaborou-se a seguinte *missão* para a Brunello:

“Oferecer um produto diferenciado, com qualidade e rapidez, buscando a constante satisfação dos clientes”.

Após a formulação da missão da empresa é importante também a definição da visão do negócio a fim de delimitar a posição que a empresa pretende ocupar a longo prazo no mercado. Desse modo, a *visão* da Brunello pode ser assim definida:

“Ser a melhor e mais conhecida lanchonete que comercializa churro e pizza no centro de Florianópolis”.

Pode-se dizer enfim, que a proposta da Brunello é oferecer ao consumidor, com base nos dois produtos apresentados, a possibilidade de poder ter a opção de fazer um lanche diferente, rápido e barato, no centro de Florianópolis.

4.2 Aspectos mercadológicos

O estudo dos aspectos mercadológicos visa fornecer ao empreendedor informações a respeito do ambiente externo à empresa. Com isso, serão expostas e analisadas a seguir as informações a respeito do mercado consumidor, do mercado concorrente e do mercado fornecedor.

4.2.1 Análise do mercado consumidor

O estudo do mercado consumidor é de fundamental importância na avaliação de investir em um novo negócio, pois irá fornecer uma série de informações a respeito do público-alvo pretendido, que é um dos fatores críticos para o sucesso de qualquer empreendimento.

Com isso, a fim de pesquisar o consumidor a respeito da abertura de uma lanchonete, no centro de Florianópolis, especializada na venda de churro e pizza em fatias, foi realizada uma pesquisa mercadológica cujos resultados são expostos a seguir.

4.2.1.1 Resultados da pesquisa do mercado consumidor

Abaixo são apresentados, em tabelas e gráficos, e posteriormente comentadas as informações e percepções obtidas a respeito do mercado consumidor:

Questão 1: Qual sua faixa etária?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
até 18 anos	35	17%
entre 19 e 26 anos	58	28%
entre 27 e 38 anos	59	29%
entre 39 e 50 anos	30	15%
acima de 50 anos	22	11%
TOTAL	204	100%

Tabela 4 - Faixa etária dos entrevistados

Fonte: dados primários

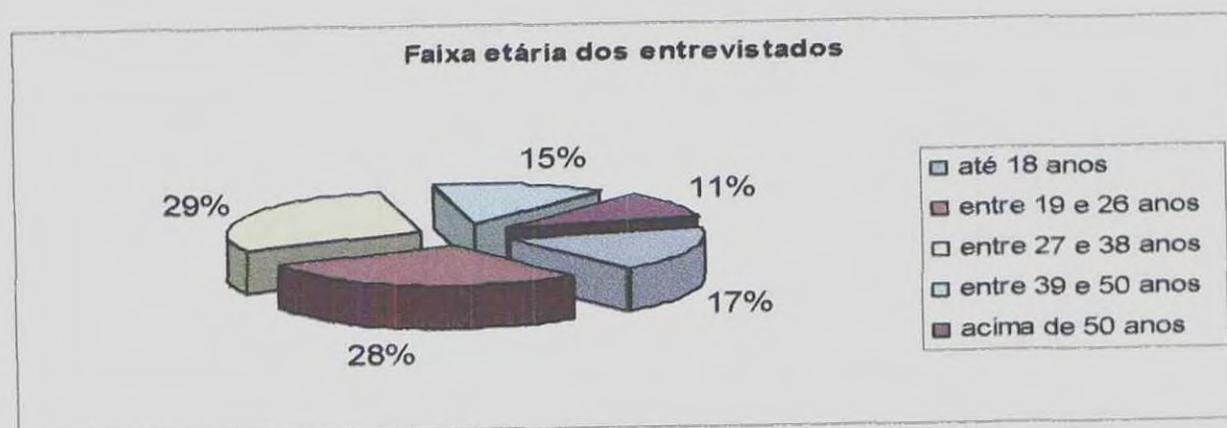


Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Comentário: Dos consumidores entrevistados, 29% possuem de 19 a 26 anos. 28% têm idade entre 27 e 38 anos, e 17% enquadram-se na faixa etária que compreende aqueles com até 18 anos de idade.

Questão 2: Qual seu sexo?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Masculino	93	46%
Feminino	111	54%
TOTAL	204	100%

Tabela 5 - Sexo dos entrevistados

Fonte: Dados primários

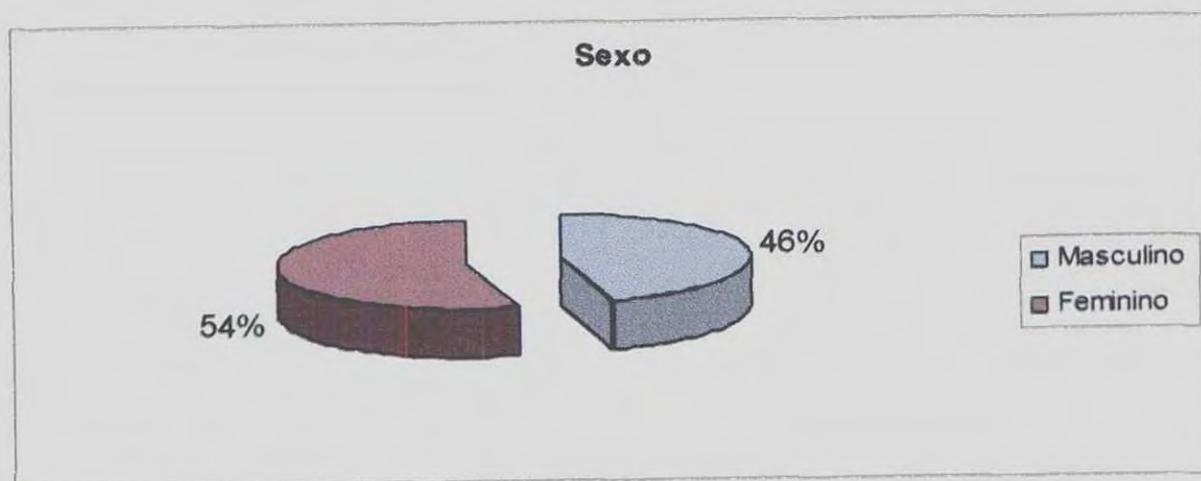


Gráfico 2 - Sexo dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Comentário: Na pesquisa 54% dos entrevistados correspondem ao sexo feminino, enquanto 46% correspondem ao sexo masculino, ou seja, da amostra pesquisada houve uma participação um pouco maior do público feminino.

Questão 3: Qual sua renda mensal?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Até R\$ 500,00	42	21%
Entre R\$ 501,00 e R\$ 1000,00	72	35%
Entre R\$ 1001,00 e R\$ 2000,00	33	16%
Acima de R\$ 2001,00	57	28%
TOTAL	204	100%

Tabela 6 - Renda mensal dos entrevistados

Fonte: Dados primários

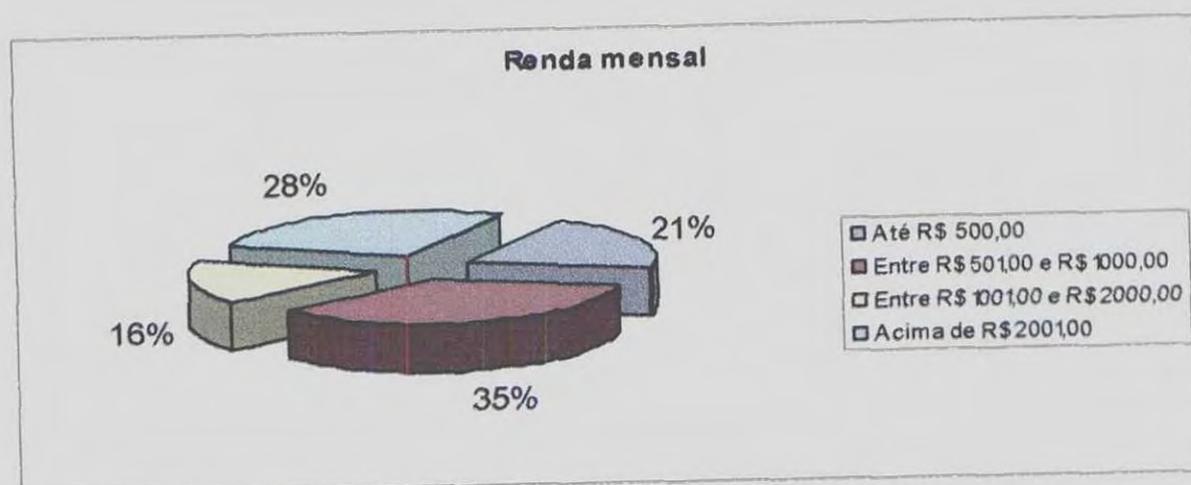


Gráfico 3 - Renda mensal dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Comentário: No que diz respeito à renda mensal das pessoas pesquisadas, foi constatado que 35% dos entrevistados ganham entre R\$ 501,00 e 1000,00 ; 28% ganham acima de R\$ 2001,00; 21% ganham até R\$ 500,00 enquanto 16% ganham entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00. A partir dos dados obtidos constata-se, de uma maneira geral, que em um intervalo maior de R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00 enquadra-se à maioria dos entrevistados, ou seja, 72% da amostra, enquanto que aqueles que ganham acima de R\$ 2.001,00 totalizam somente 28% do total da amostra.

Questão 4: Onde você mora?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Centro	31	15%
Outros bairros	153	75%
Outras cidades	20	10%
TOTAL	204	100%

Tabela 7- Local de residência dos entrevistados

Fonte: Dados primários

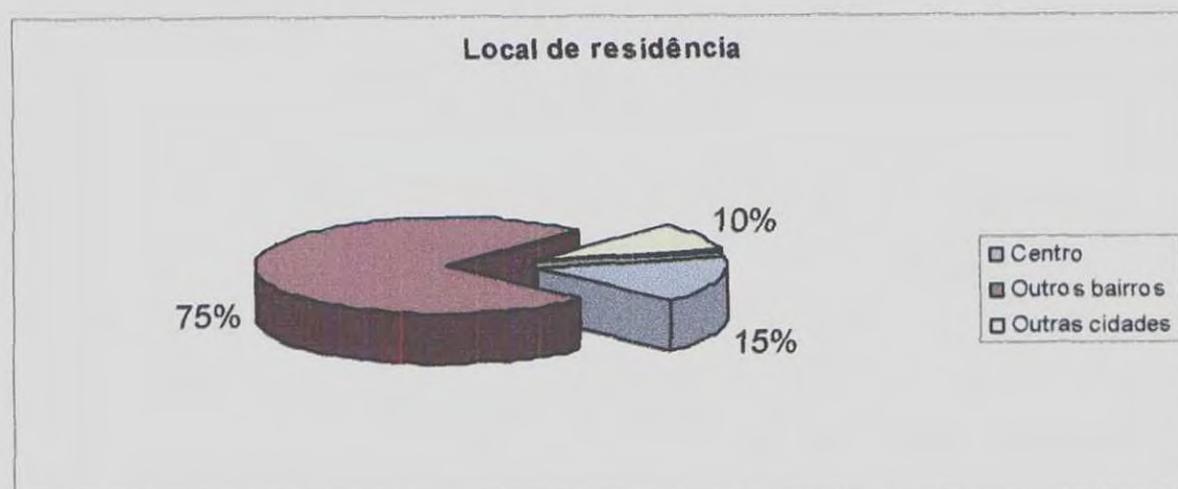


Gráfico 4 - Local de residência dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: A grande maioria da amostra pesquisada, ou seja, 75% dos entrevistados afirmaram morar em outros bairros da cidade de Florianópolis. Por sua vez, apenas 15% residem no centro da cidade e outros 10% dizem morar em outros municípios.

Questão 5: Qual sua ocupação?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Funcionário de empresa pública	59	29%
Funcionário de empresa privada	81	40%
estudante	49	24%
autônomo	15	7%
TOTAL	204	100%

Tabela 8 - Ocupação dos entrevistados

Fonte: Dados primários

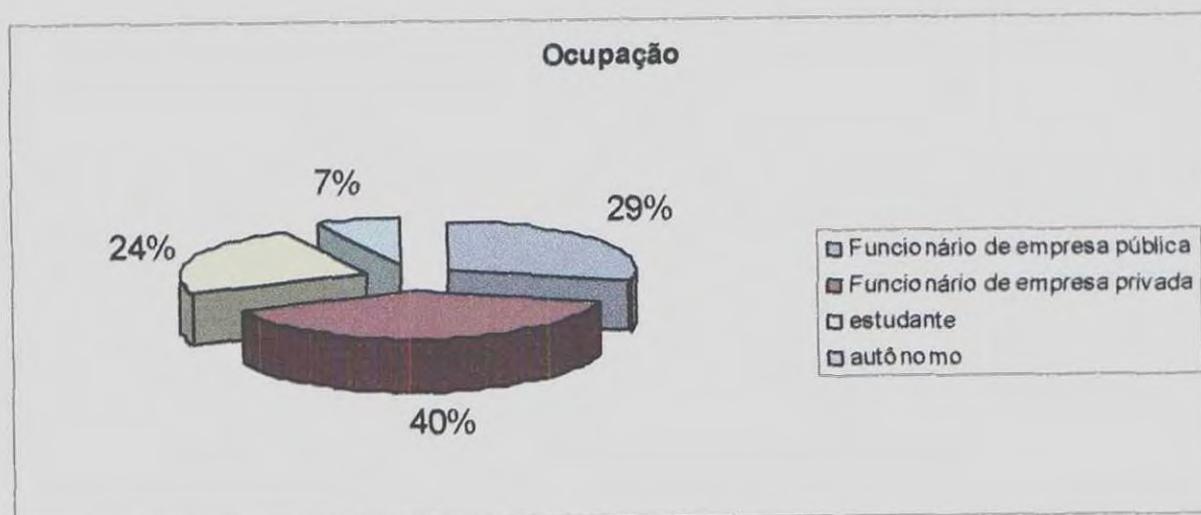


Gráfico 5 - Ocupação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Comentário: Com relação a ocupação profissional, a maioria dos respondentes afirmou ser funcionário de empresa privada, perfazendo um total de 40% da amostra pesquisada. Outros 29% afirmaram serem funcionários de empresa pública. Os estudantes representaram 24% da amostra, enquanto aqueles que responderam serem autônomos representaram apenas 7% do total dos entrevistados.

Questão 6: Por que frequenta a região do centro?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Estudo	49	24%
Trabalho	140	69%
Moradia	3	1%
Passeio	1	0%
Compra	11	5%
Outros	0	0%
TOTAL	204	100%

Tabela 9 - Motivo pelo qual o entrevistado frequenta a região do centro.

Fonte: Dados primários.

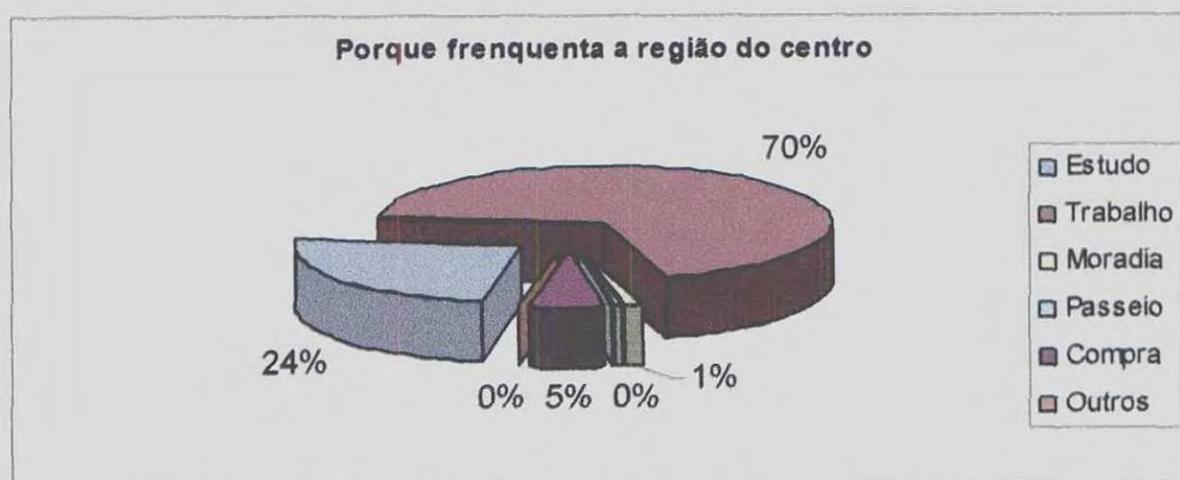


Gráfico 6 - Motivo pelo qual o entrevistado frequenta a região do centro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Verificou-se na amostra pesquisada que a grande maioria, ou seja, 70% dos respondentes, frequentam a região do centro para trabalhar. Por sua vez, outros 24% da amostra afirmaram que o motivo para frequentarem a região do centro é o estudo. Apenas 5% afirmaram que o motivo para frequentar a região do centro é para fazer compras, enquanto que somente 1% afirmou que o motivo seja a moradia. Foi inexpressivo para amostra os que responderam que o principal motivo para frequentar o centro seja para passeio. Observa-se ainda que a pesquisa não conseguiu identificar dentre os respondentes qualquer outro motivo que levasse a pessoa a frequentar a região do centro.

Questão 7: Com que regularidade você freqüenta a região do centro?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Diariamente	173	85%
Três vezes por semana	18	9%
Duas vezes por semana	2	1%
Uma vez por semana	6	3%
Esporadicamente	5	2%
TOTAL	204	100%

Tabela 10 - Regularidade com que freqüenta região do centro

Fonte: Dados primários

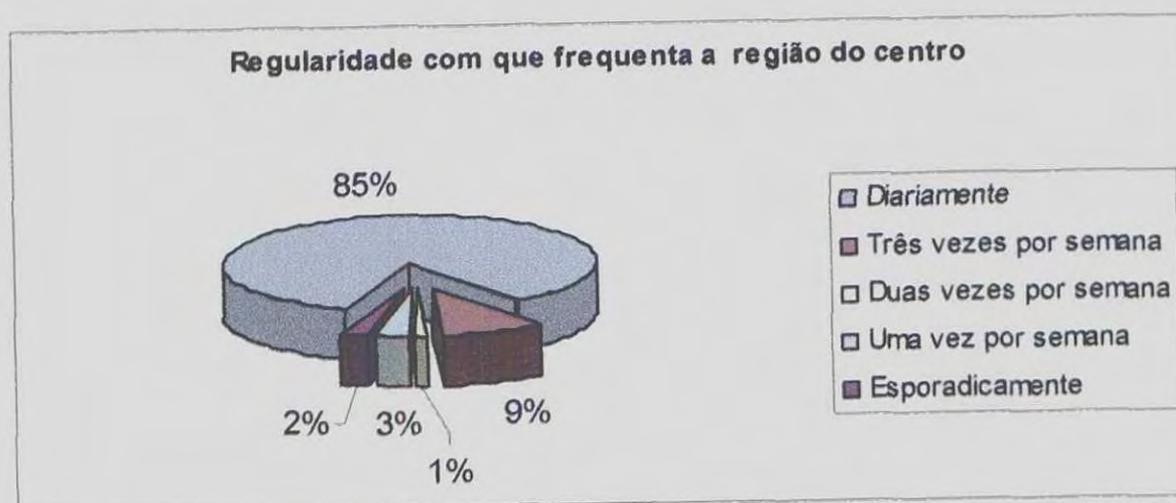


Gráfico 7 - Regularidade com que freqüenta a região do centro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Constata-se na amostra pesquisada que 85% dos respondentes freqüentam diariamente a região do centro. Outros 9% afirmaram freqüentar pelo menos três vezes por semana a região do centro enquanto 3% responderam que freqüentam apenas uma vez na semana. Apenas 2% e 1% dos entrevistados afirmaram respectivamente freqüentar esporadicamente ou duas vezes por semana a região do centro.

Questão 8: Quando você está no centro costuma fazer algum tipo de lanche?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sempre	66	32%
As vezes	122	60%
Nunca	16	8%
TOTAL	204	100%

Tabela 11 - Costuma lanchar no centro?

Fonte: Dados primários.

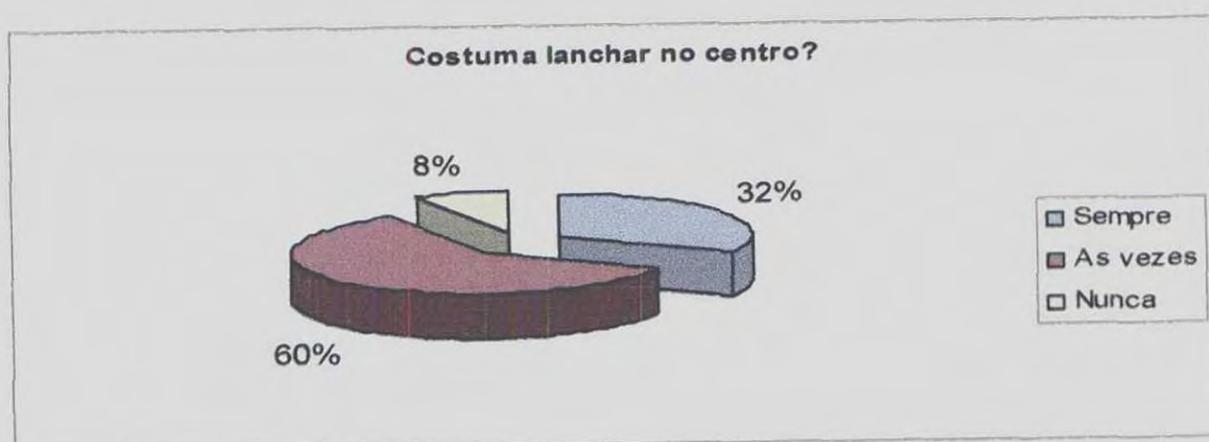


Gráfico 8 – Costuma lanchar no centro?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Indagados se costumam lanchar no centro 60% dos entrevistados afirmaram que às vezes fazem um lanche em algum estabelecimento. Por sua vez, 32% dizem que sempre lancharem no centro. Contudo, 8% da amostra total responderam que nunca lancham quando estão no centro.

Para os que responderam de forma afirmativa a indagação, ou seja, 82% da amostra a pesquisa teve continuidade. Por outro, para os 8% que responderam de forma negativa a pergunta a pesquisa foi encerrada.

Questão 9: Onde você costuma lanchar?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Cafeteria	18	10%
Rede de fast food	41	22%
Padaria	24	13%
Casa de sucos naturais	26	14%
Lanchonete	64	34%
Outros	15	8%
TOTAL	188	100%

Tabela 12 - Onde o entrevistado costuma lanchar.

Fonte: Dados primários.

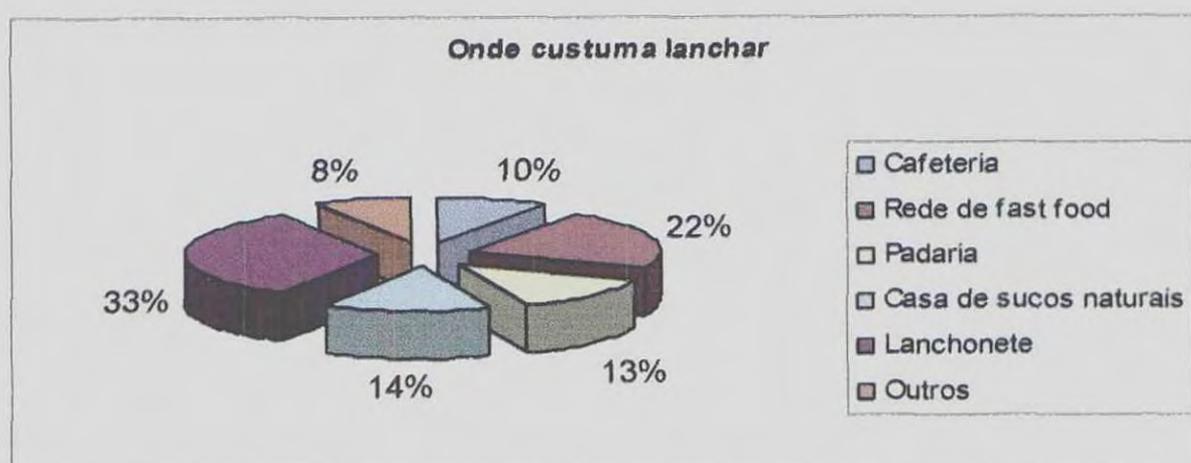


Gráfico 9 - Onde o entrevistado costuma lanchar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Conforme a amostra pesquisada o local escolhido para lanchar pela maioria é a lanchonete com 33% . Em segundo o lugar estão as redes de “fast-food” escolhidas por 22% dos entrevistados. A casa de sucos naturais ficou em terceiro lugar com 14%, enquanto em quarto lugar ficou a padaria com 13%, seguida pela cafeteria com 10% da preferência e finalmente outros lugares com 8%.

Questão 10: Qual fator é decisivo na escolha de um lugar para lanchear?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Localização	16	9%
Preço	41	22%
Variedade	26	14%
Atributos nutricionais do produto vendido	32	17%
Atendimento	37	20%
Conhecimento prévio dos produtos vendidos	36	19%
TOTAL	188	100%

Tabela 13 - Fator decisivo na escolha de um lugar para lanchear.

Fonte: Dados primários

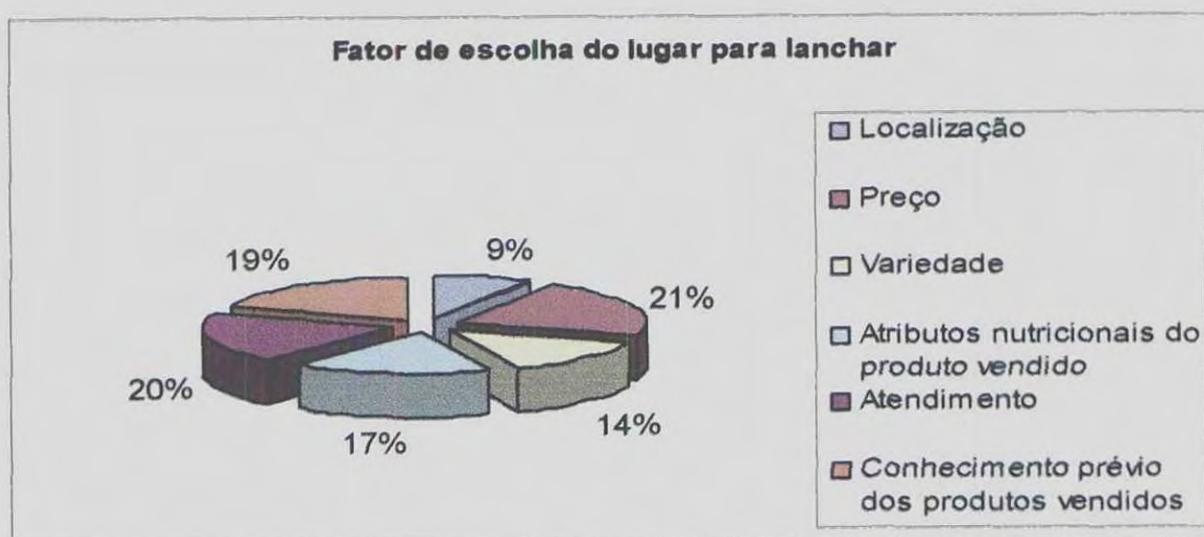


Gráfico 10 - Fator decisivo na escolha de um lugar para lanchear.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Com relação ao fator decisivo na escolha de um lugar para lanchear, as respostas obtidas foram bem distribuídas entre os itens apresentados aos entrevistados, não havendo assim algum fator que se destacasse. Dessa forma, de acordo com a amostra, 21% afirmaram ser o preço, 20% o atendimento e 19% o conhecimento prévio dos produtos vendidos.

Questão 11: Com relação ao lugar que você costuma lanchar no centro?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sempre freqüento os mesmos lugares	79	42%
Gosto de experimentar novas opções	83	44%
Indiferente	26	14%
TOTAL	188	100%

Tabela 14 - Comportamento em relação ao lugar para lanchar.

Fonte: Dados primários

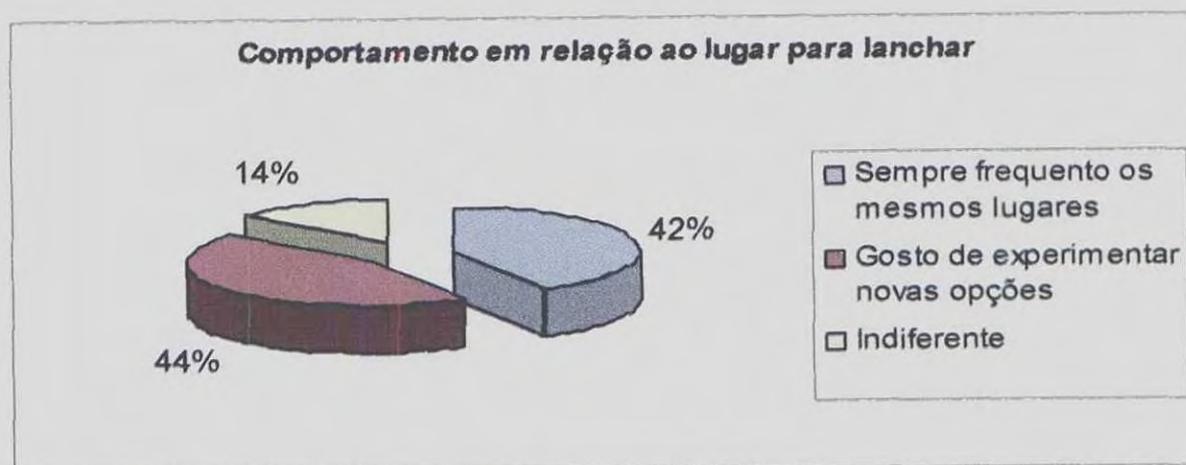


Gráfico 11 - Comportamento em relação ao lugar para lanchar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Quanto ao comportamento dos entrevistados em relação à escolha de um lugar para lanchar a pesquisa constatou que 44% gostam de experimentar novas opções. Por outro lado, outros 42% da amostra afirmaram sempre freqüentar os mesmos lugares, enquanto que 14% dizem ser indiferente

Questão 12: Você escolheria um churro como opção de doce na hora do lanche?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	87	46%
Não	101	54%
TOTAL	188	100%

Tabela 15 - Churro como opção doce na hora do lanche

Fonte: Dados primários

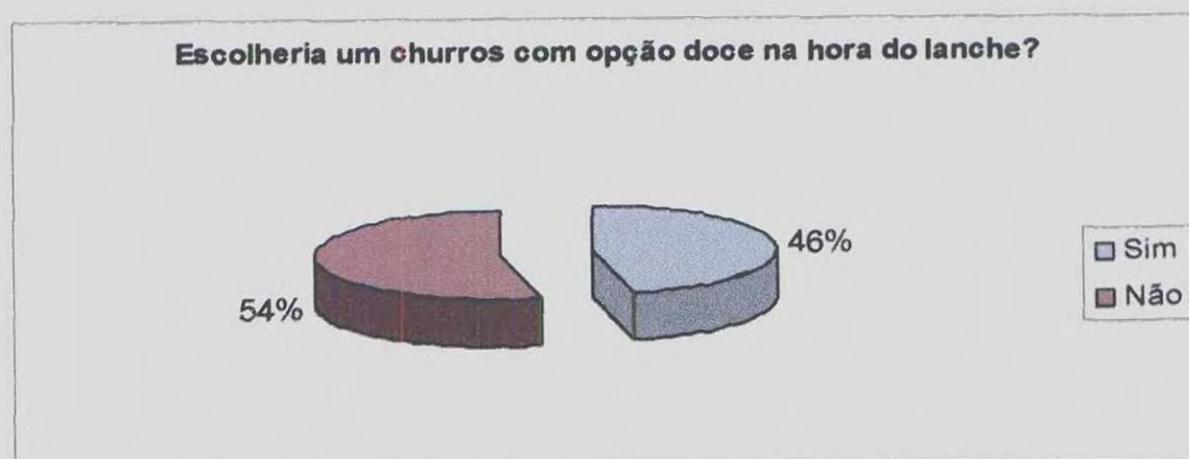


Gráfico 12 - Churro como opção doce na hora do lanche.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Conforme a amostra pesquisada constatou-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 54% não escolheriam o churro. Por sua vez, 46% da amostra responderam de forma afirmativa. Pelo resultado obtido é possível afirmar então que o churro foi somente aceito por um pouco menos de metade dos entrevistados.

Questão 13: Com que frequência você poderia consumir churro?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Todo dia	8	9%
Três vezes por semana	0	0%
Duas vezes por semana	16	18%
Uma vez por semana	21	24%
Uma vez por mês	42	48%
TOTAL	87	100%

Tabela 16 - Frequência com que o entrevistado poderia consumir churro

Fonte: Dados primários

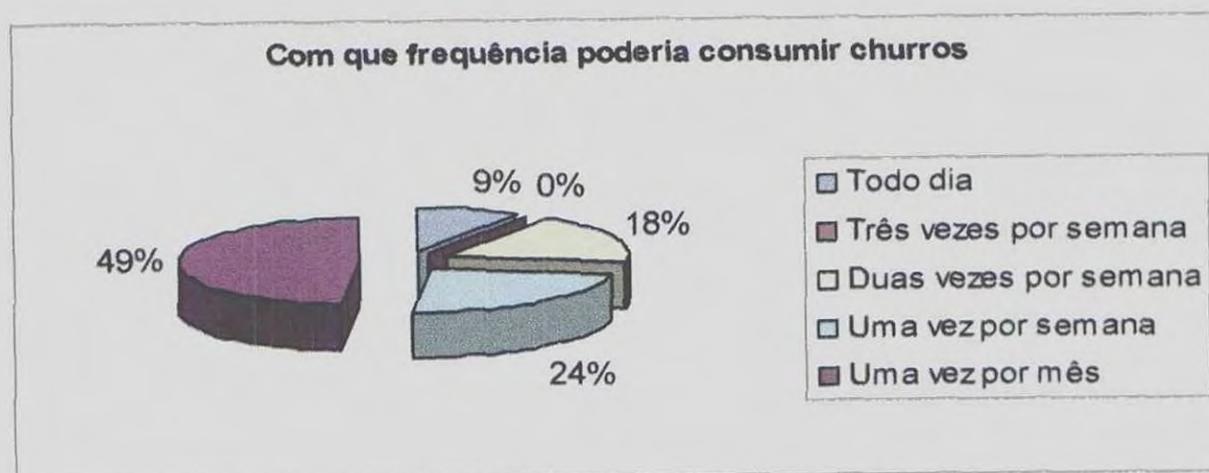


Gráfico 13- Frequência com que o entrevistado poderia consumir churro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Conforme a amostra pesquisada verificou-se que a grande maioria, ou seja, 49% consumiriam churro somente uma vez por mês. Outros 24% afirmaram que poderiam consumir pelo menos uma vez por semana, enquanto 18% responderam que poderiam consumir duas vezes na semana.

Questão 14: Se houver a opção de um churro feito no forno ao invés de frito?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Não gostaria	18	21%
Seria indiferente	33	38%
Pediria esse	36	41%
TOTAL	87	100%

Tabela 17- Aceitabilidade do churro assado

Fonte: Dados primários

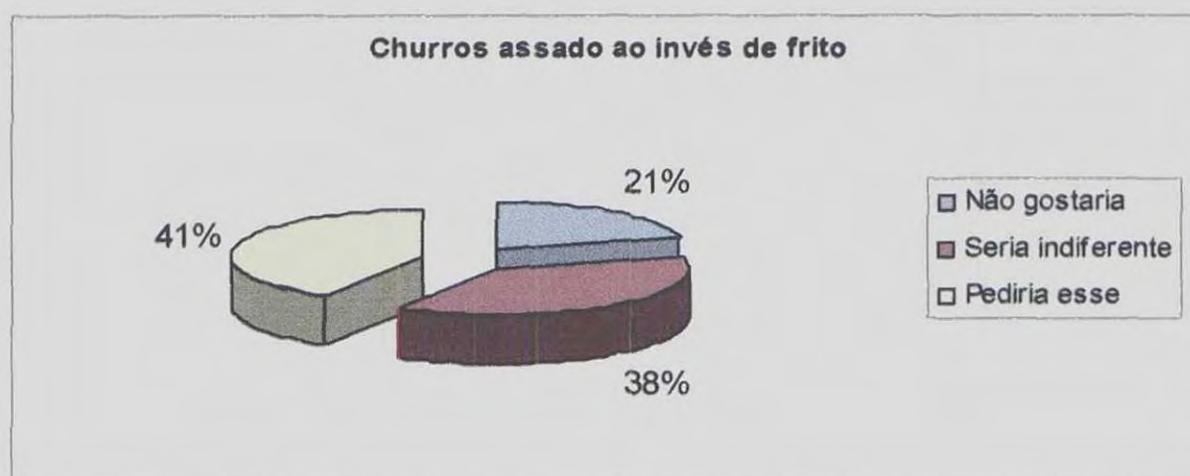


Gráfico 14 - Aceitabilidade do churro assado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: foi constatado na amostra pesquisada que 41% dos entrevistados escolheriam o churro assado. Por outro lado, para outros 38% seria indiferente enquanto que para 21% dos respondentes afirmaram que não gostariam.

Questão 15: Qual recheio você mais gosta no churro?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Geléia de morango	9	10%
Doce de leite	36	41%
Chocolate	28	32%
Goiabada	5	6%
Creme	9	10%
Beijinho	0	0%
Outro	0	0%
TOTAL	87	84%

Tabela 18 – Recheio preferido para o churro.

Fonte: Dados primários



Gráfico 15 - Recheio preferido para o churro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: De acordo com a pesquisa em primeiro lugar foi escolhido o recheio de doce de leite com 41% da preferência dos entrevistados. Em segundo lugar com 32% ficou o recheio de chocolate e no terceiro lugar houve empate entre recheio de geléia de morango e de creme, ambos com 10% da preferência.

Questão 16: Você gostaria que houvesse um churro salgado?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	38	44%
Não	30	34%
Não sei	19	22%
TOTAL	87	100%

Tabela 19 - Aceitabilidade de um churro salgado.

Fonte: Dados primários

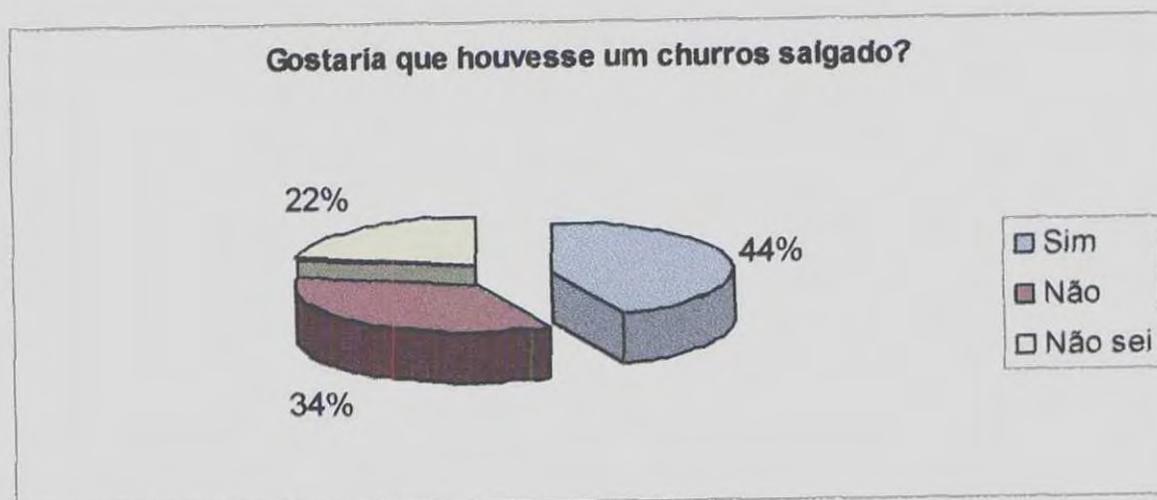


Gráfico 16 - Aceitabilidade de um churro salgado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Dos entrevistados 44% disseram que sim, gostariam que houvesse a opção de um churro salgado. Por outro lado, 34% da amostra afirmaram que não gostariam e outros 22% afirmaram não saberem.

Questão 17: Qual recheio salgado você prefere?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Catupiry	37	43%
Queijo tipo cheddar	42	48%
Os dois	8	9%
Outros	0	0%
TOTAL	87	100%

Tabela 20 - recheio salgado preferido para o churro.

Fonte: Dados primários

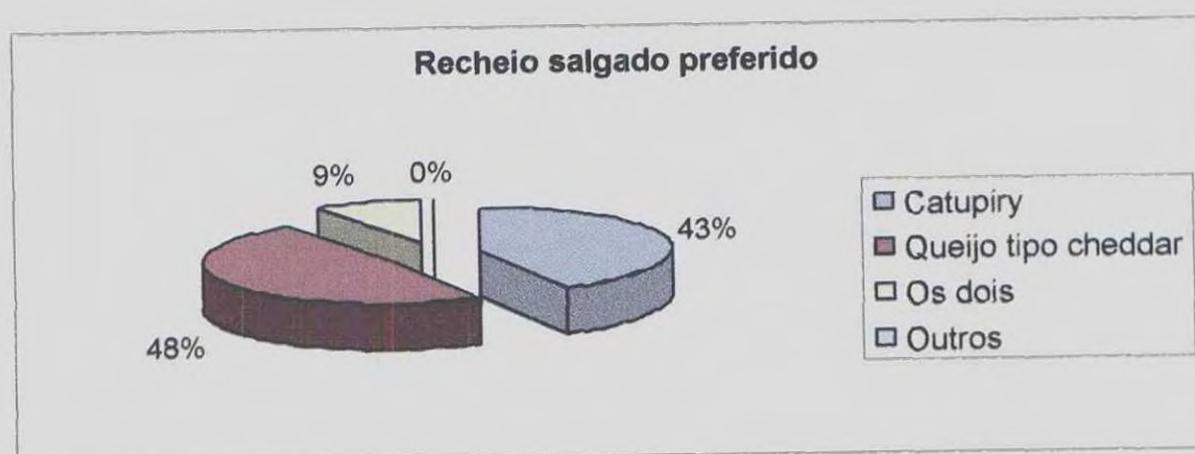


Gráfico 17 - Recheio salgado preferido para o churro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Conforme a pesquisa foi possível verificar que 48% da amostra preferem o recheio de queijo tipo cheddar, e por sua vez, 43% preferem o recheio de catupiry. Outros 9% afirmam preferir que houvesse os dois.

Questão 18: Qual valor você acha justo pagar por um churro de 20 cm de comprimento?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
R\$ 1,00	17	20%
R\$ 1,75	35	40%
R\$ 2,00	29	33%
R\$ 2,50	6	7%
Sugestão	0	0%
TOTAL	87	100%

Tabela 21 – Valor que o entrevistado considera justo pagar por um churro.

Fonte: Dados primários

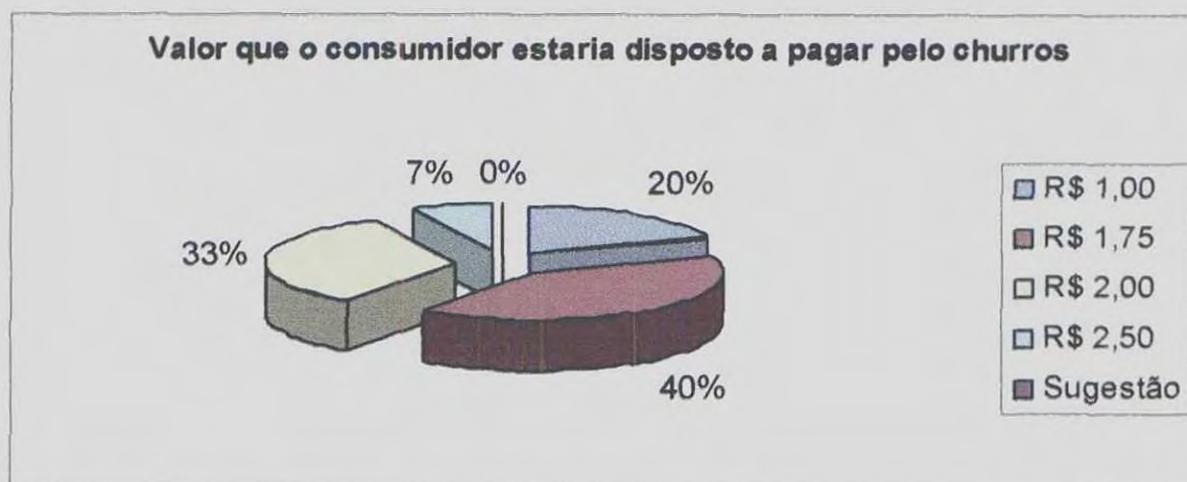


Gráfico 18 – Valor que o entrevistado considera justo pagar por um churro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Segundo a pesquisa 40% dos entrevistados considerou ser justo o valor de R\$ 1,75 para um churro de 20 cm de comprimento. Outros 33% afirmaram que R\$ 2,00 seria justo. Por outro lado 20% responderam que o valor justo seria de R\$ 1,00.

Questão 19: Você gostaria que houvesse um estabelecimento que oferecesse pizza como uma opção de salgado na hora do lanche?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	131	70%
Não	57	30%
TOTAL	188	100%

Tabela 22 – Aceitabilidade dos entrevistados de pizza em fatia como opção de salgado na hora do lanche.

Fonte: Dados primários

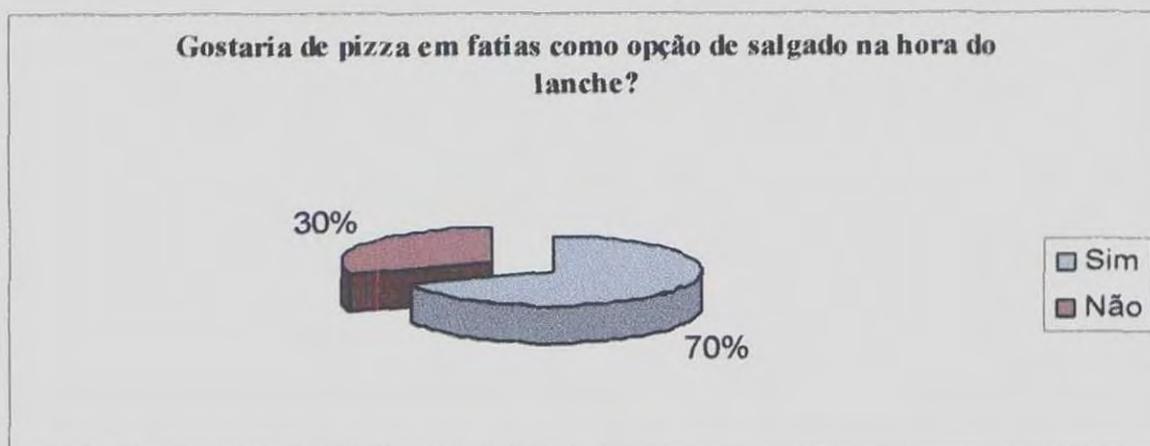


Gráfico 19 - Aceitabilidade dos entrevistados de pizza em fatia como opção de salgado na hora do lanche.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Na pesquisa foi possível verificar a aceitabilidade da pizza como opção de salgado para 70% da amostra, ou seja, a grande maioria dos entrevistados gostaria de ter pizza em fatias como opção de salgado na hora do lanche. Por outro lado, 30% rejeitaram a opção de pizza em fatias na hora do lanche.

Questão 20: Enumere em ordem crescente os recheios para pizza de acordo com sua preferência.

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Frango com catupiry	25	19%
Calabresa	19	15%
Portuguesa	18	14%
Tomate seco	15	11%
Queijo mussarella	31	24%
Chocolate	9	7%
Queijo com banana	5	4%
Brócolis com queijo	9	7%
TOTAL	131	100%

Tabela 23 – Preferência de recheios para pizza

Fonte: Dados primários

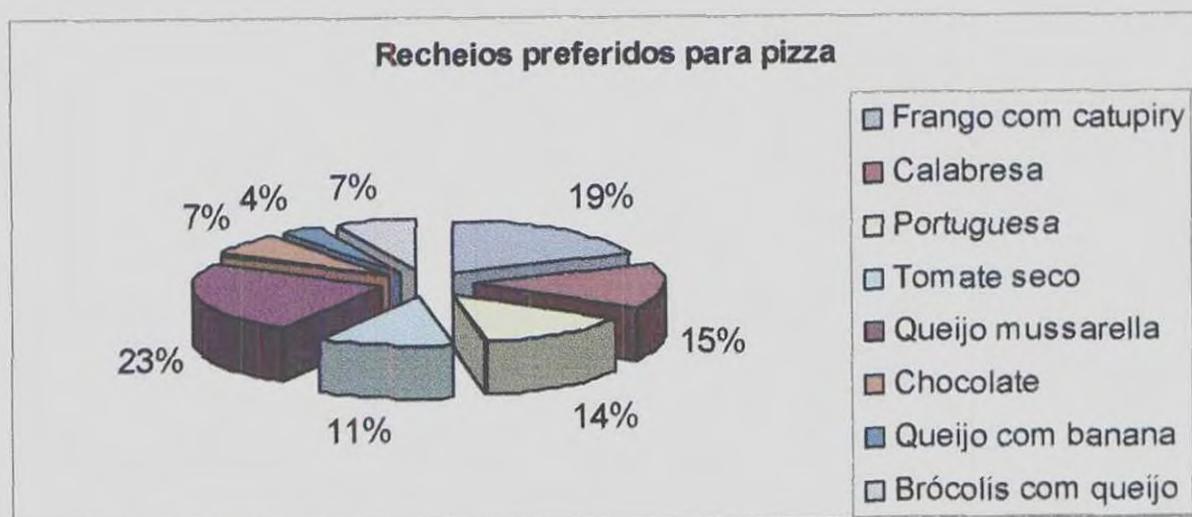


Gráfico 20 - Preferência de recheios para pizza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Foi possível verificar que na amostra pesquisada o sabor escolhido em primeiro lugar com 23% de preferência foi o de mussarela, em segundo lugar com 19% ficou a o recheio de frango com catupiry e em terceiro lugar com 15% foi escolhido o recheio de calabresa.

Questão 21: Qual valor você acha justo pagar por uma fatia generosa de pizza?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
R\$ 2,00	59	45%
R\$ 2,50	52	40%
R\$ 3,00	13	10%
Sugestão	7	5%
TOTAL	131	100%

Tabela 24 – Valor considerado justo pelo entrevistado para uma fatia de pizza

Fonte: Dados primários

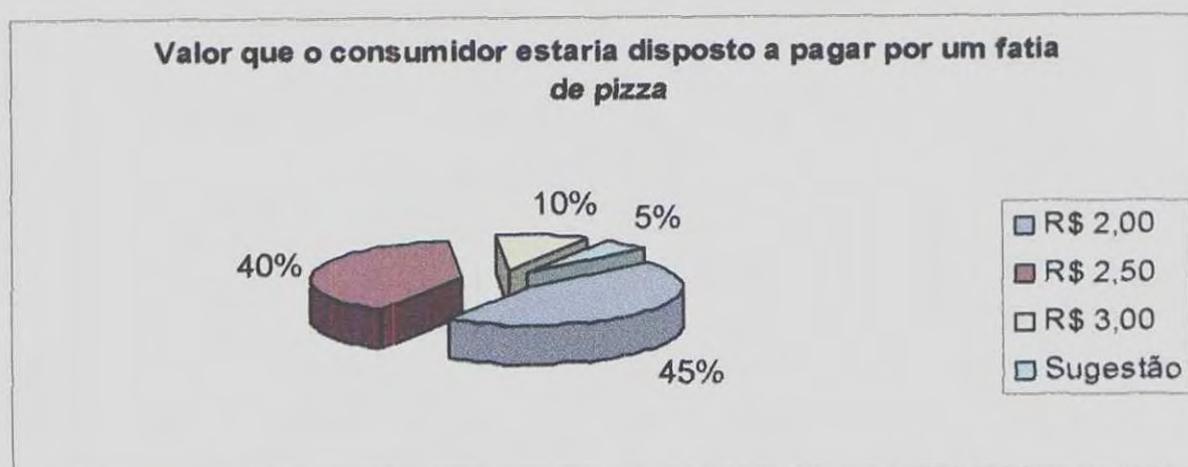


Gráfico 21 – Valor considerado justo pelo entrevistado para uma fatia de pizza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: De acordo com a opinião de 45% dos entrevistados o valor justo a ser pago por uma fatia de pizza é de R\$ 2,00. Já para outros 40% da amostra o valor justo seria R\$ 2,50 enquanto que outros 10% declaram que seria de R\$ 3,00.

Questão 22: Qual período do dia preferencialmente você costuma fazer um lanche?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Na hora do almoço	22	12%
Meio da tarde	68	36%
Fim da tarde	61	32%
Qualquer período	37	20%
TOTAL	188	100%

Tabela 25 – Período do dia em que costuma lanchar.

Fonte: Dados primários

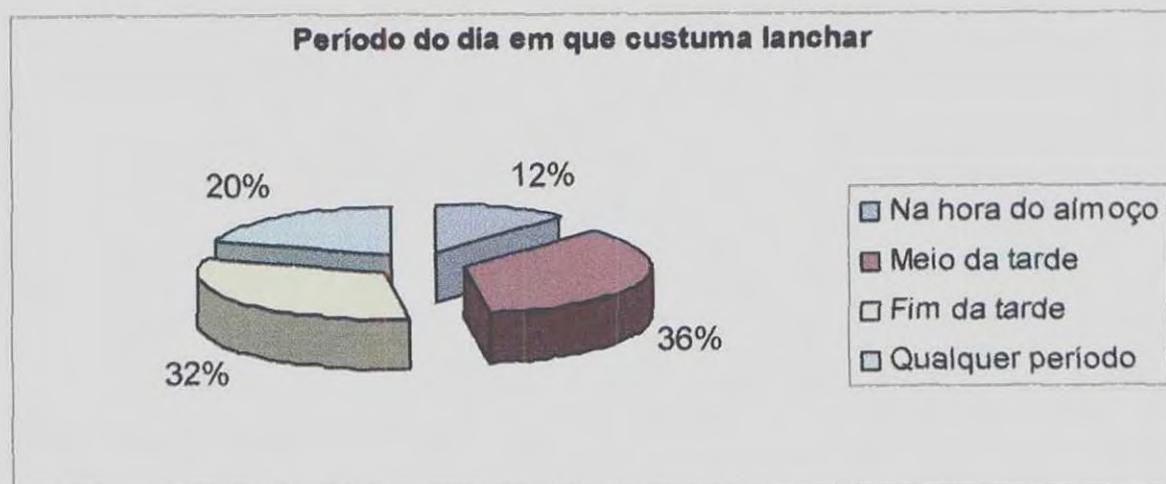


Gráfico 22 – Período do dia em que costuma lanchar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Com relação ao período do dia em que costuma lanchar, 36% da amostra declarou ser o meio da tarde. Outros 32% afirmaram que costumam lanchar no fim da tarde. Por sua vez, 20% dos entrevistados responderam lanchar em qualquer período enquanto que outros 12% disseram lanchar na hora do almoço.

Questão 23: Qual forma de atendimento você prefere na hora do lanche?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Balcão	72	38%
Mesa	87	46%
Tele-entrega	29	15%
TOTAL	188	100%

Tabela 26 – Forma de atendimento preferida

Fonte: Dados primários

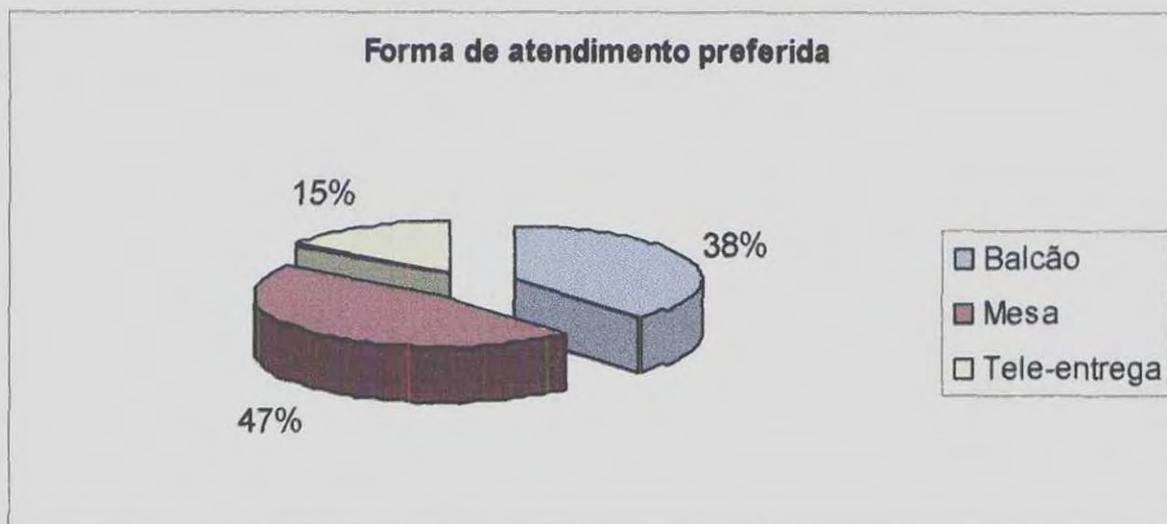


Gráfico 23 – Forma de atendimento preferida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: A forma de atendimento eleita pela maioria dos entrevistados foi na mesa com 47% da preferência da amostra. Outros 38% afirmaram preferir o balcão com forma de atendimento, enquanto para 15% a forma de atendimento escolhida foi a tele-entrega.

Questão 24: Como você escolhe um lugar para lanchar?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Pela marca	4	2%
Pela conveniência da localização	40	21%
Pelos produtos vendidos	72	38%
Pelo preço	54	29%
Outros	18	10%
TOTAL	188	100%

Tabela 27 – Fator de escolha do lugar para lanchar

Fonte: Dados primários



Gráfico 24 - Fator de escolha do lugar para lanchar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Verificou-se com a pesquisa que o fator decisivo na escolha do lugar para lanchar de acordo com 38% dos entrevistados deve-se aos produtos vendidos pelo estabelecimento. Por outro lado, para 29% da amostra o fator decisivo para escolha é o preço. Já outros 21% declararam ser a conveniência da localização o fator decisivo para escolha do lugar para lanchar.

Questão 25: Qual dessas formas de comunicação você considera para escolher um lugar para lanchar?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Dica de amigos	104	55%
Anúncio em jornal	3	2%
Panfletos	18	10%
Propaganda no rádio	6	3%
Fachada da loja	48	26%
Sugestão	9	5%
TOTAL	188	100%

Tabela 28 – Forma de comunicação considerada para escolher um lugar para lanchar.

Fonte: Dados primários



Gráfico 25 - Forma de comunicação mais adequada para escolher um lugar para lanchar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: A grande maioria da população pesquisada, ou seja, 54% da amostra afirmaram que a forma de comunicação considerada para escolha de um lugar para lanchar é a dica de amigos. Em seguida foi considerada por 26% dos entrevistados a fachada da loja como forma de comunicação que é levada em conta na hora de escolher um local para lanchar. Por sua vez, outros 10% responderam que consideram a comunicação por panfletos para escolha do local para lanchar.

Questão 26: O que você costuma fazer quando é informado sobre a promoção de alguma lanchonete?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sente-se estimulado a participar	98	52%
não dá importância	90	48%
TOTAL	188	100%

Tabela 29 – Como o entrevistado reage quando é informada da promoção de alguma lanchonete.

Fonte: Dados primários

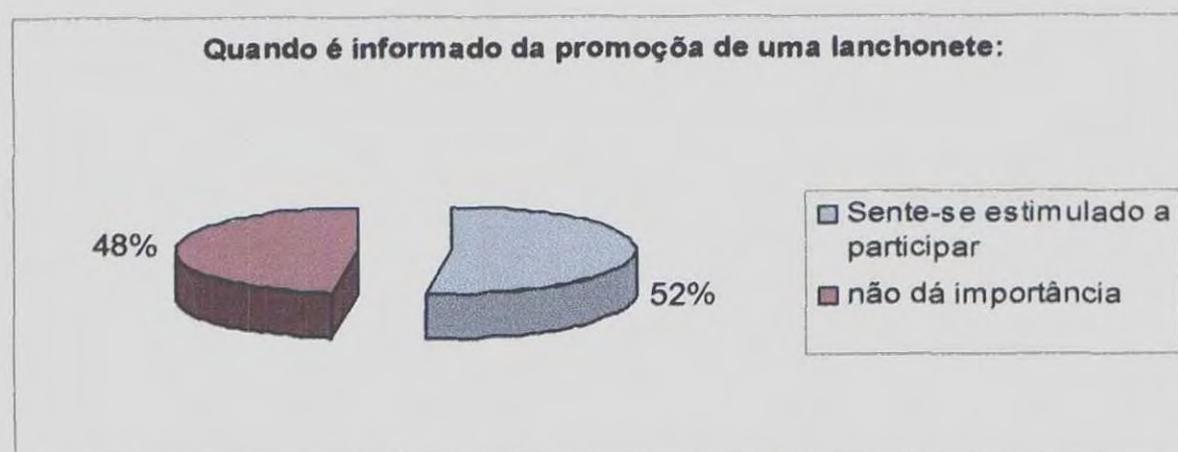


Gráfico 26 - Como o entrevistado reage quando é informada da promoção de alguma lanchonete.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Com relação ao comportamento apresentado quando é informado sobre a promoção de uma lanchonete 52%, pouco mais de metade da amostra, declararam que se sentem estimulados a participar. Por outro lado 48% afirmaram que não dão importância a promoções.

Questão 27: Você freqüentaria mais vezes um lugar se esse lhe oferecesse um programa de fidelização que concedesse descontos ou algum produto como brinde?

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	166	88%
Não	22	12%
TOTAL	188	100%

Tabela 30 – Reação do consumidor a um programa de fidelização.

Fonte: Dados primários



Gráfico 27 – Reação do consumidor a um programa de fidelização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Comentário: A pesquisa verificou que grande maioria da amostra pesquisada, ou seja, 88% afirmaram que se sentiriam estimulados a freqüentar mais vezes um determinado estabelecimento caso esse oferecesse um programa de fidelização que concedesse descontos ou desse brindes. Contrariamente apenas 12% afirmaram que não freqüentariam mais vezes um local em razão de um programa de fidelização.

Questão 28: Você considera a localização na rua Saldanha Marinho para instalação da lanchonete:

	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Excelente	45	24%
Boa	88	47%
Razoável	42	22%
Ruim	13	7%
Péssima	0	0%
TOTAL	188	100%

Tabela 31 – Opinião do entrevistado a respeito da localização pretendida para lanchonete.

Fonte: Dados primários.



Gráfico 28 - Opinião do entrevistado a respeito da localização pretendida para lanchonete.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comentário: Conforme a opinião dos entrevistados a localização na Rua Saldanha Marinho, local pretendido para instalação da lanchonete, é considerado boa por 47% da amostra pesquisada. Já para outros 24%, a localização é tida como excelente, enquanto que para 22% é entendida apenas como razoável.

4.2.1.2 Considerações a respeito do mercado consumidor

A partir da pesquisa realizada foi possível observar que os entrevistados apresentaram o seguinte perfil sócio-econômico: 57% situaram-se na faixa etária de 19 a 38 anos de idade, praticamente dividiu-se a amostra em 50% para cada sexo, a faixa de renda de 56% dos entrevistados situou-se entre R\$ 500,00 e R\$ 1.000,00. O local de residência de 75% dos entrevistados são outros bairros da cidade. Quanto à ocupação profissional 40% dos entrevistados afirmaram ser funcionários de empresa privada, 29% funcionários públicos e 24% estudantes.

O motivo para freqüentar o centro da cidade de acordo com 70% dos entrevistados é o trabalho, e conseqüentemente a imensa maioria da amostra, ou seja, 85% disseram freqüentar diariamente a região.

Na amostra pesquisada 92% declararam lanchar sempre ou às vezes quando estão no centro. Para os outros 8% que afirmaram nunca lancharem a pesquisa foi encerrada reduzindo o universo pesquisado para 188 indivíduos.

Com relação aos hábitos de consumo dos entrevistados constatou-se que 34% escolhem alguma lanchonete na hora do lanche, 22% lancham em rede de fast-food e 14% escolhem uma casa de sucos naturais. Foi identificado também que são fatores decisivos na escolha de um lugar para lanchar: o preço, o atendimento e o conhecimento prévio dos produtos vendidos.

Os entrevistados dividiram-se em relação ao lugar que costuma lanchar, sendo que 44% afirmaram gostar de freqüentar novos lugares enquanto que outros 42% afirmaram freqüentar sempre os mesmos lugares.

Aqueles que afirmaram escolher um churro como opção doce para hora do lanche representaram apenas 46% da amostra pesquisada, limitando a pesquisa a respeito do churro a um universo de 87 indivíduos.

Para os que afirmaram que consumiriam churro na hora do lanche constatou-se que a regularidade com que poderiam consumir o produto seria de apenas uma vez no mês para 48% dos respondentes. Por sua vez, outros 42% declararam que poderiam consumir churro duas ou uma vez na semana. A opção de um churro assado foi aceita pela maioria dos entrevistados. Dentre os recheios escolhidos foram selecionados o de doce de leite, chocolate e geléia de morango. Quanto à opção de um churro salgado os entrevistados ficaram divididos sendo que 44% afirmaram que gostariam e 56% que não gostariam ou não sabem. O recheio de cheddar foi o escolhido caso seja oferecido o churro salgado, sendo que o de catupiry também foi bem aceito. Finalmente os entrevistados afirmaram que estariam dispostos a pagar entre R\$ 1,75 e R\$ 2,00 por um churro.

Com relação a opção de pizza em fatias para hora do lanche, 70% dos entrevistados responderam que gostariam que houvesse um estabelecimento que comercializasse esse produto. Em relação as preferências dos entrevistados em relação à pizza, foram eleitos preferidos os recheios de mussarela, frango com catupiry e calabresa. O valor apontado como justo a ser pago por uma fatia de pizza, de acordo com a amostra, ficou entre R\$ 2,00 e R\$ 2,50.

Entre as preferências dos entrevistados foi possível constatar que o período do dia em que a grande maioria prefere lanchar é entre o meio e o fim da tarde. A forma de atendimento preferida por 46% da amostra é na mesa, mas outros 38% afirmaram preferir o balcão enquanto somente 15% afirmaram ser a tele-entrega.

Quanto ao critério utilizado na hora de escolher um lugar para lancha 38% dos respondentes declararam ser em função dos produtos comercializados. Contudo, mostraram-se fatores importantes o preço e a localização do estabelecimento.

A forma de comunicação, considerada para escolher um lugar para lancha, apontada por 55% dos entrevistados é a dica de amigos. Em seguida, 26% disseram ser a fachada da loja, e outros 10% afirmaram ser através de panfletos.

Quando informado da promoção de alguma lanchonete metade da amostra afirmou não dar importância, enquanto a outra metade afirmou participar. Por sua vez, 88% afirmaram que freqüentariam mais vezes um estabelecimento caso fosse oferecido um programa de fidelização que concedesse descontos e oferecesse brindes.

Finalmente com relação a percepção dos entrevistados em relação a localização escolhida para instalação da lanchonete, na Rua Saldanha Marinho, 47% dos entrevistados disseram ser boa, 24% que é excelente e 22% que é razoável.

4.2.2 Análise do mercado concorrente

O setor de alimentos é um dos ramos de negócio mais concorridos, são inúmeras as opções de produtos oferecidos aos consumidores, existindo uma grande variedade de locais que comercializam lanches de um modo geral. O centro de Florianópolis, em especial, reúne uma grande concentração de estabelecimento que oferecem as mais variadas opções para se fazer um lanche. Atuando nessa atividade, existem desde de grandes redes de fast-food até o comércio ambulante.

Conduto pode-se dizer, de certa forma, que os concorrentes de maior relevância no ramo de lanchonetes são representados pelas redes de fast-food. Essas fazem constantes

investimentos em propaganda e estão localizadas em pontos estratégicos, muitos bem visualizados e de intensa circulação de pessoas, atraindo uma vasta gama de consumidores.

Há ainda a concorrência de estabelecimentos cuja principal estratégia é oferecer produtos baratos e com isso conseguem atrair muitos consumidores. Relevante também é a concorrência de lanchonetes localizadas em pontos estratégicos como aquelas situadas em praças de alimentação, dentro de escolas e prédios comerciais, assim como padarias e supermercado.

Verifica-se, enfim, que todos aqueles estabelecimentos que ofereçam uma alternativa para se fazer um lanche no centro de Florianópolis são considerados concorrentes indiretos para a lanchonete que se pretende criar.

Para a análise da concorrência direta da lanchonete a ser criada, optou-se por utilizar o critério da localização para definir quais estabelecimentos seriam analisados já que, como foi exposto, há uma grande quantidade e diversidade de estabelecimentos e opções no centro de Florianópolis. Verifica-se ainda, que não existe nenhum estabelecimento que ofereça a seus clientes churro e pizza em fatias, os principais produtos a serem oferecidos pelo empreendimento em estudo.

Dessa forma, para análise dos concorrentes diretos, foi determinado um raio de aproximadamente 500 m a partir da localização escolhida para instalação da lanchonete em estudo. Para isso procurou-se observar na concorrência basicamente os produtos oferecidos, as principais características de cada concorrente bem como seus pontos fracos e fortes de cada um. Os resultados são descritos a seguir, conforme figura 1.

O mini Kalzone (■) está localizado na Rua Anita Garibaldi, em frente a Assembléia Municipal de Florianópolis, é uma loja franqueada de um rede de fast-food de marca bem conhecida na cidade. Os principais produtos oferecidos aos clientes são calzones salgados e doces, refrigerantes e sucos. O preço dos calzones varia de R\$ 2,25 a R\$ 3,50 e das bebidas de R\$.2,00 a R\$ 2,50 . Dentre suas características principais pode-se dizer que se trata de um estabelecimento bem localizado e sinalizado. Com relação aos pontos fortes do negócio destaca-se a boa qualidade dos calzones, feitos com produtos de boa qualidade. Destaca-se também a rapidez e facilidade com que os clientes são servidos, pelo fato do produto permitir ser previamente assado, o que possibilita que muitos clientes sejam atendidos em um curto espaço de tempo. O ponto fraco do estabelecimento diz respeito ao pequeno espaço para as pessoas serem atendidas, o que em momentos de maior movimento, não oferece lugar para as pessoas poderem lanchar.

O comercio ambulante de churro (●) é o único lugar que comercializa churro no centro da cidade. Está localizado entre a Rua Tenente Silveira e a Rua Deodoro a mais de dez anos. O único produto oferecido é o churro com recheio de doce de leite vendido a R\$ 1,75. O ponto forte do negócio deve-se a sua excelente localização por onde transita diariamente um grande número de pedestres e também a aparência característica prontamente identificada pelos transeuntes. O ponto fraco do negócio está relacionado a pouca preocupação com a apresentação na comercialização do produto, bem como a baixa qualidade do produto oferecido além das dificuldades resultantes das variações climáticas.

A Sanduicheria da Ilha (■) está localizada na rua Anita Garibaldi, como diz o nome é um estabelecimento especializado em sanduíche, em especial o de mortadela Ceratti. Possui um ambiente muito bem decorado e convidativo. Comercializa também Chopp e aperitivos, tendo como ponto forte um ambiente um ambiente voltado ao Happy Hour. Por outro lado observa-se como ponto fraco que pode desencorajar o consumidor que queira apenas fazer um

lanche rápido, uma vez que o estabelecimento está mais caracterizado como um bar do que como uma lanchonete.

A Cia do Suco (■) o estabelecimento situado a rua Anita Garibaldi é especializado na comercialização de lanche natural. Dentre os principais produtos oferecidos estão o suco de frutas variadas, o sanduíche natural e a empanada sendo que o valor médio de um lanche fica em torno de R\$ 5,00. O local possui instalações simples e convidativa. Dentre os pontos fortes destaca-se o grande apelo comercial exercido sobre os consumidores preocupados em fazer uma alimentação mais saudável. Dentre os pontos fracos observa-se que atendimento é pouco demorado nos horários de pico uma vez que os sucos são feitos na hora.

4.2.2.1 Considerações a respeito da concorrência

A análise dos concorrentes permite que se façam algumas considerações e reflexões sobre as oportunidades e ameaças relacionadas a lanchonete que se pretende criar, bem como, permite verificar o grau de concorrência de cada um dos estabelecimentos analisados.

Com relação as oportunidades identificadas verificou-se que não existe nenhum estabelecimento nas redondezas que venda pizza em fatia e tão pouco um lugar que comercialize churro em condições ideais de higiene e com algumas opções de recheios. Observou-se também que todos estabelecimentos analisados possuem uma identidade bem definida relacionada ao produto oferecido, o que identifica uma maior possibilidade de sucesso para um negócio que tem como estratégia oferecer produtos bem específicos.

Quanto as ameaças destaca-se a atuação do Mini-Kalzone que oferece um produto muito próximo da pizza, e que possui um clientela cativa, principalmente pelo fato de já ser uma marca consagrada, podendo ser identificado como o principal concorrente.

Constata-se também que o preço médio de um lanche com bebida, entre os concorrentes pesquisados, fica em torno de R\$ 5,00 em média. O espaço para se sentar é bastante reduzido sendo disponibilizados para o cliente o balcão e aparadores com banquinhos nas laterais em todos os estabelecimentos pesquisados.

Outro ponto marcante identificado diz respeito à forma de como os alimentos são comercializados. Em quase todos os lugares pesquisados os produtos estão disponíveis para entrega imediata ou em um espaço muito curto de tempo para o preparo, ou seja, verifica-se que o cliente busca lugares em que seja atendido o mais rápido possível, pois seu tempo para o lanche, em geral, é curto.

Com isso no quadro a seguir, são expostos, resumidamente, os dados coletados a respeito dos concorrentes pesquisados e o seu nível de concorrência que representa para a lanchonete que se pretende criar:

Empresa	Produto	Preço Médio	Nível de Concorrência
Kiko's	Pastel	R\$ 2,50	Médio
Mini Kalzone	Calzone	R\$ 3,00	Alto
Ambulante	Churro	R\$ 1,75	Baixo
Sanduicheria da Ilha	Sanduiche	R\$ 5,00	Médio
Cia do Suco	Empanada e suco	R\$ 2,00	Médio

Quadro 4 - Resumo das informações sobre os concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Análise do mercado fornecedor

A escolha dos fornecedores é de suma importância para o sucesso do negócio visto que é de onde surgirão os equipamentos e a matéria-prima que irão possibilitar o funcionamento adequado do negócio bem como a qualidade pretendida para os produtos.

Para uma lanchonete é bastante vasto o mercado fornecedor sendo possível encontrar os insumos necessários ao negócio tanto em supermercados varejistas como em atacadistas

especializados. Já quanto aos fornecedores para o mobiliário e equipamento o leque de opções é um pouco menor sendo que alguns equipamentos necessários para o churro não são encontrados em Florianópolis.

Considerando os produtos a serem oferecidos, bem como determinadas suas características e o processo produtivo foram pesquisados os fornecedores para os equipamentos e também para matéria-prima necessários para comercializar o churro e a pizza. A justificativa das necessidades estabelecidas, por sua vez, são esclarecidas no tópico deste trabalho referente aos aspectos técnicos do negócio.

Assim, é apresentado a seguir o levantamento feito a respeito dos possíveis fornecedores referentes aos produtos a serem comercializados. Nessa pesquisa buscou-se conhecer os aspectos de cada fornecedor no que diz respeito à qualidade do produto oferecido, ao preço praticado e possíveis descontos, bem como condições de pagamento e serviço de entrega.

Com relação as matérias-primas necessárias à pizza optou-se por selecionar um fornecedor para massa ou invés da produção própria, os possíveis fornecedores seriam a pizzaria Dibi Mussi, localizada no Rio Tavares ou a pizzaria Turma da Pizza, localizada no Centro de Florianópolis. Preferencialmente se pretende trabalhar exclusivamente com a pizzaria Dibi Mussi ficando a outra pizzaria como uma opção de contingência. A escolha desses fornecedores deve-se a boa qualidade da massa produzida, e a possibilidade de oferecer uma massa feita no forno à lenha e também a possibilidade de trabalhar com um fornecedor que oferece bons preços pelo fato de estar otimizando a sua produção já que as pizzas são produzidas em horários alternativos em que a pizzaria estaria fechada.

Para o recheio da pizza pretende-se trabalhar preferencialmente com a Nutrifrios que é um distribuidor que oferece produtos de excelentes marcas e onde é possível encontrar praticamente todos os produtos necessários. Pode-se contar ainda com outros fornecedores

como a Casa do Queijo, Direto do Campo, Central de Alimentos, Makro Atacadista e Supermercados diversos, aproveitando promoções eventuais.

Quanto aos equipamentos necessários à comercialização da pizza todos os equipamentos podem ser encontrados em loja especializada em equipamentos para restaurante com preços atraentes.

Para a produção do churro o fornecedor escolhido para a matéria-prima é o Baio Norte Atacado, onde é possível encontrar tudo que é necessário para a comercialização do produto. Com relação aos equipamentos específicos ao churro, eles podem ser encontrados também em loja de equipamentos para restaurante sendo que o fabricante escolhido dos equipamentos é a L M Máquinas, empresa especializada em equipamentos para churro .

As informações a respeito dos fornecedores das matérias-primas são resumidas no quadro a seguir:

Nome do fornecedor	Produtos oferecidos	Preço praticado	Formas de pagamento	Serviço de entrega
Nutrifrios	Queijo, requeijão e embutidos	Queijo (Kg) R\$ 7,97 Calabresa (Kg) R\$ 5,59 Presunto (kg) R\$ 7,40 Requeijão 1,4 Kg R\$ 12,24	À vista 5% de desconto ou 7 dias de prazo.	Possui sem custo adicional
Casa do Queijo	Queijo/ embutidos	Queijo (Kg) R\$ 6,90 Presunto (Kg) R\$ 7,20 Requeijão 1,4 Kg R\$ 6,50	Não oferece desconto à vista. oferece 10 dias de prazo.	Possui sem custo adicional
Atacado Baia Norte	Farinha, doce de leite e geléias diversas	Farinha (5 kg) R\$ 7,49 Doce de leite 9L R\$ 34,00 Geléias 5L R\$ 12,30 Açúcar 5Kg R\$ 4,50 Canela 1 kg R\$ 6,00 Gordura 15 Kg R\$ 52,00	3% à vista ou 15 dias de prazo.	Possui sem custo adicional
Dibi Mussi	Disco de pizza pré-assado	R\$ 2,00 por disco	À vista	Não possui

Quadro 5 - Informações sobre os fornecedores

Fonte – Elaborado pelo autor

Vale lembrar ainda, que sempre que novas compras forem necessárias, previamente será feita uma pesquisa no intuito de verificar as melhores condições de preço e de pagamento, contudo procurando sempre manter o padrão de qualidade dos produtos.

4.2.4 Estratégias mercadológicas

A partir dos dados obtidos com a pesquisa mercadológica é possível fazer algumas considerações a respeito das estratégias mercadológicas de atuação da lanchonete Brunello, dentre as quais:

Estratégia 1: Divulgação e propaganda

Ações: segmentar os possíveis consumidores em dois grupos distintos formados por estudantes e funcionários de empresas públicas e privados que realizam suas atividades nas redondezas da lanchonete. Para o grupo formado pelos estudantes realizar a divulgação da lanchonete com a degustação do produto no horário de saída dos alunos, juntamente com a distribuição de panfletos de divulgação com vale desconto ou promoções a serem elaboradas. Já para o outro grupo, formado por aquele que trabalham em empresas nas imediações, a idéia é elaborar e distribuir nos escritórios um panfleto diferenciado informando da abertura do estabelecimento no qual também será oferecido um desconto promocional de inauguração.

Estratégia 2: Desenvolver um programa de fidelização para ser oferecido aos clientes

Ações: Elaborar cartões inicialmente de papel, onde serão anotados a frequência e o consumo do cliente, e em função disso desenvolver um programa de descontos e brindes a serem oferecidos aos clientes em virtude do volume de compra de cada cliente. Posteriormente, o

sistema de fidelização pode ser informatizado e serem distribuídos cartões plásticos aos clientes e amigos que esses indicarem.

Estratégia 3: Construção de uma identidade para a Lanchonete

Ações: Promover a construção de uma identidade buscando fazer na mente do consumidor a associação da Lanchonete Brunello ao comércio de churros e pizzas em fatias. Para isso, será elaborada uma boa decoração para o estabelecimento com uma fachada que desperte a atenção dos consumidores e que seja caracterizada pelos produtos vendidos. Posteriormente, também poderão ser veiculados em jornal do bairro e no rádio peça publicitária com a finalidade de criar a associação do nome Brunello ao comércio de churros e pizzas em fatias no centro de Florianópolis.

Estratégia 4: Primar pela qualidade dos produtos e pelo bom atendimento aos clientes

Ações: Procurar sempre oferecer aos clientes produtos feitos com matéria-prima de excelente qualidade e informar isso aos clientes pela exposição no interior da loja de marcas consagradas utilizadas na confecção dos produtos. Com relação ao bom atendimento, espera-se que seja conseguido através do treinamento e orientação constante dos funcionários, bem como pelo uso de uniforme característico e pela preocupação contínua em zelar pela higiene e apresentação do local.

Estratégia 5: Oferecer conforto ao cliente

Ações: Proporcionar um ambiente agradável onde o consumidor possa sentar para fazer seu lanche de forma confortável.

Verificar a viabilidade de oferecer formas de pagamento variadas como cartão de crédito, vale refeição e cartão de débito.

4.3 Aspectos administrativos e operacionais

A definição dos aspectos administrativos e operacionais é o momento em que o empreendedor irá dar os primeiros passos do negócio com intuito de estimar a necessidade de recursos humanos e a estrutura necessária para a operacionalização do empreendimento. Para isso, serão apresentadas a seguir a uma análise sobre a estrutura organizacional e atribuições e competências necessárias de cada colaborador, do horário de atendimento e do sistema de remuneração.

4.3.1 Estrutura organizacional

Para o bom funcionamento da lanchonete Brunello estima-se que sejam necessários dois funcionários incumbidos da produção e atendimento e mais o proprietário, responsável pelo gerenciamento operacional e financeiro do negócio.

Assim, em função do número restrito de funcionários, a empresa apresenta uma estrutura organizacional bastante simples e enxuta como é demonstrado no organograma abaixo.

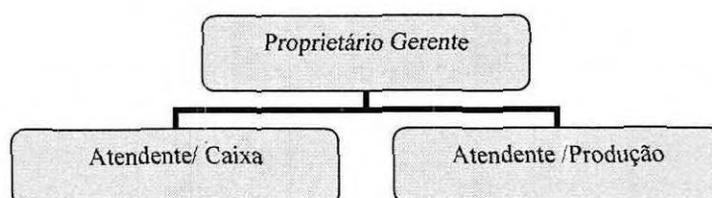


Figura 2: Organograma geral da Brunello

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com essa estrutura funcional as atribuições relativas ao proprietário gerente dizem respeito as questões administrativas que são as seguintes:

- a) Controlar os pagamentos;
- b) Controlar os recebimentos;

- c) Gerir o caixa, bancos e aplicações;
- d) Elaborar o planejamento de marketing
- e) Manter o relacionamento com fornecedores;
- f) Administrar os funcionários;
- g) Supervisionar a produção;
- h) Controlar os estoques;
- i) Planejar e negociar a compra de matéria-prima;
- j) Solucionar problemas eventuais de toda ordem;

Os dois funcionários a serem contratados têm a atribuição de atender, recepcionar, e servir os clientes. Preparam os alimentos e bebidas, bem como organizam, conferem e controlam materiais de trabalho, as bebidas e os alimentos, zelando pela limpeza e higiene e a segurança do local de trabalho.

Quanto às competências pessoais exigidas dos funcionários o critério utilizado será baseado naquelas estipuladas pela CBO 2002 (Classificação Brasileira de Ocupações) fornecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego, as quais são apresentadas abaixo:

- a) Demonstrar responsabilidade
- b) Manter-se disciplinado
- c) Cuidar da aparência e higiene pessoal
- d) Contornar situações adversas
- e) Demonstrar cordialidade
- d) Cultivar a sensibilidade
- e) evidenciar pontualidade
- f) Manter-se dinâmico

- g) Demonstrar paciência
- h) Demonstrar educação
- i) Lidar com estresse
- j) Discriminar sabores, odores e cores
- k) Demonstrar capacidade de organização
- l) Manter-se atento
- m) Sugerir melhorias
- n) Manter equilíbrio emocional
- o) Ouvir atentamente (saber ouvir)

4.3.2 Definição do horário de atendimento

A escolha do horário de funcionamento para uma lanchonete, como propõe o SEBRAE (serviço de apoio a micro e pequena empresa), dependerá do público que se pretende atingir, além da localização do estabelecimento. No caso da Brunello, em função dos produtos vendidos que são preferencialmente consumidos no período da tarde, o horário de funcionamento proposto de segunda à sexta-feira é das 11:30h às 19:30h, não funcionando nos finais de semana. Vale lembrar ainda, que geralmente trabalha-se além do horário de funcionamento da lanchonete em função da demanda dos clientes em determinados dias.

4.3.3 Sistema de remuneração

Após determinar a estrutura organizacional necessária e o horário de funcionamento da Brunello, passa-se a definição do sistema de remuneração.

Ao proprietário-gerente é proposto que o pró-labore inicial seja o equivalente a um salário-mínimo, ou seja, atualmente R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais). Esse valor é

definido, uma vez que, o intuito é de que o proprietário-gerente aufera o retorno financeiro de seu investimento na lanchonete em função dos lucros auferidos.

Os salários dos outros dois funcionários são baseados na Convenção Coletiva de Trabalho 2006/2007, elaborado pelo Sindicato dos Trabalhadores em Turismo, Hospitalidade e de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Grande Florianópolis, a qual estabelece um piso salarial de R\$ 395,00 para os funcionários efetivados, sendo que no período de experiência, que poderá ser de noventa dias, o piso salarial é de 94%, ou seja, R\$ 375,00.

Conforme a mesma convenção o empregado que rescindir espontaneamente contrato de trabalho e contar mais de trinta dias de serviço terá direito à indenização de férias proporcionais, à razão de 1/12 (um doze avos) da respectiva remuneração mensal por mês completo de trabalho ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

As informações referentes à remuneração dos funcionários da Brunello são apresentadas no quadro a baixo:

Função	Remuneração	Quantidade	Valor total
Atendente/ caixa	R\$ 395,00	01	R\$ 395,00
Atendente/ produção	R\$ 395,00	01	R\$ 395,00
Proprietário-gerente	R\$ 350,00	01	R\$ 350,00

Quadro 6 - Sistema de remuneração

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Aspectos técnicos

No planejamento para a implantação de um estabelecimento comercial, é indispensável que seja feita uma análise dos aspectos técnicos do empreendimento. Esses irão definir a infra-estrutura necessária ao funcionamento do negócio, bem com apresentar o

processo produtivo dos principais produtos comercializados. Nesse sentido, serão expostas a seguir as considerações a respeito da localização, do arranjo físico (layout), dos equipamentos e o mobiliário e também do processo de produção do churro e da pizza.

4.4.1 Considerações sobre a localização

O local escolhido para instalação da Brunello é a rua Saldanha Marinho, nº 345, no bairro centro em Florianópolis.

A escolha do endereço deve-se principalmente a grande circulação diária de pessoas e também pela proximidade de dois grandes colégios que são o Energia e o Instituto Estadual de Educação que reúnem parte do público-alvo do estabelecimento. No local há ainda uma grande concentração de prédios comerciais de escritórios, percebidos como clientes potenciais da lanchonete

Nas imediações do local há ainda uma série de outros estabelecimentos comerciais como papelaria, farmácia e serviços de fotocópia, os quais contribuem para atrair um vultoso número de pessoas.

4.4.2 Arranjo físico

A elaboração do projeto de arranjo físico para uma lanchonete deve aliar, de acordo com o Sebrae (2006), a praticidade, higiene rigorosa, espaço e local agradável para o atendimento dos clientes, ou seja deve permitir a correta distribuição do espaço de uma maneira que possa viabilizar o funcionamento do estabelecimento.

No intuito de atender aos requisitos acima expostos encontrou-se o imóvel a ser alugado para instalação da lanchonete Brunello, o qual possui uma área de aproximadamente 90,0m² sendo o espaço dividido entre uma área térrea com 55,0m² e 35,0m² de parte superior. Apesar de estar em perfeitas condições, para o início das atividades será necessária que seja

feita uma reforma completa no imóvel sendo o projeto realizado por empresa de arquitetura especializada.

Assim, pode-se dizer, de uma maneira geral, que a proposta de layout da Brunello pretende oferecer um ambiente integrado em que o cliente veja a produção dos alimentos, bem como possa visualizar os produtos em estufas, dispondo de balcões distribuídos pelo imóvel para que ele possa sentar para fazer seu lanche. Esse arranjo físico pode ser melhor compreendido na figura a seguir:

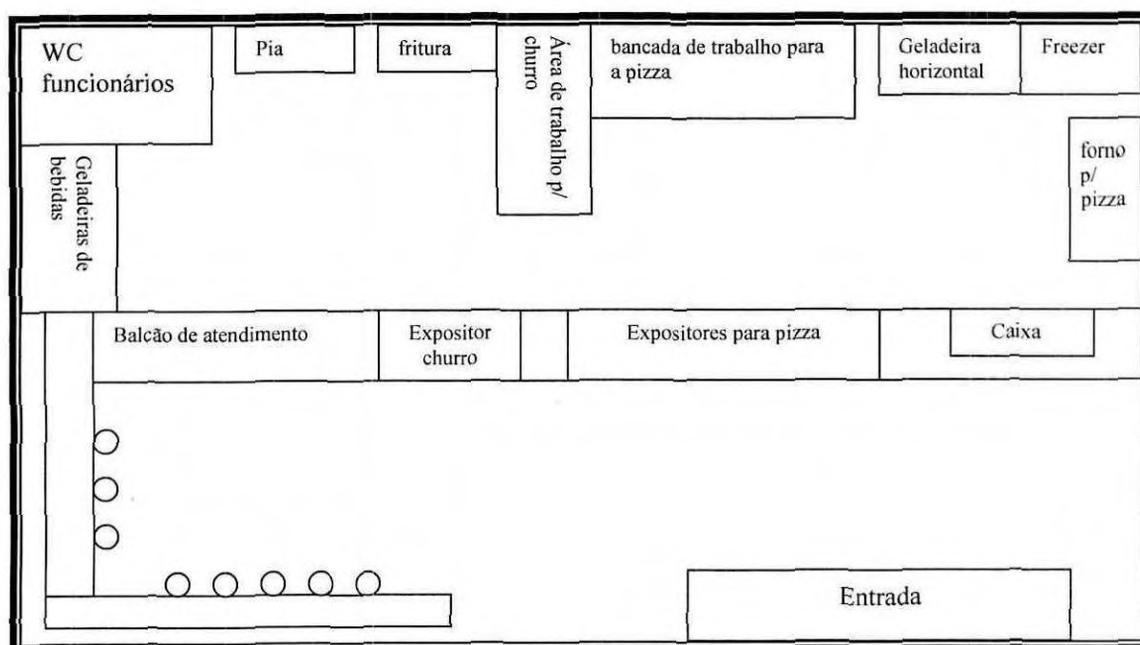


Figura 2 - Proposta de layout para a Brunello.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.3 Equipamentos e mobiliário

Para o funcionamento da lanchonete Brunello estima-se que serão necessários equipamentos e mobiliário a serem empregados diretamente na produção e outros que serão utilizados para o atendimento dos consumidores, com isso, são listados abaixo de acordo com sua aplicação, os equipamentos e móveis que devem ser adquiridos para viabilizar a operacionalização do empreendimento.

a) equipamentos necessários à produção da pizza e do churro:

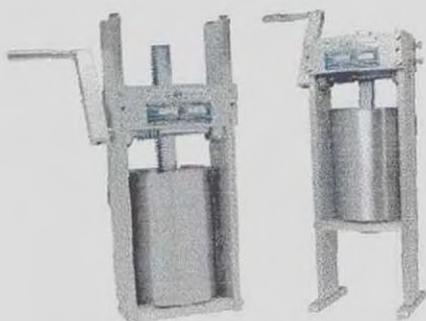


Tacho para frituras elétrico

Função: usado para fritar o churro

Valor: R\$ 879,00

Quantidade a ser adquirida: 01



Masseira

Função: usada para modelar a massa do churro

Valor: R\$ 650,00 Quantidade a ser adquirida: 01

Quantidade a ser adquirida: 01



Recheadeiras

Função: Usada para rechear o churro

Valor: 2 L/ R\$ 234,00 - 5L/ R\$ 345,00

Quantidade a ser adquirida: 01 de 5L e 03 de 2L

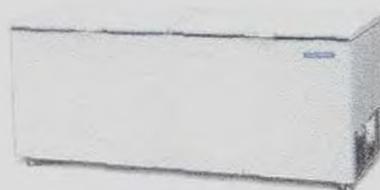


Forno elétrico

Função: Usado para assar as pizzas

Valor: R\$ 2.267,00

Quantidade a ser adquirida: 01



Freezer horizontal 456L

Função: armazenar a matéria-prima para a pizza

Valor: R\$ 1.699,00

Quantidade a ser adquirida: 01



Fogão industrial

Função: usado para preparar a massa do churro e para preparar o recheio da pizza

Valor :R\$ 329,00

Quantidade a ser adquirida: 01



Multiprocessador de alimentos

Função: usado para processar os ingredientes da pizza.

Valor: R\$ 213,00

Quantidade a ser adquirida: 02



Refrigerador horizontal

Função: usado para armazenar produtos para pizza e para o churro

Valor: R\$ 1.358,00

Quantidade a ser adquirida: 01

b) Equipamentos necessários a comercialização dos produtos

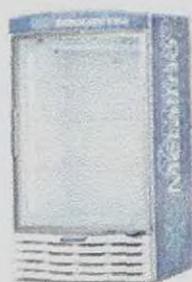


Caixa registradora

Função: usada para controlar os recebimentos e imprimir cupom fiscal

Valor: R\$ 1.750,00

Quantidade a ser adquirida: 01

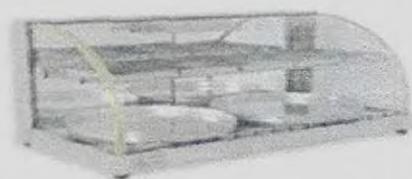


Expositor refrigerado de bebidas

Função: expor bebidas

Valor: R\$ 3.199,00

Quantidade a ser adquirida: 01



Expositor para pizza

Função: expor e manter aquecida as pizzas até o momento da venda.

Valor: R\$ 650,00

Quantidade a ser adquirida: 02



Expositor para o churro

Função: expor e manter aquecidos os churros até o momento da venda.

Valor: R\$ 578,00

Quantidade a ser adquirida: 01

Com relação ao mobiliário verifica-se que serão necessários armários, balcão, banquetas, pia e mesa para produção a serem adquiridos em lojas especializadas ou elaborados por marcenaria. Para tanto, previamente a aquisição será realizada uma pesquisa de mercado com o objetivo de encontrar a melhor relação custo-benefício, tendo como base uma estimativa de investimento de **R\$ 5000,00**.

4.4.4 Processo de produção do churro e da pizza

O processo de produção dos churros desenvolve-se integralmente no próprio estabelecimento. Inicialmente é preparada a massa, sempre de acordo com a estimativa de venda diária. A seguir a mesma é acondicionada na masseira que irá moldá-la para que, em seguida, seja frita e acondicionada em estufa até que seja adquirida pelo cliente. Neste momento o mesmo escolherá o recheio.

O processo de produção do churro apresenta as seguintes etapas:

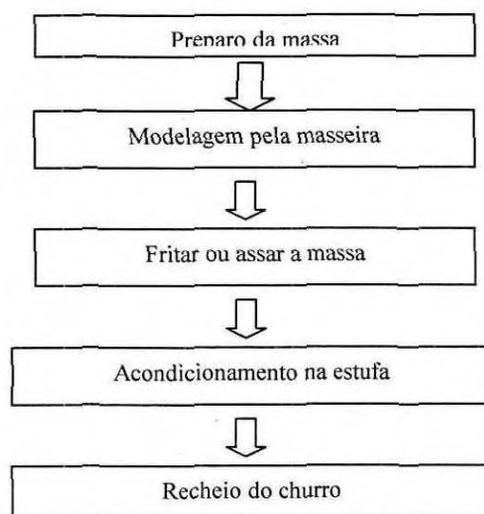


Figura 2: Fluxograma de produção do churros
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o processo de produção da pizza não ocorrerá inteiramente dentro do estabelecimento visto que a produção da massa será terceirizada. O referido processo apresenta a seguinte seqüência: recebimento e acondicionamento em freezer dos discos de pizza pré-assados; colocação dos recheios previamente preparados nos discos congelados; assamento no forno, o que leva cerca de quinze minutos; corte dos discos em fatias; acondicionamento em estufa e venda.

Portanto, o processo produtivo pode ser assim representado:

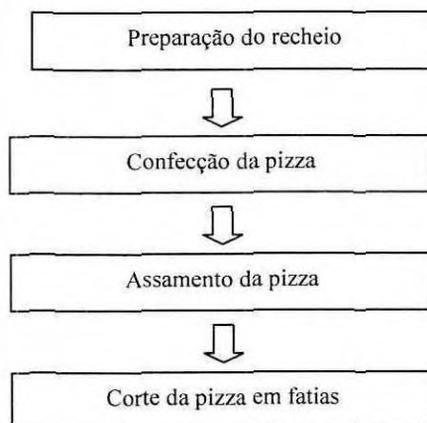


Figura 3: Fluxograma de produção da pizza
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Aspectos jurídicos e legais

O processo de abertura de uma empresa é um pouco complexo no Brasil, pois exige análise e registro por parte de vários órgãos públicos sendo a empresa submetida à legislação nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal . Contudo, durante a elaboração deste trabalho acadêmico está para ser instituído o Super Simples que promete simplificar os tramites legais reduzindo consideravelmente o tempo para oficializar um novo empreendimento.

No entanto, no que diz respeito ao processo de formalização vigente, os seguintes passos deverão ser seguidos:

1º Passo - A escolha da natureza jurídica do empreendimento

A natureza jurídica da lanchonete Brunello se constituirá sob a forma de firma individual, que de acordo com o novo código civil, exige que o empreendedor se registre na junta comercial estadual como EMPRESÁRIO. Ao escolher essa forma jurídica é sabido que as responsabilidades serão ilimitadas, não havendo desse modo distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa.

A razão da escolha dessa forma jurídica deve-se ao fato do empreendedor desejar ter total autonomia em relação a administração do negócio.

2º Passo - Registro na Junta Comercial

O registro como Empresário será feito na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina onde deverão ser providenciados os seguintes documentos:

- Preenchimento do processo
- Requerimento de empresário
- Cópia autenticada de identidade
- Comprovante de pagamento das guias a serem recolhidas

A caracterização do empreendimento perante a junta comercial então será:

Forma Jurídica: Registro como empresário

Porte: Microempresa

Denominação: Bruno Baggio Comércio de Alimentos

Nome fantasia: Brunello

Tipo de negócio: Lanchonete

Setor da economia: Terciário

Endereço: Rua, Saldanha Marinho, 745.

Objetivo do negócio: Comércio de alimentos tipo fast-food

3º Passo - Obtenção do CNPJ junto a Receita Federal.

Dá-se entrada na Receita Federal para conseguir o número do CNPJ da empresa e define-se se a empresa será tributada pelo SIMPLES Federal.

4º Passo – Obtenção da inscrição estadual junto a Secretaria Estadual da Fazenda.

As empresas que praticarem atividades de indústria, comércio ou serviços que caracterizem ICMS, estarão obrigadas a se cadastrar na fazenda estadual sendo que o pagamento do ICMS se dará em função das receitas brutas tributadas pelo Simples Catarinense.

5º Passo - Obtenção de alvará junto à prefeitura municipal.

Mesmo a empresa não sendo uma prestadora de serviços ela é obrigada a se cadastrar na prefeitura para que esta faça a cobrança da taxa de licença e funcionamento anuais e outras taxas caso forem necessárias

6º - Obtenção do alvará da Vigilância Sanitária

Como a empresa fará manipulação de alimentos é necessário também solicitar Alvará de Vigilância Sanitária.

Com relação ao pagamento de impostos e contribuições, segundo valores vigentes durante a elaboração do presente estudo, a lanchonete Brunello se apoiará na Lei nº 11.196, de 2005. Essa estabelece o limite anual para enquadramento como microempresa: “a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00”.

Com isso, por tratar-se de empresa em constituição, será declarada a situação de **microempresa**, no momento da solicitação do CNPJ da empresa junto a Receita Federal.

Conforme estabelece a legislação às microempresas e empresas de pequeno porte possuem dois regimes de tratamento jurídico diferenciado e simplificado:

a) Lei 9.841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa). O Estatuto é aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial;

b) Lei 9.317, de 05/12/1996 (Simples). Em regra, os Estados e Municípios que não firmaram convênio com a União, para adoção do Simples em suas competências tributárias, também possuem regimes tributários simplificados próprios.

Portanto, com relação aos encargos tributários de competência federal a lanchonete Brunello optará pelo “**Simples Federal**”, sendo tributada de acordo com a tabela 1 constante na fundamentação teórica.

No âmbito Estadual o pagamento do ICMS será feito através do Simples Catarinense - Lei nº 11.398, de 08 de maio de 2000, com alterações introduzidas pelas Leis nº 12.376/02 e Lei nº 12.822/03 e pela Lei nº 13.618/2005, em vigor desde 1º.01.2006. Essa lei permite um tratamento tributário para os contribuintes optantes pelo Regime Fiscal das Microempresas permitindo apurar o valor do imposto devido com base na receita bruta e não pelo regime normal de apuração (débito/crédito). Esse regime diferenciado possibilita a aplicação do

princípio de progressividade, uma vez que a graduação da carga tributária ocorre em função do faturamento da empresa.

Portanto, a lanchonete Brunello, ficará sujeita mensalmente, ao recolhimento, a título de ICMS, (sob o regime do “Simples Catarinense”) do valor equivalente ao somatório do resultado da aplicação de um percentual variável sobre a receita bruta mensal apurada no estabelecimento conforme tabela 2, já apresentada na fundamentação teórica.

Finalmente com relação as obrigações tributárias municipais, a empresa deverá providenciar o Alvará de Funcionamento e, por se tratar de ainda do comercio de alimentos, providenciar o Alvará Sanitário nos órgãos competentes da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Cabe observar ainda, que sempre que for necessário o empreendedor se valerá de assessoria jurídica e contábil para resolver questões, relacionadas ao estabelecimento, que tenham maior complexidade .

4.6 Aspectos econômicos e financeiros

A análise dos aspectos econômicos e financeiros é um dos pontos cruciais e mais observados no que diz respeito ao estudo de viabilidade, pois é quando serão estimados os recursos necessários, bem como avaliado o retorno e o risco dos investimentos associados ao empreendimento.

Dessa forma, a análise econômica e financeira para implantação da lanchonete Brunello irá apresentar: os investimentos iniciais necessários, as fontes de financiamento, os custos, as despesas e o preço de venda dos produtos e suas respectivas margens de contribuição. Em seguida será calculado o ponto de equilíbrio do empreendimento, o qual balizará as estimativas de receitas, para então projetar a demonstração do resultado do

exercício vislumbrando um cenário pessimista, um realista e um otimista. Por fim, será feita uma avaliação do investimento através dos principais indicadores financeiros.

4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial refere-se a todo o capital necessário para abrir e por em funcionamento a empresa, sendo ele aplicado nas despesas pré-operacionais, no investimento fixo necessário e no capital de giro. A descrição do investimento inicial para lanchonete Brunello é detalhada na tabela a seguir:

Investimentos	Qtd.	Valor unt.	Total
Despesas pré-operacionais			R \$3.020,00
Registro e habilitação da empresa			R\$ 320,00
honorários contábeis			R\$ 1.200,00
Publicidade e propaganda			R\$ 1.500,00
Investimentos fixos			R\$ 30.132,00
Tacho para frituras elétrico	1	R\$ 879,00	R\$ 879,00
Masseira	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Recheadeira 5L	1	R\$ 345,00	R\$ 345,00
Recheadeira 2L	3	R\$ 234,00	R\$ 702,00
Forno elétrico	1	R\$ 2.267,00	R\$ 2.267,00
Freezer horizontal 456L	1	R\$ 1.699,00	R\$ 1.699,00
Fogão industrial	1	R\$ 329,00	R\$ 329,00
Multiprocessador de alimentos	2	R\$ 213,00	R\$ 426,00
Refrigerador horizontal	1	R\$ 1.358,00	R\$ 1.358,00
Caixa registradora	1	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00
Expositor refrigerado de bebidas	1	R\$ 3.199,00	R\$ 3.199,00
Expositor para pizza	2	R\$ 650,00	R\$ 1.300,00
Expositor para o churro	1	R\$ 578,00	R\$ 578,00
Mobiliário			R\$ 5.000,00
Reforma e decoração			R\$ 7.650,00
Reserva para gastos não previstos			R\$ 2.000,00
Estoque inicial			R\$ 5.500,00
matéria-prima			R\$ 4.500,00
produtos para revenda			R\$ 1.000,00
Capital de giro inicial			R\$ 12.000,00
TOTAL			R\$ 50.652,00

Tabela 32 – Investimento inicial da Brunello.

Fonte: Dados primários

Com relação ao *capital de giro inicial*, o SEBRAE orienta que o empreendedor disponha de uma quantia que seja suficiente para cobrir os custos e despesas fixas, no mínimo, durante três meses. Portanto, foi determinado o valor de R\$ 12.000,00 a ser investido nesse item do ativo.

Uma vez definido o investimento inicial, faz-se necessário o cálculo da depreciação, que estes investimentos sofrerão ao longo do tempo. Para tanto, estima-se uma taxa de depreciação de 10% ao ano e uma vida útil de 10 anos, para os equipamentos e mobiliário cujo cálculo é demonstrado no quadro abaixo:

Depreciação	Equipamentos	Mobiliário	TOTAL
Valor	R\$ 15.482,00	R\$ 5.000,00	R\$ 20.482,00
10% a.a.	R\$ 1.548,20	R\$ 500,00	R\$ 2.048,20
Valor mensal	R\$ 129,02	R \$41,67	RS 170,68

Quadro 7 - Depreciação dos equipamentos e mobiliário

Verifica-se portanto, que soma da depreciação dos equipamentos e mobiliário totalizam uma depreciação mensal de **R\$ 170,68**.

Observa-se ainda, que não foi considerada a depreciação do imóvel em que o empreendimento será instalado uma vez que, o mesmo será alugado.

4.6.2 Fonte de financiamento

Para a implantação da lanchonete Brunello, o investimento será constituído por R\$ 20.652,00 (40,77%) provenientes de capital próprio, ao custo de 0,70% ao mês, referente a remuneração obtida pela caderneta de poupança e R\$ 30.000,00 (59,23%) provenientes de capital de terceiros, através de financiamento que se constituirá de um empréstimo familiar, para o qual será considerada uma taxa de juros mensal de 2,00% ao mês. O financiamento terá uma carência de 6 meses para amortização do principal, sendo pago nesse período apenas os juros. As prestações serão fixas e no valor de R\$ 2.000,00, exceto a última parcela que

amortizará o resíduo do financiamento. O empréstimo será totalmente pago em dois anos e três meses, conforme é demonstrado na tabela a seguir:

Período	Saldo Devedor	Amortização	Juros	Prestação
0	30.000,00	-	-	
1	30.600,00		600	600,00
2	31.212,00		612,00	612,00
3	31.836,24		624,24	624,24
4	32.472,96		636,72	636,72
5	33.122,42		649,46	649,46
6	33.784,87		662,45	662,45
7	32.460,57	1.324,30	675,70	2.000,00
8	31.109,78	1.350,79	649,21	2.000,00
9	29.731,98	1.377,80	622,20	2.000,00
10	28.326,62	1.405,36	594,64	2.000,00
11	26.893,15	1.433,47	566,53	2.000,00
12	25.431,01	1.462,14	537,86	2.000,00
13	23.939,63	1.491,38	508,62	2.000,00
14	22.418,42	1.521,21	478,79	2.000,00
15	20.866,79	1.551,63	448,37	2.000,00
16	19.284,13	1.582,66	417,34	2.000,00
17	17.669,81	1.614,32	385,68	2.000,00
18	16.023,21	1.646,60	353,40	2.000,00
19	14.343,67	1.679,54	320,46	2.000,00
20	12.630,55	1.713,13	286,87	2.000,00
21	10.883,16	1.747,39	252,61	2.000,00
22	9.100,82	1.782,34	217,66	2.000,00
23	7.282,84	1.817,98	182,02	2.000,00
24	5.428,49	1.854,34	145,66	2.000,00
25	3.537,06	1.891,43	108,57	2.000,00
26	1.607,80	1.929,26	70,74	2.000,00
27	0,00	1.607,80	32,16	1.639,96
TOTAL		33.784,87	11.639,96	45.424,83

Tabela 33 - Amortização do financiamento.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6.3 Estrutura de custos e despesas

Para determinar os dispêndios monetários com a produção e o funcionamento da empresa faz-se necessário à descrição dos custos e despesas operacionais. Com isso, serão detalhados a seguir os valores fixos e variáveis necessários ao funcionamento da lanchonete

Brunello que compreendem as despesas fixas mensais essenciais ao funcionamento da lanchonete Brunello sendo esses itens discriminados no quadro abaixo:

Despesas fixas mensais	
Discriminação	Valor Mensal
Aluguel do imóvel	R\$ 1.600,00
IPTU	R\$ 70,00
Depreciação	R\$ 170,68
Pró-labore	R\$ 350,00
Estimativa de taxa mínima de água	R\$ 58,00
Estimativa de gasto com propaganda	R\$ 150,80
Estimativa de gasto mínimo com energia	R\$ 260,00
Estimativa de gasto mínimo com telefone	R\$ 45,00
Estimativa de gasto com material de limpeza	R\$ 180,00
Estimativa de gastos com material de escritório	R\$ 50,00
Pagamento de seguro	R\$ 75,00
TOTAL	R\$ 3.009,48

Quadro 8 - Despesas fixas

Fonte: Dados primários

Os gastos com mão-de-obra direta referem-se aos funcionários que lidam diretamente com a produção da empresa, sendo definidos como custos fixos de produção. Deve-se considerar ainda, que sobre os valores referentes ao pagamento da mão-de-obra incidem encargos sociais que serão pagos de acordo com o regime diferenciado do simples. Com isso, são apresentadas nos quadros abaixo as composições dos custos fixos referentes ao pessoal operacional, que serão remunerados inicialmente de acordo com o piso da categoria segundo valores do salário e dos encargos trabalhistas referentes ao segundo semestre de 2006.

Custo fixo dos encargos com mão-de-obra direta		
Salário base	R\$ 395,00	
FGTS	8,00%	R\$ 31,60
13º Salário	9,00%	R\$ 35,55
Férias	9,00%	R\$ 35,55
1/3 s/ Férias	3,00%	R\$ 11,85
Auxílio doença	0,50%	R \$ 1,98
Reserva	1,50%	R \$ 5,93
Total		R\$ 122,45

Quadro 9 - Encargos com mão-de-obra direta.

Fonte: Adaptação do Simples Federal.

Custo fixo com mão-de-obra direta				
Cargos	Quantidade	Custo Mensal	Encargos	Salário c/ encargos
Atendente /caixa	1	R \$395,00	R\$ 122,45	R\$ 517,45
Atendente /produção	1	R\$ 395,00	R\$ 122,45	R\$ 517,45
Total				R\$ 1.034,90

Quadro 10 - Custo fixo da mão-de-obra direta

Fonte: Dados primários.

A partir da demonstração das despesas e custos fixo da lanchonete Brunello, pode-se dizer então que **os gatos fixos totalizam R\$ 4.044,38.**

Os custos variáveis diretos correspondem aos gatos com matéria-prima para a elaboração dos produtos que serão comercializados pela lanchonete Brunello. Dessa maneira, são apresentados a seguir os custos variáveis diretos para produção do churro e da pizza, conforme as especificações estabelecidas para cada produto.

Custos variáveis direto do churro			
Ingredientes	Qtd. por unidade(kg)	Valor (kg)	Custo unitário
Massa	0,05	R\$ 1,50	R\$ 0,07
Recheio	0,015	R\$ 3,80	R\$ 0,06
Fritura	0,005	R\$ 3,47	R\$ 0,02
Energia elétrica	<i>valor estimado</i>		R\$ 0,30
Embalagem	1	R\$ 0,07	R\$ 0,07
Complemento	0,018	R\$ 0,90	R\$ 0,02
Total			R\$ 0,54

Quadro 11- Custo direto variável do churro.

Fonte: Elaborado a partir dos valores constantes no quadro 5.

Com relação aos custos diretos da pizza será apresenta uma estimativa média, uma vez que, a lanchonete Brunello pretende oferecer aos seus clientes os mais variados sabores. Para calcular essa estimativa, parti-se do princípio que a base de toda pizza é constituída pelo disco (massa) e uma camada de mussarela e que as variações ocorrerão em função de outros ingredientes que poderão ser adicionados. Para isso, determinou-se que será utilizado 0,250 kg de outros ingredientes em cada pizza a um custo de R\$ 8,00 o quilo (valor suficiente para adquirir uma grande variedade de produtos para rechear).

Em relação aos custos variáveis da pizza observa-se que depois de calculado o valor esse deverá ser dividido por oito, pois as mesmas serão comercializadas em fatias.

Custos variáveis direto da pizza			
Ingredientes	Qtd. por unidade	Valor	Custo
Disco de pizza	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Mussarela (kg)	0,300	R\$ 7,00	R\$ 2,10
Demais ingredientes (kg)	0,250	R\$ 8,00	R\$ 2,00
Energia elétrica	<i>valor estimado</i>		R\$ 0,40
Embalagem	8	R\$ 0,30	R\$ 2,40
Azeitonas	0,02	R\$ 10,00	R\$ 0,20
Orégano	0,02	R\$ 5,50	R\$ 0,11
Total			R\$ 9,21
Custo da fatia de pizza (R\$ 9,21 / 8) = R\$ 1,15			

Quadro 12- Custo direto variável da fatia de pizza

Fonte: Elaborado a partir dos valores constantes no quadro 5.

Em relação à comercialização de bebidas a lanchonete Brunello pretende inicialmente vender apenas refrigerantes os quais serão comprados dos fornecedores a **R\$ 0,90 a unidade..**

Estima-se ainda que sejam gastos com as despesas comerciais, decorrentes do volume de venda, e segundo valores referentes ao segundo semestre de 2006, os seguintes percentuais do valor bruto das vendas:

Despesas comerciais	
Simple Federal	3,00%
Simple Estadual	1,00%
Total	4,00%

Quadro 13 -Despesas comerciais

Fonte: Dados primários

4.6.4 Preço de venda

O preço de venda para os produtos comercializados pela lanchonete Brunello foram determinados em função dos preços praticados pelo mercado, analisados durante o estudo dos concorrentes, e também de acordo com a pesquisa mercadológica feita com os consumidores, que em sua maioria, afirmaram que estar dispostos a pagar R\$ 2,00 por um churro e R\$ 2,50

por uma fatia de pizza. A composição do preço de venda também apresenta critérios técnicos, ou seja, deve ser capaz de cobrir os custos diretos do produto, uma parcela dos custos e despesas fixas e ainda gerar lucro. Dessa forma, são apresentadas nos quadros abaixo as composições do preço do churro, da fatia de pizza e do preço das bebidas.

Composição do Preço de Venda do Churro			
Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	R\$ 0,54	27,00%	
Despesas Comerciais	R\$ 0,08	4,00%	
Parcela da Despesa Fixa	R\$ 0,80	40,00%	40%
Parcela para Lucro	R\$ 0,58	29,00%	29%
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>			69%
Total = Preço de Venda	R\$ 2,00	100,00%	

Quadro 14 - Composição do preço de venda do churro

Fonte: SEBRAE.

Composição do Preço de Venda da Pizza			
Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	R\$ 1,15	38,34%	
Despesas Comerciais	R\$ 0,16	4,00%	
Parcela da Despesa Fixa	R\$ 1,20	40,00%	40%
Parcela para Lucro	R\$ 0,49	17,66%	17,66%
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>			57,66%
Total = Preço de Venda	R\$ 3,00	100,00%	

Quadro 15 - Composição do preço de venda da pizza

Fonte: SEBRAE.

Composição do Preço de Venda do Refrigerante			
Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	R\$ 0,900	45,00%	
Despesas Comerciais	R\$ 0,080	4,00%	
Parcela da Despesa Fixa	R\$ 0,400	20,00%	20%
Parcela para Lucro	R\$ 0,620	31,00%	31%
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>			51%
Total = Preço de Venda	R\$ 2,000	100,00%	

Quadro 16 - Composição do preço de venda do refrigerante

Fonte: SEBRAE.

4.6.5 Ponto de equilíbrio

Após determinar a composição da formação do preço de venda e a margem de contribuição dos produtos que serão comercializados, o passo seguinte é calcular o ponto de

equilíbrio para a lanchonete Brunello e assim conhecer o volume de venda em valores monetários e unidades de mercadorias que precisam ser comercializadas para que o estabelecimento não obtenha lucro nem prejuízo.

A fórmula utilizada para calcular o ponto de equilíbrio determina que:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custos Fixos} / \text{Margem de contribuição}$$

Os custos fixos referem-se às despesas fixas e ao custo direto com mão-de-obra e totalizam R\$ 4.044,38 e são apropriados em 40% para o churro, 40% para a pizza e 20% para os refrigerantes. Assim, o quadro abaixo apresenta o ponto de equilíbrio calculado para cada produto, tanto em valores monetários como em unidades:

Cálculo do Ponto de Equilíbrio				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Custo fixo apropriado	1617,75	1617,75	808,88	RS 4.044,38
Margem de contribuição	0,69	0,57	0,51	-
P.E	RS 2.344,57	RS 2.906,49	RS 1.586,04	RS 6.736,28
Venda diária necessária em R\$ no mês com 22 dias úteis.	RS 106,57	RS 132,11	RS 72,09	RS 306,19
Venda diária em unidades	53	44	36	-

Quadro 17 - Cálculo do ponto de equilíbrio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6.6 Receitas e custos diretos dos produtos comercializados

As receitas são obtidas através da multiplicação da quantidade estimada de venda do produto pelos seus preços. Para tanto, a projeção das vendas para a lanchonete Brunello será feita para três diferentes cenários sendo eles realista, pessimista e otimista em relação ao volume de venda.

Para projetar as vendas no cenário realista, o volume exigido deverá ser vinte e cinco por cento superior ao necessário para se atingir o ponto de equilíbrio, como é demonstrado no quadro a seguir:

Cenário de Vendas Realista				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Volume de vendas em relação ao P.E	25% acima	25% acima	25% acima	-
Volume de vendas DIÁRIA em Reais	R\$ 133,21	R\$ 159,41	R\$ 90,12	R\$ 382,74
Volume de vendas DIÁRIAS em unidades	67	53	45	
Volume de vendas MENSAL em Reais	R\$ 2.930,71	R\$ 3.507,09	R\$ 1.982,55	R\$ 8.420,34

Quadro 18 - Cenário de vendas realista

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se dizer em relação ao cenário realista, que o mesmo apresenta uma meta bastante conservadora e bem viável de ser atingida, pois o volume de venda exigido é compatível com a realidade comercial observada pela pesquisa mercadológica realizada.

Para projetar o cenário pessimista será considerado o equivalente ao volume de vendas necessário para atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, nesse cenário o volume mínimo de vendas exigido será o suficiente para que o estabelecimento não obtenha lucro nem prejuízo, como é demonstrado a seguir:

Cenário de Vendas Pessimista				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Volume de vendas em relação ao P.E	IGUAL	IGUAL	IGUAL	-
Volume de vendas DIÁRIA em Reais	R\$ 106,57	R\$ 127,53	R\$ 72,09	R\$ 306,19
Volume de vendas DIÁRIAS em unidades	53	43	36	
Volume de vendas MENSAL em Reais	R\$ 2.344,57	R\$ 2.805,67	R\$ 1.586,04	R\$ 6.736,28

Quadro 19 – Cenário de vendas pessimista

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que as estimativas de venda no cenário pessimista podem ser consideradas muito modestas e bem possíveis de serem atingidas, tendo em vista a localização escolhida para a lanchonete Brunello e volume de venda verificado na concorrência..

Por fim, será projetado o cenário otimista, no qual o volume de vendas esperado deverá ser cinquenta por cento superior ao ponto de equilíbrio, como é apresentado no quadro a seguir:

Cenário de Vendas Otimista				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Volume de vendas em relação ao P.E	50% acima	50% acima	50% acima	-
Volume de vendas DIÁRIA em Reais	R\$ 159,86	R\$ 191,30	R\$ 108,14	R\$ 459,29
Volume de vendas DIÁRIAS em unidades	80	64	54	
Volume de vendas MENSAL em Reais	R\$ 3.197,13	R\$ 3.825,92	R\$ 2.162,78	R\$ 9.185,83

Quadro 20 - Cenário de vendas otimista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cenário de vendas otimista é uma estimativa de receita pouco esperada nos primeiros meses após a implantação do empreendimento, no então é possível afirmar que tal projeção pode não demorar muito para se tornar uma realidade, ao se verificar que a meta determinada de venda não é utópica, principalmente se for considerado o movimento diário de pessoas observado nos concorrentes.

Após serem determinadas as receitas previstas para os três diferentes cenários, pode-se então serem calculados os custos diretos dos produtos comercializados em relação ao volume de venda. Dessa forma, são demonstrados nos quadros abaixo a estimativa do custo direto dos produtos para o cenário pessimista, realista e otimista:

Custo Variável direto dos Produtos (Cenário Realista) - MENSAL				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Unidades Mensais Vendidas	1.474	1.166	990	
Custo Direto Unitário em R\$	R\$ 0,54	R\$ 1,15	R\$ 0,90	
Custo Direto Variável Mensal em R\$	R\$ 795,96	R\$ 1.340,90	R\$ 891,00	R\$ 3.027,86

Quadro 21 – Custo direto dos produtos no cenário pessimista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Custo Variável direto dos Produtos (Cenário Pessimista) - MENSAL				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Unidades Mensais Vendidas	1.172	935	793	
Custo Direto Unitário em R\$	R\$ 0,54	R\$ 1,15	R\$ 0,90	
Custo Direto Variável Mensal em R\$	R\$ 633,03	R\$ 1.075,51	R\$ 713,72	R\$ 2.422,26

Quadro 22 - Custo direto dos produtos no cenário realista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Custo Variável direto dos Produtos (Cenário Otimista) - MENSAL				
	Churro	Pizza	Refrigerante	TOTAL
Unidades Mensais Vendidas	1.760	1.408	1.188	
Custo Direto Unitário em R\$	R\$ 0,54	R\$ 1,15	R\$ 0,90	
Custo Direto Variável Mensal em R\$	R\$ 950,40	R\$ 1.619,20	R\$ 1.069,20	R\$ 3.638,80

Quadro 23 - Custo direto dos produtos no cenário otimista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6.7 Demonstração dos resultados

A demonstração do resultado do exercício (DRE), possibilita o conhecimento claro do desempenho financeiro obtido pela empresa durante um determinado período tempo. Nela são apresentadas as receitas operacionais obtidas, os impostos devidos, os custo direto dos produtos comercializados e as despesas operacionais, administrativas e financeiras para que seja verificado o lucro ou prejuízo do exercício.

A elaboração da DRE para a lanchonete Brunello será feita para os cenários pessimista realista e otimista possibilitando que sejam verificados os resultados operacionais para cada um desses cenários projetados.

Na projeção da DRE o pagamento do impostos será feito sobre o regime do Simples Federal (3%) e Simples Estadual (1%) conforme o enquadramento por receita bruta aferida apresentado na tabela 1 e na tabela 2 constantes na fundamentação teórica deste trabalho.

A DRE será feita para um horizonte de dois anos sendo projetada mês a mês. Nos três cenários será considerado um crescimento mensal nas receitas e nos custos diretos de produção na ordem de 2,5%. As despesas administrativas e operacionais crescerão 5% a cada semestre.

A seguir seguem as DRE (s) projetadas para o cenário, pessimista, realista e otimista sendo apresentadas inicialmente as DRE(s) anuais:

DRE - 1º ANO			
	Pessimista	Realista	Otimista
Receita Bruta	R\$ 92.930,65	R\$ 116.163,31	R\$ 126.723,61
(-) Impostos (4%)	3.717,23	R\$ 4.646,53	R\$ 5.068,94
(=) Receita Líquida	89.213,42	111.516,78	121.654,67
(-) Custos Variáveis Diretos	33.416,38	41.770,48	R\$ 50.124,57
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 55.797,04	R\$ 69.746,30	R\$ 71.530,09
(-) Despesas Operacionais	37.016,60	37.016,60	37.016,60
(-) Despesas Administrativas	12.729,27	12.729,27	12.729,27
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	7.431,01	7.431,01	7.431,01
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ (1.379,85)	R\$ 12.569,41	R\$ 14.353,21
(-) Amortização do Financiamento	8.353,86	8.353,86	8.353,86
Lucro/ Prejuízo	R\$ (9.733,71)	R\$ 4.215,55	R\$ 5.999,35

Quadro 24 -DRE 1º ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE - 2º ANO			
	Pessimista	Realista	Otimista
Receita Bruta	R\$ 124.981,39	R\$ 156.226,74	R\$ 170.429,17
(-) Impostos (4%)	R\$ 4.999,26	R\$ 6.249,07	R\$ 6.817,17
(=) Receita Líquida	119.982,13	149.977,67	163.612,00
(-) Custos Variáveis Diretos	44.941,32	56.176,65	R\$ 67.411,98
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 75.040,81	R\$ 93.801,02	R\$ 96.200,02
(-) Despesas Operacionais	40.810,81	40.810,81	40.810,81
(-) Despesas Administrativas	14.034,02	14.034,02	14.034,02
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	3.997,48	3.997,48	3.997,48
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 16.198,51	R\$ 34.958,71	R\$ 37.357,71
(-) Amortização do Financiamento	20.002,52	20.002,52	20.002,52
Lucro/ Prejuízo	R\$ (3.804,01)	R\$ 14.956,19	R\$ 17.355,20

Quadro 25 - DRE 1º ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE MENSAL - Cenário Pessimista -

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 6.736,28	R\$ 6.904,68	R\$ 7.077,30	R\$ 7.254,23	R\$ 7.435,59	R\$ 7.621,48
(-) Impostos (4%)	269,45	276,19	283,09	290,17	297,42	304,86
(=) Receita Líquida	6.466,82	6.628,50	6.794,21	6.964,06	7.138,16	7.316,62
(-) Custos Variáveis Diretos	2.422,26	2.482,81	2.544,88	2.608,51	2.673,72	2.740,56
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 4.044,57	R\$ 4.145,68	R\$ 4.249,32	R\$ 4.355,56	R\$ 4.464,45	R\$ 4.576,06
(-) Despesas Operacionais	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ (599,81)	R\$ (510,70)	R\$ (419,30)	R\$ (325,55)	R\$ (229,39)	R\$ (130,77)
(-) Amortização do Financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro/ Prejuízo	R\$ (599,81)	R\$ (510,70)	R\$ (419,30)	R\$ (325,55)	R\$ (229,39)	R\$ (130,77)

DRE MENSAL - Cenário Pessimista -

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 7.812,01	R\$ 8.007,31	R\$ 8.207,50	R\$ 8.412,69	R\$ 8.623,00	R\$ 8.838,58
(-) Impostos (4%)	312,48	320,29	328,30	336,51	344,92	353,54
(=) Receita Líquida	7.499,53	7.687,02	7.879,20	8.076,18	8.278,08	8.485,03
(-) Custos Variáveis Diretos	2.809,08	2.879,30	2.951,29	3.025,07	3.100,69	3.178,21
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 4.690,46	R\$ 4.807,72	R\$ 4.927,91	R\$ 5.051,11	R\$ 5.177,39	R\$ 5.306,82
(-) Despesas Operacionais	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	675,70	649,21	622,20	594,64	566,53	537,86
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ (231,84)	R\$ (88,09)	R\$ 59,12	R\$ 209,87	R\$ 364,26	R\$ 522,36
(-) Amortização do Financiamento	1.324,30	1.350,79	1.377,80	1.405,36	1.433,47	1.462,14
Lucro/ Prejuízo	R\$ (1.556,14)	R\$ (1.438,88)	R\$ (1.318,69)	R\$ (1.195,49)	R\$ (1.069,21)	R\$ (939,78)

DRE MENSAL - Cenário Pessimista -

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Receita Bruta	R\$ 9.059,54	R\$ 9.286,03	R\$ 9.518,18	R\$ 9.756,14	R\$ 10.000,04	R\$ 10.250,04
(-) Impostos (4%)	362,38	371,44	380,73	390,25	400,00	410,00
(=) Receita Líquida	8.697,16	8.914,59	9.137,45	9.365,89	9.600,04	9.840,04
(-) Custos Variáveis Diretos	3.257,67	3.339,11	3.422,59	3.508,15	3.595,85	3.685,75
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 5.439,49	R\$ 5.575,48	R\$ 5.714,87	R\$ 5.857,74	R\$ 6.004,18	R\$ 6.154,29
(-) Despesas Operacionais	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	508,62	478,79	448,37	417,34	385,68	353,40
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 471,94	R\$ 637,76	R\$ 807,57	R\$ 981,47	R\$ 1.159,57	R\$ 1.341,96
(-) Amortização do Financiamento	1.491,38	1.521,21	1.551,63	1.582,66	1.614,32	1.646,60
Lucro/ Prejuízo	R\$ (1.019,44)	R\$ (883,45)	R\$ (744,06)	R\$ (601,19)	R\$ (454,75)	R\$ (304,64)

DRE MENSAL - Cenário Pessimista -

	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Receita Bruta	R\$ 10.506,29	R\$ 10.768,95	R\$ 11.038,17	R\$ 11.314,13	R\$ 11.596,98	R\$ 11.886,90
(-) Impostos (4%)	420,25	430,76	441,53	452,57	463,88	475,48
(=) Receita Líquida	10.086,04	10.338,19	10.596,65	10.861,56	11.133,10	11.411,43
(-) Custos Variáveis Diretos	3.777,90	3.872,34	3.969,15	4.068,38	4.170,09	4.274,34
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 6.308,14	R\$ 6.465,85	R\$ 6.627,49	R\$ 6.793,18	R\$ 6.963,01	R\$ 7.137,09
(-) Despesas Operacionais	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	320,46	286,87	252,61	217,66	182,02	145,66
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 1.305,80	R\$ 1.497,10	R\$ 1.693,01	R\$ 1.893,64	R\$ 2.099,12	R\$ 2.309,55
(-) Amortização do Financiamento	1.679,54	1.713,13	1.747,39	1.782,34	1.817,98	1.854,34
Lucro/ Prejuízo	R\$ (373,73)	R\$ (216,03)	R\$ (54,38)	R\$ 111,31	R\$ 281,14	R\$ 455,21

DRE MENSAL – Cenário Realista -

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 8.420,34	R\$ 8.630,85	R\$ 8.846,62	R\$ 9.067,79	R\$ 9.294,48	R\$ 9.526,85
(-) Impostos (4%)	336,81	345,23	353,86	362,71	371,78	381,07
(=) Receita Líquida	8.083,53	8.285,62	8.492,76	8.705,08	8.922,71	9.145,77
(-) Custos Variáveis Diretos	3.027,82	3.103,52	3.181,11	3.260,63	3.342,15	3.425,70
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 5.055,71	R\$ 5.182,10	R\$ 5.311,65	R\$ 5.444,45	R\$ 5.580,56	R\$ 5.720,07
(-) Despesas Operacionais	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 411,33	R\$ 525,72	R\$ 643,03	R\$ 763,34	R\$ 886,72	R\$ 1.013,24
(-) Amortização do Financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro/ Prejuízo	R\$ 411,33	R\$ 525,72	R\$ 643,03	R\$ 763,34	R\$ 886,72	R\$ 1.013,24

DRE MENSAL – Cenário Realista -

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 9.765,02	R\$ 10.009,14	R\$ 10.259,37	R\$ 10.515,86	R\$ 10.778,75	R\$ 11.048,22
(-) Impostos (4%)	390,60	400,37	410,37	420,63	431,15	441,93
(=) Receita Líquida	9.374,42	9.608,78	9.849,00	10.095,22	10.347,60	10.606,29
(-) Custos Variáveis Diretos	3.511,35	3.599,13	3.689,11	3.781,33	3.875,87	3.972,76
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 5.863,07	R\$ 6.009,65	R\$ 6.159,89	R\$ 6.313,89	R\$ 6.471,73	R\$ 6.633,53
(-) Despesas Operacionais	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	675,70	649,21	622,20	594,64	566,53	537,86
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 940,78	R\$ 1.113,84	R\$ 1.291,10	R\$ 1.472,65	R\$ 1.658,60	R\$ 1.849,07
(-) Amortização do Financiamento	1.324,30	1.350,79	1.377,80	1.405,36	1.433,47	1.462,14
Lucro/ Prejuízo	R\$ (383,53)	R\$ (236,95)	R\$ (86,71)	R\$ 67,29	R\$ 225,14	R\$ 386,93

DRE MENSAL – Cenário Realista -

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Receita Bruta	R\$ 11.324,43	R\$ 11.607,54	R\$ 11.897,73	R\$ 12.195,17	R\$ 12.500,05	R\$ 12.812,55
(-) Impostos (4%)	452,98	464,30	475,91	487,81	500,00	512,50
(=) Receita Líquida	10.871,45	11.143,24	11.421,82	11.707,36	12.000,05	12.300,05
(-) Custos Variáveis Diretos	4.072,08	4.173,89	4.278,23	4.385,19	4.494,82	4.607,19
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 6.799,37	R\$ 6.969,35	R\$ 7.143,58	R\$ 7.322,17	R\$ 7.505,23	R\$ 7.692,86
(-) Despesas Operacionais	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	508,62	478,79	448,37	417,34	385,68	353,40
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 1.831,82	R\$ 2.031,63	R\$ 2.236,29	R\$ 2.445,91	R\$ 2.660,62	R\$ 2.880,53
(-) Amortização do Financiamento	1.491,38	1.521,21	1.551,63	1.582,66	1.614,32	1.646,60
Lucro/ Prejuízo	R\$ 340,44	R\$ 510,42	R\$ 684,66	R\$ 863,24	R\$ 1.046,30	R\$ 1.233,93

DRE MENSAL – Cenário Realista -

	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Receita Bruta	R\$ 13.132,86	R\$ 13.461,19	R\$ 13.797,71	R\$ 14.142,66	R\$ 14.496,22	R\$ 14.858,63
(-) Impostos (4%)	525,31	538,45	551,91	565,71	579,85	594,35
(=) Receita Líquida	12.607,55	12.922,74	13.245,81	13.576,95	13.916,38	14.264,28
(-) Custos Variáveis Diretos	4.722,37	4.840,43	4.961,44	5.085,47	5.212,61	5.342,93
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 7.885,18	R\$ 8.082,31	R\$ 8.284,37	R\$ 8.491,48	R\$ 8.703,76	R\$ 8.921,36
(-) Despesas Operacionais	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	320,46	286,87	252,61	217,66	182,02	145,66
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 2.882,84	R\$ 3.113,56	R\$ 3.349,88	R\$ 3.591,94	R\$ 3.839,87	R\$ 4.093,83
(-) Amortização do Financiamento	1.679,54	1.713,13	1.747,39	1.782,34	1.817,98	1.854,34
Lucro/ Prejuízo	R\$ 1.203,30	R\$ 1.400,43	R\$ 1.602,49	R\$ 1.809,60	R\$ 2.021,89	R\$ 2.239,48

DRE MENSAL – Cenário Otimista -

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 9.185,83	R\$ 9.415,48	R\$ 9.650,86	R\$ 9.892,13	R\$ 10.139,44	R\$ 10.392,92
(-) Impostos (4%)	367,43	376,62	386,03	395,69	405,58	415,72
(=) Receita Líquida	8.818,40	9.038,86	9.264,83	9.496,45	9.733,86	9.977,21
(-) Custos Variáveis Diretos	3.633,39	3.724,22	3.817,33	3.912,76	4.010,58	4.110,84
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 5.185,01	R\$ 5.314,64	R\$ 5.447,50	R\$ 5.583,69	R\$ 5.723,28	R\$ 5.866,36
(-) Despesas Operacionais	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48	3.009,48
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90	1.034,90
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 540,63	R\$ 658,26	R\$ 778,88	R\$ 902,58	R\$ 1.029,44	R\$ 1.159,54
(-) Amortização do Financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro/ Prejuízo	R\$ 540,63	R\$ 658,26	R\$ 778,88	R\$ 902,58	R\$ 1.029,44	R\$ 1.159,54

DRE MENSAL – Cenário Otimista -

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 10.652,75	R\$ 10.919,07	R\$ 11.192,04	R\$ 11.471,84	R\$ 11.758,64	R\$ 12.052,61
(-) Impostos (4%)	426,11	436,76	447,68	458,87	470,35	482,10
(=) Receita Líquida	10.226,64	10.482,30	10.744,36	11.012,97	11.288,29	11.570,50
(-) Custos Variáveis Diretos	4.213,61	4.318,95	4.426,93	4.537,60	4.651,04	4.767,32
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 6.013,02	R\$ 6.163,35	R\$ 6.317,43	R\$ 6.475,37	R\$ 6.637,25	R\$ 6.803,18
(-) Despesas Operacionais	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95	3.159,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65	1.086,65
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	675,70	649,21	622,20	594,64	566,53	537,86
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 1.090,73	R\$ 1.267,54	R\$ 1.448,64	R\$ 1.634,13	R\$ 1.824,12	R\$ 2.018,72
(-) Amortização do Financiamento	1.324,30	1.350,79	1.377,80	1.405,36	1.433,47	1.462,14
Lucro/ Prejuízo	R\$ (233,58)	R\$ (83,25)	R\$ 70,83	R\$ 228,77	R\$ 390,65	R\$ 556,58

DRE MENSAL – Cenário Otimista –

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Receita Bruta	R\$ 12.353,92	R\$ 12.662,77	R\$ 12.979,34	R\$ 13.303,82	R\$ 13.636,42	R\$ 13.977,33
(-) Impostos (4%)	494,16	506,51	519,17	532,15	545,46	559,09
(=) Receita Líquida	11.859,76	12.156,26	12.460,16	12.771,67	13.090,96	13.418,23
(-) Custos Variáveis Diretos	4.886,50	5.008,66	5.133,88	5.262,23	5.393,78	5.528,63
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 6.973,26	R\$ 7.147,59	R\$ 7.326,28	R\$ 7.509,44	R\$ 7.697,18	R\$ 7.889,61
(-) Despesas Operacionais	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95	3.317,95
(-) Despesas Administrativas (M.D.O)	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98	1.140,98
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	508,62	478,79	448,37	417,34	385,68	353,40
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 2.005,71	R\$ 2.209,87	R\$ 2.418,99	R\$ 2.633,18	R\$ 2.852,57	R\$ 3.077,28
(-) Amortização do Financiamento	1.491,38	1.521,21	1.551,63	1.582,66	1.614,32	1.646,60
Lucro/ Prejuízo	R\$ 514,33	R\$ 688,67	R\$ 867,36	R\$ 1.050,51	R\$ 1.238,25	R\$ 1.430,68

DRE MENSAL - Cenário Otimista -

	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Receita Bruta	R\$ 14.326,76	R\$ 14.684,93	R\$ 15.052,05	R\$ 15.428,35	R\$ 15.814,06	R\$ 16.209,41
(-) Impostos (4%)	573,07	587,40	602,08	617,13	632,56	648,38
(=) Receita Líquida	13.753,69	14.097,53	14.449,97	14.811,22	15.181,50	15.561,04
(-) Custos Variáveis Diretos	5.666,84	5.808,51	5.953,73	6.102,57	6.255,13	6.411,51
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 8.086,85	R\$ 8.289,02	R\$ 8.496,24	R\$ 8.708,65	R\$ 8.926,37	R\$ 9.149,53
(-) Despesas Operacionais	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85	3.483,85
(-) Despesas Adminiistrativas (M.D.O)	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03	1.198,03
(-) Despesas Financeiras (juros fin.)	320,46	286,87	252,61	217,66	182,02	145,66
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 3.084,51	R\$ 3.320,27	R\$ 3.561,76	R\$ 3.809,11	R\$ 4.062,47	R\$ 4.321,99
(-) Amortização do Financiamento	1.679,54	1.713,13	1.747,39	1.782,34	1.817,98	1.854,34
Lucro/ Prejuízo	R\$ 1.404,97	R\$ 1.607,14	R\$ 1.814,37	R\$ 2.026,77	R\$ 2.244,49	R\$ 2.467,65

4.6.8 Avaliação do investimento

Após serem calculados os resultados operacionais será apresentada a avaliação do investimento através do cálculo do valor presente líquido, índice de lucratividade, taxa interno de retorno e do período de recuperação do investimento (payback).

Para tanto, o empreendimento será avaliado nos cenários realista, pessimista e otimista. Primeiramente, será testada uma hipótese na qual o valor total do investimento refere-se à aplicação do capital próprio (R\$ 20.652,00), pois o financiamento e os juros estão sendo pagos durante o exercício operacional. Posteriormente, será analisado o retorno financeiro considerando o investimento total de R\$ 50.652,00.

4.6.8.1 Cálculo do VPL para o investimento

Para ser calculado o VPL do investimento deve ser estabelecida inicialmente a taxa de desconto, que é determinada em função da rentabilidade mínima exigida para o empreendimento, sendo definida como a taxa mínima de atratividade (TMA).

Desse modo, considerando que o dinheiro a ser investido na lanchonete Brunello pode ser depositado em caderneta de poupança, a qual rende, em média 0,7% ao mês, livre de risco, será exigida uma TMA de 1% a.m., equivalente à taxa de 12,68 a.a. para o cálculo do VPL do empreendimento.

Com isso, seguem a seguir os cálculos do VPL do empreendimento nos três diferentes cenários projetados considerando o investimento realizado com o capital próprio :

VPL Realista		VPL Pessimista		VPL Otimista	
Investimento	-R\$ 20.652,00	Investimento	-R\$ 20.652,00	Investimento	-R\$ 20.652,00
Retorno Ano 1	R\$ 4.215,55	Retorno ano 1	R\$ (9.733,71)	Retorno ano 1	R\$ 5.999,35
Retorno ano 2	R\$ 14.956,19	Retorno ano 2	R\$ (3.804,01)	Retorno ano 2	R\$ 17.355,20
TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.
VPL	R\$ (5.131,32)	VPL	R\$ (32.286,08)	VPL	R\$ (1.659,52)

Quadro 26 – Cálculo do VPL, hipótese 1.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise: O VPL apurado para os três cenários projetados, no horizonte de dois anos, foi negativo indicando que o investimento deve ser rejeitado se desejado que o projeto apresente retorno financeiro dentro desse período de tempo. O retorno financeiro somente seria verificado se o projeto apresentasse nesse no período considerado VPL igual ou maior a zero.

A segunda Hipótese para análise do retorno do investimento será feita levando em conta que não haverá a amortização do financiamento e nem o pagamento de juros durante o exercício operacional. No entanto, a TMA a ser considerada para o cálculo do VPL será obtida pelo custo médio ponderado de acordo com a estrutura de capital proposta para o investimento, como é apresentado a seguir:

Custo Médio Ponderado de Capital			
	Valor	Participação	Custo
Recursos Próprios	R\$ 20.652	40,77%	1,00%
Financiamento	R\$ 30.000	59,23%	2,00%
TOTAL	R\$ 50.652	100,00%	
	CMP	1,59% a.m.	
	CMP	20,87% a.a.	

Quadro 27 – Custo médio ponderado de capital.

Fonte: Santos (2001).

Após ser calculada a TMA é apresentado a seguir o VPL nos três cenários para a segunda hipótese:

VPL Realista		VPL Pessimista		VPL Otimista	
Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00
Retorno Ano 1	R\$ 20.000,42	Retorno Ano 1	R\$ 6.051,16	Retorno Ano 1	R\$ 21.784,22
Retorno ano 2	R\$ 38.956,19	Retorno ano 2	R\$ 20.195,99	Retorno ano 2	R\$ 41.355,20
TMA	20,87%a.a.	TMA	20,87%a.a.	TMA	20,87%a.a.
VPL	R\$(7.441,65)	VPL	R\$(31.822,58)	VPL	R\$(4.323,89)

Quadro 28 - Cálculo do VPL , hipótese 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise: Novamente o investimento deve ser rejeitado, se desejado que haja retorno financeiro antes de dois anos, pois nos três cenários projetados o VPL apurado é negativo indicando incapacidade do empreendimento em oferecer remuneração financeira igual ou superior ao mínimo desejado. Observa-se ainda que a apuração do (VPL) tendo como taxa de desconto o (CMP) de capital, é verificado um despenho ainda pior para o investimento.

Por fim, uma terceira e última hipótese, para verificar o VPL referente a operação da lanchonete Brunello será calculada. Nessa, o investimento total de R\$ 50.652,00, será feito totalmente com recursos próprios a uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 12,68 a.a. (equivalente ao custo de capital). Dessa forma, são apresentados a seguir os VPL calculados nos três cenários para essa hipótese:

VPL Realista		VPL Pessimista		VPL Otimista	
Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00
Retorno Ano 1	R\$ 20.000,42	Retorno Ano 1	R\$ 6.051,16	Retorno Ano 1	R\$ 21.784,22
Retorno ano 2	R\$ 38.956,19	Retorno ano 2	R\$ 20.195,99	Retorno ano 2	R\$ 41.355,20
TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.
VPL	R\$ (2.222,06)	VPL	R\$ (29.376,22)	VPL	R\$ 1.250,34

Quadro 29 - Cálculo do VPL, hipótese 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise: Conforme o VPL apurado para essa hipótese verifica-se que o investimento é viável, dentro do horizonte de dois anos, somente no cenário OTIMISTA, pois o mesmo apresenta resultado maior do que zero, indicando que o investimento realizado é capaz de gerar um lucro R\$ 1.250,34, acima do resultado mínimo esperado. No entanto, nos outros dois cenários projetados, apesar de apresentarem um resultado melhor em relação às outras duas hipóteses, ainda indicam que o investimento deve ser rejeitado, pois o resultado do VPL é menor do que zero, no período de tempo calculado.

4.6.8.2 Índice de lucratividade

O índice de lucratividade, nos três cenários projetados para a lanchonete Brunello, são apresentados a seguir para as três hipóteses diferentes de investimento considerando o resultado operacional nos dois anos:

Hipótese 1 – Investimento de R\$ 20.652,00 e TMA de 12,68% a.a.

	C. Realista	C. Otimista
Resultado Operacional descontado pela (TMA)	R\$ 15.520,08	R\$ 18.992,48
Investimento Realizado	R\$ 20.652,00	R\$ 20.652,00
Índice de Lucratividade	0,751504852	0,919643524

Quadro 30 - Índice de lucratividade hipótese 1.

Análise: O índice de lucratividade (IL) menor do que 1, nos dois cenários, indica que o projeto deve ser rejeitado, se desejado que haja retorno financeiro dentro de dois anos.

Observa-se ainda que não foi calculado o IL no cenário pessimista, pois o resultado operacional nos dois anos foi negativo.

Hipótese 2 - Investimento de R\$ 50.652,00 e TMA de 20,87% a.a.

	C. Realista	C. Pessimista	C. Otimista
Resultado Operacional descontado pela (TMA)	R\$ 43.210,35	R\$ 18.829,42	R\$ 46.328,11
Investimento Realizado	R\$ 50.652,00	R\$ 50.652,00	R\$ 50.652,00
Índice de Lucratividade	0,853082741	0,37174099	0,914635409

Quadro 31- Índice de lucratividade hipótese 2.

Análise: O índice de lucratividade (IL) menor do que 1, nos três cenários, indica que nessa hipótese também o projeto deve ser rejeitado se desejado que haja retorno financeiro nesse período.

Hipótese 3 - Investimento de R\$ 50.652,00 e TMA de 12,68% a.a.

	C. Realista	C. Pessimista	C. Otimista
Resultado Operacional descontado pela (TMA)	R\$ 48.429,94	R\$ 21.275,78	R\$ 51.902,34
Investimento Realizado	R\$ 50.652,00	R\$ 50.652,00	R\$ 50.652,00
Índice de Lucratividade	0,956130818	0,420038254	1,02468487

Quadro 32- Índice de lucratividade hipótese 3.

Análise: O índice de lucratividade apresentado no cenário otimista demonstra que o projeto é viável nessa projeção, pois é capaz de oferecer retorno financeiro, superior ao mínimo exigido, dentro do período de tempo calculado (dois anos). Já o índice de 0,95, calculado para o cenário realista, demonstra que o projeto chega muito próximo ao mínimo do retorno financeiro desejado, mas ainda não possibilita afirmar a viabilidade econômica do negócio dentro no período de dois anos. Por sua vez, o índice de 0,42 apurado no cenário pessimista demonstra que o empreendimento está distante de oferecer retorno financeiro igual ao mínimo exigido, dentro do período de tempo analisado.

4.6.8.3 Cálculo da taxa interna de retorno

A seguir é apresentada a taxa de retorno obtida, em cada uma das hipóteses de investimento, considerando os três cenários projetados .

Hipótese 1 – A taxa interna de retorno é calculada em relação ao investimento feito com capital próprio de R\$ 20.652,00, sendo necessário haver a amortização do financiamento e o pagamento de juros no exercício operacional:

TIR Realista		TIR Pessimista		TIR Otimista	
Investimento	-R\$ 20.652,00	Investimento	-R\$ 20.652,00	Investimento	-R\$ 20.652,00
Retorno ano1	R\$ 4.215,55	Retorno ano1	R\$ (9.733,71)	Retorno ano1	R\$ 5.999,35
Retorno ano 2	R\$ 14.956,19	Retorno ano 2	R\$ (3.804,01)	Retorno ano 2	R\$ 17.355,20
TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.	TMA	12,68%a.a.
TIR	-4,08%	TIR	-27,47%	TIR	7,34%

Quadro 33 – Calculo da taxa interna de retorno hipótese 1.

Análise: O projeto mostra-se inviável no período de tempo analisado, pois a taxa interna de retorno é menor do que a taxa mínima de atratividade.

Hipótese 2 – A taxa interna de retorno é calculada em relação ao investimento feito no valor de R\$ 50.652,00 não havendo a amortização do financiamento e nem o pagamento de juros durante o exercício operacional.

TIR Realista		TIR Pessimista		TIR Otimista	
Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00	Investimento	-R\$ 50.652,00
Retorno ano1	R\$ 20.000,42	Retorno ano1	R\$ 6.051,16	Retorno ano1	R\$ 21.784,22
Retorno ano 2	R\$ 38.956,19	Retorno ano 2	R\$ 20.195,99	Retorno ano 2	R\$ 41.355,20
TMA C.próprio	12,68%a.a	TMA C.próprio	12,68%a.a.	TMA C.próprio	12,68%a.a.
TMA CMP	20,87%a.a.	TMA CMP	20,87%a.a.	TMA CMP	20,87%a.a.
TIR	9,64%	TIR	-30,60%	TIR	14,39%

Quadro 34 Cálculo da taxa interna de retorno hipótese 2.

Análise: A taxa interna de retorno (TIR) é apenas maior que a taxa mínima de atratividade (TMA) no cenário otimista considerada para remuneração do capital próprio, indicando que o investimento só obterá resultado econômico favorável dentro de dois anos se for obtido os resultados projetados no cenário otimista e o custo considerado do capital investido seja de 12,68% a.a.

4.6.8.4 Período de recuperação do investimento (payback)

O cálculo do “payback” para a lanchonete Brunello será feito com o objetivo de medir o risco associado ao negócio, pois quanto maior for o tempo para recuperar o investimento mais arriscado ele será.

Com isso, são apresentados a seguir para os cenários propostos o respectivo “payback” para a hipótese de investimento de R\$ 20.652,00, quando ocorre a amortização e o pagamento de juros no exercício operacional e para o investimento de R\$ 50.652,00 que não inclui pagamentos referentes a financiamento.

Payback para Cenário Realista			
Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	20.652,00		
1		R\$ 4.215,55	R\$ (16.436,45)
2		R\$ 14.956,19	R\$ (1.480,26)
3			

Quadro 35 - payback cenário realista hipótese 1.

Análise: Verifica-se no cenário Realista da hipótese 1 de investimento que o período de recuperação do investimento ocorrerá após 2 anos e 2 meses aproximadamente.

Payback para Cenário Otimista			
Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	20.652,00		-R\$ 20.652,00
1		R\$ 5.999,35	-R\$ 14.652,65
2		R\$ 17.355,20	
3			

Quadro 36 -- payback cenário otimista hipótese 1.

Análise: Verifica-se no cenário Otimista da hipótese 1 de investimento que o período de recuperação do investimento ocorrerá após 1 ano, 10 meses e 4 dias.

Observa-se ainda, que não foi calculado o payback do cenário pessimista para o investimento de R\$ 20.652,00, pois foi registrado prejuízo nos dois anos projetados o que impossibilita o cálculo do payback nesse cenário.

Considerando agora o investimento de R\$ 50.652,00 em que não há a necessidade de financiamento são apresentados nos três cenários projetados, os respectivos "payback"

Payback para Cenário Realista			
Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	50.652,00		-50.652
1		R\$ 20.000,42	-R\$ 30.651,58
2		R\$ 38.956,19	
3			

Quadro 37 - payback cenário realista hipótese 2.

Análise: Verifica-se no cenário realista da hipótese 2 de investimento, que o período de recuperação para o investimento é de 1 ano, 9 meses e 13 dias.

Payback para Cenário Pessimista			
Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	50.652,00		-R\$ 50.652,00
1		R\$ 6.051,16	-R\$ 44.600,84
2		R\$ 20.195,99	-R\$ 24.404,85
3			

Quadro 38 - payback cenário pessimista hipótese 2.

Análise: O período de recuperação do investimento não pode ser calculado precisamente para estes cenário, pois não foi projetado o lucro para o terceiro ano. No entanto, estima-se que o “payback” venha a ocorrer após 3 anos e 3 meses.

Payback para Cenário Otimista			
Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	50.652,00		-R\$ 50.652,00
1		R\$ 21.784,22	-R\$ 28.867,78
2		R\$ 41.355,20	
3			

Quadro 39 - - payback cenário otimista hipótese 2

Análise: O período de recuperação no cenário otimista da hipótese 2 de será de 1 ano, 8 meses, e 11 dias após realizado o investimento.

4.6.8.5 Resumo da avaliação financeira

A seguir é apresentada o resumo da avaliação do investimento no cenário realista projetado conforme as hipóteses propostas:

Investimento	TMA	VPL	IL	TIR	Payback
R\$ 20.652,00	12,68% a.a.	R\$(5.131,92)	0,751504852	-4,08%	2 anos e 2 meses
R\$ 50.652,00	20,87%.a.a	R\$(2.222,06)	0,853082741	9,64%	1 ano e 9 meses
R\$ 50.652,00	12,68% a.a.	R\$(7.441,65)	0,956130818	9,64%	1 ano e 9 meses

Quadro 40 - Resuma da avaliação financeira feita para o cenário realista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado demonstrou a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma lanchonete no centro de Florianópolis, possibilitando ao empreendedor decidir-se, de forma racional, pelo investimento na oportunidade de negócio identificada.

Os objetivos específicos propostos procuraram basicamente responder ao seguinte problema: é viável econômica e financeiramente a implantação de um empreendimento que ofereça churro e pizza em fatias através de uma lanchonete especializada instalada no centro de Florianópolis?. As conclusões obtidas são apresentadas a seguir.

5.1 Conclusões

A análise dos aspectos mercadológicos relacionados ao empreendimento mostrou, em relação ao mercado consumidor, que haveria um bom mercado para o negócio proposto, sendo fatores decisivos na escolha de um lugar para lanchar, o preço, a qualidade e o conhecimento prévio dos produtos vendidos. Verificou-se ainda, que a aceitação do churro como opção doce para a hora do lanche foi de 46% dos entrevistados na amostra pesquisada. Por outro lado, em relação à opção pizza em fatias para hora do lanche, 70% dos entrevistados responderam favoravelmente. Esses números, conjuntamente, podem ser interpretados como fatores positivos à implantação do negócio.

A pesquisa mostrou ainda que 55% dos entrevistados escolheriam o lugar para lanchar por indicação de amigos, aspecto que deve ser explorado mercadologicamente. Foi constatado também, em relação às perguntas de caráter mercadológico, que metade dos entrevistados na amostra dariam importância à informação de uma promoção feita por alguma lanchonete o que pode ser interpretado como um aspecto importante. Contudo, 88% dos entrevistados afirmaram que freqüentariam mais vezes um estabelecimento caso fosse oferecido um programa de fidelização que

concedesse descontos e oferecesse brindes. Tal resultado sugere que esse tipo de ação deve ser posto em prática. Finalmente, em relação à pesquisa mercadológica, verificou-se que a localização escolhida para instalação da lanchonete foi definida pela maioria dos entrevistados como boa.

No que diz respeito ao mercado concorrente verificou-se que não existia nenhum estabelecimento nas redondezas do local escolhido para instalação da lanchonete que comercializasse churro e pizza em fatias, da forma proposta pela lanchonete Brunello. Observou-se também, que todos os estabelecimentos analisados possuíam uma identidade bem definida, relacionada ao produto oferecido, o que identifica uma maior possibilidade de sucesso para um negócio que tenha como estratégia oferecer produtos bem específicos. Constatou-se também, entre os concorrentes pesquisados, que o preço médio de um lanche com bebida fica em torno de R\$ 5,00, em média. Outro ponto marcante identificado na concorrência diz respeito à forma de como os alimentos eram comercializados. Em quase todos os lugares pesquisados os produtos estavam disponíveis para entrega imediata ou em um espaço muito curto de tempo para o preparo. Tal fato parece indicar que o cliente busca lugares onde seja atendido o mais rápido possível, uma vez que seu tempo para o lanche em geral é curto.

Já em relação ao mercado fornecedor constatou-se que, para uma lanchonete, é bastante vasto o leque de opções, sendo possível encontrar os insumos necessários ao negócio tanto em supermercados varejistas como em atacadistas especializados.

No que diz respeito aos aspectos técnicos, o local escolhido para a instalação do negócio foi a Rua Saldanha Marinho, no centro de Florianópolis, por onde circula diariamente um vasto número de pessoas e que tem grande concentração de escritórios e escolas. Também foram relacionados nesse tópico todos os equipamentos necessários ao funcionamento da lanchonete, sendo que para adquiri-los seria necessário um investimento de R\$ 15.482,00. Estimou-se também que seriam investidos outros R\$ 5.000,00 na aquisição de móveis e ainda R\$ 7.650,00 em reforma do imóvel a ser alugado.

Na análise dos aspectos jurídicos e legais do negócio verificou-se que deveria ser feito o registro na Junta Comercial como EMPRESÁRIO, pois não haveria sócio no empreendimento, e que o enquadramento tributário do negócio seria o de microempresa, sendo os impostos pagos através do Simples Federal e Simples Estadual.

Por fim, foram analisados os aspectos econômicos e financeiros da lanchonete por meio do levantamento do investimento inicial necessário para a abertura da empresa, da delimitação dos gastos fixos e variáveis, da determinação do preço de venda dos produtos e da determinação do ponto de equilíbrio. Em seguida foi projetada uma demonstração do resultado do exercício para um cenário pessimista, realista e otimista e finalmente feita a avaliação do retorno do investimento para as três hipóteses de investimento. Os resultados projetados demonstraram que não haveria lucro até o final do segundo ano de operação. Esse fato foi comprovado através do cálculo do valor presente líquido que se apresentou negativo nas três hipóteses de investimento avaliadas dentro do cenário realista projetado e também pelo índice de lucratividade do investimento, que foi menor do que 1. Vale observar que, no cenário otimista calculado para a hipótese de investimento de R\$ 50.652,00, com TMA de 12,68% a.a., o empreendimento mostrou condições de oferecer uma remuneração financeira positiva, de acordo os indicadores de análise financeira utilizados.

Vale ressaltar ainda que os cálculos foram projetados apenas para o horizonte de 2 anos, tempo em que o negócio ainda estaria em processo de amadurecimento e recuperando o capital investido. Sendo assim, não é possível fazer um pleno julgamento da viabilidade financeira sem que seja considerado um período maior de tempo. Contudo, dentro dos objetivos propostos para a realização do presente trabalho acadêmico, a conclusão final a ser feita em relação à viabilidade financeira da lanchonete Brunello é de que o investimento não seria viável se fosse esperado que o mesmo oferecesse um retorno positivo dentro do horizonte de dois anos.

5.2 Recomendações

Para uma melhor análise financeira do estudo apresentado é necessário que todos os cálculos realizados sejam estendidos para um horizonte maior de tempo, o que proporcionará uma melhor avaliação do investimento proposto.

Importante também é destacar que, apesar das estimativas financeiras serem baseadas nas análises de mercado e nas características do empreendimento, *as mesmas primaram por um caráter conservador, mesmo as projetadas para o cenário otimista.* Dessa forma, seria interessante comparar os dados projetados com a realidade do mercado.

Por fim, vale lembrar que um estudo de viabilidade de um empreendimento é apenas um planejamento antecipado às ações a serem executadas e uma estimativa de recursos a serem investidos para que os objetivos almejados sejam alcançados satisfatoriamente. Nesse sentido, é muito importante entender que por mais minucioso que seja, o planejamento não evita os riscos inerentes aos problemas e dificuldades inesperadas. Seu objetivo é somente ajudar a preveni-los e a enfrentá-los com uma escolha segura da direção a seguir e com a possibilidade de fazer as correções de rumo que se fizerem necessárias.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. **Definição do negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991. 315p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 164.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços** : um enfoque economico-financeiro. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 246p

BAILY, Peter J. H. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000. 471p.

BUARQUE, Cristovam; OCHOA, Hugo Javier. **Avaliação econômica de projetos** : uma apresentação didática. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 266 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995. 140p

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004
200p.

CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003. 312p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002. 220p.

GEOGUIA FLORIANOPOLIS. Apresenta informações geográficas da cidade de Florianópolis. Disponível em: www.pmf.sc.gov.br acesso em outubro de 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, c1997. 841p

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**: uma introdução as técnicas de planejamento e elaboração de projetos. 13 ed. Fortaleza:Estrela, 1987. 402p.

KASSAI, Jose Roberto. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial : cálculos financeiros, contabilidade. 2. ed São Paulo: Atlas, 2000. 256p.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo. Prentice Hall, 2000. 764p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 867p.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1990

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed São Paulo: Atlas, 2003. 370p.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1996, vol I

MATOS, A.C. **Comece Certo**. Brasília: Sebrae, 2004.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. **Marketing : relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e científicos, 1999, c1997. 468 p.

TEM – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Apresenta informações sobre a classificação brasileira de ocupações. Disponível em www.mte.gov.br Acesso em novembro de 2006.

PEREIRA, Heitor Jose e SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, 1990. 280 p

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisas em Administração**. 1º ed. São Paulo: Atlas 1996

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e media empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252p.

SANVICENTE, A Z.-**Administração Financeira**. 4ªed. São Paulo, Atlas S/A-1999

SEBRAE –SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Apresenta informações gerais para a abertura de micro e pequenas empresas. Disponível em www.sebrae.com.br Acesso em agosto de 2006.

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negocios**. Rio de Janeiro: Record, 1996. 221 p

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: n. 1, p.25-49, 199.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WOILER, Samsão, MATHIAS, W. Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** 13^o ed. São Paulo: Atlas, 1996

APÊNDICE A – Questionário aplicado para pesquisa do mercado consumidor

As questões apresentadas abaixo têm o objetivo de conhecer sua opinião e suas preferências a respeito da abertura de uma lanchonete no centro de Florianópolis. As repostas serão utilizadas na elaboração de um estudo de viabilidade. Nesse sentido, sua colaboração é muito importante para nós.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

1. Qual sua faixa etária?

- até 18 anos entre 19 e 26 anos
 entre 27 e 38 anos entre 39 e 50 anos
 acima de 50 anos

3. Qual sua renda mensal ?

- Até 500,00 Entre 501,00 e 1000,00
 Entre 1001,00 e 2000,00 Acima de 2001,00

5. Qual a sua ocupação?

- Funcionário de empresa pública estudante
 funcionário de empresa privada autônomo

7. Com que regularidade você freqüenta a região do centro?

- diariamente três vezes por semana
 duas vezes por semana
 uma vez por semana esporadicamente

9. Onde você costuma lanchar?

- cafeteria rede de fast food padaria
 casa de sucos naturais lanchonete
 outros ? _____

11. Com relação ao lugar que você costuma lanchar no centro.

- sempre freqüento os mesmos lugares
 gosto de experimentar novas opções indiferente

13. Com que freqüência você poderia consumir churros?

- todo dia três vezes por semana
 duas vezes por semana uma vez por semana
 uma vez por mês

2. Qual é seu sexo?

- Masculino Feminino

4. Onde você mora?

- Centro outros bairros outras cidades

6. Por que freqüenta a região do centro?

- Estudo Trabalho Moradia
 Passeio compra Outros _____

8. Quando você está no centro costuma fazer algum tipo de lanche?

- sempre as vezes nunca (encerrar)

10. Qual fator é decisivo na sua escolha de um lugar para lanchar?

- localização preço variedade
 atributos nutricionais do produto vendido
 atendimento
 conhecimento prévio dos produtos vendidos

12. Você escolheria um churros como opção de doce na hora do lanche?

- sim não (pular para questão 19)

14. Se houver a opção de um churros feito no forno ao invés de frito

- não gostaria seria indiferente pediria esse

15. Qual recheio você mais gosta no churros.

geléia de morango doce de leite chocolate

goiabada creme beijinho

outro _____

17. Qual recheio salgado você prefere?

catupiry queijo tipo cheedar os dois

outros _____

19. Você gostaria que houvesse um estabelecimento que oferecesse pizza em fatias como opção de salgado na hora do lanche?

sim não (pular para questão 22)

21. Qual valor você acha justo pagar por uma fatia generosa de pizza?

2,00 2,50 3,00 sugestão _____

23. Qual forma de atendimento você prefere na hora do lanche?

Balcão Mesa Tele-entrega

25. Qual dessas formas de comunicação você considera para escolher um lugar para lanche?

dica de amigos anúncio em jornal panfletos

propaganda no rádio fachada da loja

sugestão _____

27. Você freqüentaria mais vezes um lugar se este lhe oferecesse um programa de fidelização que concedesse descontos ou algum produto como brinde?

sim não

16. Você gostaria que houvesse a opção de um churros salgado?

sim não (pular para questão 17) não sei

18. Qual valor você acha justo pagar por um churros de 20 cm de comprimento.

R\$ 1,50 R\$ 1,75 R\$ 2,00 R\$ 2,50

sugestão _____

20. Enumere em ordem crescente os recheios para pizza de acordo com a sua preferência.

Frango c/ catupiry Calabresa Portuguesa

Tomate seco Queijo mussarela chocolate

queijo com banana Brócolis c/ queijo

22. Qual período do dia preferencialmente você costuma fazer um lanche?

na hora do almoço meio da tarde fim da tarde

qualquer período

24. Como você escolhe um lugar para lanche?

pela marca pela conveniência da localização

pelos produtos vendidos pelo preço

outros _____

26. O que você costuma fazer quando é informado sobre a promoção de alguma lanchonete?

sente-se estimulado a participar não dá importância

28. Você considera a localização na rua Saldanha Marinho para instalação da lanchonete (próximo ao Teatro Álvares de Carvalho), como:

Excelente Boa Razoável Ruim Péssima

Mais uma vez, Muito obrigado pela sua colaboração.