

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOÃO ANTONIO DUARTE**

**A ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA  
CAFETERIA**

**Florianópolis**

**2016**

**JOÃO ANTONIO DUARTE**

**A ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA  
CAFETERIA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Afonso Frey

**Florianópolis**

**2016**

**JOÃO ANTONIO DUARTE**

**A ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA  
CAFETERIA**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

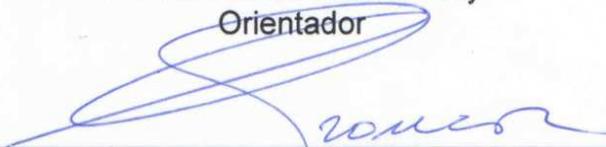
Prof. **Dr. MARCELO H. DUTRA**  
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:



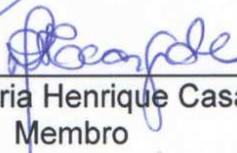
---

Prof. Dr. Irineu Afonso Frey  
Orientador



---

Prof. Dr. Marcos Laffin  
Membro



---

Profa. Dra. Maria Henrique Casagrande  
Membro

Florianópolis, 10 de junho de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pela saúde não só minha, mas de toda minha família e por permitir que complete mais essa etapa da minha vida. A todos os meus familiares pelo apoio durante esses anos de faculdade, os quais passaram muito rápido.

Por fim, a todos os amigos e professores que de alguma forma me ajudaram no percurso desta longa caminhada.

## RESUMO

DUARTE, João Antonio. **A análise econômica e financeira de uma cafeteria**. Monografia (Ciências Contábeis) 76 páginas – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

O plano de negócios é um mecanismo de importância para que o empreendedor possa colocar suas ideias em prática de maneira correta e adequada no ramo em que pretende ingressar. Por meio dele, é possível estruturar sua entrada no mercado de maneira apropriada, com previsão dos riscos que poderá encontrar pelo caminho, e propiciar ao empreendedor, ferramentas para que o negócio seja bem-sucedido. Neste estudo buscou-se analisar os elementos fundamentais determinantes na viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma cafeteria na cidade de Florianópolis. Sobre a metodologia de pesquisa, este trabalho categoriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa que busca apresentar a análise da viabilidade econômica e financeira de uma cafeteria no município de Florianópolis por meio da elaboração de um plano de negócios. Para tanto, coletou-se dados por meio de visitas aos estabelecimentos classificados como cafeterias, entrevistas não estruturadas com os proprietários e clientes, averiguação dos dados, percepção dos métodos, levantamento de receitas, despesas e custos. Foram elaborados e analisados os relatórios projetados, calculados e analisados os índices financeiros e econômicos. Concluiu-se que o estudo para a análise da abertura da cafeteria aponta-se como viável e rentável, podendo-se obter um retorno sobre o investimento em um curto prazo e com uma boa lucratividade.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Planejamento. Viabilidade. Cafeteria.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa do empreendimento .....	35
Figura 2 – Evolução do consumo do café no Brasil.....	38
Figura 3 – Dados estatísticos sobre café.....	38
Figura 4 – Perfil dos consumidores .....	39
Figura 5 – Mapa dos concorrentes.....	41
Figura 6 – <i>Layout</i> .....	47
Figura 7 – Vista Isométrica .....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nome dos fornecedores .....	40
Quadro 2 – Cardápio da cafeteria .....	43
Quadro 3 - Preços de venda .....	44
Quadro 4 – Custos com marketing .....	45
Quadro 5 – Salário do assistente .....	49
Quadro 6 – Pró-labore sócios .....	50
Quadro 7 – Investimento inicial .....	51
Quadro 8 – Custo depreciação .....	51
Quadro 9 – Custo fixo mensal .....	52
Quadro 10 – Estimativa de faturamento da cafeteria em três cenários .....	53
Quadro 11 – Estimativa do custo dos os produtos vendidos da cafeteria.....	54
Quadro 12 – Demonstração do Resultado do Exercício projetado.....	55
Quadro 13 – Balanço Patrimonial projetado cenário pessimista.....	56
Quadro 14 – Balanço Patrimonial projetado cenário ideal.....	57
Quadro 15 – Balanço Patrimonial projetado cenário otimista.....	57
Quadro 16 – Fluxo de Caixa projetado cenário pessimista .....	58
Quadro 17 – Fluxo de Caixa projetado cenário ideal .....	58
Quadro 18 - Fluxo de Caixa projetado cenário otimista.....	59
Quadro 19 – Resultado do cálculo dos índices financeiros e econômicos .....	60
Quadro 20 – Custo mobiliário .....	65
Quadro 21 – Custo utensílios de cozinha .....	65
Quadro 22 – Custo objetos descartáveis.....	66
Quadro 23 – Custo higiene e limpeza.....	66
Quadro 24 – Custo serviços.....	67
Quadro 25 – Custo eletro eletrônicos .....	67
Quadro 26 – Custo uniformes.....	68
Quadro 27 – Custo despesas adicionais.....	68
Quadro 28 – Estimativa de faturamento mensal cenário pessimista .....	69
Quadro 29 – Estimativa de faturamento mensal cenário ideal .....	70
Quadro 30 – Estimativa de faturamento mensal cenário otimista.....	71
Quadro 31 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário pessimista ....	72
Quadro 32 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário ideal .....	73

Quadro 33 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário otimista.....	74
Quadro 34 – Detalhamento do cálculo dos índices financeiros e econômicos cenário pessimista .....	75
Quadro 35 – Detalhamento do cálculo dos índices financeiros e econômicos cenário ideal ...	75
Quadro 36 – Detalhamento do cálculo dos índices financeiros e econômicos cenário otimista .....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUCESC	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Geral
LI	Liquidez Imediata
LS	Liquidez Seca
ML	Margem Líquida
RPL	Rentabilidade do Patrimônio Líquido
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SINE	Sistema Nacional de Emprego
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivo específico.....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	14
<b>1.4.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2 Plano de coleta e análise de dados.....</b>	<b>15</b>
1.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	16
1.6 ORGANIZAÇÃO DE PESQUISA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS .....	18
<b>2.1.1 Conceitos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Importância e características .....</b>	<b>20</b>
2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	21
<b>2.2.1 Sumário executivo .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Análise de mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3 Plano de marketing.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4 Plano operacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.5 Plano financeiro .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.6 Construção de cenários .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.7 Avaliação estratégica.....</b>	<b>25</b>
2.3 RELATÓRIOS PROJETADOS.....	25
<b>2.3.1 Balanço Patrimonial projetado .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Fluxo de Caixa projetado.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício projetado .....</b>	<b>28</b>
2.4 ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS .....	21
<b>2.4.1 Procedimentos para avaliação dos índices .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 Principais índices e sua aplicabilidade .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.3 Índice de Liquidez Geral.....</b>	<b>30</b>

2.4.4 Índice de Liquidez Imediata .....	30
2.4.5 Índice de liquidez Corrente .....	31
2.4.6 Índice de Liquidez Seca.....	31
2.4.7 Rentabilidade do Patrimônio Líquido .....	31
2.4.8 Margem Líquida .....	32
2.4.9 Lucratividade .....	32
2.4.10 Tempo de Retorno do Investimento - <i>Payback</i> .....	33
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	34
3.1.1 Enunciado do projeto de instalação .....	34
3.1.2 Estrutura, localização e competência dos responsáveis .....	35
3.1.3 Produtos, serviços e tecnologia .....	36
3.1.4 Missão, foco e objetivo.....	36
3.2 ANÁLISE DE MERCADO .....	37
3.2.1 Clientes e fornecedores.....	40
3.2.2 Concorrentes .....	41
3.3 PLANO DE MARKETING .....	42
3.3.1 Descrição dos produtos .....	42
3.3.2 Preço dos produtos .....	44
3.3.3 Estratégias promocionais .....	45
3.4 PLANO OPERACIONAL .....	46
3.4.1 <i>Layout</i> da cafeteria.....	46
3.4.2 Processos operacionais .....	48
3.4.3 Necessidade de pessoal .....	49
3.5 PLANO FINANCEIRO .....	50
3.5.1 Investimento inicial .....	50
3.5.2 Depreciação .....	51
3.5.3 Custo fixo mensal.....	52
3.5.4 Capital de giro.....	53
3.5.5 Estoque inicial.....	53
3.5.6 Estimativa de faturamento mensal .....	53
3.5.6 Estimativa do custo dos produtos vendidos .....	54
3.5.7 Relatórios projetados .....	54

<b>3.5.8 Índices financeiros e econômicos.....</b>	<b>59</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A - Detalhamento dos gastos com o investimento inicial .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B - Detalhamento da estimativa de faturamento mensal .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE C - Detalhamento da estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE D - Detalhamento dos cálculos dos índices financeiros e econômicos .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um conceito importante para o sucesso profissional de qualquer pessoa. Segundo Yuki (2009), como o Brasil ainda está em desenvolvimento, o empreendedorismo tem se apresentado como um forte companheiro no crescimento econômico do país, tornando-se um ótimo apoio para as novas criações.

A constante sensação de instabilidade dos funcionários nas corporações, a ausência de um horizonte na carreira profissional e o desejo de tornar-se financeiramente independente são pontos comuns entre os que desejam empreender.

Diversos empresários de grandes corporações, afirmam que evoluíram através de uma crise no seu mercado, provando que durante a dificuldade foram mais empreendedores que seus adversários e por meio de táticas empreendedoras superaram os mesmos.

O passo mais seguro para um empreendedor colocar suas ideias em prática é por meio da elaboração de um plano de negócios. O plano de negócios trabalha lado a lado com o empreendedorismo, e para Rosa (2007) o plano de negócios foi criado para o empreendedor organizar suas ideias. Ele descreve de forma detalhada os objetivos de determinado negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.

Ao perceber uma oportunidade, um indivíduo que possui um perfil empreendedor associado à sabedoria, coragem e persistência, proporcionará a si mesmo a condição de aprofundar o seu conhecimento para assim administrar e colocar em prática o seu plano de negócios, este é um suporte fundamental para o empreendedor de sucesso.

O Brasil se destaca por ter um potencial elevado para investimentos na área de cafeterias, tendo em vista que é um dos principais produtores de café do mundo, sendo que existem mais de 3.500 cafeterias espalhadas pelo país segundo a ABIC (2011). O consumo de café é alto no país traz ao segmento grandes chances de gerar bons investimentos, desde que o empreendedor invista em produtos ou serviços inovadores para apresentar ao consumidor.

Portanto, este trabalho apresentará um plano de negócios, que tem como objetivo definir a viabilidade econômica e financeira, assim como, a gestão necessária, para a abertura de uma cafeteria na cidade de Florianópolis.

A pesquisa do presente estudo buscou analisar a interação das variáveis procurando entender os fenômenos encontrados na amostra analisada, realizada em abril de 2016, portanto, suas informações devem ser delimitadas a esse período e especificadas para utilização no ramo de cafeterias.

As investigações se estabeleceram bases teóricas, pesquisa de mercado, levantamento de custos, despesas e receitas, e indicadores econômicos e financeiros para auxiliar na constatação da viabilidade do negócio. Não foram considerados os possíveis concorrentes de outros distritos, centralizando a análise somente nos concorrentes da mesma região.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Este trabalho de conclusão de curso busca apresentar os elementos-chave para abertura de um comércio por meio da elaboração de um plano de negócios, sendo um estudo antecedente ao negócio, ao mesmo tempo em que possui uma finalidade que condiz com o sentido interno do empreendimento, ou seja, para proveito do próprio empreendimento, situação esta que serve para a organização das ideias dos empreendedores. Em outras palavras: o mapa do percurso. O plano serve como ferramenta de orientação na busca de informações detalhadas, contribuindo para a identificação da viabilidade econômica e financeira da ideia e gestão da empresa. Preparar e analisar o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa projetado, assim como calcular e analisar os índices financeiros e econômicos, também é importante para a análise do empreendimento.

De acordo com dados da pesquisa efetuada pelo IBGE (2010), a alimentação é o segundo maior gasto do brasileiro, perdendo apenas para as despesas com habitação. Hoje, cerca de 35% dos gastos com alimentação ocorre fora da residência. Estima-se que chegue a 50%, em 2020. Ainda segundo o estudo, a propensão é de que as pessoas adicionem ao almoço: o café da manhã ou o lanche da tarde.

Segundo a ABIC (2015), o Brasil é um dos maiores produtores e o segundo maior comércio do mundo de café. Aqui, a bebida é uma das grandes preferências nacionais. Tanto pela manhã como entre as reuniões, para amenizar a tensão do cotidiano, o café acompanha milhões de brasileiros. O país tem mais de 3.500 cafeterias, que escoaram uma parcela das 20,50 milhões de sacas de café consumidas pela população entre novembro de 2014 e outubro de 2015. Isto é, cada brasileiro consome ao ano 81 litros de café ou 4.90 kg de café torrado e moído. E mesmo com o consumo da bebida dentro de casa se destacando em primeiro lugar nas pesquisas e com a queda do crescimento da economia brasileira, as cafeterias celebram o crescimento e investem em produtos inovadores para atrair mais clientes.

É importante observar o ambiente demográfico, local de instalação da empresa e a análise do mercado para descobrir a viabilidade econômica e financeira do negócio. O

município de Florianópolis é o 3º no ranking da economia dos municípios de Santa Catarina, sendo que o setor do comércio e serviços representa 96,54% da economia segundo o site IBGE – Cidades (2014).

No sentido interno de suas finalidades, o plano de negócios ajuda o empreendedor a responder a seguinte pergunta: Existe viabilidade econômica e financeira para abertura de uma cafeteria na cidade de Florianópolis?

## 1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração desta pesquisa foi delineado o objetivo geral que deve ser alcançado, transformando-se em resposta para o problema de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os elementos determinantes na viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma cafeteria na cidade de Florianópolis.

### 1.2.2 Objetivo específico

- Elaborar o plano de negócios;
- Preparar e analisar os relatórios projetados;
- Calcular e analisar os índices financeiros e econômicos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para evidenciar uma justificativa aceitável, Castro (1977) propõe três requisitos para a organização de uma pesquisa: viabilidade, importância e originalidade.

O primeiro parâmetro está presente nesta pesquisa, uma vez que não há bloqueio para a realização. Existe disponibilidade de tempo e dinheiro para a execução da pesquisa. O local situa-se próximo para reconhecimento e observação de todas as exigências a serem tratadas, e o assunto possui uma ampla variedade bibliográfica para o embasamento teórico.

No quesito importância admite-se ser o mais significativo da pesquisa por dois motivos; o primeiro por ser um trabalho acadêmico que proporciona a associação dos ensinamentos teóricos pelo autor durante a sua vida acadêmica; o segundo, por se tratar de um

plano de vida pessoal do autor da pesquisa com a intenção de constatar a viabilidade econômica e financeira do negócio para poder materializá-lo.

A respeito da originalidade, de acordo com Castro (1977, p. 57), “um tema original é aquele cujos resultados têm potencial de nos surpreender”. O trabalho possui deste modo, a capacidade respondida por meio da análise das informações obtidas, criando, assim um resultado para o objetivo geral da pesquisa.

O plano de negócios a ser elaborado aqui, tem como objetivo analisar a viabilidade econômica e financeira, que, segundo Degen (1989), pode ser dividido em duas classes importantes:

1. O futuro empreendedor: O plano de negócios demonstra um momento único para o futuro empreendedor refletir e explorar todas as peculiaridades do novo negócio, considerando-as todas;

2. Os investidores: O plano de negócios é crucial, pois é exigido por possíveis investidores para qualificarem o novo empreendimento e decidirem participar.

Empreender nos tempos atuais está cada vez mais difícil, a inovação é uma peça crucial para a sobrevivência das empresas, por isso os administradores devem ser inteligentes nas tomadas de decisões, e necessitam dispor de um plano de negócios contendo informações financeiras e operacionais precisas, guiando o empreendimento para um caminho com menores riscos.

## 1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta subseção é apresentada a classificação da pesquisa, o plano de coleta e análise de dados.

### 1.4.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (1999), toda pesquisa social possui um objetivo distinto. Contudo, definem-se três categorias de pesquisas: classificação, descrição e explicação. E as pesquisas caracterizam-se em três conjuntos: estudos descritivos, estudos exploratórios e estudos que analisam relações causais.

As finalidades do tema exposto se caracterizam como pesquisa exploratória, conforme aponta Gil (1999, p. 43), ao destacar, “que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais

preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, apresentando mais rigidez no planejamento”. Ainda abrange entrevistas distintas e aprofundamento de casos e disponibiliza uma visão completa, de modo aproximativo, sobre tal caso.

Diante da pesquisa descritiva, de acordo com Silva (2003, p. 65) esta “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. A coleta de dados nesse tipo de pesquisa possui técnicas padronizadas, como questionário e a observação sistemática”. Existem diversos estudos que podem ser classificados como descritivos e um dos aspectos mais consideráveis é a utilização de métodos padronizados e coleta de dados.

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. Este estudo é classificado como qualitativo, pois faz a associação da teoria com a prática e não se utilizam dados estatísticos.

Pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, 2006, p. 154).

Portanto, o estudo qualitativo busca analisar a interação das variáveis procurando entender os fenômenos da amostra analisada.

#### **1.4.2 Plano de coleta e análise de dados**

Nesta pesquisa utiliza-se o levantamento de dados com intuito de rastrear informações no trabalho por meio de entrevistas não padronizadas.

O levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999, p. 70).

O plano de coleta iniciou-se por meio de visitas aos estabelecimentos classificados como cafeterias, entrevistas não estruturadas com os proprietários e clientes, averiguação dos dados, percepção nos métodos, levantamento de receitas, despesas e custos.

Segundo Silva e Menezes (2000), o conceito de instrumento de coleta de dados é influenciado pelos objetivos que se almeja conquistar com a pesquisa.

As ferramentas de coleta de dados mais conhecidas são a entrevista e a observação.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 190).

As técnicas de observação são divididas em diversos modelos, alguns deles são: observação não participante, observação na vida real, observação sistemática ou estruturada e observação individual, ambas serão utilizadas neste estudo.

Observação sistemática ou estruturada: utiliza instrumentos para a coleta dos dados ou fenômenos observados. Realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos; Observação não participante: o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, permanece de fora; Observação individual: é técnica de observação realizada por um pesquisador; Observação na vida real: as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 191).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o intuito de que uma delas tenha informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversa de natureza profissional. Existem métodos diferentes de promover entrevistas, que se diferenciam conforme a intenção do entrevistador.

Nesse raciocínio, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 197), “na entrevista não padronizada ou não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

Além disso, segundo Vergara (2009), a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. A entrevista informal ou aberta é praticamente uma conversa comum, mas tem o propósito de coletar os dados necessários.

De acordo com Yin (2001, p. 131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em Quadros ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Neste estudo as investigações estabeleceram bases teóricas, pesquisa de mercado, levantamento de custos, despesas e receitas, e indicadores econômicos e financeiros para auxiliar na constatação da viabilidade do negócio.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em abril de 2016, portanto suas informações devem ser delimitadas a esse período e específicas para utilização no ramo de cafeterias. Não foram

considerados os possíveis concorrentes de outros distritos, centralizando a análise somente nos concorrentes da mesma região.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda uma introdução, iniciando com contextualização do estudo, o qual consta a definição do tema, do problema, dos objetivos e a justificativa da elaboração do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos do trabalho, as considerações a respeito de plano de negócios e sua estrutura, relatórios projetados e índices financeiros e econômicos.

O terceiro capítulo compreende o estudo prático. Trata-se do estudo aplicado, são expostos os conhecimentos a respeito do plano de negócios.

E por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo, seguidas das referências utilizadas na sua realização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o intuito de alcançar o objetivo deste estudo, assim como os resultados apresentados, é necessária a elaboração de uma base teórica, oferecendo apoio para a formulação do estudo e para os resultados alcançados.

Neste capítulo abordaram-se conceitos de diversos autores, com a finalidade de fundamentar o tema deste estudo, por meio do embasamento teórico dos conhecimentos para a execução da atividade prática.

### **2.1 PLANO DE NEGÓCIOS**

Atualmente, todas as empresas estão sujeitas a riscos e a dificuldade. Dessa forma, para diminuir os riscos e incertezas, é de importância para o empreendedor elaborar um plano de negócio com boa estrutura, visando esclarecer as possíveis dificuldades do empreendimento.

Nesse íterim, um plano de negócios é o instrumento de pesquisa perfeito para ter um retrato fiel de todo o mercado, englobando características que a empresa necessita, como os produtos, grupos de clientes, concorrentes, economia, localização, entre outros fatores; o que possibilita uma maior segurança para quem quer começar uma empresa, ou expandir um negócio.

#### **2.1.1 Conceitos**

O plano de negócios é uma ferramenta usada com o propósito de descrever e planejar, através de estudos e pesquisas, quais as melhores opções para o crescimento e expansão de uma empresa, ou para o futuro de uma nova instituição empresarial, ou seja, é o principal método utilizado para analisar a viabilidade de um empreendimento.

No entendimento de Degen:

O plano é formalizado de ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio. (DEGEN, 1989, p. 177).

Para Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005), o plano de negócios é um documento que apresenta a definição do empreendimento, seu método operacional, seus planos, sua estratégia para conquistar o mercado e as estimativas de receitas e despesas.

Dornelas (2005, p. 93) complementa e define o plano de negócios da seguinte forma: “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.”

Já para Ansoff e Mcdonnell (1993), ocorreu um avanço dos desafios das empresas, conforme o desenvolvimento do mercado, alguns setores avançaram mais que outros, devido ao ambiente que operam, em virtude de alguns fatores: como o aumento da concorrência global, pressões sociais, mudanças políticas, entre diversos outros fatores.

Assim, as empresas não devem se basear apenas em resultados positivos do passado, pois futuramente, esses resultados podem ser negativos por causa da mudança dos fatores, e, conseqüentemente, a empresa não alcançaria seu objetivo. Por esse motivo, a instituição precisa diagnosticar seus próprios objetivos, riscos e oportunidades para definir uma boa estratégia.

Hisrich (2009) entende que o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são escritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo desenvolvimento. É com frequência uma integração de planos como os de marketing, de finanças, de produção e recursos humanos, e também aborda as tomadas de decisão de curto e longo prazo para os três primeiros anos de funcionamento do empreendimento.

Desse modo, o plano de negócios deve ser analisado como um estudo antecipado do empreendimento. Para muitos empreendedores ele ainda é um assunto novo, pois é comum não haver uma análise prévia do negócio. Frequentemente apenas levantam informações imprecisas sobre a atividade e apuram-se os investimentos iniciais para iniciar as atividades operacionais.

Pode-se concluir que o plano de negócios é uma ferramenta, um documento que envolve ideias, projetos e objetivos de uma determinada empresa, mas tudo isso através de estudos e pesquisas, e de maneira organizada e planejada fazendo com que a empresa tenha mais segurança, para investir em um futuro negócio, ou expandir um que já exista.

### 2.1.2 Importância e características

O plano de negócio serve como apresentação da empresa, tanto para o público externo quanto para o interno, sendo que o principal usuário do plano é o próprio empreendedor.

Existem diversos tipos e tamanhos de planos de negócio, e como bem explica Dornelas, é possível estabelecer as diretrizes do negócio:

- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.). (DORNELAS, 2008, p. 85).

Filion e Dolabela entendem que:

Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido. Mais: aumentará dramaticamente sua chance de permanecer no mercado, criando riqueza, gerando empregos, introduzindo inovações [...]. Se é verdade que um Plano de Negócios não basta para garantir o sucesso empresarial (algo impossível na atividade empreendedora), ele se constitui em instrumento de minimização de riscos, orientando o empreendedor para não cometer erros evitáveis e chamando sua atenção para os pontos vitais. (FILION; DOLABELA, 2000, p. 14).

Sobre tipos e tamanhos de plano de negócios, é sabido que não necessita de um tamanho exato, e tampouco limite de páginas, mas deve, tão somente, atender a necessidade do empreendedor. Dornelas cita alguns tipos e tamanhos de planos, veja-se:

Plano de Negócios Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do empreendimento. Pode variar de 15 a 40 páginas mais material anexo. Plano de Negócios Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Devem mostrar os objetivos macros do empreendimento, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas. Plano de Negócios Operacional: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empreendimento em termos de divulgação junto aos associados e colaboradores. (DORNELAS, 2008, p. 96).

O plano de negócios contém, por escrito, toda a estrutura do empreendimento e descreve os passos que serão dados para que se alcance o resultado final almejado. Portanto, é imprescindível a realização do plano para que possa diminuir riscos e incertezas do mercado, pois tudo será analisado no papel antes de ser colocado em prática.

## 2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Mesmo sendo uma nova área de estudos, se comparada a outras disciplinas, já existem diversos livros que versam sobre empreendedorismo no mercado. Na maioria desses livros, podem-se encontrar esquemas e explicações, além de teorias e orientações sobre a elaboração de um plano de negócios.

Segundo Dornelas (2005, p. 93) não existe uma estrutura rígida ou específica para escrever um plano de negócios, pois todo o negócio tem suas particularidades e semelhanças, portanto, torna-se impossível definir um modelo universal.

O SEBRAE, em sua obra “como elaborar um plano de negócio (2013), criou uma estrutura baseada em pequenos empreendimentos, sugerindo a divisão do plano de negócios em sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica, avaliação do plano de negócios e roteiro de informações consolidado.

Entende-se que a estrutura de um plano de negócio é composta por diversas etapas, que, unidas, formam um resumo total do negócio; dessa maneira, podem-se encontrar diversas formas de estrutura, para um plano de negócio. No entanto, independente da estrutura que for escolhida, todas devem conter uma quantidade de seções que são necessárias para se ter um entendimento adequado da empresa.

### 2.2.1 Sumário executivo

O sumário executivo é uma síntese do plano de negócios, é usado para informar os elementos de maior relevância.

Mesmo sendo um dos elementos da primeira parte do plano, recomenda-se que o sumário seja feito apenas após a conclusão do mesmo, pois precisa de todas as informações para ser bem elaborado.

Segundo Salim, Hochman, Ramal e Ramal, o Sumário Executivo é:

[...] um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas de maneira clara, objetiva e sucinta. (SALIM; HOCHMAN; RAMAL; RAMAL, 2005, p. 41).

De acordo com Lacruz, (2008, p. 41), a sua função principal é dar ao leitor uma visão geral, mas resumida, do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas para a sua construção.

### **2.2.2 Análise de mercado**

Nesta parte é realizada uma análise completa dos mercados, englobando o reconhecimento de clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente no qual a empresa irá desenvolver suas atividades, além dos pontos fortes e fracos, tudo isso para saber se o negócio tem potencial viável.

Portanto, para ter uma boa análise de mercado, é preciso estudar os clientes, os concorrentes, e os fornecedores; abaixo estão alguns itens importantes para uma análise de mercado.

A análise de mercado permite saber onde o produto se encontra. Nesse sentido, Dornelas (2005, p. 74) entende que:

Se um consumidor comum deve fazer uma pesquisa prévia para verificar as melhores opções, quanto mais uma empresa, que vai colocar em jogo um volume maior de capital e as próprias perspectivas profissionais de empregados ligadas a ela. Além disso, os investidores vão se interessar pela análise feita. Uma análise de mercado que integra o Plano de Negócios demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua "boa ideia". A análise pode dar uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a conveniência de se investir nela.

É de conhecimento geral que o café é uma paixão nacional. Entretanto, não basta partir desse pressuposto que para torná-lo um empreendimento de sucesso, pois é preciso planejar, investir, analisar o local de instalação, para atender ao desejo dos clientes da melhor maneira possível.

Logo, torna-se essencial identificar as características gerais dos clientes, além dos seus interesses e comportamentos e o que os leva a comprar o produto da empresa; além disso, é necessário identificar onde estarão esses clientes.

### **2.2.3 Plano de marketing**

O plano de marketing é um dos pontos mais complexos para projetar uma tática de negócios, pois o mesmo pode fracassar sem uma boa e inteligente estratégia.

Lacruz (2008, p. 23) diz que “o plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente, sua função é mostrar a forma como a empresa pretende vender seus produtos e serviços e conquistar mercados.”

Esse assunto é de grande amplitude, já que é necessário levar em conta os clientes e mercados, os produtos e serviços, preços, publicidade e local. Também é preciso ponderar as expectativas do consumidor, que pode não se importar em pagar um pouco mais caro por um produto de maior qualidade, ou em outras circunstâncias, pode estar procurando pelo produto que esteja mais barato.

Dorneles (2008, p. 138), por sua vez, define que “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou aos 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça e propaganda.”

Dessa maneira, deve-se abordar, os métodos de comercialização e os diferenciais do produto oferecido pela empresa ao cliente, assim como analisar a política dos valores, projetar as vendas, canais de distribuição e as estratégias de promoção e publicidade, além de outras funções do marketing.

### **2.2.4 Plano operacional**

O plano operacional se inicia por meio da organização do espaço físico do empreendimento ou *layout*. A sistematização do ambiente de trabalho traz diversos benefícios, diminuição do retrabalho, elevação da produtividade e a melhora na visualização dos produtos pelo cliente .

De acordo com o SEBRAE (2009), devem ser apresentados pelo empreendedor a engenharia do novo empreendimento e o fluxograma do processo produtivo, a esquematização e planejamento prévio para que se possa observar como serão dispostos máquinas e equipamentos, locais destinados à armazenagem de insumos e matéria-prima, área de produção, estocagem e expedição dos produtos acabados ou vendas.

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

É essencial contratar um bom profissional para ajudar no plano operacional, mas se não for necessário, a pessoa que está fazendo o plano pode fazer um esquema, distribuindo todos os setores da empresa, móveis, pessoas, tudo de maneira organizada e sensata.

### **2.2.5 Plano financeiro**

O planejamento financeiro é um dos processos mais importantes para um empreendimento, pois engloba todas as despesas, receitas projetadas e investimentos iniciais.

Sobre esse estudo, Gitman (2004, p. 92) leciona que: “Planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

Para Filion e Dolabela (2000 p. 172):

A parte financeira do Plano de Negócios é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa.

Os principais relatórios projetados que devem ser apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa.

### **2.2.6 Construção de cenários**

Após o término da elaboração do plano de negócios, é necessário que se crie um cenário com possíveis resultados do empreendimento, para que se tenha uma projeção dos mesmos, devendo ser elaborado um cenário pessimista, um ideal e um otimista.

A partir da construção dos cenários, o empreendedor tem acesso aos possíveis resultados da empresa em três cenários distintos e poderá estabelecer ações futuras e elaborar estratégias para se defender de situações difíceis, e impulsionar o faturamento ainda mais em situações exitosas.

O cenário ideal é o esperado, e de acordo com as previsões do plano de negócios, sem que aconteça nenhum evento extraordinário na empresa. O cenário otimista ocorre quando se tem aumento da demanda ou quando a repercussão da divulgação é maior que o esperado.

O cenário pessimista deve ser analisado com muito cuidado, devendo se observar os diversos fatores que podem influenciar negativamente o empreendimento, tais como o aumento do preço dos insumos, que, conseqüentemente, diminuem o lucro, queda nas vendas, que pode acontecer por diversos fatores, como, por exemplo, uma crise econômica ou um marketing de promoção que não tenha atingido a finalidade esperada.

Diante do que foi exposto, deverão ser observadas possíveis quedas de vendas, aumento de custos, crescimento do faturamento e diminuição dos custos, bem como um planejamento para estar preparado para as adversidades e progredir ainda mais com as situações favoráveis.

### **2.2.7 Avaliação estratégica**

Degen (1989) afirma que a palavra estratégia é usada para se obter o máximo de benefícios e vantagens nas negociações, seja na hora de fazer parcerias, seja ao efetuar vendas e demais negociações.

Porter (1986) ressalta que existem quatro estratégias competitivas genéricas, quais sejam: Menor Custo, que consiste em oferecer produtos semelhantes aos dos concorrentes, com valor igual ou menor; Diferenciação, que visa a disponibilização de produtos únicos aos consumidores; Especialização com diferenciação, que consiste na escolha de nicho específico de mercado, com foco em diferença de custo; Diferenciação com menor custo, relacionada com o nicho de mercado, porém com foco em liderança de custo.

Assim, o empreendedor deve adotar uma estratégia competitiva, tendo como base a diferenciação, baixos custos, e que a empresa seja reconhecida no nicho de mercado escolhido para que consiga vantagem contra os concorrentes e credibilidade perante os consumidores.

## **2.3 RELATÓRIOS PROJETADOS**

Em síntese, a projeção dos relatórios permite que a empresa mensure os resultados esperados, sendo que os relatórios que devem ser projetados são: Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Demonstração do Resultado do Exercício.

Para Padoveze (2008, p. 515), a projeção dos relatórios “é o segmento do plano orçamentário, que consolida todos os orçamentos”, tendo em vista que parte do Balanço Patrimonial inicial engloba todo o orçamento de operação e de investimentos e financiamentos, projetando as demais contas e terminando com um Balanço Patrimonial final.

Então o relatório projetado pode ser conceituado como o fim de um processo orçamentário, em que todos os relatórios do orçamento são reunidos dentro do Balanço Patrimonial e da demonstração de resultados ou relatórios contábeis básicos, e que por meio das projeções da administração da empresa se pode analisar o retorno de investimento.

Nesse sentido, Gitman (2004, p. 101) explica que “os diversos enfoques de estimativa das demonstrações projetadas, baseiam-se na crença de que as relações financeiras refletidas nas demonstrações passadas da empresa não se modificarão no período seguinte”.

No que se refere à projeção dos demonstrativos contábeis, Padoveze (2008) explica que ela inclui as peças orçamentárias a seguir: projeção de outras receitas operacionais, projeção de receitas financeiras, projeção da demonstração de resultados do período orçamentário; projeção do fluxo de caixa, projeção da demonstração das origens e aplicações dos recursos; e análise financeira dos demonstrativos planejados.

Iudicibus (2010, p. 33) ressalta que as demonstrações são usadas para que a empresa possa tomar as melhores decisões, tais como:

- a) decidir quando comprar, manter ou vender um investimento em ações;
- b) avaliar a Administração quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida, qualidade de seu desempenho e prestação de contas;
- c) avaliar a capacidade da entidade de pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;
- d) avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros e empregados à entidade;
- e) determinar políticas tributárias;
- f) determinar a distribuição de lucros e dividendos;
- g) preparar e usar estatística da renda nacional; ou
- h) regulamentar as atividades das entidades.

São necessários para projeção dos demonstrativos contábeis, conforme ensina Gitman (2004, p. 102), “1) demonstrações financeiras referentes ao ano precedente; e 2) previsão de vendas para o ano seguinte. Diferentes hipóteses também precisam ser levantadas. ”

Portanto, os relatórios projetados são de extrema importância para o empreendedor, que pode ter uma noção real da estimativa dos resultados que poderão ser alcançados, bem como pode visualizar fatores positivos e negativos nos seus resultados, podendo se precaver em momentos difíceis, e otimizar em momentos favoráveis. Neste trabalho, os relatórios

projetados serão realizados em três cenários distintos, quais sejam: cenário pessimista, ideal e otimista.

### **2.3.1 Balanço Patrimonial projetado**

O Balanço Patrimonial representa a situação de um empreendimento em determinado período, ou seja, fornece a situação financeira.

Segundo Gitman (2004), há muitos enfoques simples para se elaborar um Balanço Patrimonial, mas o melhor método e o mais utilizado é o método baseado no julgamento subjetivo. Por meio desse método é realizada a projeção de valores estimados de algumas contas do balanço e a origem de recursos de fora da empresa, como capital de terceiros e capital próprio, que são usados como variável de fechamento.

Ainda para Gitman (2004), depois de utilizar o método é essencial salientar que para projetar o Balanço Patrimonial, alguns valores são calculados, e outros apenas estimados; o financiamento externo da empresa é usado como dado de fechamento e um valor positivo de financiamento externo necessário é que a empresa é obrigada a captar recursos externos adicionais ou reduzir o pagamento de dividendos. Um valor negativo mostra que há fundos existentes para resgatar as dívidas, recompra de ações ou para o aumento de dividendos.

Já no entendimento de Brizolla (2008, p. 28), “a contabilidade retrata, por meio do balanço, a situação patrimonial da empresa em determinada data, propiciando aos analistas o conhecimento de seus bens e direitos, de suas obrigações e de sua estrutura patrimonial”.

Contudo, em se tratando de um plano de negócios, o Balanço Patrimonial será estimativo, e elaborado com base em cenários distintos, e deverá conter informações em ordem específica, pois servirá para análise e comparação.

### **2.3.2 Fluxo de Caixa projetado**

O Fluxo de Caixa é o instrumento utilizado para controlar e informar as condições financeiras de um determinado empreendimento, auxiliando nas escolhas de decisões, sendo possível identificar as sobras e faltas no caixa, o que permite à empresa fazer o planejamento das suas ações futuras.

Segundo Dolabela (1999, p. 237), “uma ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se Fluxo de Caixa, ou seja, um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa”.

O responsável por controlar o Fluxo de Caixa precisa ter uma visão geral de todas as funções do empreendimento, como: compras de matéria-prima, pagamentos, recebimentos, salários, entre outros, porque é preciso prever o que se poderá ter de gastos futuramente, tendo em vista o consumo atual.

Destarte, o Fluxo de Caixa poderá ser feito por dois métodos, direto ou indireto: no método direto são divulgados os itens dos recebimentos e pagamentos de caixa em termos brutos, pelo ajuste das vendas, custo das vendas, entre outros; e no método indireto se ajusta o resultado líquido das transações que não sejam realizadas em dinheiro, entre outros, ou dos custos relacionados com fluxos de caixa das atividades de financiamento e investimento.

### **2.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício projetado**

A Demonstração do Resultado do Exercício é formada basicamente pelos valores que se espera alcançar em determinado tempo.

Segundo Iudícibus, (2010, p. 45),

A Demonstração do Resultado do Exercício, é um resumo ordenado de todas as receitas e despesas do empreendimento em um determinado período. É um método que se apresenta na forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida é informado o resultado, de lucro ou prejuízo.

O lucro obtido pelas empresas é o que possibilita a continuidade e desenvolvimento do trabalho, sendo que é o principal objetivo de qualquer empreendimento, e para que seja apurado, será usada a técnica da Demonstração do Resultado do Exercício.

## **2.4 ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS**

Os índices financeiros e econômicos visam analisar o desempenho da empresa e medir a sua saúde financeira e econômica utilizando-se as demonstrações contábeis.

Conforme Matarazzo (2010, p.82), “os índices são utilizados para a medida dos mais variados aspectos econômicos e financeiros das empresas. Assim como um médico utiliza indicadores, como pressão e temperatura, para fazer a elaboração do quadro clínico de um paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa.”

De acordo com Brigham e Houston (1999, p. 79), “os índices financeiros são construídos para mostrar relações entre contas das demonstrações financeiras”.

Através dos índices financeiros e econômicos, é possível situar a empresa e sua posição no setor em que atua no mercado, devendo a análise ser realizada em dois grupos: índices de liquidez e índices de rentabilidade.

#### **2.4.1 Procedimentos para avaliação dos índices**

Existem vários procedimentos para avaliação dos índices, contudo, os três mais usados para avaliação são: avaliação intrínseca, avaliação por índice padrão e comparação temporal.

A avaliação intrínseca é utilizada quando não existe índice padrão, ou seja, sua avaliação é limitada, e consubstancia-se tão somente pela avaliação de elementos internos.

Já a avaliação por índice padrão, por sua vez, nada mais é que uma comparação com os índices de outra empresa, e conceituados por Silva (2005) como “medidas que servem como referencial de comparação para análise financeira das empresas”. Ainda no entendimento de Silva, existem padrões internos, que são elaborados pelo próprio empreendimento, que, por via de regra, são metas a serem atingidas.

Por fim, a avaliação através de comparação temporal, nas palavras de Walczac (2011, p 25):

[...] é aquela desenvolvida com a finalidade de mapear ou acompanhar a evolução de determinado elemento patrimonial ou de resultado da empresa em determinados períodos de tempo, isto é, pode avaliar a evolução, por exemplo, das vendas líquidas em três, quatro ou mais exercícios sociais.

Dessa forma, a avaliação consiste na análise em relação ao desempenho passado da empresa, a fim de permitir a visualização da evolução do negócio e de possíveis oscilações e tendências.

#### **2.4.2 Principais índices e sua aplicabilidade**

Existem índices que são muito usados por empresas, em decorrência de sua importância gerencial, bem como há outros analisados por elementos externos, que tenham interesse nas finanças do empreendimento.

Matarazzo (2010) entende que, na maioria das vezes, índices como liquidez seca, margem de lucro, composição do endividamento e rentabilidade do ativo, não participam dos modelos de análise.

Contudo, os profissionais da área contábil e diversos autores e professores elegem os índices de liquidez corrente e rentabilidade do patrimônio líquido como sendo os principais, pois são os mais usados por quase todos os analistas.

### 2.4.3 Índice de Liquidez Geral

A Liquidez Geral, em síntese, mostra a saúde financeira da empresa a longo prazo, e pode ser calculada com base na seguinte fórmula:

$$LG = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

No entendimento de Hoji (2010) esse índice representa a capacidade que a empresa tem em pagar suas dívidas a longo prazo. Se o resultado do índice for superior a R\$ 1,00 significa que ela possui bens e direitos suficientes para liquidar seus compromissos financeiros. Porém, se for menor que R\$1,00, a empresa apresenta problemas financeiros no curto prazo. A mistura de valores correntes de diversas datas é um problema encontrado nesse índice.

Para Iudícibus (2010), tal fórmula informa a saúde financeira a longo prazo de uma empresa. No entanto, deve-se examinar esse índice em conjunto com o índice de liquidez corrente.

### 2.4.4 Índice de Liquidez Imediata

A Liquidez Imediata demonstra a relação entre os disponíveis da empresa com as obrigações de curto prazo, e pode ser calculada por meio da fórmula a seguir:

$$LI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$

O índice representa a capacidade de poder cumprir com as obrigações mais prioritárias.

### 2.4.5 Índice de Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente evidencia a capacidade que a empresa tem para cumprir com seus pagamentos a curto prazo, e pode ser calculada com base na seguinte fórmula:

$$LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Para o professor Iudícibus (2010, p. 94) o quociente da liquidez corrente “é um índice muito divulgado e considerado como o melhor indicador da situação de liquidez da empresa”. Assim, o índice de liquidez corrente quantifica a necessidade de capital imediato para o pagamento das dívidas de curto prazo.

### 2.4.6 Índice de Liquidez Seca

A Liquidez Seca se trata na verdade de uma análise mais realista e conservadora de um empreendimento, e pode ser calculado aplicando-se a fórmula a seguir demonstrada:

$$LS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Por meio deste índice, é possível demonstrar se a empresa terá a capacidade de honrar suas obrigações e dívidas, mesmo que não consiga vender seus produtos em estoque.

### 2.4.7 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

A Rentabilidade Patrimônio Líquido, em síntese, demonstra quanto rende o capital investido pelos donos da empresa. A análise deve ser realizada com base na fórmula a seguir indicada:

$$RPL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

De acordo com Matarazzo (2010, p. 116):

O papel do índice de rentabilidade do patrimônio líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do capital próprio. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos no mercado, como caderneta de poupança, CDBs, letra de câmbio, ações, fundos de investimento, etc. Com isso se pode avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções.

Sendo assim, a Rentabilidade do Patrimônio Líquido visa demonstrar o retorno auferido pelo empreendimento em relação ao capital próprio que foi investido, ou seja, com relação aos valores do patrimônio líquido da empresa.

#### **2.4.8 Margem Líquida**

Em suma, a Margem Líquida revela se o lucro obtido pela empresa está satisfatório ou não, através do lucro líquido com vendas líquidas em determinado período, e é expresso na seguinte fórmula:

$$ML = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas líquidas}}$$

Gitman (2001) ressalta que o índice da margem líquida quantifica o percentual de cada unidade monetária, resultante das vendas, após os descontos de juros, custos, imposto de renda e custos em determinado período. Portanto, esse índice visa medir a capacidade operacional da empresa em gerar resultados.

#### **2.4.9 Lucratividade**

A Lucratividade consiste na relação do capital atual com o capital inicial do investimento. Para efetuar o cálculo, deve-se dividir o lucro líquido pela receita total e multiplicar por 100, conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

Segundo Morante (2009, p. 43), “a lucratividade tem o objetivo de indicar o percentual de lucratividade final, em relação às vendas totais. Seu resultado para efeito de análise financeira será considerado, quanto maior, melhor para a segurança do credor.”

Portanto, com o índice de lucratividade, é possível mensurar a eficiência do empreendimento, sob um percentual que indicará os lucros com a atividade que é desenvolvida.

#### **2.4.10 Tempo de Retorno do Investimento - *Payback***

O *Payback* é o tempo de retorno do investimento ou de recuperação do investimento inicial até o instante no qual o lucro acumulado é igual ao valor do investimento.

Segundo Lacruz (2008), o procedimento de *Payback* calcula o tempo essencial para a recuperação do investimento inicial. Um projeto de investimento é mais atrativo quando o tempo para recuperar o investimento inicial é menor, visto que terá menor risco e maior liquidez.

A seguir, demonstra-se o cálculo do *Payback*:

$$\textit{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido}}$$

O cálculo do *Payback* é bastante simples e de fácil compreensão, consiste em dividir o investimento inicial pelo lucro líquido do período.

O plano serve como ferramenta de orientação na busca de informações detalhadas, contribuindo para a identificação da viabilidade econômica e financeira da ideia e gestão da empresa. Preparar e analisar o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa projetado, assim como calcular e analisar os índices financeiros e econômicos, também são importantes para a análise do empreendimento.

O capítulo seguinte compreende o estudo prático. Trata-se do estudo aplicado, onde são apresentados conhecimentos a respeito do plano de negócios.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo, elaborou-se um plano de negócios, com as devidas análises econômicas e financeiras da viabilidade para instalação de uma cafeteria no município de Florianópolis. Abordou-se o sumário executivo, a análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

#### **3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

Conforme já informado no capítulo anterior, o sumário executivo nada mais é do que um resumo do plano de negócios, o qual tem a função de informar os pontos importantes que serão apresentados nesse plano. A seguir apresentou-se o enunciado do projeto, estrutura, localização, competência dos responsáveis, produtos, serviços, tecnologia, missão, foco e objetivo.

##### **3.1.1 Enunciado do projeto de instalação**

Este estudo tem como objetivo analisar a viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma cafeteria na cidade de Florianópolis/SC, mais precisamente no bairro Estreito, que conta com um intenso fluxo de pessoas durante o dia. Importante ressaltar que a cafeteria se encontra no coração financeiro do bairro, contando com elevado número de instituições financeiras nas proximidades, e com uma área em grande mudança imobiliária, com a construção de obras na Beira Mar Continental.

Os clientes da cafeteria serão de todas as classes, principalmente pessoas que costumam lanchar fora de casa, moradores dos diversos condomínios do bairro, trabalhadores do comércio local, e profissionais liberais, em horário de café, almoço e lanches.

O café é o produto mais consumido no Brasil, seja em casa, no trabalho, em padarias e cafeterias de todo o território nacional, o que o torna uma excelente opção de empreendimento.

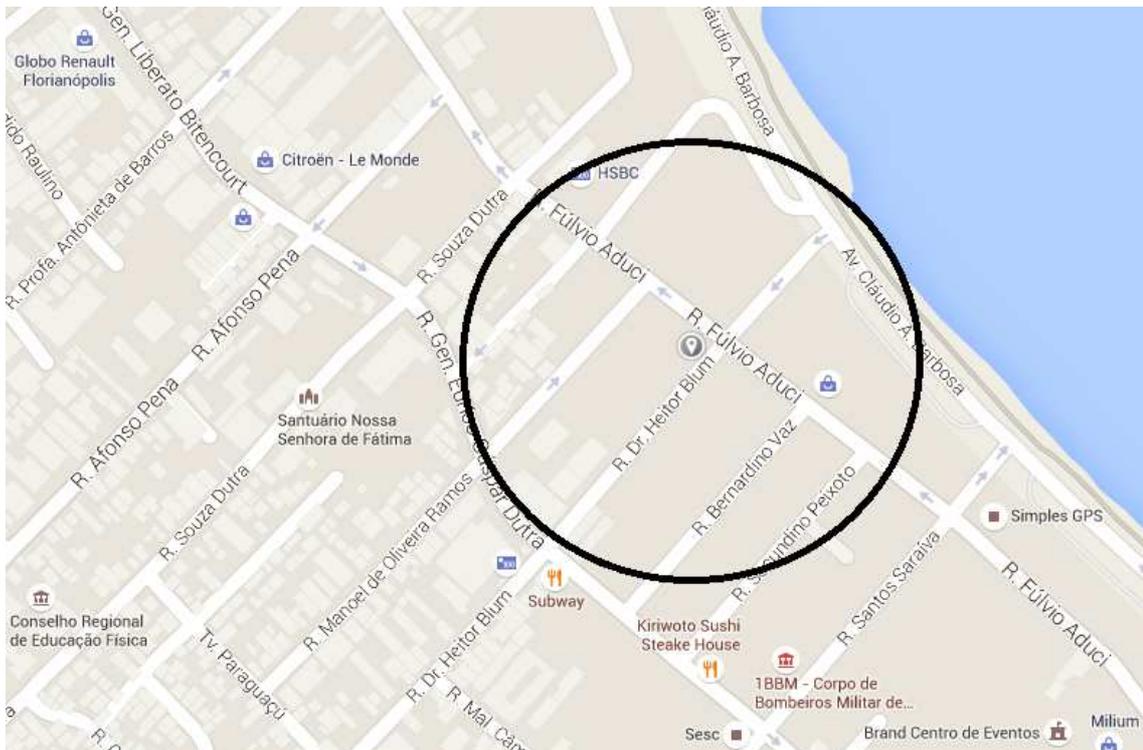
É importante ressaltar a crescente busca dos consumidores por cafeterias diferenciadas, com produtos de qualidade e custo acessível, aliado a um ambiente agradável, limpo e acolhedor para encontrar amigos, marcar reuniões, acessar a internet e/ou fazer lanches rápidos devido à correria do dia-a-dia.

### 3.1.2 Estrutura, localização e competência dos responsáveis

Como já mencionado, a instalação da cafeteria está prevista na Rua Heitor Blum, n°. 386, no Estreito, em Florianópolis, tendo em vista que o local possui grande fluxo de pedestres e automóveis, por se tratar de um ponto de passagem obrigatório para moradores e trabalhadores do bairro e adjacências, e também por situar-se no centro do que, hoje, pode ser chamado de “coração financeiro” do bairro Estreito, uma vez que nove dos dez bancos instalados no bairro encontram-se dentro de um raio inferior a 500 metros do empreendimento.

A Figura 1, apresenta o mapa do local da cafeteria.

Figura 1 - Mapa do empreendimento



Fonte: Google Maps (2016).

A empresa será constituída por dois sócios, através de EPP, no qual somente o sócio majoritário irá trabalhar na cafeteria, com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3.600.000,00, e tributação pelo SIMPLES.

A sociedade será limitada conforme o SEBRAE (2009), para quem o termo “limitada” significa que cada associado tem sua participação definida com base na contribuição. Ainda segundo o SEBRAE (2009), a sociedade limitada protege o patrimônio pessoal dos sócios no caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa, sendo que a participação no capital

social da empresa é controlada por cotas, e não por ações, como nas sociedades anônimas (S/A). O capital social da cafeteria será na proporção de 70% para o sócio João Duarte, e 30% para o seu sócio minoritário, que não irá trabalhar na cafeteria.

Logo de início, será buscada a licença para funcionamento, por meio da vistoria dos bombeiros e vigilância sanitária do espaço onde se pretende abrir o estabelecimento. Os atos constitutivos serão registrados na JUCESC, oportunidade em que serão entregues todos os documentos necessários (contrato social, registro CNPJ, obtenção de inscrição estadual).

Também serão cumpridas pela cafeteria diversas exigências legais, relativas a matérias trabalhistas, fiscais, empresariais e previdenciárias, como a escrituração e registro de livros fiscais e contábeis, emissão de nota fiscal, entrega da declaração de imposto de renda de pessoa jurídica, adotar procedimento para controle da jornada de trabalho do funcionário, etc.

Inicialmente, o empreendimento contará com apenas um funcionário devidamente registrado, que receberá um salário mínimo vigente ou o piso da categoria, caso existente.

O negócio será administrado pelo próprio empreendedor João Antonio Duarte, sócio majoritário, que já conta com experiência na empresa da família, aliado ao conhecimento adquirido no curso de graduação em Ciências Contábeis, realizado na UFSC, bem como pela experiência profissional de dois anos no cargo de gerente de uma empresa atuante no comércio varejista.

### **3.1.3 Produtos, serviços e tecnologia**

A cafeteria terá o café e suas variações como o principal produto oferecido aos clientes, no entanto, também serão comercializados sanduíches, tortas, doces, salgados, sucos, refrigerantes, água e chás. Estes produtos serão de alta qualidade, para que se possa atender às expectativas dos consumidores.

A empresa irá alugar máquinas modernas para produzir o café, bem como será disponibilizado para os clientes a tecnologia de rede Wi-Fi, imprescindível em qualquer estabelecimento moderno, para que o cliente possa usufruir enquanto frequenta a cafeteria.

### **3.1.4 Missão, foco e objetivo**

A missão da empresa consiste em garantir a satisfação do cliente todos os dias, com um café de alta qualidade e excelente atendimento. A diferença da empresa está baseada na qualidade dos produtos oferecidos, no ambiente acolhedor e no atendimento especial ao

cliente, com foco em tornar o consumo do café ainda mais prazeroso e fidelizar o cliente.

O mercado desse ramo vem crescendo a cada ano, e segundo pesquisas do IBGE, o café é o alimento mais consumido pelos brasileiros. Partindo desse pressuposto, o objetivo do empreendimento é criar uma gestão eficiente, visando rentabilizar o negócio através da maximização do lucro e minimização dos riscos.

### 3.2 ANÁLISE DE MERCADO

A instalação da cafeteria está prevista na Rua Heitor Blum, em Florianópolis, localizada no bairro Estreito, parte continental da cidade, que conta com uma população de 7.878 habitantes, e uma renda *per capita* de R\$ 2.096,56, segundo dados do IBGE (2010), sendo que no local escolhido existem diversos estabelecimentos comerciais, prédios residenciais e poucas cafeterias, o que torna viável o investimento, com grande probabilidade de retorno financeiro.

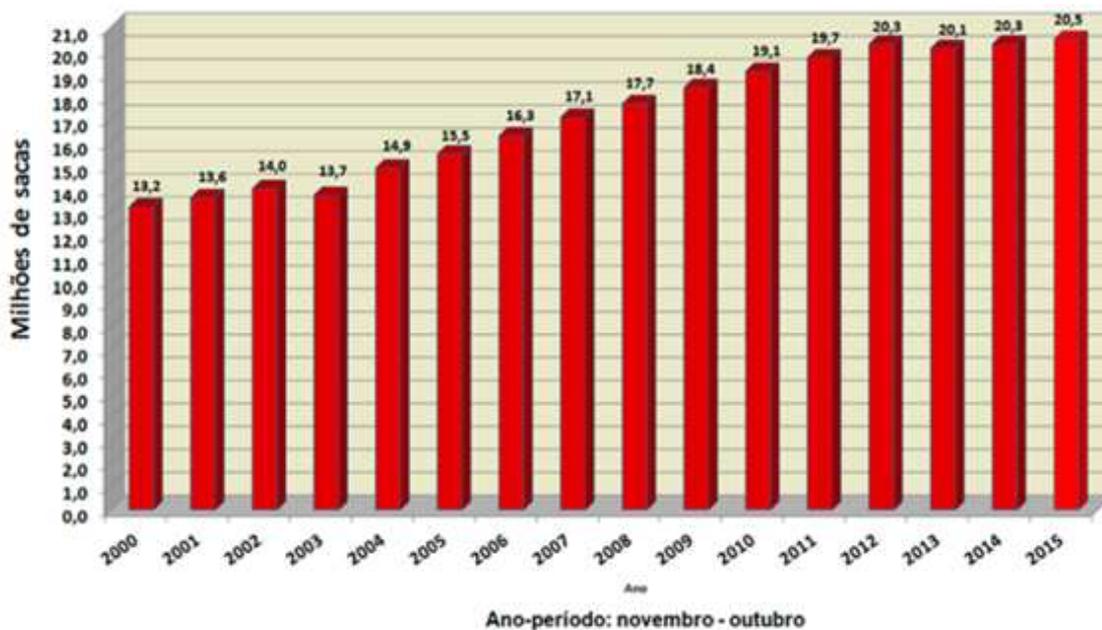
O café é, sem dúvidas, o produto mais consumido pelos brasileiros, sendo que quase 80% da população consome café regularmente, conforme dados obtidos juntos ao IBGE (2014).

A pesquisa do IBGE demonstrou ainda que mulheres consomem mais café que os homens, sendo o percentual de consumo de 79,3% para mulheres e 78,7% para os homens, o que representa cerca de quatro xícaras de 50 ml por dia.

Conforme a ABIC (2015), o consumo do café está em constante evolução, e não é somente pelo aroma, existem diversos estudos que comprovam os benefícios do café sobre o aumento da capacidade mental, memória, além de reduzir os efeitos do Alzheimer e mal de Parkinson.

Diante desse crescimento, foram consumidas 20,5 milhões de sacas de café entre novembro de 2014 e outubro de 2015, e a previsão para o ano de 2016 é de aumentar ainda mais este número, nos termos da Figura 2.

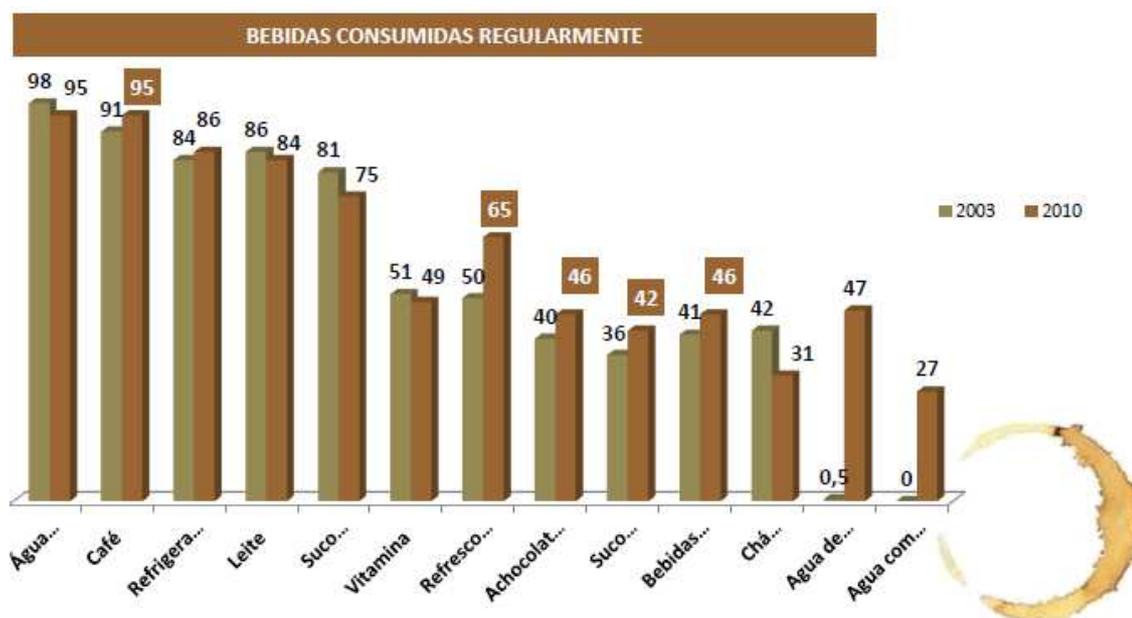
Figura 2 – Evolução do consumo do café no Brasil



Fonte: ABIC (2015).

Segundo a pesquisa realizada pela ABIC (2011), existem mais de 3.500 cafeterias espalhadas pelo Brasil, bem como ficou demonstrado que cerca de 95% dos brasileiros consomem o café diariamente, conforme mostra a Figura 3.

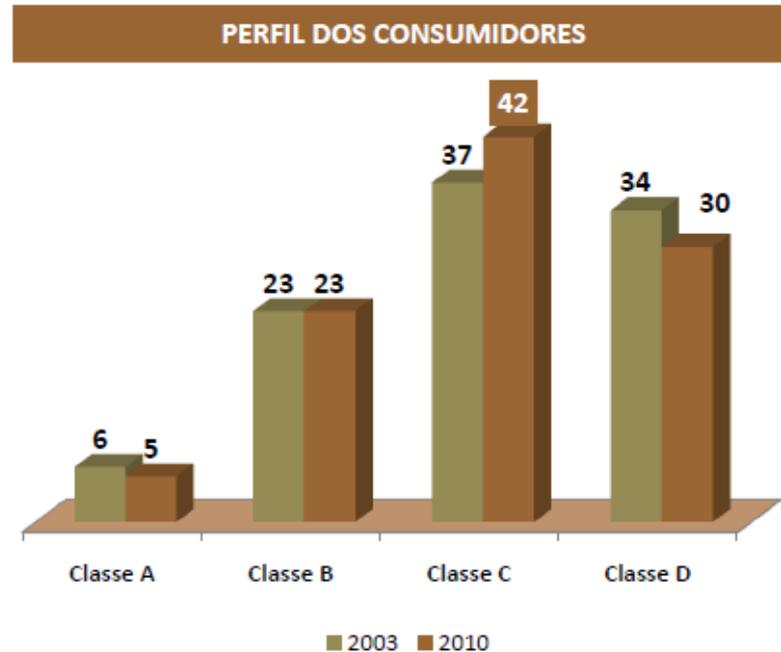
Figura 3 – Dados estatísticos sobre café



Fonte: ABIC (2011).

Quanto às classes consumidoras, a ABIC julgou as classes C e D como principais consumidores, sendo que a classe C, ao ser elaborado o perfil dos consumidores, afirmou-se como consumidora expressiva de café nos últimos anos, conforme se observa na Figura 4.

Figura 4 – Perfil dos consumidores



Fonte: ABIC (2011).

O consumo de um bom café deixou de ser um complemento sem muita importância para um almoço ou um lanche vespertino e passou a ser um momento de prazer, encontro, ritual, que anima. Esse movimento evidentemente decorre da oferta e disponibilidade de cafés de qualidade, mudança rapidamente percebida pelo consumidor, inclusive com a continuada queda da ideia de que café faz mal à saúde.

É notório que as cafeterias no Brasil se tornaram um ramo de potencial, tendo em vista a adoração do povo pelo café. Aliado a este fato, as cafeterias podem estar associadas a diversos tipos de negócios, como por exemplo em livrarias, que atraem pessoas que gostam de estudar e/ou conversar ao tempo em que apreciam um bom café.

Administrar uma cafeteria está longe de ser uma tarefa fácil, pois requer do empreendedor conhecimento e preparo na área, exige esforço, porquanto os produtos oferecidos aos clientes são de pequeno valor, e a elaboração de alguma alternativa para o cliente, irá trazer um diferencial que poderá aumentar o fluxo de pessoas, e, conseqüentemente, irá alavancar a venda do café e de seus acompanhamentos.

Segundo a ABIC (2015), o consumo do café fora do lar segue crescendo, e representa cerca de 36% do consumo total, tendo em vista o maior número de cafeterias, restaurantes, padarias e pontos de dose existentes, o que torna o ramo das cafeterias promissor para se investir.

### 3.2.1 Clientes e Fornecedores

Os clientes da cafeteria serão de todas as classes, principalmente aos que costumam fazer lanches fora de casa, moradores do bairro, trabalhadores do comércio local, e profissionais liberais, em horário de café da manhã, almoço e lanches. Quanto ao prazo médio de recebimento, estima-se que seja 40% de pagamento à vista e 60% de pagamento a prazo por meio de cartão de crédito, sendo de 30 dias a média.

O contato com fornecedores é importante para qualquer empreendimento, pois é por meio deste que a cafeteria terá a matéria-prima e equipamentos para o exercício regular de suas atividades.

No caso da cafeteria em questão, a importância dos fornecedores se eleva, tendo em vista que não dispõe de uma cozinha adequada e sequer terá um cozinheiro para preparar os doces e salgados que serão comercializados.

O prazo médio estabelecido para as compras foi de 60% à vista e 40% a prazo, sendo de 15 dias a média, assim, os fornecedores foram escolhidos tendo como base o critério de custos, para se estimar a margem, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Nome dos fornecedores

ITEM	FORNECEDOR
Máquina de café	Astoria Máquinas
Grão de café	Lucca Cafés Especiais
Doces	Tuca Doces
Salgados	Distribuidora Bom Sabor Floripa
Bebidas	Disbal Distribuidora de Bebidas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Portanto, os fornecedores escolhidos no referido Quadro são da mesma região da cafeteria, para que o atendimento seja rápido e também com menor custo na compra dos produtos, sempre levando em consideração a qualidade dos mesmos.

### 3.2.2 Concorrentes

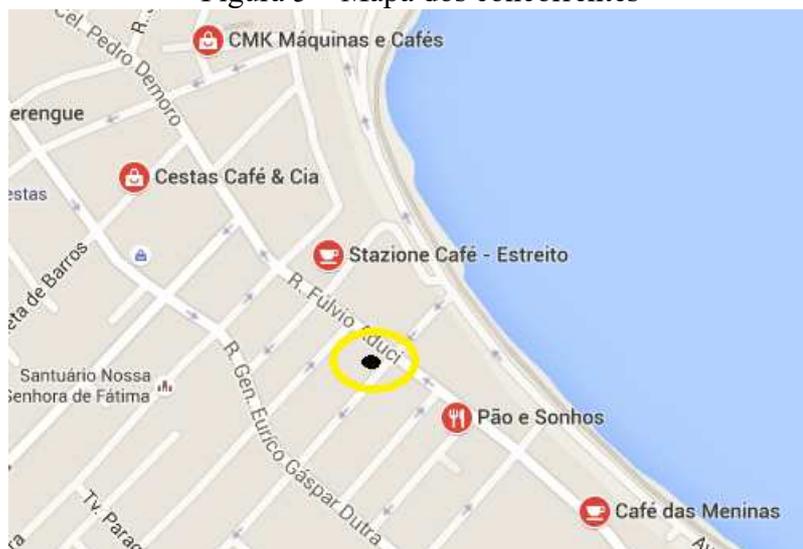
Para o trabalho em questão foi utilizado o método do cliente oculto junto aos estabelecimentos concorrentes, com o intuito de coletar informações relevantes.

Os principais pontos analisados foram a qualidade do café, atendimento, decoração do ambiente e cardápio. Vale ressaltar que não é uma tarefa fácil dar uma nota ou mensurar os concorrentes em alguma escala de avaliação, e sendo assim, a análise ficou a cargo do responsável pelo trabalho, que verificou através das técnicas de cliente oculto.

Não existem muitas cafeterias localizadas no bairro Estreito, em Florianópolis, o que aumenta as chances do empreendimento ter um resultado positivo. Dessa forma, os principais concorrentes analisados foram: “Café das Meninas”, “Pão e Sonhos” e “Stazione Café Estreito”.

A Figura 5 apresenta a localização dos concorrentes através do mapa da região:

Figura 5 – Mapa dos concorrentes



Fonte: Google Maps (2016).

Sobre a perspectiva dos concorrentes, não há muita diferenciação entre as cafeterias analisadas, devido a pouca técnica empregada no preparo da bebida, bem como pelo fato de haver uma grande concentração de marcas de café conhecidas nacionalmente.

Quanto ao ambiente, o “Café das Meninas” se destaca por ser um pioneiro no aproveitamento da nova área de lazer do Estreito, com deck de madeira com vista privilegiada para a Beira Mar Continental, e decorado com quadros e papeis de parede retratando as cidades históricas do estado de Minas Gerais.

A padaria “Pão e Sonhos”, por sua vez, já foi indicada como uma das melhores padarias de Florianópolis pela revista “Veja” em 2013, sendo um forte concorrente, mas sua decoração é simples e não chama a atenção dos clientes.

Já a cafeteria “Stazione Café Estreito” investiu na decoração e apresenta um ambiente retrô, com diversos quadros na parede, limpo e climatizado, e se apresenta como um concorrente tradicional da cidade, que oferece franquia e também possui uma loja no Mercado Público de Florianópolis.

Em se tratando do cardápio, todos os estabelecimentos possuem uma grande variedade, pois todos servem desde o simples café expresso até almoço, porções e petiscos. Entretanto, as cafeterias “Stazione Café Estreito” e o “Café das Meninas” se destacam pela variedade dos cafés, *cappuccinos*, chás e bebidas geladas que comercializam.

A padaria “Pão e Sonhos” destoa um pouco das outras cafeterias, pois seu ponto forte consiste na venda de tortas e *cupcakes* dos mais variados sabores, e conta com um serviço diferencial de *self-service*.

Sobre o atendimento foram analisados a cordialidade e o tempo de atendimento. Nesses dois pontos, segundo o responsável pela pesquisa, os estabelecimentos apresentaram cordialidade e tempo de atendimento razoáveis.

### 3.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing tem como função descrever os principais produtos que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados pela empresa, levando-se em conta diversos fatores, tais como: os clientes e mercados, os produtos e serviços, preços, publicidade e local.

#### 3.3.1 Descrição dos produtos

A cafeteria irá oferecer produtos de alta qualidade, e grande variedade de bebidas que tem o café como o principal ingrediente, aliado a um ambiente acolhedor e de ótimo atendimento. Os acompanhamentos para o café e demais bebidas comercializadas serão basicamente bolos, tortas, salgados, sanduíches e doces, nos mais variados sabores.

Portanto, a estrutura do cardápio ficou estabelecida conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Cardápio da Cafeteria

<b>Cafés e Chás</b>	<b>Sanduíches</b>
Café expresso	Sanduíche natural
Cappuccino	<b>Bebidas Frias</b>
Mocha	Água sem gás 500 ml
Café Latte	Água com gás 500 ml
Chocolate Quente	Água saborizada 500 ml
Chá	Suco 330ml
<b>Doces</b>	Suco de polpa de fruta 300 ml
Bolos diversos	Refrigerante 350ml
Bombons confeitados	Chá gelado lata 350ml
Bomba de chocolate	
Docinhos	
Tortas diversas (fatia)	
<b>Salgados</b>	
Pão de queijo	
Pastel frito	
Empada	
Croissant	
Empanado	
Empanado integral	
Folhado	
Tortinha	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em razão da ausência de cozinheiro, nenhum dos salgados oferecidos será produzido pela cafeteria, pois estes serão adquiridos congelados através dos fornecedores, e assados ou aquecidos, e o mesmo valerá para os doces, tortas e bolos, que também serão entregues por fornecedores, para consumo imediato.

### 3.3.2 Preço dos produtos

Para a decisão dos preços dos produtos comercializados, considerou-se a média atual praticada no mercado em empreendimentos similares, pois não há como prever, em primeiro momento, qual será a resposta do público quanto à cafeteria.

Sobre o preço, destaca Ferrell (2005, p. 85) que:

“[...] umas das razões por que a precificação é tão interessante é que o preço representa um ponto nas estratégias de marketing nas quais as motivações do comprador e do vendedor entram em conflito. Embora outros elementos do composto de marketing sejam relativamente fixos ou estáveis, o preço pode ser negociado.”

Assim, os preços praticados pela cafeteria são demonstrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Preços de Venda

PRODUTO	PREÇO	PRODUTO	PREÇO
<b>Cafés e Chás</b>		<b>Sanduíches</b>	
Café expresso pequeno	R\$ 2,80	Sanduíche natural	R\$ 6,00
Café expresso médio	R\$ 3,80	<b>Bebidas Frias</b>	
Cappuccino pequeno	R\$ 4,00	Água sem gás 500 ml	R\$ 2,50
Cappuccino médio	R\$ 5,00	Água com gás 500 ml	R\$ 2,50
Mocha	R\$ 4,50	Água saborizada 500 ml	R\$ 6,00
Café Latte	R\$ 4,50	Suco 330 ml	R\$ 3,50
Chocolate quente pequeno	R\$ 3,50	Suco de polpa de fruta 300 ml	R\$ 3,50
Chocolate quente grande	R\$ 5,50	Refrigerante 350 ml	R\$ 4,00
Chá	R\$ 5,00	Chá gelado lata 350 ml	R\$ 5,00
<b>Doces</b>			
Bolos diversos	R\$ 4,50		
Bombons confeitados	R\$ 4,00		
Bomba de chocolate	R\$ 4,00		
Docinhos	R\$ 3,50		
Tortas diversas (fatia)	R\$ 6,00		
<b>Salgados</b>			
Pão de queijo	R\$ 3,00		
Pastel frito	R\$ 3,50		
Empada	R\$ 4,00		
Croissant	R\$ 4,50		
Empanado	R\$ 4,00		
Empanado integral	R\$ 5,00		
Folhado	R\$ 4,50		
Tortinha	R\$ 4,00		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os preços definidos no Quadro 3 não fogem da média praticada pelos concorrentes similares na região e estão plenamente de acordo com a qualidade dos serviços que serão prestados.

### 3.3.3 Estratégias promocionais

A cafeteria irá investir em publicidade e propaganda com antecedência de duas semanas antes da inauguração do empreendimento. Será preparada uma pequena comemoração para anunciar ao bairro a chegada de novo empreendimento, com a utilização de panfletos e placas ou cartazes em pontos estratégicos.

É sabido que os clientes estão cada vez mais exigentes, e clientes satisfeitos são a alma do negócio. Para tanto, serão utilizadas as mídias sociais, com o desenvolvimento de um *site*, e a criação de perfil no *Facebook* e *Instagram*, que não possuem custo elevado para divulgação.

Devido ao grande alcance das mídias sociais, serão realizadas pequenas promoções para atrair os clientes para conhecer o empreendimento, e conseqüentemente para alavancar as vendas da cafeteria. Pelo menos uma vez por semana, haverá promoção para o cliente que fizer o *check-in* na página da rede social da cafeteria, ganhando um pão de queijo.

A divulgação da cafeteria terá custos, tantos pelas mídias sociais, através de publicações impulsionadas, panfletos, como pelas promoções que serão realizadas. Sendo assim, os custos ficarão compreendidos segundo o Quadro 4.

Quadro 4 – Custos com marketing

<b>Divulgação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço unitário</b>	<b>Custo total</b>
Publicação paga Facebook	2	R\$ 18,00	R\$ 36,00
Cartão de visita – 500 unidades	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Panfletos 10x15 – 1000 unidades	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
Custo produtos promoção	150	R\$ 0,80	R\$ 120,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 476,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Todas as informações mencionadas no Quadro 4 compõem as formas de divulgação do empreendimento e, ao mesmo tempo, para se aproximar dos clientes, para se ter uma ideia da

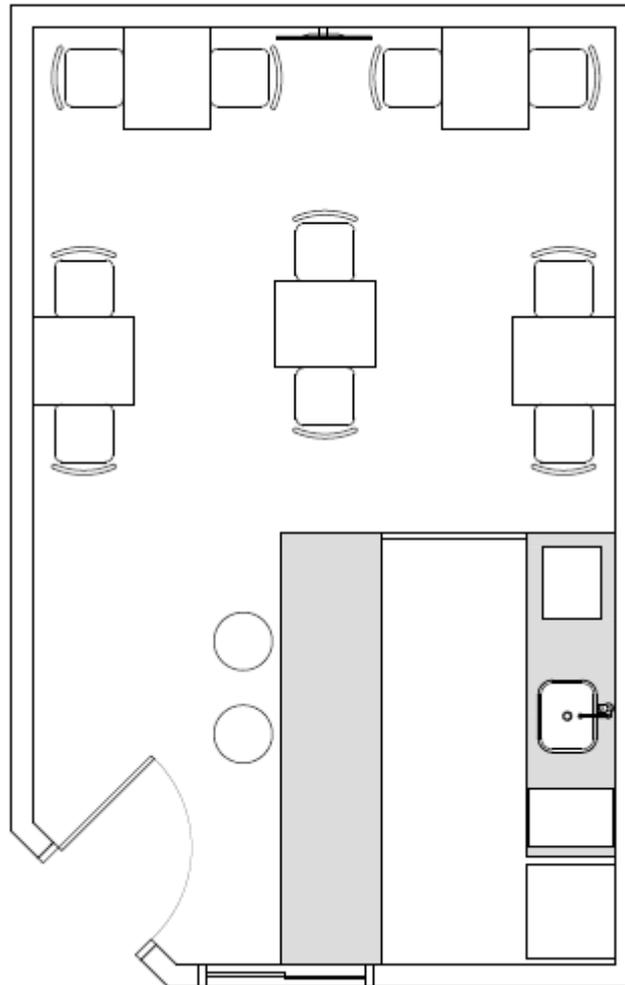
aceitação dos produtos e serviços, e eventuais pontos que precisarão ser melhorados na cafeteria.

### 3.4 PLANO OPERACIONAL

Através do plano operacional será iniciado o *layout* do empreendimento, com a distribuição de todos os setores da empresa, como móveis e pessoas, de maneira organizada e sensata.

#### 3.4.1 *Layout* da Cafeteria

O *layout* do possível empreendimento, com previsão de localização na Rua Heitor Blum, nº. 386, sala 01, que conta com espaço físico interno de aproximadamente 30 m<sup>2</sup>, ficará dividido na forma da Figura 6 elaborada no autodesk:

Figura 6 – *Layout*

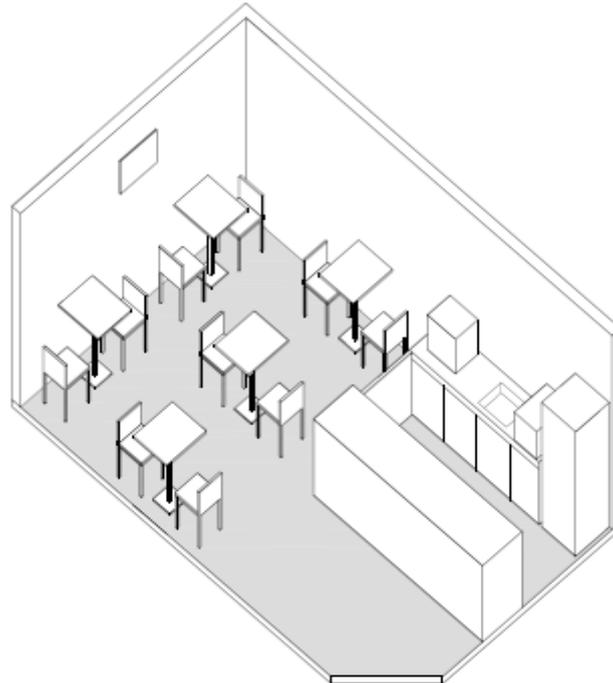
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A estrutura física será da seguinte forma:

- Uma área de atendimento, que será utilizada pelos clientes para o consumo, nesse espaço também será realizada a exposição dos produtos (doces, tortas, salgados, etc.)
- No balcão terá duas cadeiras altas.
- Atrás da área de atendimento será o espaço de preparação, onde terá o freezer, a geladeira de bebidas, o forno elétrico, o micro-ondas, uma fritadeira e uma pia.
- No outro ambiente, terá cinco mesas externas, 10 cadeiras e uma televisão com DVD.

Para se ter uma ideia melhor do empreendimento, também foi realizado um *layout* com vista isométrica da cafeteria de acordo com a Figura 7.

Figura 7 – Vista Isométrica



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A partir do *layout* e visão isométrica, levando em consideração a distribuição dos móveis em uma sala comercial com cerca de 30 m<sup>2</sup>, é possível visualizar como será a cafeteria.

### 3.4.2 Processos operacionais

Por meio de consulta às cafeterias concorrentes, tomou-se conhecimento de que estas funcionam de segunda a sábado, das 08h00min da manhã às 20h00min da noite. Contudo, na cafeteria em questão, o horário de funcionamento será das 08h00min às 18h30min, de segunda a sábado.

O horário de funcionamento não coincide com as cafeterias concorrentes, pois estas permanecem até mais tarde em virtude de oferecerem *happy hours*, o que não será o foco da cafeteria, no primeiro momento.

Quanto ao setor administrativo da cafeteria, este ficará por conta dos proprietários, tendo em vista que se trata de pequeno negócio, não sendo viável financeiramente a contratação de assistente para a realização deste serviço. Os empreendedores ficarão responsáveis pelo financeiro/contábil, marketing, compras e recursos humanos.

Em relação ao atendimento, será realizado por um dos proprietários e pelo assistente que será contratado, pois o outro sócio possui uma atividade paralela ao negócio e não trabalhará na cafeteria diariamente, participando apenas da administração. O assistente ficará responsável pela preparação dos lanches e bebidas, e em caso de sua ausência, o proprietário irá realizar tal atividade.

### 3.4.3 Necessidade de pessoal

A cafeteria terá cinco mesas, e três cadeiras no balcão, com capacidade total para 13 pessoas. Entretanto, será contratado apenas um funcionário, no primeiro momento, para o cargo de assistente.

As funções do assistente consistirão na preparação dos lanches e bebidas, além disso, ficará responsável pela limpeza atrás do balcão e das mesas, bem como deverá auxiliar no atendimento dos clientes.

Em pesquisa realizada no site SINE contatou-se que a média salarial de assistente de cozinha é de R\$ 858,58 para trabalhar em uma empresa de porte pequeno, o que é o caso da presente cafeteria.

O salário do assistente na cafeteria será de R\$ 900,00, sendo que isso representará um custo mensal de R\$ 1.488,40 de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 – Salário do Assistente

<b>Discriminação</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Salário bruto	R\$ 900,00	R\$ 10.800,00
13º salário	R\$ 75,00	R\$ 900,00
FGTS	R\$ 72,00	R\$ 864,00
INSS	R\$ 180,00	R\$ 2.160,00
Vale transporte	R\$ 166,40	R\$ 1.996,80
Desconto VT	(-) R\$ 54,00	(-) R\$ 648,00
Provisão férias	R\$ 75,00	R\$ 900,00
Provisão 1/3 férias	R\$ 25,00	R\$ 300,00
Provisão FGTS (13º e férias)	R\$ 14,00	R\$ 168,00
Provisão INSS (13º e férias)	R\$ 35,00	R\$ 420,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.488,40</b>	<b>R\$ 17.860,80</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Estabeleceu-se a retirada de R\$ 3.000,00 para os sócios da cafeteria, a título de pró-labore, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Pró-labore Sócios

Pró-labore	R\$ 3.000,00
INSS	R\$ 330,00
<b>CUSTO TOTAL MENSAL</b>	<b>R\$ 3.330,00</b>
<b>CUSTO TOTAL ANUAL</b>	<b>R\$ 39.600,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por fim, tendo em vista a contratação de apenas um funcionário para o cargo de assistente, o sócio majoritário assumirá todas as tarefas da cafeteria nos dias de faltas do auxiliar, bem como pelo período de gozo de férias e outras eventuais dispensas.

### 3.5 PLANO FINANCEIRO

Neste tópico serão apresentados todos os aspectos financeiros da cafeteria, com a descrição dos custos para o início do negócio e sua manutenção, bem como despesas com marketing, recursos humanos, custos fixos, capital de giro, projeções de vendas, etc. Ainda, foi realizada a construção de cenários, demonstrando resultados de cenários pessimistas, ideais e otimistas, e também a projeção dos relatórios financeiros e cálculo dos índices financeiros e econômicos.

#### 3.5.1 Investimento inicial

O investimento inicial descreverá com detalhes tudo o que for necessário para se abrir uma cafeteria, como recursos para adquirir equipamentos, instalações, estoques e capital de giro. Tais valores foram pesquisados pelo próprio autor do plano, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Investimento inicial

<b>Item</b>	<b>Investimento</b>
Mobiliário	R\$ 6.067,00
Utensílios de cozinha	R\$ 8.241,00
Eletroeletrônico	R\$ 15.740,00
Descartáveis	R\$ 1.780,00
Higiene e limpeza	R\$ 512,00
Serviços	R\$ 10.900,00
Despesas adicionais	R\$ 500,00
Uniformes	R\$ 500,00
Estoque inicial	R\$ 2.500,00
Custo marketing	R\$ 476,00
Capital de giro	R\$ 30.447,42
<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>R\$ 77.663,42</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Portanto, o investimento inicial para a abertura da cafeteria será de R\$ 77.663,42 e o detalhamento de cada item para justificar o investimento inicial está no apêndice A no final deste trabalho.

### 3.5.2 Depreciação

Para o cálculo do gasto com depreciação mensal, levantou-se o valor das máquinas e equipamentos de R\$ 15.740,00 que será depreciado em sessenta meses, totalizando uma depreciação mensal de R\$ 236,10.

A depreciação dos móveis e utensílios é menos expressiva, e representa a quantia de R\$ 14.308,00, que será depreciada em cento e vinte meses, totalizando uma depreciação mensal de R\$ 107,31, sendo que para estes cálculos, foi considerado um valor residual de 10%, conforme exemplificado no Quadro 8.

Quadro 8 – Custo Depreciação

<b>Itens</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>% depr.</b>	<b>Valor a depreciar</b>	<b>Meses</b>	<b>Depr. mensal</b>
Máquinas e equipame.	15.740,00	10%	14.166,00	60	236,10
Móveis e utensílios	14.308,00	10%	12.877,20	120	107,31
<b>Total depreciação</b>					<b>R\$ 343,41</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os custos com depreciação mensal serão de R\$ 343,41, sendo que não foram considerados nos cálculos os valores da máquina de café e moedor, pois tais utensílios são alugados.

### 3.5.3 Custo fixo mensal

Os custos fixos de uma empresa são os gastos que não têm nenhuma relação com as despesas de produção ou venda. Neste estudo de viabilidades, os custos fixos serão compostos pelas despesas com folha de pagamento de funcionários, depreciação e despesas administrativas que serão pagas no mês subsequente. O Quadro 9 apresenta o detalhamento do custo fixo mensal.

Quadro 9 – Custo fixo mensal

<b>Discriminação</b>	<b>Valor mensal</b>	<b>Valor anual</b>
Água e luz	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Aluguel da sala	R\$ 560,00	R\$ 6.720,00
Aluguel maquina café	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Aluguel máquina cartão	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00
Aluguel moedor	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00
Contador	R\$ 390,00	R\$ 4.680,00
Depreciação mensal	R\$ 343,41	R\$ 4.120,92
Despesas pré-operacionais a apropriar (12 meses)	R\$ 1.031,33	R\$ 1.031,33
Folha de pagamento	R\$ 1.488,40	R\$ 17.860,80
Manutenção do sistema	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Marketing	R\$ 476,00	R\$ 5.712,00
Material limpeza	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Outros gastos eventuais	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Pró-labore sócios	R\$ 3.330,00	R\$ 39.960,00
Telefone, TV a cabo e Wi-fi	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.149,14</b>	<b>R\$ 110.445,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O custo fixo mensal da cafeteria será de R\$ 10.149,14, conforme as despesas fixas mencionadas no Quadro 9, o que representa um custo anual de cerca de R\$ 110.445,05.

### 3.5.4 Capital de giro

O capital de giro consiste em valores reservados para cobrir eventuais variações no Fluxo de Caixa, e foi calculado com base no custo fixo da cafeteria em três meses, conforme Quadro 9 detalhado no tópico anterior. Portanto, o capital de giro da cafeteria será de R\$ 30.447,42.

### 3.5.5 Estoque inicial

O estoque inicial da cafeteria será composto por toda a matéria-prima necessária para a confecção dos produtos, bem como pelos produtos em estoque que serão comercializados.

Tendo em vista que não haverá necessidade de grande quantidade de matéria prima, e que a maioria dos produtos será reposta com agilidade, pois são produtos prontos, o estoque inicial se baseia na quantidade média para uma semana de funcionamento da cafeteria.

O valor do estoque inicial será de R\$ 2.500,00, para a compra de mercadorias necessárias junto a fornecedores, levou-se em conta os preços dos produtos, capacidade produtiva, projeção de vendas e tamanho do mercado.

### 3.5.6 Estimativa de faturamento mensal

A estimativa do resultado mensal consiste em multiplicar o número de produtos vendidos por dia pelo seu preço final, chegando-se ao faturamento mensal da cafeteria, sendo a estimativa realizada em três cenários distintos: pessimista, ideal e otimista.

Portanto, o detalhamento de cada item para justificar a estimativa de faturamento mensal nos três cenários está no apêndice B, no final deste trabalho.

Assim, o faturamento da cafeteria em três cenários distintos foi exposto no Quadro 10.

Quadro 10 – Estimativa de faturamento da cafeteria em três cenários

<b>Cenários</b>	<b>Total Mensal</b>	<b>Total Anual</b>
Pessimista	R\$ 22.162,50	R\$ 265.950,00
Ideal	R\$ 30.311,00	R\$ 363.732,00
Otimista	R\$ 43.515,00	R\$ 522.180,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os cálculos contidos no Quadro 10, sob a ótica dos três cenários já citados, consideraram o funcionamento da cafeteria de segunda a sábado, totalizando 25 dias por mês.

### 3.5.6 Estimativa do custo dos produtos vendidos

A estimativa do custo dos produtos vendidos corresponde a todos os valores gastos com a matéria prima, que no presente caso serão praticamente os gastos com fornecedores, haja vista a predominância de produtos prontos e congelados.

Os custos foram estigmatizados em três cenários distintos: pessimista, ideal e otimista.

Portanto, o detalhamento de cada item para justificar a estimativa de custo dos produtos vendidos mensal nos três cenários está no apêndice C, no final deste trabalho.

Assim, a estimativa do custo mensal dos produtos vendidos na cafeteria em três cenários distintos, apresenta-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Estimativa do custo dos os produtos vendidos na cafeteria

<b>Cenários</b>	<b>Total Mensal</b>	<b>Total Anual</b>
Pessimista	R\$ 8.568,25	R\$ 102.819,00
Ideal	R\$ 11.972,25	R\$ 143.667,00
Otimista	R\$ 16.780,25	R\$ 201.363,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os cálculos dos custos dos produtos vendidos, também foram realizados sob a ótica de três cenários: pessimista, ideal e otimista, consideraram o funcionamento da cafeteria de segunda a sábado, totalizando 25 dias por mês.

### 3.5.7 Relatórios projetados

A projeção dos relatórios é uma das partes importantes do planejamento, pois informará ao empresário, todos os resultados que foram obtidos, e tomará conhecimento do lucro ou prejuízo, os custos e receitas do empreendimento.

Nesta etapa do estudo, foram elaborados a Demonstração do Resultado do Exercício, o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa, projetados pelo período de seis meses sob a ótica de três cenários distintos: cenário pessimista, ideal e otimista.

### a) Demonstração do Resultado do Exercício projetado

A Demonstração do Resultado do Exercício projetado é formada pelos valores que se espera alcançar em determinado tempo, sendo a principal a demonstração dos fluxos. O Quadro 12 apresenta a projeção da demonstração pelo período de seis meses no cenário pessimista, ideal e otimista.

Quadro 12 – Demonstração do Resultado do Exercício projetado

Descrição	Cenário Pessimista		Cenário Ideal		Cenário Otimista	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 132.975,00</b>	<b>100</b>	<b>R\$ 181.866,00</b>	<b>100</b>	<b>R\$ 261.090,00</b>	<b>100</b>
Vendas	R\$ 132.975,00	100	R\$ 181.866,00	100	R\$ 261.090,00	100
<b>Deduções</b>	<b>R\$ 7.273,74</b>	<b>5,5</b>	<b>R\$ 12.439,62</b>	<b>6,8</b>	<b>R\$ 17.858,58</b>	<b>6,8</b>
Impostos	R\$ 7.273,74	5,5	R\$ 12.439,62	6,8	R\$ 17.858,58	6,8
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 125.701,26</b>	<b>94,5</b>	<b>R\$ 169.426,38</b>	<b>93,2</b>	<b>R\$ 243.231,42</b>	<b>93,2</b>
Previsão de Custos CMV	R\$ 51.409,50	38,7	R\$ 71.833,50	39,5	R\$ 100.681,50	38,6
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 74.291,76</b>	<b>55,9</b>	<b>R\$ 97.592,88</b>	<b>53,7</b>	<b>R\$ 142.549,92</b>	<b>54,6</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 60.894,84</b>	<b>45,8</b>	<b>R\$ 60.894,84</b>	<b>33,5</b>	<b>R\$ 60.894,84</b>	<b>23,3</b>
<b>Resultado Oper. Lucro/Prejuízo</b>	<b>R\$ 13.396,92</b>	<b>10,1</b>	<b>R\$ 36.698,04</b>	<b>20,2</b>	<b>R\$ 81.655,08</b>	<b>31,3</b>
<b>Margem Contribuição Bruta</b>	<b>55,9%</b>		<b>53,7%</b>		<b>54,6%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os impostos sobre a receita foram calculados com base no SIMPLES, que é um regime tributário diferenciado e simplificado, previsto na Lei Complementar nº 123, e que rege os tributos pagos pelos empreendimentos com faturamento bruto anual entre R\$ 120.000,00 e R\$ 3.600.000,00, no qual a cafeteria em questão está enquadrada.

As alíquotas que foram utilizadas tiveram como base de cálculo as receitas brutas anuais, sendo que, para o cenário pessimista, a alíquota é de 5,47%, já para o cenário ideal e otimista, a alíquota é de 6,84%.

A partir do Quadro 15, é possível observar os resultados no primeiro mês da cafeteria. No cenário pessimista, a cafeteria teve um lucro de R\$ 13.396,92, enquanto que nos cenários ideal e otimista, obteve-se um lucro de R\$ 36.698,04 e R\$ 81.655,08, respectivamente.

## b) Balanço Patrimonial projetado

O Balanço Patrimonial representa a situação de um empreendimento em determinado período, ou seja, fornece a situação financeira. Apresentaram-se as projeções do Balanço Patrimonial no cenário pessimista, ideal e otimista pelo período de seis meses.

No Quadro 13, apresenta-se o Balanço Patrimonial projetado da cafeteria no cenário pessimista.

Quadro 13 – Balanço Patrimonial projetado cenário pessimista

ATIVO		PASSIVO A PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 73.059,49</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 9.986,69</b>
Caixa	R\$ 2.000,00	Despesas a Pagar	R\$ 8.774,40
Aplicações Financeiras	R\$ 46.781,97	Impostos a Pagar	R\$ 1.212,29
Contas a Receber	R\$ 13.297,50		
Estoques	R\$ 4.280,00		
Material de Expediente	R\$ 512,00		
Despesas a apropriar	R\$ 6.188,02		
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>R\$ 27.987,54</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 91.060,34</b>
Ativo Imobilizado	R\$ 30.048,00	Capital Social	R\$ 77.663,42
(-) Depreciação acumulada	R\$ 2.060,46	Lucros	R\$ 13.396,92
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 101.047,03</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 101.047,03</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Quadro 13, tendo como base um cenário pessimista, expõe na projeção do Balanço Patrimonial para os seis primeiros meses o valor de R\$ 73.059,49 no ativo circulante e de R\$ 27.987,54 no ativo não circulante. Já o passivo circulante apresenta o valor de R\$ 9.986,69 e o patrimônio líquido de R\$ 91.060,34, totalizando o Balanço Patrimonial em R\$ 101.047,03.

No Quadro 14 demonstra-se o Balanço Patrimonial projetado no cenário ideal.

Quadro 14 – Balanço Patrimonial projetado cenário ideal

ATIVO		PASSIVO A PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 97.221,59</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 10.847,67</b>
Caixa	R\$ 2.000,00	Despesas a Pagar	R\$ 8.774,40
Aplicações Financeiras	R\$ 66.054,97	Impostos a Pagar	R\$ 2.073,27
Contas a Receber	R\$ 18.186,60		
Estoques	R\$ 4.280,00		
Material de Expediente	R\$ 512,00		
Despesas a apropriar	R\$ 6.188,02		
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>R\$ 27.987,54</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 114.361,46</b>
Ativo Imobilizado	R\$ 30.048,00	Capital Social	R\$ 77.663,42
(-) Depreciação acumulada	R\$ 2.060,46	Lucros	R\$ 36.698,04
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 125.209,13</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 125.209,13</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao analisar o Quadro 14 do Balanço Patrimonial projetado para os seis primeiros meses que se encontra em um cenário ideal, percebe-se o valor de R\$ 97.221,59 no ativo circulante e de R\$ 27.987,54 no ativo não circulante. Já o passivo circulante apresenta o valor de R\$ 10.847,67 e o patrimônio líquido de R\$ 114.361,46, totalizando o Balanço Patrimonial em R\$ 125.209,13.

No Quadro 15, expõe-se o Balanço Patrimonial projetado no cenário otimista.

Quadro 15 – Balanço Patrimonial projetado cenário otimista

ATIVO		PASSIVO A PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 143.081,79</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 11.750,83</b>
Caixa	R\$ 2.000,00	Despesas a Pagar	R\$ 8.774,40
Aplicações Financeiras	R\$ 103.992,77	Impostos a Pagar	R\$ 2.976,43
Contas a Receber	R\$ 26.109,00		
Estoques	R\$ 4.280,00		
Material de Expediente	R\$ 512,00		
Despesas a Apropriar	R\$ 6.188,02		
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>R\$ 27.987,54</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 159.318,50</b>
Ativo Imobilizado	R\$ 30.048,00	Capital Social	R\$ 77.663,42
(-) Depreciação acumulada	R\$ 2.060,46	Lucros	R\$ 81.655,08
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 171.069,33</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 171.069,33</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com base no Quadro 15 do Balanço Patrimonial projetado para os seis primeiros meses no cenário otimista nota-se o valor de R\$ 143.081,79 no Ativo Circulante e de R\$ 27.987,54 no ativo não circulante. Já o passivo circulante apresenta o valor de R\$ 11.750,83 e o patrimônio líquido de R\$ 159.318,50, totalizando o Balanço Patrimonial em R\$ 171.069,33.

### c) Fluxo de Caixa projetado

O Fluxo de Caixa é o instrumento utilizado para controlar e informar todas as condições financeiras de um determinado empreendimento, auxiliando nas escolhas de decisões, sendo possível identificar as sobras e faltas no caixa, o que permite à empresa fazer o planejamento das suas ações futuras. A seguir será exposto o Fluxo de Caixa projetado pelo período de seis meses nos cenários pessimista, ideal e otimista.

No Quadro 16, apresenta-se o Fluxo de Caixa projetado no cenário pessimista.

Quadro 16 – Fluxo de Caixa projetado cenário pessimista

Especificações	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 30.447,42</b>	<b>R\$ 30.744,17</b>	<b>R\$ 34.351,73</b>	<b>R\$ 37.959,29</b>	<b>R\$ 41.566,85</b>	<b>R\$ 45.174,41</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>R\$ 8.865,00</b>	<b>R\$ 22.162,50</b>				
Receita de Venda à Vista	R\$ 8.865,00					
Receita de Venda a Prazo		R\$ 13.297,50				
<b>SAÍDAS</b>	<b>R\$ 8.568,25</b>	<b>R\$ 18.554,94</b>				
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 8.568,25</b>	<b>R\$ 9.780,54</b>				
CMV	R\$ 8.568,25					
Impostos		R\$ 1.212,29				
<b>Despesas Fixas</b>		<b>R\$ 8.774,40</b>				
<b>SALDO LÍQUIDO MÊS</b>	<b>R\$ 30.744,17</b>	<b>R\$ 34.351,73</b>	<b>R\$ 37.959,29</b>	<b>R\$ 41.566,85</b>	<b>R\$ 45.174,41</b>	<b>R\$ 48.781,97</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Fluxo de Caixa projetado para os seis primeiros meses no cenário pessimista apresenta um saldo inicial de R\$ 30.447,42, com entradas de R\$ 8.865,00 e saídas no valor de R\$ 8.568,25, apresentando um saldo positivo de R\$ 30.744,17 no primeiro mês. Pode-se perceber que no segundo mês iniciou-se o recebimento das vendas a prazo, totalizando o saldo em R\$ 34.351,73, elevando R\$ 3.607,56 nos meses subsequentes.

No Quadro 17, demonstra-se o Fluxo de Caixa projetado no cenário ideal.

Quadro 17 – Fluxo de Caixa Projetado Cenário Ideal

Especificações	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 30.447,42</b>	<b>R\$ 30.599,57</b>	<b>R\$ 38.090,65</b>	<b>R\$ 45.581,73</b>	<b>R\$ 53.072,81</b>	<b>R\$ 60.563,89</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>R\$ 12.124,40</b>	<b>R\$ 30.311,00</b>				
Receita de Venda à Vista	R\$ 12.124,40					
Receita de Venda a Prazo		R\$ 18.186,60				
<b>SAÍDAS</b>	<b>R\$ 11.972,25</b>	<b>R\$ 22.819,92</b>				
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 11.972,25</b>	<b>R\$ 14.045,52</b>				
CMV	R\$ 11.972,25					
Impostos		R\$ 2.073,27				
<b>Despesas Fixas</b>		<b>R\$ 8.774,40</b>				
<b>SALDO LÍQUIDO MÊS</b>	<b>R\$ 30.599,57</b>	<b>R\$ 38.090,65</b>	<b>R\$ 45.581,73</b>	<b>R\$ 53.072,81</b>	<b>R\$ 60.563,89</b>	<b>R\$ 68.054,97</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Fluxo de Caixa projetado para os seis primeiros meses no cenário ideal apresenta um saldo inicial de R\$ 30.447,42, com entradas de R\$ 12.124,40 e saídas no valor de R\$ 11.972,25, apresentando um saldo positivo de R\$ 30.599,57 no primeiro mês. Pode-se perceber que no segundo mês iniciou-se o recebimento das vendas a prazo, totalizando o saldo em R\$ 38.090,65, aumentando R\$ 7.491,08 nos meses subsequentes.

No Quadro 18, expõe-se o Fluxo de Caixa projetado no cenário otimista.

Quadro 18 - Fluxo de Caixa Projetado Cenário Otimista

Especificações	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 30.447,42</b>	<b>R\$ 31.073,17</b>	<b>R\$ 46.057,09</b>	<b>R\$ 61.041,01</b>	<b>R\$ 76.024,93</b>	<b>R\$ 91.008,85</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>R\$ 17.406,00</b>	<b>R\$ 43.515,00</b>				
Receita de Venda à Vista	R\$ 17.406,00					
Receita de Venda a Prazo		R\$ 26.109,00				
<b>SAÍDAS</b>	<b>R\$ 16.780,25</b>	<b>R\$ 28.531,08</b>				
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 19.756,68</b>					
CMV	R\$ 16.780,25					
Impostos		R\$ 2.976,43				
Despesas Fixas		R\$ 8.774,40				
<b>SALDO LÍQUIDO MÊS</b>	<b>R\$ 31.073,17</b>	<b>R\$ 46.057,09</b>	<b>R\$ 61.041,01</b>	<b>R\$ 76.024,93</b>	<b>R\$ 91.008,85</b>	<b>R\$ 105.992,77</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Já no Fluxo de Caixa projetado para os seis primeiros meses no cenário otimista apresenta-se um saldo inicial de R\$ 30.447,42, com entradas de R\$ 17.406,00 e saídas no valor de R\$ 16.780,25, apresentando um saldo positivo de R\$ 31.073,17 no primeiro mês. Pode-se perceber que no segundo mês iniciou-se o recebimento das vendas a prazo, totalizando o saldo em R\$ 46.057,09, elevando R\$ 14.983,92 nos meses subsequentes.

### 3.5.8 Índices financeiros e econômicos

Por meio dos índices financeiros e econômicos, é possível situar a empresa e sua posição no setor em que atua no mercado, devendo a análise ser realizada em dois grupos: índices de liquidez e índices de rentabilidade.

O detalhamento do cálculo de cada índice nos cenários pessimista, ideal e otimista está no apêndice D, no final deste trabalho.

Portanto, os resultados dos cálculos dos índices ficaram dispostos no Quadro 19.

Quadro 19 – Resultado do cálculo dos índices financeiros e econômicos

Cenário Pessimista	Cenário ideal	Cenário otimista
ILG = 7,32	ILG = 8,96	ILG = 12,77
ILI = 4,88	ILI = 6,27	ILI = 8,94
ILC = 7,32	ILC = 8,96	ILC = 12,77
ILS = 6,89	ILS = 8,57	ILS = 11,81
RPL = 0,15	RPL = 0,32	RPL = 0,51
ML = 0,11	ML = 0,22	ML = 0,34
LUCRATIVIDADE = 10%	LUCRATIVIDADE = 20,18%	LUCRATIVIDADE = 31,27%
PAYBACK = 34,78	PAYBACK = 12,70	PAYBACK = 5,84

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Considerando o Quadro 19, os índices de liquidez apresentaram bons resultados nos três cenários e demonstraram a capacidade da empresa em cumprir com suas obrigações. O resultado da rentabilidade do patrimônio líquido comprovou que o retorno auferido pelo empreendimento em relação ao capital próprio é considerado bom, em razão de o valor ser de 0,15 no cenário pessimista, 0,32 no ideal e 0,51 no otimista. No resultado mostrado do índice de margem líquida, entendeu-se que a cafeteria terá a capacidade operacional em gerar resultados em todos os cenários. No índice de lucratividade, pode-se considerar o empreendimento como eficiente, visto que o percentual mínimo foi de 10% no cenário pessimista, 20,18% no ideal e 31,27% no otimista. Já no cálculo do *payback* a cafeteria irá recuperar todo o investimento inicial no prazo de aproximadamente 35 meses no cenário pessimista, em torno de 13 meses no cenário ideal e cerca de em 6 meses no cenário otimista.

No capítulo 4, apresentam-se as considerações finais do estudo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo acerca da viabilidade para implantação de um empreendimento é o primeiro passo para que o empreendedor tenha noção de riscos e oscilações decorrentes do mercado em que pretende atuar. Assim, é de importância a existência de um planejamento estruturado, para que auxilie o empreendedor a tomar as melhores decisões possíveis.

Diante desse contexto, foi elaborado o presente estudo de viabilidade econômica e financeira para implantação de uma cafeteria no bairro Estreito, na cidade de Florianópolis/SC.

O estudo apontou que a localização da cafeteria é privilegiada, pois conta com intenso fluxo de pessoas, diversos prédios residenciais e comerciais, aliado ao fato de que está no centro financeiro do bairro, tendo em vista que em seu entorno estão situadas diversas instituições financeiras.

A ausência de concorrentes do mesmo ramo próximos ao empreendimento que se pretende instalar é um fator relevante para alavancar as vendas, contudo, certamente irá permanecer por pouco tempo, haja vista o constante interesse de empresários em abrir negócios naquela região.

A pesquisa demonstrou ainda que o consumo de café aumenta a cada ano, bem como apresentou o relevante aumento do consumo da bebida fora do lar. Desta tal forma que o ramo das cafeterias é um ramo de bastante potencial, tendo em vista a paixão do povo por tal bebida e pelo fato do Brasil ser o maior produtor de café do mundo.

Os índices de liquidez e de rentabilidade apresentados demonstraram bons resultados nos três cenários. Analisando a lucratividade e margem líquida, concluiu-se que o empreendimento é eficiente e terá a capacidade operacional em gerar resultados em todos os cenários. Na análise do *payback* a cafeteria conseguirá recuperar todo o investimento inicial em um curto prazo de tempo, o que é muito interessante para os empreendedores, contribuindo para o crescimento e expansão de uma empresa.

Portanto, os resultados apresentados neste estudo aprovam a viabilidade econômica e financeira para implantação do empreendimento no bairro Estreito, em Florianópolis/SC. Contudo, o sucesso que a cafeteria poderá alcançar será em decorrência da capacidade administrativa dos empreendedores diante das variações do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ABIC - Associação Brasileira da Indústria do Café. **A hora e a vez dos cafés especiais no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=59&inford=1134>>. Acesso em: 09 abr. 2016.
- ABIC - Associação Brasileira da Indústria do Café. **Indicadores da indústria de café no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#5103>>. Acesso em: 09 abr. 2016.
- BEGALLI, G. A.; PEREZ JR., J. H. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade gerencial**. Ijuí: Unijui, 2008.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Ed. Pearson, 2004.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de balanço**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade de Florianópolis**. 2014. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/287T7>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares**: Despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE; 2010.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo**. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MACONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo plano de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SEBRAE. **Empreender em gastronomia**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SEBRAE. **Legislação societária**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SINE - Site Nacional de Emprego. **Média salarial de auxiliar de cozinha**. Disponível em: <<http://www.sine.com.br/media-salarial-para-auxiliar-de-cozinha>>. Acesso em: 01 maio 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Planejamento e métodos**. Estudo de Caso. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKI, W. K. et al. Organização de uma área de novos negócios e proposição de um modelo de desenvolvimento de novos negócios. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29. **Anais...** 2009, Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_097\\_655\\_14445.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14445.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

WALCZAC, Gisele. **Redação de relatórios e pareceres contábeis**. 2011. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/21758012/1781091545/name/Material+de+Apoio+Relat%C3%B3rios+e+Pareceres+Cont%C3%A1beis.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

## APÊNDICE A - Detalhamento dos gastos com o investimento inicial

### a) Mobiliário

Quadro 20 – Custo Mobiliário

Item	Unitário	Quantidade	Valor
Mesas internas altas	498,00	5	R\$ 2.490,00
Cadeiras internas altas	163,00	10	R\$ 1.630,00
Banquetas	144,00	3	R\$ 432,00
Móveis sob medida	-	-	R\$ 1.300,00
Pia de cozinha	150,00	1	R\$ 150,00
Torneira	65,00	1	R\$ 65,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 6.067,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### b) Utensílios de Cozinha

Quadro 21 – Custo Utensílios de Cozinha

Item	Unitário	Quantidade	Valor
Garrafa de chantilly	375,00	1	R\$ 375,00
Leiteira pitcher grande	100,00	2	R\$ 200,00
Leiteira pitcher pequena	80,00	1	R\$ 80,00
Compactador (tamper)	100,00	1	R\$ 100,00
Pincel (grupo café)	30,00	2	R\$ 60,00
Shot glass (copo medidor)	40,00	2	R\$ 80,00
Conjunto de facas	50,00	2	R\$ 100,00
Conjunto de colheres de preparo	25,00	2	R\$ 50,00
Tábuas de preparo	25,00	4	R\$ 100,00
Pinças para salgados	9,50	6	R\$ 57,00
Espátulas para bolos e tortas	2,00	6	R\$ 12,00
Bandejas de serviço (atendentes)	26,00	2	R\$ 52,00
Colheres de sobremesa	10,00	30	R\$ 300,00
Garfos de sobremesa	10,00	30	R\$ 300,00
Facas de sobremesa	10,00	30	R\$ 300,00
Conjunto espátulas para patês/geleias	20,00	2	R\$ 40,00
Lixo ou baldinho	50,00	1	R\$ 50,00
Cronômetro	25,00	1	R\$ 25,00
Pano para limpar filtro	22,50	2	R\$ 45,00
Medidor de água (sucos)	30,00	2	R\$ 60,00
Bagueteira (prato retangular) grande	35,00	25	R\$ 875,00
Bagueteira (prato retangular) pequeno	25,00	25	R\$ 625,00
Prato para bolos e tortas	30,00	10	R\$ 300,00
Xícaras para expresso grande c/ pires	15,00	30	R\$ 455,00
Xícaras para expresso pequeno c/ pires	11,00	30	R\$ 330,00

Taça vidro cappuccino 240 ml	13,00	20	R\$ 260,00
Taça vidro cappuccino pequeno 120 ml	11,00	20	R\$ 220,00
Garrafa de vidro (milk-shake) 500 ml	15,00	20	R\$ 300,00
Mini copo de água 45 ml	6,00	50	R\$ 300,00
Copo de vidro c/ 6 unidades 300 ml	36,00	40	R\$ 1.440,00
Suporte guardanapo formato prancha	25,00	15	R\$ 375,00
Suporte sachês (molhos) inox	25,00	15	R\$ 375,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 8.241,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### c) Objetos Descartáveis

Quadro 22 – Custo Objetos Descartáveis

Item	Unitário	Quantidade	Valor
Copo descartável com tampa (salada de fruta)	3,00	100	R\$ 300,00
Copo isopor com tampa grande (café)	5,00	100	R\$ 500,00
Copo isopor com tampa pequeno (café)	5,00	100	R\$ 500,00
Bandeja descartável (bolos e salgados)	4,00	100	R\$ 400,00
Guardanapo c/ 22x20 100 unidades	2,00	10	R\$ 20,00
Canudo grosso (cappuccino) c/ 100 unidades	20,00	1	R\$ 20,00
Canudo fino (sucos) c/ 100 unidades	20,00	1	R\$ 20,00
Canudo colorido (milk-shake) c/ 100 unidades	20,00	1	R\$ 20,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 1.780,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### d) Higiene e Limpeza

Quadro 23 – Custo Higiene e Limpeza

Item	Unitário	Quantidade	Valor
Saboneteira cozinha	22,00	1	R\$ 22,00
Toalha cozinha	7,00	5	R\$ 35,00
Lixo para cozinha	100,00	1	R\$ 100,00
Lixo para ambiente	100,00	1	R\$ 100,00
Rodo	25,00	1	R\$ 25,00
Balde	20,00	1	R\$ 20,00
Esfregão	30,00	1	R\$ 30,00
Vassoura	25,00	1	R\$ 25,00
Mop	85,00	1	R\$ 85,00
Produtos de limpeza	-	-	R\$ 70,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 512,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### e) Serviços

Quadro 24 – Custo Serviços

<b>Item</b>	<b>Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Arquiteto	5.600,00	1	R\$ 5.600,00
Serviço gesso	2.000,00	1	R\$ 2.000,00
Sanduíches curso	1.500,00	1	R\$ 1.500,00
Iluminação	500,00	1	R\$ 500,00
Elétrica	300,00	1	R\$ 300,00
Placa publicitária	1.000,00	1	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10.900,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### f) Eletroeletrônico

Quadro 25 – Custo Eletroeletrônicos

<b>Item</b>	<b>Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Forno elétrico	550,00	1	R\$ 550,00
Forno micro-ondas	500,00	1	R\$ 500,00
Fritadeira	400,00	1	R\$ 400,00
Liquidificador	150,00	1	R\$ 150,00
Copo extra liquidificador	50,00	1	R\$ 50,00
Televisão	900,00	1	R\$ 900,00
DVD	150,00	1	R\$ 150,00
Caixas de som (home)	140,00	1	R\$ 140,00
Computador	1.700,00	1	R\$ 1.700,00
Sistema	1.600,00	1	R\$ 1.600,00
Refrigerador bebidas	2.400,00	1	R\$ 2.400,00
Estufa quente – duplo 8 bandejas	450,00	1	R\$ 450,00
Estufa fria	450,00	1	R\$ 450,00
Geladeira	3.000,00	1	R\$ 3.000,00
Impressora cupom fiscal	1.800,00	1	R\$ 1.800,00
Freezer horizontal	1.500,00	1	R\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 15.740,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### g) Uniformes

Quadro 26 – Custo Uniformes

<b>Item</b>	<b>Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Camiseta	50,00	6	R\$ 300,00
Avental	60,00	2	R\$ 120,00
Lenço cabeça	20,00	4	R\$ 80,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### h) Despesas Adicionais

Quadro 27 – Custo Despesas Adicionais

<b>Item</b>	<b>Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Alvará prefeitura	250,00	1	R\$ 250,00
Vistoria bombeiros	250,00	1	R\$ 250,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## APÊNDICE B - Detalhamento da estimativa de faturamento mensal

### a) Cenário Pessimista

Quadro 28 – Estimativa de faturamento mensal cenário pessimista

PRODUTO	QUANTIDADE	PREÇO DE VENDA	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café Expresso pequeno	40	R\$ 2,80	R\$ 112,00	R\$ 2.800,00
Café Expresso médio	25	R\$ 3,80	R\$ 95,00	R\$ 2.375,00
Cappuccino pequeno	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00
Cappuccino médio	15	R\$ 5,00	R\$ 75,00	R\$ 1.875,00
Mocha	3	R\$ 4,50	R\$ 13,50	R\$ 337,50
Café Latte	2	R\$ 4,50	R\$ 9,00	R\$ 225,00
Chocolate quente pequeno	2	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 175,00
Chocolate quente grande	4	R\$ 5,50	R\$ 22,00	R\$ 550,00
Chá	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 250,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 383,50</b>	<b>R\$ 9.587,50</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	6	R\$ 4,50	R\$ 27,00	R\$ 675,00
Bombons confeitados	5	R\$ 4,00	R\$ 20,00	R\$ 500,00
Bomba de chocolate	4	R\$ 4,00	R\$ 16,00	R\$ 400,00
Docinhos	6	R\$ 3,50	R\$ 21,00	R\$ 525,00
Tortas diversas (fatia)	4	R\$ 6,00	R\$ 24,00	R\$ 600,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 108,00</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	6	R\$ 3,00	R\$ 18,00	R\$ 450,00
Pastel frito	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50	R\$ 437,50
Empada	2	R\$ 4,00	R\$ 8,00	R\$ 200,00
Croissant	6	R\$ 4,50	R\$ 26,00	R\$ 650,00
Empanado	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00
Empanado integral	4	R\$ 5,00	R\$ 20,00	R\$ 500,00
Folhado	4	R\$ 4,50	R\$ 18,00	R\$ 450,00
Tortinha	2	R\$ 4,00	R\$ 8,00	R\$ 200,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 155,50</b>	<b>R\$ 3.887,50</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	4	R\$ 6,00	R\$ 24,00	R\$ 600,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 24,00</b>	<b>R\$ 600,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	6	R\$ 2,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
Água com gás 500 ml	6	R\$ 2,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
Água saborizada 500 ml	8	R\$ 6,00	R\$ 48,00	R\$ 1.200,00
Suco 330 ml	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50	R\$ 437,50
Suco de polpa de fruta 300 ml	8	R\$ 3,50	R\$ 28,00	R\$ 700,00
Refrigerante 350 ml	18	R\$ 4,00	R\$ 72,00	R\$ 1.800,00
Chá gelado lata 350 ml	4	R\$ 5,00	R\$ 20,00	R\$ 500,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 215,50</b>	<b>R\$ 5.387,50</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 886,50</b>	<b>R\$ 22.162,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## b) Cenário Ideal

Quadro 29 – Estimativa de faturamento mensal cenário ideal

PRODUTO	QUANTIDADE E	PREÇO DE VENDA	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café Expresso pequeno	56	R\$ 2,80	R\$ 156,80	R\$ 1.881,60
Café Expresso médio	35	R\$ 3,80	R\$ 133,00	R\$ 3.325,00
Cappuccino pequeno	14	R\$ 4,00	R\$ 56,00	R\$ 1.400,00
Cappuccino médio	21	R\$ 5,00	R\$ 105,00	R\$ 2.626,00
Mocha	5	R\$ 4,50	R\$ 22,50	R\$ 562,50
Café Latte	3	R\$ 4,50	R\$ 13,50	R\$ 337,50
Chocolate quente pequeno	3	R\$ 3,50	R\$ 10,50	R\$ 262,50
Chocolate quente grande	6	R\$ 5,50	R\$ 33,00	R\$ 825,00
Chá	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 250,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 540,30</b>	<b>R\$ 13.507,50</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	6	R\$ 4,50	R\$ 27,00	R\$ 324,00
Bombons confeitados	7	R\$ 4,00	R\$ 28,00	R\$ 700,00
Bomba de chocolate	6	R\$ 4,00	R\$ 24,00	R\$ 600,00
Docinhos	8	R\$ 3,50	R\$ 28,00	R\$ 700,00
Tortas diversas (fatia)	6	R\$ 6,00	R\$ 36,00	R\$ 900,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 143,00</b>	<b>R\$ 3.575,00</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	8	R\$ 3,00	R\$ 24,00	R\$ 600,00
Pastel frito	7	R\$ 3,50	R\$ 24,50	R\$ 612,50
Empada	3	R\$ 4,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Croissant	8	R\$ 4,50	R\$ 36,00	R\$ 900,00
Empanado	14	R\$ 4,00	R\$ 56,00	R\$ 1.400,00
Empanado integral	6	R\$ 5,00	R\$ 30,00	R\$ 750,00
Folhado	6	R\$ 4,50	R\$ 27,00	R\$ 675,00
Tortinha	3	R\$ 4,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 221,50</b>	<b>R\$ 5.537,50</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	6	R\$ 6,00	R\$ 36,00	R\$ 216,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 36,00</b>	<b>R\$ 216,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	8	R\$ 2,50	R\$ 20,00	R\$ 500,00
Água com gás 500 ml	8	R\$ 2,50	R\$ 20,00	R\$ 500,00
Água saborizada 500 ml	11	R\$ 6,00	R\$ 66,00	R\$ 1.650,00
Suco 330 ml	7	R\$ 3,50	R\$ 24,50	R\$ 612,50
Suco de polpa de fruta 300 ml	11	R\$ 3,50	R\$ 38,50	R\$ 962,50
Refrigerante 350 ml	25	R\$ 4,00	R\$ 100,00	R\$ 2.500,00
Chá gelado lata 350 ml	6	R\$ 5,00	R\$ 30,00	R\$ 180,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 299,00</b>	<b>R\$ 7.475,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 1.239,80</b>	<b>R\$ 30.311,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## c) Cenário Otimista

Quadro 30 – Estimativa de faturamento mensal cenário otimista

PRODUTO	QUANTIDADE E	PREÇO DE VENDA	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café expresso pequeno	78	R\$ 2,80	R\$ 218,40	R\$ 5.460,00
Café expresso médio	49	R\$ 3,80	R\$ 186,20	R\$ 4.655,00
Cappuccino pequeno	20	R\$ 4,00	R\$ 80,00	R\$ 2.000,00
Cappuccino médio	29	R\$ 5,00	R\$ 145,00	R\$ 3.625,00
Mocha	6	R\$ 4,50	R\$ 27,00	R\$ 675,00
Café Latte	4	R\$ 4,50	R\$ 18,00	R\$ 450,00
Chocolate quente pequeno	4	R\$ 3,50	R\$ 14,00	R\$ 350,00
Chocolate quente grande	8	R\$ 5,50	R\$ 44,00	R\$ 1.100,00
Chá	3	R\$ 5,00	R\$ 15,00	R\$ 375,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 747,60</b>	<b>R\$ 18.690,00</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	8	R\$ 4,50	R\$ 36,00	R\$ 900,00
Bombons confeitados	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00
Bomba de chocolate	8	R\$ 4,00	R\$ 32,00	R\$ 800,00
Docinhos	12	R\$ 3,50	R\$ 42,00	R\$ 1.050,00
Tortas diversas (fatia)	8	R\$ 6,00	R\$ 48,00	R\$ 1.200,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 198,00</b>	<b>R\$ 4.950,00</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	12	R\$ 3,00	R\$ 36,00	R\$ 900,00
Pastel frito	11	R\$ 3,50	R\$ 38,50	R\$ 962,50
Empada	4	R\$ 4,00	R\$ 16,00	R\$ 400,00
Croissant	12	R\$ 4,50	R\$ 54,00	R\$ 1.350,00
Empanado	20	R\$ 4,00	R\$ 80,00	R\$ 2.000,00
Empanado integral	8	R\$ 5,00	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00
Folhado	8	R\$ 4,50	R\$ 36,00	R\$ 900,00
Tortinha	4	R\$ 4,00	R\$ 16,00	R\$ 400,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 316,50</b>	<b>R\$ 7.912,50</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	8	R\$ 6,00	R\$ 48,00	R\$ 1.200,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 48,00</b>	<b>R\$ 1.200,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	12	R\$ 2,50	R\$ 30,00	R\$ 750,00
Água com gás 500 ml	12	R\$ 2,50	R\$ 30,00	R\$ 750,00
Água saborizada 500 ml	16	R\$ 6,00	R\$ 96,00	R\$ 2.400,00
Suco 330 ml	11	R\$ 3,50	R\$ 38,50	R\$ 962,50
Suco de polpa de fruta 300 ml	16	R\$ 3,50	R\$ 56,00	R\$ 1.400,00
Refrigerante 350 ml	35	R\$ 4,00	R\$ 140,00	R\$ 3.500,00
Chá gelado lata 350 ml	8	R\$ 5,00	R\$ 40,00	R\$ 1.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 430,50</b>	<b>R\$ 10.762,50</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 1.740,60</b>	<b>R\$ 43.515,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

**APÊNDICE C - Detalhamento da estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente**

**a) Cenário Pessimista**

Quadro 31 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário pessimista

PRODUTO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café expresso pequeno	40	R\$ 0,80	R\$ 32,00	R\$ 800,00
Café expresso médio	25	R\$ 1,00	R\$ 25,00	R\$ 625,00
Cappuccino pequeno	10	R\$ 1,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
Cappuccino médio	15	R\$ 2,00	R\$ 30,00	R\$ 750,00
Mocha	3	R\$ 2,00	R\$ 6,00	R\$ 150,00
Café Latte	2	R\$ 2,20	R\$ 4,40	R\$ 110,00
Chocolate quente pequeno	2	R\$ 1,50	R\$ 3,00	R\$ 75,00
Chocolate quente grande	4	R\$ 2,50	R\$ 10,00	R\$ 250,00
Chá	2	R\$ 2,50	R\$ 5,00	R\$ 125,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 130,40</b>	<b>R\$ 3.260,00</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	6	R\$ 2,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Bombons confeitados	5	R\$ 1,50	R\$ 7,50	R\$ 187,50
Bomba de chocolate	4	R\$ 1,50	R\$ 6,00	R\$ 150,00
Docinhos	6	R\$ 1,00	R\$ 6,00	R\$ 150,00
Tortas diversas (fatia)	4	R\$ 2,50	R\$ 10,00	R\$ 250,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 41,50</b>	<b>R\$ 1.037,50</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	6	R\$ 0,80	R\$ 4,80	R\$ 57,60
Pastel frito	5	R\$ 1,25	R\$ 6,25	R\$ 156,25
Empada	2	R\$ 1,70	R\$ 3,40	R\$ 85,00
Croissant	6	R\$ 1,90	R\$ 11,40	R\$ 285,00
Empanado	10	R\$ 1,80	R\$ 18,00	R\$ 450,00
Empanado integral	4	R\$ 1,80	R\$ 7,20	R\$ 180,00
Folhado	4	R\$ 1,90	R\$ 7,60	R\$ 190,00
Tortinha	2	R\$ 1,70	R\$ 3,40	R\$ 85,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 62,05</b>	<b>R\$ 1.551,25</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	4	R\$ 2,80	R\$ 11,20	R\$ 280,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 11,20</b>	<b>R\$ 280,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	6	R\$ 0,83	R\$ 4,98	R\$ 124,50
Água com gás 500 ml	6	R\$ 1,00	R\$ 6,00	R\$ 72,00
Água saborizada 500 ml	8	R\$ 2,80	R\$ 22,40	R\$ 560,00
Suco 330 ml	5	R\$ 1,40	R\$ 7,00	R\$ 84,00
Suco de polpa de fruta 300 ml	8	R\$ 1,70	R\$ 13,60	R\$ 340,00
Refrigerante 350 ml	18	R\$ 1,80	R\$ 32,40	R\$ 388,80
Chá gelado lata 350 ml	4	R\$ 2,80	R\$ 11,20	R\$ 280,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 97,58</b>	<b>R\$ 2.439,50</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 342,73</b>	<b>R\$ 8.568,25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## b) Cenário Ideal

Quadro 32 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário ideal

PRODUTO	QUANTIDADE E	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café Expresso pequeno	56	R\$ 0,80	R\$ 44,80	R\$ 1.120,00
Café Expresso médio	35	R\$ 1,00	R\$ 35,00	R\$ 875,00
Cappuccino pequeno	14	R\$ 1,50	R\$ 21,00	R\$ 525,00
Cappuccino médio	21	R\$ 2,00	R\$ 42,00	R\$ 1.050,00
Mocha	5	R\$ 2,00	R\$ 10,00	R\$ 250,00
Café Latte	3	R\$ 2,20	R\$ 6,60	R\$ 165,00
Chocolate quente pequeno	3	R\$ 1,50	R\$ 4,50	R\$ 112,50
Chocolate quente grande	6	R\$ 2,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
Chá	2	R\$ 2,50	R\$ 5,00	R\$ 125,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 183,90</b>	<b>R\$ 4.597,50</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	6	R\$ 2,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Bombons confeitados	7	R\$ 1,50	R\$ 10,50	R\$ 262,50
Bomba de chocolate	6	R\$ 1,50	R\$ 9,00	R\$ 225,00
Docinhos	8	R\$ 1,00	R\$ 8,00	R\$ 200,00
Tortas diversas (fatia)	6	R\$ 2,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 54,50</b>	<b>R\$ 1.362,50</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	8	R\$ 0,80	R\$ 6,40	R\$ 160,00
Pastel frito	7	R\$ 1,25	R\$ 8,75	R\$ 218,75
Empada	3	R\$ 1,70	R\$ 5,10	R\$ 127,50
Croissant	8	R\$ 1,90	R\$ 15,20	R\$ 380,00
Empanado	14	R\$ 1,80	R\$ 25,20	R\$ 630,00
Empanado integral	6	R\$ 1,80	R\$ 10,80	R\$ 270,00
Folhado	6	R\$ 1,90	R\$ 11,40	R\$ 285,00
Tortinha	3	R\$ 1,70	R\$ 5,10	R\$ 127,50
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 87,95</b>	<b>R\$ 2.198,75</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	6	R\$ 2,80	R\$ 16,80	R\$ 420,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 16,80</b>	<b>R\$ 420,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	8	R\$ 0,83	R\$ 6,64	R\$ 166,00
Água com gás 500 ml	8	R\$ 1,00	R\$ 8,00	R\$ 200,00
Água saborizada 500 ml	11	R\$ 2,80	R\$ 30,80	R\$ 770,00
Suco 330 ml	7	R\$ 1,40	R\$ 9,80	R\$ 245,00
Suco de polpa de fruta 300 ml	11	R\$ 1,70	R\$ 18,70	R\$ 467,50
Refrigerante 350 ml	25	R\$ 1,80	R\$ 45,00	R\$ 1.125,00
Chá gelado lata 350 ml	6	R\$ 2,80	R\$ 16,80	R\$ 420,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 135,74</b>	<b>R\$ 3.393,50</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 478,89</b>	<b>R\$ 11.972,25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## c) Cenário Otimista

Quadro 33 – Estimativa do custo dos produtos vendidos mensalmente cenário otimista

PRODUTO	QUANTIDADE E	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL DIA	TOTAL MÊS
<b>Cafés e Chás</b>				
Café Expresso pequeno	78	R\$ 0,80	R\$ 62,40	R\$ 1.560,00
Café Expresso médio	49	R\$ 1,00	R\$ 49,00	R\$ 1.225,00
Cappuccino pequeno	20	R\$ 1,50	R\$ 30,00	R\$ 750,00
Cappuccino médio	29	R\$ 2,00	R\$ 58,00	R\$ 1.450,00
Mocha	6	R\$ 2,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Café Latte	4	R\$ 2,20	R\$ 8,80	R\$ 220,00
Chocolate quente pequeno	4	R\$ 1,50	R\$ 6,00	R\$ 150,00
Chocolate quente grande	8	R\$ 2,50	R\$ 20,00	R\$ 500,00
Chá	3	R\$ 2,50	R\$ 7,50	R\$ 187,50
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 253,70</b>	<b>R\$ 6.342,50</b>
<b>Doces</b>				
Bolos diversos	8	R\$ 2,00	R\$ 16,00	R\$ 400,00
Bombons confeitados	10	R\$ 1,50	R\$ 15,00	R\$ 375,00
Bomba de chocolate	8	R\$ 1,50	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Docinhos	12	R\$ 1,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Tortas diversas (fatia)	8	R\$ 2,50	R\$ 20,00	R\$ 500,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 75,00</b>	<b>R\$ 1.875,00</b>
<b>Salgados</b>				
Pão de queijo	12	R\$ 0,80	R\$ 9,60	R\$ 240,00
Pastel frito	11	R\$ 1,25	R\$ 13,75	R\$ 343,75
Empada	4	R\$ 1,70	R\$ 6,80	R\$ 170,00
Croissant	12	R\$ 1,90	R\$ 22,80	R\$ 570,00
Empanado	20	R\$ 1,80	R\$ 36,00	R\$ 900,00
Empanado integral	8	R\$ 1,80	R\$ 14,40	R\$ 360,00
Folhado	8	R\$ 1,90	R\$ 15,20	R\$ 380,00
Tortinha	4	R\$ 1,70	R\$ 6,80	R\$ 170,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 125,35</b>	<b>R\$ 3.133,75</b>
<b>Sanduíches</b>				
Sanduíche natural	8	R\$ 2,80	R\$ 22,40	R\$ 560,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 22,40</b>	<b>R\$ 560,00</b>
<b>Bebidas Frias</b>				
Água sem gás 500 ml	12	R\$ 0,83	R\$ 9,96	R\$ 249,00
Água com gás 500 ml	12	R\$ 1,00	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Água saborizada 500 ml	16	R\$ 2,80	R\$ 44,80	R\$ 1.120,00
Suco 330 ml	11	R\$ 1,40	R\$ 15,40	R\$ 385,00
Suco de polpa de fruta 300 ml	16	R\$ 1,70	R\$ 27,20	R\$ 680,00
Refrigerante 350 ml	35	R\$ 1,80	R\$ 63,00	R\$ 1.575,00
Chá gelado lata 350 ml	8	R\$ 2,80	R\$ 22,40	R\$ 560,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 194,76</b>	<b>R\$ 4.869,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 671,21</b>	<b>R\$ 16.780,25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## APÊNDICE D - Detalhamento dos cálculos dos índices financeiros e econômicos

Quadro 34 – Detalhamento do cálculo dos índices financeiros e econômicos cenário pessimista

$ILG = R\$ 73.059,49 / R\$ 9.986,69 = 7,32$
$ILI = R\$ 48.781,97 / R\$ 9.986,69 = 4,88$
$ILC = R\$ 73.059,49 / R\$ 9.986,69 = 7,32$
$ILS = (R\$ 73.059,49 - R\$ 4.280,00) / R\$ 9.986,69 = 6,89$
$RPL = R\$ 13.396,92 / R\$ 91.060,34 = 0,15$
$ML = R\$ 13.396,92 / R\$ 125.701,26 = 0,11$
$LUCRATIVIDADE = (R\$ 13.396,92 / R\$ 132.975,00) \times 100 = 10\%$
$PAYBACK = R\$ 77.663,42 / R\$ 2.232,82 = 34,78$

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quadro 35 – Detalhamento do cálculo dos índices cenário ideal

$ILG = R\$ 97.221,59 / R\$ 10.847,67 = 8,96$
$ILI = R\$ 68.054,97 / R\$ 10.847,67 = 6,27$
$ILC = R\$ 97.221,59 / R\$ 10.847,67 = 8,96$
$ILS = (R\$ 97.221,59 - R\$ 4.280,00) / R\$ 10.847,67 = 8,57$
$RPL = R\$ 36.698,04 / R\$ 114.361,46 = 0,32$
$ML = R\$ 36.698,04 / R\$ 169.426,38 = 0,22$
$LUCRATIVIDADE = (R\$ 36.698,04 / R\$ 181.866,00) \times 100 = 20,18\%$
$PAYBACK = R\$ 77.663,42 / R\$ 6.116,34 = 12,70$

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quadro 36 – Detalhamento do cálculo dos índices financeiros e econômicos cenário otimista

$ILG = R\$ 143.081,79 / R\$ 11.750,83 = 12,77$
$ILI = R\$ 105.022,77 / R\$ 11.750,83 = 8,94$
$ILC = R\$ 143.081,79 / R\$ 11.750,83 = 12,77$
$ILS = (R\$ 143.081,79 - R\$ 4.280,00) / R\$ 11.750,83 = 11,81$
$RPL = R\$ 81.655,08 / R\$ 159.318,50 = 0,51$
$ML = R\$ 81.655,08 / R\$ 243.231,42 = 0,34$
$LUCRATIVIDADE = (R\$ 81.655,08 / R\$ 261.090,00) \times 100 = 31,27\%$
$PAYBACK = R\$ 77.663,42 / R\$ 13.309,18 = 5,84$

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).