

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E
MERCADOLÓGICA PARA EMPREENDER UM RESTAURANTE NO
FUTURO SHOPPING VILA ROMANA EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Alessandra Aparecida Pereira de Araujo
Anne Cibele Teófilo Gervasoni
Rodrigo Vieira Antonio
Tuani Patrícia Cristovam

Presidente Prudente/SP
2005

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E
MERCADOLÓGICA PARA EMPREENDER UM RESTAURANTE NO
FUTURO SHOPPING VILA ROMANA EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Alessandra Aparecida Pereira de Araujo
Anne Cibele Teófilo Gervasoni
Rodrigo Vieira Antonio
Tuani Patrícia Cristovam

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial de
Conclusão de Curso para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração,
sob orientação dos Prof. Ms. Sérgio
Nouguès Wargaftig e Ms. João
Cezário Giglio Marques.

PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA EMPREENDER UM RESTAURANTE NO FUTURO SHOPPING VILA ROMANA EM PRESIDENTE PRUDENTE

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Prof. Ms. Sérgio Nougues Wargaftig

Prof. Ms. João Cezário Giglio Marques

Prof. Carlos Alberto Primolan

Prof. Sérgio Itio Turuta

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muito esforço e dedicação, alcançado graças a muitas pessoas que nos apoiaram e colaboraram. A essas pessoas que agradecemos o presente trabalho.

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter permitido que chegássemos até aqui, a ele que sempre nos amparou com toda sua misericórdia.

Aos nossos pais, que se esforçaram nesses quatro anos para nos dar um curso superior, aos nossos irmãos, avós e amigos que sempre souberam ter paciência e compreensão.

A todos os professores que durante esses quatro anos nos incentivaram, transmitiram seus conhecimentos e nos ensinaram a sermos administradores, não apenas dos números e da empresa, mas principalmente das pessoas.

Aos nossos orientadores, Mestres e Professores Sérgio Nougues Wargaftig e João Cezário, muito obrigado por estarem sempre à disposição para ajudar a desenvolvermos esse trabalho que, com certeza, nos trouxe um melhor aproveitamento de tudo o que vimos e estudamos nesses quatro anos.

Agradecemos também à banca examinadora, formada pelo Professor Carlos Alberto Primolan e agradecemos especialmente ao Professor Sérgio Itio Turuta, que também nos contemplou transmitindo os seus conhecimentos, colaborando imensamente para a conclusão deste trabalho.

E não podemos nos esquecer da Sra. Sônia Piai, proprietária do restaurante Sigrill, que foi sempre gentil e atenciosa conosco, nos fornecendo inúmeros conhecimentos desse setor de mercado.

A todos que nos ajudaram com conhecimento, informações e carinho, nosso muito obrigado.

RESUMO

No presente estudo desenvolveu-se o levantamento de dados para a formação de um plano de negócios para a abertura de um restaurante *self-service* em Presidente Prudente. Após toda a estruturação do negócio os dados apurados apontam para a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: Plano de negócios. Restaurante *self-service*.

ABSTRACT

This research analyzes the formation of a plan business oriented for the opening of a restaurant self-service in Presidente Prudente. After all the research of the business the refined data points with respect to the viability of the business.

Keywords: Plan business-oriented. Restaurant self-service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 –	Ilustração da localização das futuras Instalações do <i>Shopping Vila Romana</i> em Presidente Prudente/SP.....	11
FIGURA 2 –	Logomarca do empreendimento.....	12
FIGURA 3 –	Organograma do empreendimento.....	15
FIGURA 4 –	<i>Layout</i> do plano térreo.....	16
FIGURA 5 –	<i>Layout</i> do nível superior.....	16
FIGURA 6 –	Operações e processos do empreendimento.....	17
FIGURA 7 –	Fluxo de caixa mensal projetado (em R\$).....	44
FIGURA 8 –	Fluxo de caixa anual projetado (em R\$).....	44

TABELAS

TABELA 1 –	Descrição dos principais atrativos oferecidos pelas empresas concorrentes do empreendimento na área central de Presidente Prudente.....	21
TABELA 2 –	Cardápio semanal do empreendimento.....	23
TABELA 3 –	Mídias e investimento em comunicação e propaganda.....	25
TABELA 4 –	Cronograma de implementação do empreendimento.....	27
TABELA 5 –	Composição investimento inicial: equipamentos para cozinha, depósito e balcão de atendimento (em R\$).....	28
TABELA 6 –	Investimento em utensílios para cozinha (em R\$).....	29
TABELA 7 –	Investimento inicial em móveis e equipamentos para escritório (em R\$).....	29
TABELA 8 –	Investimento inicial na abertura do empreendimento (em R\$).....	30
TABELA 9 –	Investimento Inicial em instalações, publicidade e veículo de transporte (em R\$).....	30
TABELA 10 –	Alíquotas do sistema tributário SIMPLES Federal incidentes sobre o faturamento das empresas.....	32
TABELA 11 –	Alíquotas do sistema tributário SIMPLES paulista incidentes sobre o faturamento das empresas.....	32
TABELA 12 –	Consumo e custos de refrigerantes/dia (em R\$).....	33

TABELA 13	– Despesas administrativas (em R\$).....	35
TABELA 14	– Despesas com mão-de-obra e encargos sociais: pessoal da produção (em R\$).....	36
TABELA 15	– Demais gastos com mão-de-obra (em R\$).....	36
TABELA 16	– DRE Mês 1.....	38
TABELA 17	– DRE Mês 2.....	38
TABELA 18	– DRE Mês 3.....	38
TABELA 19	– DRE Mês 4.....	39
TABELA 20	– DRE Mês 5.....	39
TABELA 21	– DRE Mês 6.....	39
TABELA 22	– DRE Mês 7.....	40
TABELA 23	– DRE Mês 8.....	40
TABELA 24	– DRE Mês 9.....	40
TABELA 25	– DRE Mês 10.....	41
TABELA 26	– DRE Mês 11.....	41
TABELA 27	– DRE Mês 12.....	41
TABELA 28	– DRE Ano 1.....	42
TABELA 29	– DRE Ano 2.....	42
TABELA 30	– DRE Ano 3.....	42
TABELA 31	– DRE Ano 4.....	43
TABELA 32	– DRE Ano 5.....	43
TABELA 33	– Custos e despesas fixas e variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio do empreendimento: 2006-2010 (em R\$).....	45
TABELA 34	– Investimento Inicial e entradas de caixa (R\$).....	46

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1 O NEGÓCIO.....	11
1.1 Identificação e definição do negócio.....	11
1.2 Motivação e oportunidades.....	13
1.2.1 Funcionário do mês.....	13
1.2.2 Bônus aniversário.....	13
2 A EMPRESA.....	14
2.1 Missão.....	14
2.2 Descrição legal.....	14
2.3 Estrutura organizacional.....	14
2.4 <i>Layout</i>	15
2.5 Operações e processos.....	17
3 ANÁLISE DO MERCADO.....	19
3.1 Análise do setor de mercado.....	19
3.1.1 Barreiras de entrada.....	20
3.1.2 Produtos substitutos.....	20
3.1.3 Rivalidade.....	20
3.1.4 Poder de negociação com fornecedores.....	20
3.1.5 Poder de negociação com clientes.....	21
3.1.6 Concorrência.....	21
3.1.7 Clientela.....	22
4 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	23
4.1 Produtos e Serviços.....	23
4.1.1 Cardápio e promoções.....	23
4.1.2 Preço de venda dos produtos.....	25
4.1.3 Plano de comunicação (propaganda)	25
4.1.4 Serviço de relacionamento com clientes.....	26
4.1.5 Terceirização.....	26
5 PLANO DE OPERAÇÕES.....	27
6 PLANO FINANCEIRO.....	28
6.1 Investimento e composição de capital.....	28
6.2 Receita com vendas.....	31
6.2.1 Alimentos.....	31
6.2.2 Bebidas.....	31

6.3	Custos.....	32
6.3.1	Tributos.....	32
6.3.2	Matérias-primas (custo dos produtos vendidos)	33
6.3.3	Depreciação.....	34
6.3.4	Despesas administrativas.....	35
6.3.5	Mão-de-obra.....	35
6.3.6	Despesa financeira.....	37
6.3.7	Despesas com vendas.....	37
6.4	Demonstração de Resultado de Exercício (DRE)	37
6.5	Fluxo de caixa mensal e anual do empreendimento.....	44
7	ANÁLISE FINANCEIRA.....	45
7.1	Ponto de equilíbrio.....	45
7.2	<i>Payback</i>	46
7.3	Taxa interna de retorno.....	46
7.4	Valor presente líquido.....	47
7.5	Análise de sensibilidade.....	47
8	GESTÃO DE RISCOS.....	48
8.1	Oportunidades e ameaças.....	48
8.2	Pontos fortes e pontos fracos do empreendimento.....	48
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	ANEXO.....	52

SUMÁRIO EXECUTIVO

A escolha para desenvolver o plano de negócio no setor de alimentação deu-se pelo fato de que o mercado tem crescido muito em virtude, principalmente de as pessoas trabalharem o dia todo e terem a necessidade de fazer suas refeições fora de casa.

Apesar dos inúmeros pontos de vendas entre restaurantes, lanchonetes e bares, encontra-se ainda uma grande defasagem do setor, já que o consumo das refeições fora de casa cresce mais do que o número desses estabelecimentos.

Com base nessas informações, foi desenvolvido este Plano de Negócio, que permite analisar a viabilidade de instalação de um restaurante no centro da cidade de Presidente Prudente. A escolha do local deu-se devido ao fato de haver maior concentração de estabelecimentos comerciais.

A instalação proposta é no futuro *Shopping Center* Vila Romana no centro da cidade, onde ofereceremos a modalidade de *self-service* de comida a quilo, suco, chopp e sobremesa. O Restaurante *Quality Express* propõe alguns diferenciais que servirão para conquistar seus clientes, como qualidade dos serviços e produtos, rapidez no atendimento, variedade no cardápio e ainda com a atratividade oferecida por um *Shopping Center*, além de estacionamento, segurança e climatização.

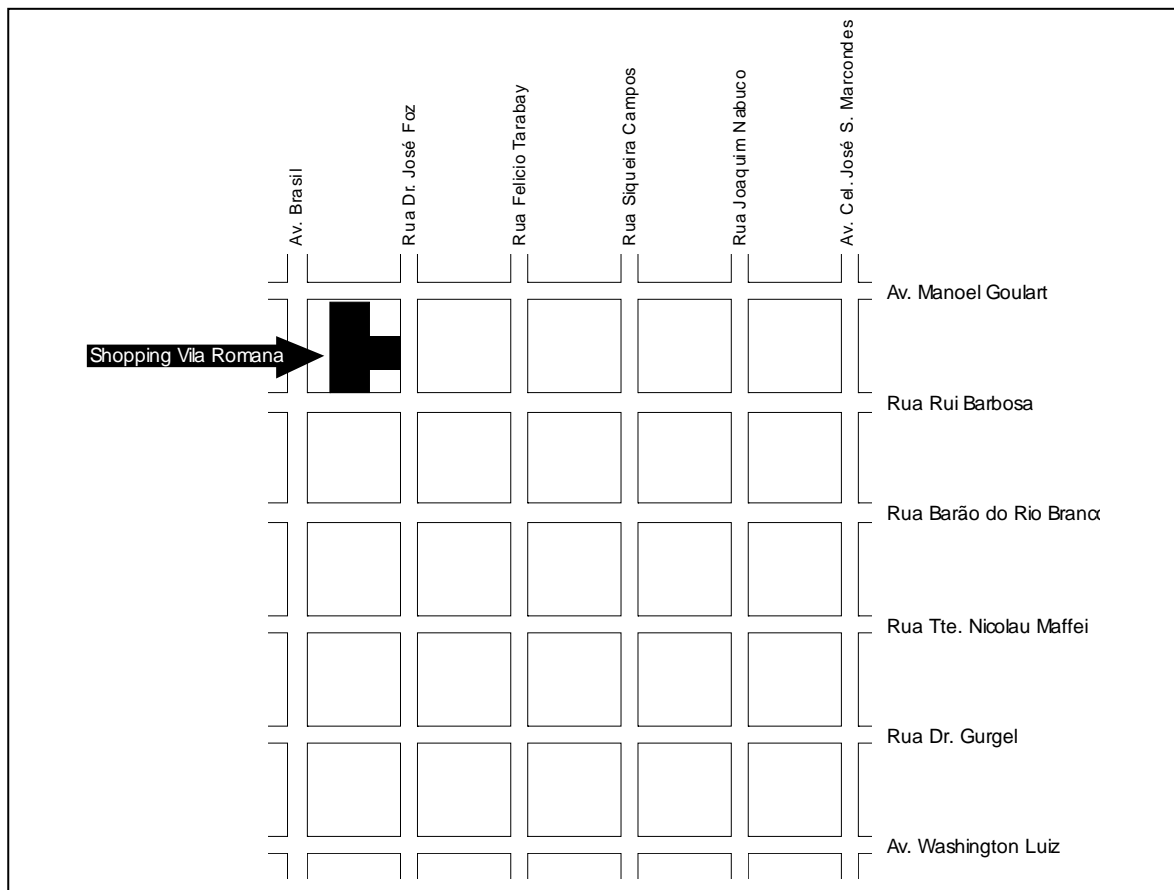
O projeto apresenta uma grande viabilidade, tanto financeira como mercadológica, já que o investimento inicial pode ser considerado pequeno se comparado ao retorno esperado, o que se dá através do crescente mercado de alimentação, podendo ser comprovado pelo presente Plano de Negócios.

1 O NEGÓCIO

1.1 Identificação e definição do negócio

O Plano de Negócio que trata este projeto consiste na análise de viabilidade econômica e mercadológica para empreender um restaurante de médio porte com área de 60 m², na modalidade “Self-Service de comida a quilo”, e será localizado no futuro *Shopping Center Vila Romana*, a ser inaugurado no segundo semestre de 2007, no centro da cidade de Presidente Prudente – SP, conforme Figura 1.

FIGURA 1 – Ilustração da localização das futuras Instalações do *Shopping Vila Romana* em Presidente Prudente/SP



Fonte: elaboração própria.

O Shopping Vila Romana estará localizado no quadrilátero central de Presidente Prudente, e terá acesso pela Avenida Brasil, Rua Rui Barbosa e Rua Dr. José Foz.

O nome fantasia do estabelecimento proposto é “*Quality Express*”, que subentende alguns atributos esperados como: qualidade, rapidez nos serviços e atendimento. Além desses atributos, espera-se ainda a percepção de diferenciações como: ambiente agradável para refeições, diversidade e variedade de produtos, principalmente com a preocupação contínua de variação de cardápio, refeições balanceadas e serviços de entrega (*delivery*). A localização privilegiada num centro comercial como um *Shopping Center* pode ser considerado um fator maior de atratividade, pois o ambiente será dotado de estacionamento acessível na área do *shopping*, praça de alimentação, climatização, segurança, serviço de limpeza de áreas comuns, além da atratividade do próprio *shopping*, que oferece lazer, bom comércio, entretenimento, serviços e interação social.

O funcionamento será diário com horário de atendimento das 10 horas às 22 horas, oferecendo vinte opções de pratos quentes, dividindo-se em cinco tipos de carnes (brancas, vermelhas), três variações de massas, guarnições e acompanhamentos, e doze pratos frios, além de sobremesas, refrigerantes, sucos de laranja e chopp.

A logomarca (Figura 2) foi criada a partir de formas e cores consideradas atrativas, despertando atenção e desejo do consumidor.

FIGURA 2 – Logomarca do empreendimento



Fonte: elaboração própria.

Com relação às informações referentes à elaboração deste projeto, foram considerados dados obtidos através de diversos fornecedores, observâncias e entrevistas informais com gerentes e/ou proprietários de alguns restaurantes da cidade, sendo as informações de maior relevância prestadas pela Sra. Sônia Piai, proprietária do restaurante *Siqgrill* no Prudenshopping, e ainda diversos dados relacionados a restaurantes a quilo extraídos do *Web Site* do SEBRAE no período de maio a outubro de 2005.

A equipe de trabalho será composta inicialmente por seus sócios administradores e por 14 colaboradores, sendo que estes farão revezamento em turnos de 7 horas e 20 minutos, com um descanso semanal, sendo estes: dois cozinheiros chefes, quatro auxiliares de cozinha, uma faxineira, um auxiliar geral, dois balconistas e quatro atendentes.

1.2 Motivação e oportunidades

Com objetivo a custos baixos, incentivar boas condutas, reforçar o comportamento esperado e aumentar a satisfação dos colaboradores; promovendo reconhecimento, beneficiar financeiramente e/ou status, a empresa implementará programas de incentivos e oportunidades a seus colaboradores segundo resultados de avaliações de necessidades individuais e conjuntas. Os incentivos iniciais propostos são:

1.2.1 Colaborador do mês

Mensalmente os colaboradores elegerão entre todos, um colaborador que se destacar segundo critérios pré-estabelecidos que envolvem disciplina, assiduidade e dedicação. O colaborador escolhido receberá um acréscimo de 30% sobre o salário normativo da categoria como incentivo financeiro, além de medalha ao mérito e foto exposta em local visível, como incentivo de status.

1.2.2 Bônus aniversário

Na data de aniversário de seus colaboradores, a empresa bonificará o colaborador com dia de folga sem prejuízo à remuneração.

2 A EMPRESA

2.1 Missão

Oferecer alimentação nutritiva, apetitosa e de excelente qualidade ao preço justo; dedicar-se constantemente à melhoria em seus serviços, produtos e treinamentos para promover bem estar e total satisfação a clientes, fornecedores e colaboradores.

2.2 Descrição legal

A empresa é caracterizada no aspecto legal como empresa de pequeno porte, com obrigações tributárias regidas pelo SIMPLES paulista e federal, constituída por quatro sócios cotistas, com igual divisão de cotas, com o objetivo de explorar comercialmente o ramo de alimentos e bebidas. Sendo a empresa devidamente registrada em órgãos federais, estaduais e municipais.

2.3 Estrutura organizacional

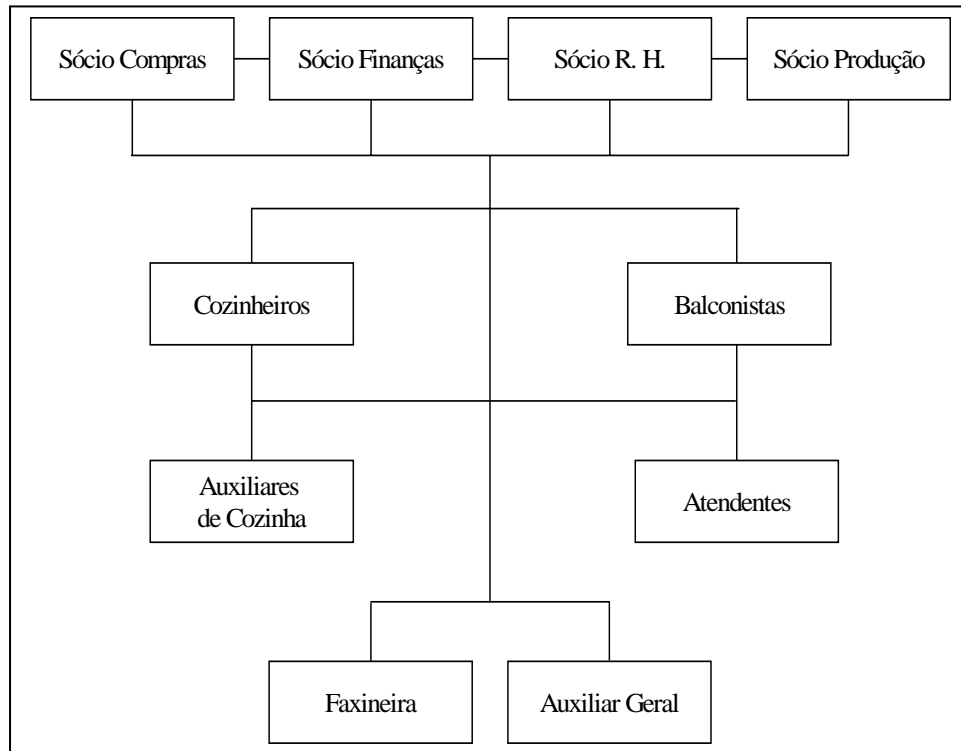
A descrição da estrutura organizacional é de suma importância para demonstrar claramente o resultado final dos processos, através da qual a autoridade é distribuída entre os participantes da estrutura, desde a alta administração, formada pelos sócios, até os níveis mais baixos, destacando a relação entre chefia e subordinados, definindo cargos e suas responsabilidades, divisão do trabalho e especialização.

A fim de representar graficamente a estrutura hierárquica do empreendimento, foi desenvolvido o Organograma Funcional, conforme ilustrado na Figura 3 a seguir.

Os sócios administradores, em número de quatro, serão os responsáveis diretos pela tomada de decisão, definição de estratégia, segundo suas responsabilidades, entre elas: compras, contas a pagar e a receber e toda a questão financeira, recursos humanos, e produção e controle. Subordinados a estes, encontram-se ao mesmo nível hierárquico, os chefes de cozinha e

balconistas, os quais delegarão conjuntamente com os sócios atribuições aos auxiliares e atendentes, respectivamente. Subordinados ainda aos sócios administradores, encontram-se a função de faxina e auxílio geral.

FIGURA 3 – Organograma do empreendimento



Fonte: elaboração própria.

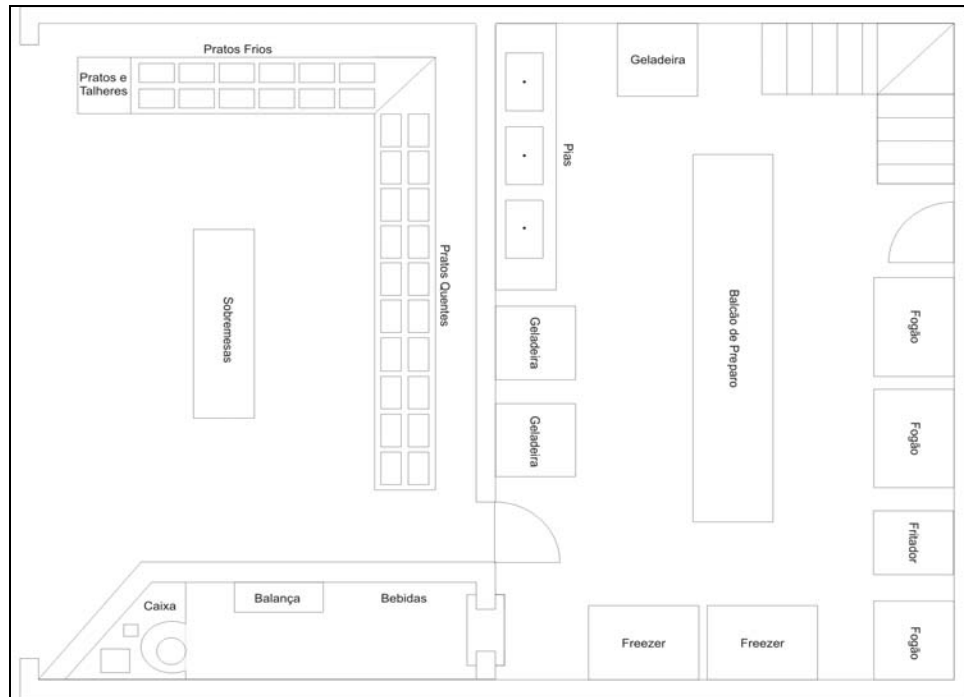
2.4 Layout

Entende-se por *layout* o arranjo físico estabelecido através de um estudo planejado, para a disposição de móveis, equipamentos, fluxo de pessoas e mercadorias dentro do espaço físico disponível. O arranjo físico é capaz de influenciar a motivação de toda equipe, gerando maior ou menor eficiência no trabalho. O estudo de *layout* objetiva obter um fluxo eficiente na comunicação nos processos operacionais; obtenção de fluxo de trabalho eficiente e causar boa imagem do ambiente. As Figuras 4 e 5 a seguir mostram os *layout* dos planos térreo e superior do empreendimento proposto pelos empreendedores.

A proposta de *layout* apresentada ilustra o fluxo lógico de um restaurante; o cliente retira os pratos e talheres. Para evitar, ao máximo a formação de filas, os clientes terão opção de duas entradas no fluxo para servi-se de pratos frios e

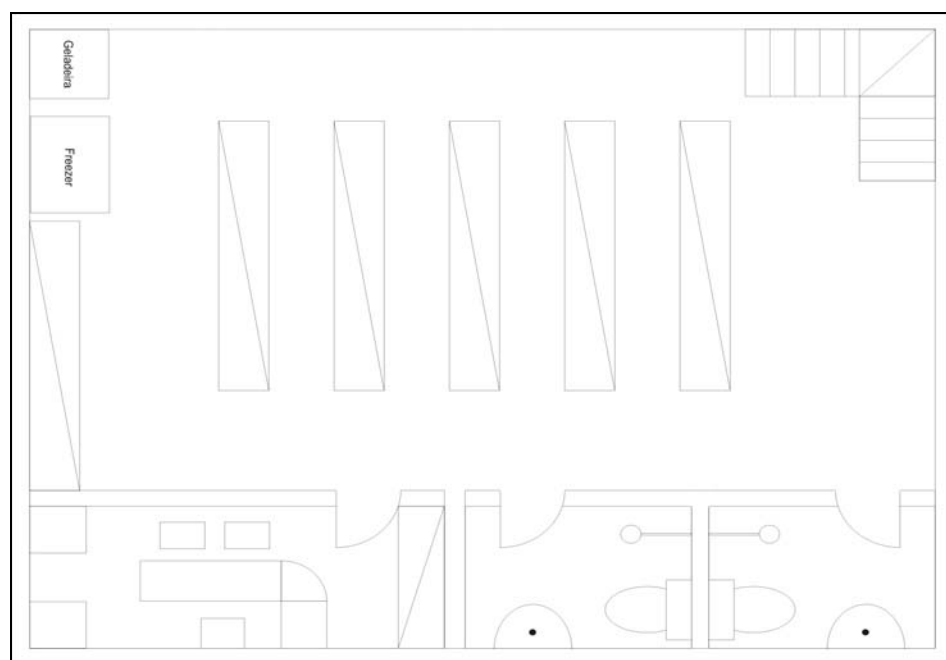
quentes de acordo com a sua preferência; escolher a opção de bebidas no balcão de atendimento, em seguida um colaborador pesa a refeição, e o cliente dirige-se ao caixa para efetuar o pagamento dos produtos.

FIGURA 4 – *Layout do plano térreo*



Fonte: elaboração própria (sem escala).

FIGURA 5 – *Layout do nível superior*



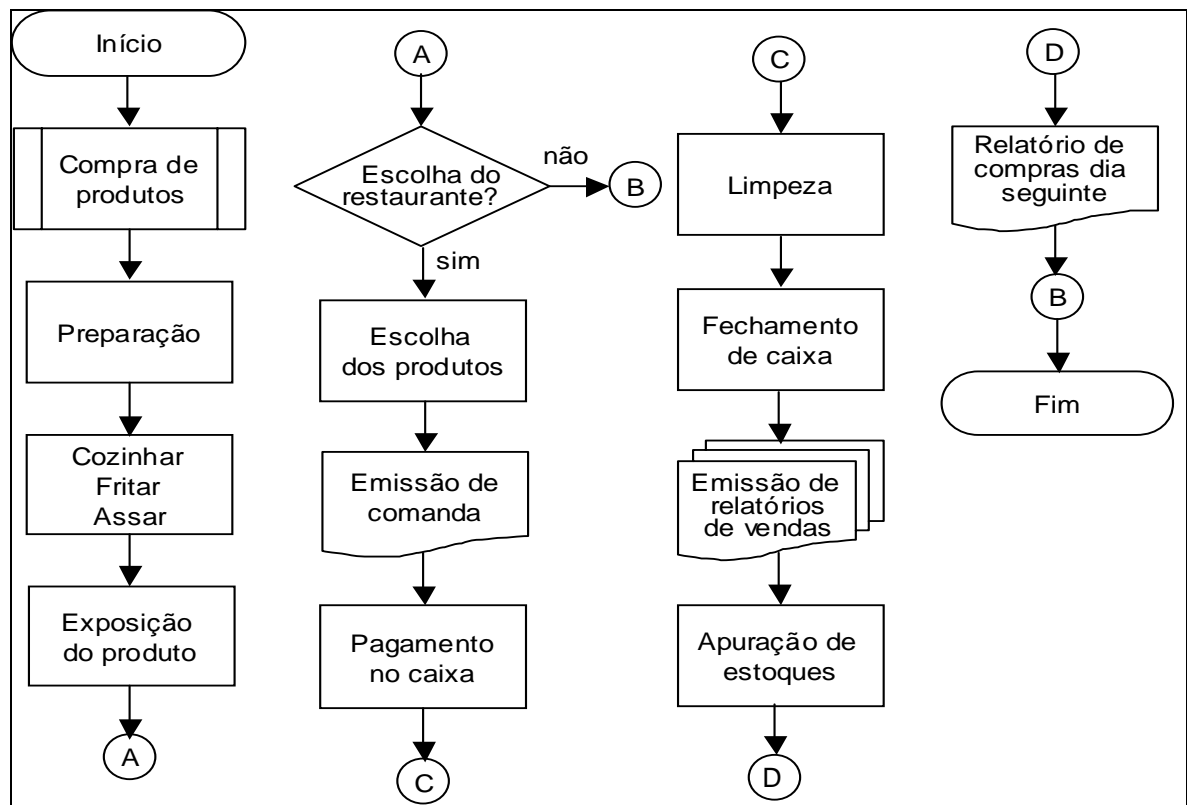
Fonte: elaboração própria (sem escala).

O *Layout* do nível superior, conforme Figura 5, sugere um ambiente organizado, dividindo-se em banheiros feminino e masculino equipados com chuveiros elétricos, uma sala dos sócios, apropriada para pequenas reuniões e atendimento de fornecedores e ambiente de estocagem de matérias primas nas estantes e prateleiras para produtos não perecíveis, e freezer e geladeira para produtos perecíveis.

2.5 Operações e processos

A fim de identificar os principais processos operacionais e administrativos diários do empreendimento, assegurar o melhor fluxo de movimentações e identificar a utilidade e a importância de um dos processos, segundo suas prioridades, foi elaborado o Fluxograma de processos, constantes na Figura 6 com o objetivo de verificar a necessidade de mudanças na seqüência das operações, quais atividades primordiais deverão ser executadas e procurar adequar as operações às pessoas que as executam.

FIGURA 6 – Operações e processos do empreendimento



Fonte: elaboração própria.

As atividades descritas no fluxograma acima ilustram os processos diários, iniciados pela compra de matérias-primas que serão utilizados no próximo processo de preparação dos alimentos, que consiste em selecionar, lavar, fatiar, cortar, picar, entre outros. O processo seguinte consiste em cozinhar, fritar e assar os alimentos que serão expostos para os clientes que optarão ou não pelo restaurante. Caso optem pelo restaurante, deverão escolher produtos entre alimentos e bebidas que irão consumir; pesagem do prato; receber a comanda para efetuar o pagamento no caixa. Ao final do expediente, será realizada a limpeza geral do restaurante, o fechamento do caixa, apurando-se os resultados de vendas e apuração dos estoques para posterior emissão de relatório de compras para o dia seguinte.

3 ANÁLISE DO MERCADO

3.1 Análise do setor de mercado

No Brasil, em meados dos anos 80, eram poucas as oportunidades de refeições fora de casa. Até então, os poucos estabelecimentos ofereciam refeições à la carte, destinadas às classes sociais com maior poder aquisitivo, lanchonetes e pequenos estabelecimentos comerciais que ofereciam o “prato feito” para as classes de poder aquisitivo mais baixo. Influenciado como surgimento das redes de *fast-food* no Brasil, um novo mercado começou a ser explorado: os restaurantes *self-service* de comida a quilo. Hoje, no território nacional, já existem 800 mil estabelecimentos que oferecem diversas opções de refeições fora de casa, desde lanchonetes simples, aos mais sofisticados restaurantes. Apesar da grande disputa nesse setor, os números ainda são animadores: o mercado de refeições fora de casa cresceu 11 % em valor e 5% em volume em 2004 em comparação a 2003. Juntos, esses estabelecimentos atendem a quase 1,5 milhão de pessoas por dia. Isso corresponde à cerca de 45 milhões de clientes por mês e mais de meio bilhão por ano. Em Presidente Prudente, segundo a Vigilância Sanitária, existem atualmente 146 restaurantes e 414 bares e lanchonetes.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, apenas 25% dos restaurantes sobrevivem aos seus cinco primeiros anos de atividade. A elaboração de um bom plano de negócio pode ser decisiva para mudar esse cenário.

Segundo Zaccarelli (2000) existem cinco forças competitivas qualificadas por Michael E. Porter que diagnosticam se as qualidades do negócio são boas em si, identificando os fatores cuja atuação em conjunto determina a média da lucratividade das empresas no negócio. São elas: barreiras de entradas, barreiras de saída, rivalidade, produtos substitutos, poder de negociação sobre os clientes e poder de negociação sobre os fornecedores.

Com base nesse modelo, apresentamos abaixo o resultado da análise:

3.1.1 Barreiras de entrada

As barreiras de entrada consistem em dificultar o surgimento de novos competidores para dividir o mercado. Foram identificados como barreiras: de entrada, a localização do ponto comercial, alto investimento em adaptação do imóvel e equipamentos, tecnologia de produção de alimentos, economia de escala, reputação e marca, investimento em padrão de qualidade e pessoas altamente capacitadas para elaboração de pratos quentes e frios.

3.1.2 Produtos substitutos

Como produtos substitutos podem ser entendidos os serviços e produtos que diminuem o tamanho e a natureza do mercado, dando outras opções aos clientes. A análise apontou muitos produtos substitutos, tanto de qualidade e preço superiores e inferiores, tais como lanches, salgadinhos e sucos, *fast-food*, produtos comprados em supermercados e outros.

3.1.3 Rivalidade

O grau de rivalidade é determinado principalmente pelas características do setor e determina como as empresas concorrem entre si. Foi identificado que existe alguma rivalidade, mas não muito acirrada. A rivalidade é mais em relação ao preço, que se torna um atrativo para quem tem orçamento limitado e eventualmente em propaganda.

3.1.4 Poder de negociação com fornecedores

O poder de negociação com fornecedores pode ser considerado baixo se eles puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Nesta análise, é favorável aos compradores, pois há muitas opções e ofertas no mercado, desde CEASA, açougues, promoções em supermercados, serviços de entregas de hortaliças, frutas e legumes no próprio estabelecimento. Há a possibilidade de negociação direta com alguns fornecedores primários, como hortifruti.

3.1.5 Poder de negociação com clientes

Para o poder de negociação com clientes, devem ser considerados fatores que influenciem na decisão de compra, como: preço, qualidade, variedade e atendimento. Para a análise do empreendimento, constatou-se que é mais favorável aos clientes por haver uma grande variedade de opções e produtos substitutos. O investimento em qualidade torna-se um fator determinante do ponto de vista dos clientes. Aliar qualidade e preço aceitável é objetivo para que ocorra a percepção dos clientes, tornando o restaurante um ambiente diferenciado.

3.1.6 Concorrência

Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Este conceito abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais.

A concorrência em Presidente Prudente pode ser considerada pouco acirrada, visto que cada estabelecimento consegue atender, de forma satisfatória, um número máximo de clientes em seu horário de pico, ou seja, entre as 11h e 14h. Por ser um setor onde ainda há espaço para outros estabelecimentos, pode haver um cuidado necessário para o posicionamento dos serviços e produtos para determinar o público alvo. Os principais concorrentes na área central de Presidente Prudente encontram-se na Tabela 1.

TABELA 1 – Descrição dos principais atrativos oferecidos pelas empresas concorrentes do empreendimento na área central de Presidente Prudente

Empresa	Oferta de lugares	Oferta de pratos quentes	Oferta de pratos frios	Preço (R\$)	Categoria	Oferta de sobremesa	Oferta de climatização do ambiente	Oferta de estacionamento	Serviços	Qualificação do ambiente	Qualificação da higienização do ambiente
Soberana	60	20	15	14,90	Quilo	sim	sim	não	bom	ótimo	ótimo
Tuti Bony	120	15	13	13,80	Quilo	sim	não	sim	bom	bom	bom
Hong Kong	72	12	9	13,50	Quilo	sim	não	não	regular	regular	regular
Lellos Grill	116	12	12	3,95	Self-Service	não	não	não	regular	regular	regular
Navegantes	44	10	4	5,00	Self-Service	não	não	não	ruim	ruim	ruim
Casa Nossa	58	10	14	5,00	Self-Service	sim	não	não	regular	regular	bom
Lua Doce	40	10	10	5,00	Self-Service	sim	não	não	regular	bom	bom
Nice	36	10	10	4,50	Self-Service	sim	não	não	regular	bom	regular
H2	75	18	10	18,00	Quilo	sim	não	sim	ótimo	bom	bom
Sig Grill	110	12	10	16,80	Quilo	sim	sim	não	ótimo	ótimo	ótimo

Fonte: Pesquisa de campo. Elaborado pelos autores.

O número médio de lugares disponíveis para atendimento de clientes dos restaurantes pesquisados é de 69 lugares. São oferecidos, em média, 13 pratos quentes e 11 pratos frios. O preço médio praticado pelos restaurantes com modalidade a quilo é R\$ 15,40. Entre eles, 80% oferecem sobremesa grátis e apenas os concorrentes Panificadora e Restaurante Soberana e *Siq Grill* oferecem ambiente climatizado como diferencial. Nenhum concorrente possui estacionamento próprio, apenas 30% oferecem estacionamento através de convênio. De modo geral, a percepção do cliente em relação a serviços ambiente e higienização é considerada entre regular e bom.

3.1.7 Clientela

O perfil demográfico do público-alvo situa-se entre a faixa etária de 18 à 35 anos, de Classe Social B e C , de ambos os sexos, trabalhadores em empresas de diversos setores na área central de Presidente Prudente, e consumidores do comércio e serviços na mesma área.

Este segmento visa encontrar atendimento rápido, que atenda em pouco tempo disponível, em seus horários de intervalo para almoço, alimentação com certa qualidade, balanceada, diversificada, pouco distante de seu local de trabalho, e preço satisfatório. A diferenciação fica por conta do ambiente, climatização, alta higienização, cardápio variado e em constante renovação, serviços de entrega e estacionamento. Pela localização escolhida, o *Quality Express* deverá atender clientes, consumidores e visitantes do *Shopping Vila Romana*, funcionários e clientes de diversos estabelecimentos comerciais num raio de 250 metros, além de clientes ocasionais.

4 ESTRATÉGIA DE MARKETING

4.1 Produtos e Serviços

4.1.1 Cardápio e promoções

Com relação aos pratos oferecidos pelo restaurante, conforme Tabela 2, será oferecido um cardápio semanal contendo um total de 64 variedades de pratos divididos diariamente, formando um cardápio diário contendo 12 pratos frios e 20 pratos quentes.

TABELA 2 – Cardápio semanal do empreendimento

Ordem	Tipo	Prato	S	T	Q	Q	S	S	D
Pratos Frios									
1	Salada	Cenoura	x	x	x	x	x	x	x
2	Salada	Beterraba	x	x	x	x	x	x	x
3	Salada	Vagem	x	x	x	x	x	x	x
4	Salada	Berinjela	x	x	x	x	x	x	x
5	Salada	Tomate	x	x	x	x	x	x	x
6	Salada	Rúcula	x	x	x	x	x	x	x
7	Salada	Agrião	x	x	x	x	x	x	x
8	Salada	Alface	x	x	x	x	x	x	x
9	Salada	Repolho	x	x	x	x	x	x	x
10	Acompanhamento	Salpicão de frango	x	x	x	x	x	x	x
11	Acompanhamento	Maionese	x	x	x	x	x	x	x
12	Acompanhamento	Fricassê	x	x	x	x	x	x	x
Pratos Quentes									
13	Guarnição	Arroz branco	x	x	x	x	x	x	x
14	Guarnição	Arroz à grega	x	x	x	x	x	x	x
15	Guarnição	Feijão	x	x	x	x	x	x	x
16	Acompanhamento	Bolinho de arroz	x			x	x		
17	Acompanhamento	Purê de batata		x		x		x	
18	Acompanhamento	Abobrinha com queijo	x		x		x		
19	Acompanhamento	Batata gratinada		x			x		x
20	Acompanhamento	Creme de milho	x			x		x	
21	Acompanhamento	Polenta frita		x			x		x
22	Acompanhamento	Mandioca cozida	x			x			x
23	Acompanhamento	Batata assada			x			x	
24	Acompanhamento	Coxinha de frango					x		x
25	Acompanhamento	Bolinha de queijo	x			x		x	
26	Acompanhamento	Pimentão recheado			x			x	
27	Acompanhamento	Salada de macarrão		x			x		x
28	Acompanhamento	Pastelzinho		x	x				
29	Acompanhamento	Strogonoff		x				x	
30	Acompanhamento	Feijão tropeiro		x			x		x

31	Acompanhamento	Banana frita			x		
32	Acompanhamento	Abobrinha na manteiga	x	x		x	
33	Acompanhamento	Bolinho econômico	x		x		x
34	Carne	Bolinho de carne c/tomate		x			x
35	Carne	Bife	x	x			x
36	Carne	Carne de panela			x		
37	Carne	Frango grelhado	x				x
38	Carne	Filé de peixe	x				x
39	Carne	Bife a role	x				
40	Carne	Cupim assado			x		x
41	Carne	Almôndega		x			x
42	Carne	Sardinha				x	
43	Carne	Filé de frango à parmegiana		x			
44	Carne	Croquete				x	
45	Carne	Carne à húngara	x				x
46	Carne	Carne enrolada				x	
47	Carne	Rosbife			x		x
48	Carne	Bife à milanesa		x	x		
49	Carne	Costelinha				x	
50	Carne	Frango frito				x	
51	Carne	Peito de frango assado				x	x
52	Carne	Kibe				x	
53	Carne	Filé de merluza		x	x		x
54	Carne	Ensopado de frango			x		
55	Massas	Canelone à bolonhesa	x		x		
56	Massas	Talharim	x	x			x
57	Massas	Nhoque			x	x	
58	Massas	Lasanha				x	x
59	Massas	Canelone		x		x	
60	Massas	Espaguete			x		x
61	Massas	Ravióli	x			x	x
62	Massas	Panqueca de frango		x			x
63	Massas	Panqueca		x		x	x
64	Completo	Feijoada completa			x		

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito às bebidas, serão oferecidos refrigerantes em lata de 350 ml, da marca “Coca-Cola Company”, sendo estes: Coca-Cola, Kwat, Fanta e Sprite. Será ainda oferecido suco de laranja, copo de 280 ml além de Chopp claro, copo de 220 ml.

A título de promoção, duas vezes por mês, aos domingos, serão servidos pratos temáticos de países e/ou regiões como oriental, italiana, portuguesa, mineira, baiana, etc. Às quartas-feiras, para cada cliente comprador de pelo menos um copo de chopp, será oferecido um outro, inteiramente grátis. As sobremesas serão oferecidas diariamente também de forma gratuitas.

4.1.2 Preço de venda dos produtos

O preço de venda foi decidido assegurando que a empresa trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa, além de ter sido considerados os preços praticados pelo mercado. Assim sendo, os preços definidos pelos empreendedores para o primeiro ano são, em R\$:

Quilo dos alimentos.....	16,00
Refrigerantes e Sucos	1,50
Chopp.....	2,20

4.1.3 Plano de comunicação (propaganda)

Para o critério de distribuição da verba para publicidade e marketing, foram consideradas mídias que alcance o público específico, em horários e dias estratégicos. O investimento em mídia de massa, conforme Tabela 3, é necessário para um alcance imediato de seu público alvo e para fixar a marca “*Quality Express*”, principalmente durante o estágio de penetração no mercado, divulgando as promoções do restaurante, seus diferenciais e os dias de refeições temáticas.

TABELA 3 – Mídias e investimento em comunicação e propaganda

Meses	Rádio	Outdoor	Jornal	Panfleto	Total
Jan	1.224,00	2.400,00	1.190,40	185,00	4.999,40
Fev	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Mar	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Abr	1.224,00	2.400,00	1.190,40	185,00	4.999,40
Mai	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Jun	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Jul	1.224,00	2.400,00	1.190,40	185,00	4.999,40
Ago	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Set	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Out	1.224,00	2.400,00	1.190,40	185,00	4.999,40
Nov	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40
Dez	1.224,00		1.190,40	185,00	1.375,40

Fonte: Rádio 98 FM, VIP Outdoor, O Imparcial, Cromograff (2005). Elaborado pelos autores.

O Investimento anual em comunicação e propagandas é R\$ 31.000,80 e valor médio de R\$ 2583,40, considerando a quantidade de 5 Inserções diárias de 30 segundos na rádio 98 FM, trimestralmente, divulgação em 8 Pontos de Outdoors em locais estratégicos, com duração 15 dias cada, 2 anúncios coloridos tamanho 2 colunas por 5 cm, veiculados aos sábados e domingos no Jornal O Imparcial. Entrega de panfletos na portaria do Shopping Vila Romana e em locais estratégicos na região central.

4.1.4 Serviço de relacionamento com clientes

O estabelecimento disponibilizará um número de telefone exclusivo para *Dellivery*, e receber sugestões, opiniões, elogios, críticas e reclamações. Cada contato, receberá tratamento especial por parte de atendente especialmente treinado, ou por um dos sócios, a fim de que seja ampliado o prestígio do restaurante junto a seus clientes. Periodicamente será realizada uma pesquisa de opinião, através de questionários a serem aplicados a freqüentadores de forma simples e rápida, com objetivo de conhecer a opinião e avaliar os serviços e produtos oferecidos para que possam ser constantemente melhorados.

4.1.5 Terceirização

A empresa terceirizará o serviço de entrega de pedidos através de serviços de "*Motoboy*", para cada pedido de entrega, será acrescido o valor cobrado pelo moto-taxista, não obtendo assim lucros com esse serviço. Com o objetivo de não gerar vínculo empregatício com o funcionário da empresa ou cooperativa de moto táxi, o restaurante observará o artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho, no que diz respeito à continuidade, promovendo assim rodízio entre moto-taxistas e entre empresas ou cooperativas de moto táxi.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

O Plano de Operações resulta do estudo cronológico para implementações e ações pré e pós-inauguração do empreendimento. A Tabela 4 apresenta ações que serão desenvolvidas como adaptação das instalações físicas, aquisição de móveis, equipamentos, utensílios, veículo, abertura formal da empresa em órgãos oficiais específicos, contratação e treinamento de colaboradores, ações de propaganda a marketing e inauguração do estabelecimento.

TABELA 4 – Cronograma de implementação do empreendimento

Implantação	Ano 0							Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	6	7	8	9	10	11	12					
Adaptação do espaço físico	X	X	X	X	X	X	X					
Aquisição dos móveis e equipamentos	X	X	X	X								
Instalação dos equipamentos					X	X	X					
Aquisição de utensílios de cozinha					X	X	X					
Aquisição de veículo							X					
Abertura de empresa	X	X	X	X	X							
Contratação e treinamento de colaboradores							X	X	X	X	X	X
Ações de propaganda e divulgação							X	X	X	X	X	X
Inauguração								X				

Fonte: Pesquisa de Campo. Elaborado pelos autores.

A adaptação das instalações físicas deverá ter início com seis meses de antecedência da inauguração do estabelecimento; aquisição de móveis e equipamentos junto a fornecedores, de seis a três meses antes da inauguração, deixando um intervalo de tempo de três meses para instalações dos mesmos; os utensílios de cozinha poderão ser adquiridos com três meses de antecedência da inauguração. O veículo será adquirido no mês anterior ao início das atividades. A abertura formal da empresa em órgãos oficiais específicos, de acordo com a média brasileira, deverá acontecer com antecedência de cinco meses. A contratação e treinamento de colaboradores, bem como ações de propaganda e marketing, ocorrerão também no mês antecedente à inauguração.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 Investimento e composição de capital

Para a composição de capital foi considerada apenas a captação de recursos próprios, não considerando a utilização de capital de terceiros.

O investimento inicial corresponde ao capital financeiro para a implementação do negócio; são desembolsos monetários para a aquisição de bens, utensílios, instalações físicas, veículos, capital de giro, entre outros. Considera-se a importância de quantificar o investimento inicial para posterior análise de captação de recursos próprios e/ou de terceiros, elaboração de cálculo de *Payback*, obtenção de índice de taxa de retorno e fluxo de caixa.

Segundo dados do SEBRAE (2005) e informações de proprietários de restaurantes consultados, os investimentos constantes nas Tabelas 5, 6, 7, 8 e 9 são suficientes atender à demanda de 250 clientes por dia em instalação física de 60 m².

TABELA 5 – Composição investimento inicial: equipamentos para cozinha, depósito e balcão de atendimento (em R\$)

Equipamentos	Quantidade	Unitário	Total (R\$)
Fogão industrial 4 bocas com forno	2	959,00	1.918,00
Fogão comercial 4 bocas com forno	1	578,00	578,00
Balcão refrigerado 6 cubas com motor	2	5.315,00	10.630,00
Balcão térmico 4 cubas	6	850,00	5.100,00
Geladeira 346 L	4	1680,00	6.720,00
Freezer 317 L	3	3.297,00	9.891,00
Fritador FAO 30	1	1.030,00	1.030,00
Balança eletrônica 25 kg	3	1050,00	2.100,00
Máquina registradora 800 s	1	1.950,00	1.950,00
Multi-processador de alimentos Ind.	1	1.640,00	1.640,00
Liquidificador 2 Lts Ind	3	430,00	1.290,00
Extrator de sucos Visa	4	275,00	1.100,00
Cortador de frios	1	1.660,00	1.660,00
Moedor de carnes bco 10	1	1.460,00	1.460,00
Cilindro de massas	1	1.200,00	1.200,00
Exaustor 30 cm	1	226,00	226,00
Estante de Aço	6	55,00	330,00
Total do investimento em equipamentos	-	-	48.823,00

Fonte: Levantamento de campo junto à empresa Regitronic (2005).

O investimento necessário em equipamentos para cozinha, depósito e balcão de atendimento soma R\$ 48.823,00.

TABELA 6 – Investimento em utensílios para cozinha (em R\$)

Utensílio	Quantidade	Unitário	Total (R\$)
Assadeira Comum	5	14,91	74,55
Caçarola Cabo de Alumínio Média	3	25,56	76,68
Bandeja Redonda média	5	14,74	73,70
Bandeja Redonda Grande	5	7,97	39,85
Caçarola Hotel Super 40 cm	4	73,84	295,36
Caçarola Hotel Super 50 cm	4	128,48	513,92
Caçarola Hotel Leve 40 cm	3	109,96	329,88
Caçarola Hotel Leve 50 cm	3	30,71	92,13
Caçarola Hotel 30 cm	3	128,48	385,44
Caldeirão Hotel Super	4	150,91	603,64
Escumadeira Hotel	4	10,42	41,68
Forma Assar Grande 60 x 40 x 8	5	14,91	74,55
Forma Assar Grande 40 x 30 x 6	5	8,66	43,30
Frigideira Hotel Cabo Alumínio 40 cm	4	22,75	91,00
Frigideira Hotel Cabo alumínio 60 cm	4	45,34	181,36
Panela Pressão 10 Litros	3	231,91	695,73
Panela Pressão 15 Litros	2	211,92	423,84
Tacho Furo grande alumínio 50 cm	2	45,14	90,28
Pratos	200	13,90	2.780,00
Talheres (conjuntos)	220	10,85	2.387,00
Copos	250	1,26	315,00
Demais Utensílios			300,00
Total do investimento em utensílios	-	-	9.908,89

Fonte: Levantamento de campo junto à empresa Copos & Cia (2005).

O investimento inicial necessário em utensílios para a cozinha soma R\$ 9.908,89.

TABELA 7 – Investimento inicial em móveis e equipamentos para escritório (em R\$)

Itens	Quantidade	Unitário	Total (R\$)
Mesa em L 1,20 x 1,20	1	360,00	360,00
Cadeira chefe	1	98,00	98,00
Cadeira cliente	2	55,00	110,00
Cadeira para caixa	1	90,00	90,00
Arquivo de aço 4 gavetas	1	280,00	280,00
Estante em aço 6 prateleiras	2	55,00	110,00
Computador pessoal	2	1.500,00	3.000,00
Impressora jato de tinta	1	300,00	300,00
Central telefônica	1	500,00	500,00
Aparelhos telefônicos	4	25,00	100,00
Total do investimento em móveis e equipamentos para escritório	-	-	4.948,00

Fonte: Levantamento de campo junto às empresas Graton e Escmóveis (2005).

O investimento inicial em móveis e equipamentos para escritório é no valor de R\$ 4.948,00.

TABELA 8 – Investimento inicial na abertura do empreendimento (em R\$)

Serviços	Total
Registro na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP)	99,06
Bombeiros	26,60
Alvará Prefeitura Municipal	209,98
Total do investimento na abertura do empreendimento	335,64

Fonte: Levantamento de campo junto ao Escritório de Contabilidade O Fiel (2005).

Para a abertura de empresa em órgãos municipais, estaduais é necessário um investimento inicial de R\$ 335,64.

TABELA 9 – Investimento Inicial em instalações, publicidade e veículo de transporte (em R\$)

Item	Quantidade	Unitário	Total (R\$)
Veículo (Saveiro 98/98 gasolina)	1	14.000,00	14.000,00
Decoração	-	-	2.000,00
Instalações físicas	-	-	45.000,00
Publicidade e divulgação inicial	-	-	4.999,40
Taxa de adesão à empreendedora predial	-	-	10.800,00
Total Demais Investimentos	-	-	76.799,40

Fonte: Levantamento de campo junto às fontes Classificados O Imparcial, Markasa, Shopping Americanas (2005)

Considerando que a instalação física destinada ao restaurante será entregue pela empreendedora do Shopping Vila Romana apenas com infraestrutura básica, ficará sob a responsabilidade e custas dos empreendedores do Restaurante *Quality Express* a obra correspondente ao acabamento final: revestimento, pintura do ambiente, instalações hidráulicas e elétricas. Os valores referentes a instalações físicas foram cotadas em outubro de 2005, junto à Construtora Markasa Construções Presidente Prudente Ltda considerando a área de 60 m². Considera-se Taxa de Adesão à Empreendedora Predial o valor correspondente a três meses de aluguel pagos à empreendedora do Shopping no momento de assinatura de contrato entre as partes.

A soma de investimentos iniciais em instalações, veículo e publicidade foram de R\$ 76.799,40.

Assim, o total de investimento inicial necessário para o empreendimento, considerando dados das Tabelas 5 a 9 é de R\$ 140.814,93.

Além desses investimentos, foi definido como pró-labore mensal dos sócios o valor de R\$ 1.200,00 para cada sócio, totalizando uma retirada de R\$ 4.800,00 mensais.

O capital de giro necessário para o empreendimento foi definido em R\$ 15.000,00.

6.2 Receita com vendas

6.2.1 Alimentos

Conforme estimado anteriormente, o consumo médio de alimentos por pessoa é de 650 gramas e a demanda de 250 pessoas por dia, considerando o preço de venda de alimento a R\$ 16,00 o quilo, resulta numa receita de vendas com alimentos em R\$ 78.000,00 mensais.

6.2.2 Bebidas

A opção de consumo de Refrigerantes é de 80% dos clientes, ou seja, para o empreendimento em questão, será de 200 pessoas por dia, a um preço de venda de R\$ 1,50, resulta uma receita total mensal de R\$ 9.000,00.

A opção por consumo de sucos de laranja é feita por 10% dos clientes consumidores, ou seja, 25 pessoas por dia, ao preço de R\$ 1,50 o copo de 250 ml, resultando numa receita de vendas de R\$ 1.125,00.

Os clientes consumidores de chopp representam 20% da demanda do restaurante, e tomam em média 2,5 chopp, assim sendo, o consumo total é de 125 chopp por dia, que resultam numa receita de venda total com chopp de R\$ 7.163,20, considerando uma redução nas vendas em dias de promoção semanal em que será oferecido um chopp grátis.

6.3 Custos

6.3.1 Tributos

Considerado uma empresa de pequeno porte, o empreendimento estará sujeito ao sistema tributário SIMPLES federal e paulista que, conforme o acúmulo do faturamento anual, seus índices variam progressivamente conforme a Tabela 10 e 11.

TABELA 10 – Alíquotas do sistema tributário SIMPLES Federal incidentes sobre o faturamento das empresas

Faturamento base	Faturamento teto	Alíquota incidente (%)
-	240.000,00	5,40
240.000,01	360.000,00	5,80
360.000,01	480.000,00	6,20
480.000,01	600.000,00	6,60
600.000,01	720.000,00	7,00
720.000,01	840.000,00	7,40
840.000,01	960.000,00	7,80
960.000,01	1.080.000,00	8,20
1.080.000,01	1.200.000,00	8,60

Fonte: Levantamento de campo junto ao Escritório de Contabilidade O Fiel (2005).

A base de cálculo projetada para a incidência do SIMPLES é a receita total de vendas, foi projetada em R\$ 1.143.458,40 anual, e o índice médio do SIMPLES federal calculado a partir do acúmulo da receita de vendas mensais é 6,83333333%, portanto o valor do tributo mensal será de R\$ 6.543,12.

Com relação ao sistema tributário SIMPLES paulista, o mesmo incidirá sobre a receita de vendas com alimentos e sucos na base do faturamento descrito na Tabela 11.

TABELA 11 – Alíquotas do sistema tributário SIMPLES paulista incidentes sobre o faturamento das empresas

Faturamento base	Faturamento teto	Alíquota incidente (%)
150.000,01	720.000,00	2,1526
720.000,01	1.200.000,00	3,1008

Fonte: Levantamento de campo junto ao Escritório de Contabilidade O Fiel (2005).

Assim sendo, para um faturamento anual de alimentos e sucos, encontra-se a alíquota média do SIMPLES paulista em 1,8525255%, refletindo em valor médio de R\$ 1.465,81.

6.3.2 Matérias-primas (custo dos produtos vendidos)

Com relação aos custos dos itens a comporem os pratos dos cardápios oferecidos, segundo análise de restaurantes pesquisados, o consumo médio de comida a quilo é de 650 gramas por pessoa, sendo que o consumo de carne é responsável por 30% do total, o consumo de arroz 20%, feijão 15%, saladas 10% e acompanhamentos 25%. Durante o preparo dos alimentos (cozimento, assados e frituras) ocorre uma sensível perda de aproximadamente 10% do peso da matéria prima crua. Com base nessas informações, foi elaborado o cardápio básico diário constante no Anexo A, resultando num custo diário com ingredientes de alimentos de R\$ 702,26 e 21.367,70 mensais, cotados no Hipermercado Carrefour de Presidente Prudente em Setembro de 2005.

Com relação às bebidas oferecidas, conforme dados anteriores, o consumo de refrigerante é opção de 80% dos clientes freqüentadores de restaurantes, considerando a preferência de clientes, segundo dados observados pelos concorrentes, conforme Tabela 12.

TABELA 12 – Consumo e custos de refrigerantes/dia (em R\$)

Item	Quantidade	Unitário	Total
Coca-Cola	130	0,80	104,00
Guaraná	50	0,77	38,50
Sprite	10	0,76	7,60
Fanta	10	0,76	7,60
Total	200	-	157,70

Fonte: Levantamento de campo junto à empresa Spaipa S/A (2005).

Assim, o custo total diário com refrigerantes é de R\$ 157,70 diário e R\$ 4.100,20 mensais.

Já com relação ao consumo de sucos, que reflete a opção de 10% dos consumidores, apurou-se o custo unitário do copo contendo 250 ml de R\$ 0,45, e diário de R\$ 11,25 e R\$ 337,50 mensais.

O custo médio de sobremesas diárias, considerando o consumo médio de 70% dos clientes por dia, foi de R\$ 142,80, e 4.284,00 mensais.

Com relação à oferta de chopp, o valor do barril de 30 litros, cotado em outubro de 2005 junto à empresa Dantar Distribuidora de Bebidas, é de R\$ 110,00. Sendo assim, o custo unitário do copo de chopp de 300 ml é de R\$ 1,10. A opção por consumo de chopp é 20% do total dos clientes, e cada cliente consome em média 2,5 copos de chopp, segundo informações prestadas por restaurantes concorrentes, os custos totais, considerando a promoção semanal de oferecimento de um chopp grátis para cada cliente que consuma ao menos um chopp, é de R\$ 4.125,00 mensais.

Assim sendo, o custo total mensal dos produtos vendidos foi projetado em R\$ 34.214,40.

6.3.3 Depreciação

A depreciação dos equipamentos e móveis ocorrerá em 10 anos, ou seja, 10% ao ano. O valor de investimento em equipamentos e móveis é de R\$ 50.471,00, portanto, a depreciação mensal é de R\$ 420,60 e de R\$ 5.047,10 por ano.

A depreciação do veículo e equipamentos de informática ocorrerá em 5 anos, ou 20% ao ano, sendo o valor do veículo estimado em R\$ 14.000,00, e sua depreciação mensal será de R\$ 233,33 e de R\$ 2.800,00 anual. Da mesma forma, o valor do investimento em equipamentos de informática é de R\$ 3.300,00, sua depreciação será, portanto R\$ 55,00 por mês, ou R\$ 660,00 por ano.

O investimento em utensílios para cozinha é de R\$ 9.908,89, e sua depreciação ocorrerá em 5 anos, ou seja, 20% ao ano, e a depreciação mensal será no valor de R\$ 165,15 e de R\$ 1981,78 anual.

Assim, totalizando o valor mensal da depreciação de todos os itens, será de R\$ 874,08 e de R\$ 10.488,96 por ano.

6.3.4 Despesas administrativas

Os valores constantes na Tabela 13 estão relacionados às despesas administrativas mensais apuradas e consistem em custos e despesas fixas como insumos e despesas comuns, que serão divididas proporcionalmente entre os lojistas do Shopping.

TABELA 13 – Despesas administrativas (em R\$)

Item	Valor
Pró-labore	4.800,00
INSS sobre Pró-Labore	528,00
Mensalidade do Escritório de Contabilidade	300,00
Água	177,00
Energia	900,00
Telefone	400,00
Gás	1.700,00
Gasolina	300,00
Aluguel	3.600,00
Provisão aluguel dezembro	300,00
Encargos Administração do Shopping	1.497,00
Seguros área comum do Shopping	15,05
IPTU	82,00
IPVA	23,33
Dedetização	41,40
Fundo de Promoção	585,00
Total	15.248,78

Fonte: Levantamento de campo junto às empresas Shopping Americanas, Sindicato de Empregados no Comércio, Escritório de Contabilidade O Fiel.

Assim, o total parcial das despesas administrativas estimadas foi de R\$ 15.248,78.

6.3.5 Mão-de-obra

Considerando, ainda, como despesa administrativa, as despesas com pessoal e mão-de-obra, correspondentes aos custos de mão de obra de seus colaboradores com salários e encargos sociais - Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS), além de provisões para pagamento de 13º salário, férias e multa rescisória sobre saldo de FGTS, são demonstrados os dados na Tabela 14 a seguir, considerando-as despesas mensais com 14 colaboradores.

TABELA 14 – Despesas com mão-de-obra e encargos sociais: pessoal da produção (em R\$)

Função	Qtd.	Salário	Total	FGTS	FGTS 13º sal.	13º Sal	Férias	FGTS férias	Multa FGTS
Cozinheiro	2	750,00	1.500,00	120,00	10,00	125,00	166,67	13,33	65,00
Aux. De Cozinha	4	440,00	1.760,00	140,80	11,73	146,67	195,56	15,64	76,27
Faxineira	1	440,00	440,00	35,20	2,93	36,67	48,89	3,91	19,07
Auxiliar Geral	1	440,00	440,00	35,20	2,93	36,67	48,89	3,91	19,07
Balconistas	2	440,00	880,00	70,40	5,87	73,33	97,78	7,82	38,13
Atendentes	4	440,00	1.760,00	140,80	11,73	146,67	195,56	15,64	76,27
Total	14		6.780,00	542,40	45,20	565,00	753,33	60,27	293,80

Fonte: Levantamento de campo junto ao Sindicato dos Trabalhadores no Comércio e Serviços em Geral de Hospedagem, Gastronomia (Alimentos Preparados e Bebidas a Varejo) de Presidente Prudente e Região (2005).

O total das despesas com mão de obra e encargos sociais mensais é de R\$ 9.040,00.

Além das despesas constantes na Tabela 14, consideram-se ainda como despesas com mão-de-obra, os desembolsos referentes ao pagamento de vales-transportes, cestas básicas e valor do prêmio de incentivo do “funcionário do mês” conforme apresentados na Tabela 15.

TABELA 15 – Demais gastos com mão-de-obra (em R\$)

Item	Quantidade de funcionários beneficiados	Total
Vale transporte	7	500,00
Cestas básicas	14	616,00
Prêmio “funcionário do mês”	1	132,00
Total	-	1.248,00

Fonte: Levantamento de campo junto às empresas TCPP, Martins & Breda, e Sindicato da categoria.

Estimou-se a opção pelo uso do benefício do vale-transporte considerando-se 50% dos colaboradores que utilizarão em média 52 vales-transportes por mês, a tarifa de R\$ 1,80 em outubro/2005, considerando o desconto de 6% dos salários previsto na Lei 7.418/85, Art. 4º § único. O benefício de cestas básicas é direito adquirido dos colaboradores previsto na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria, cotado em outubro/2005 na empresa fornecedora de cestas básicas Martins & Breda Ltda em outubro/2005.

As despesas totais com pessoal de produção totalizam R\$ 10.288,00 e o valor das despesas administrativas totais soma R\$ 25.536,78 por mês e R\$ 306.441,36 por ano.

6.3.6 Despesa financeira

São despesas financeiras, os desembolsos com administradoras de cartões de débito e crédito, taxas bancárias, e tarifa de CPMF.

As vendas pagas através de cartões de crédito e débito serão de, aproximadamente, R\$ 23.822,05, o que representa 25% das vendas totais. Sobre esse valor, as administradoras de cartões cobram uma taxa média de 2,65%, ou seja, R\$ 631,28. A taxa fixa de administração da conta bancária foi apurada em R\$ 40,00 por mês, e o total de gasto com CPMF sobre as receita de vendas mensal é de R\$ 362,10, calculado a partir do índice vigente de 0,38% sobre a movimentação.

Sendo assim, as despesas financeiras totais somam R\$ 1.033,38 mensais e R\$ 12.400,56.

6.3.7 Despesas com vendas

São consideradas despesas com vendas, todos desembolsos com publicidade e propaganda do empreendimento, ou seja, R\$ 31.000,80 por ano ou valor médio de R\$ 2.583,40 mensais, conforme Tabela 3.

6.4 Demonstração de Resultado de Exercício (DRE)

Considerando as informações prestadas nos itens anteriores, foram projetadas as demonstrações de resultado de exercício conforme Tabelas de 16 a 32 expostas a seguir. Para a projeção das Demonstrações de Resultado de Exercício anuais, foi considerado o reajuste dos custos e despesas baseadas em índices de Inflação, o qual foi projetado em 5% ao ano e um crescimento nas vendas em volume de 11% ao ano. A Projeção de crescimento anual mostrou-se bastante realista, uma vez que o preço de venda do quilo do alimento projetado ao final do quinto ano será R\$ 20,00, ou seja apenas 10% a menos que o maior preço de venda praticando pela concorrência no ano de 2005.

TABELA 16 – DRE Mês 1

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	5.145,56
ICMS s/ alimentos + sucos	1.428,24
Total de Impostos	6.573,81
Receita Líquida	88.714,39
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	53.625,91
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	4.999,40
Total de Despesas	32.569,56
LUCRO LÍQUIDO	21.056,35

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 17 – DRE Mês 2

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	5.145,56
ICMS s/ alimentos + sucos	1.428,24
Total de Impostos	6.573,81
Receita Líquida	88.714,39
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	53.625,91
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	25.680,35

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 18 – DRE Mês 3

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	5.526,72
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	6.954,96
Receita Líquida	88.333,24
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	53.244,76
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	25.299,20

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 19 – DRE Mês 4

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	5.907,87
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	7.336,11
Receita Líquida	87.952,09
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	52.863,61
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	4.999,40
Total de Despesas	31.569,56
LUCRO LÍQUIDO	21.294,05

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 20 – Mês 5

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	5.907,87
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	7.336,11
Receita Líquida	87.952,09
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	52.863,61
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	24.918,05

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 21 – DRE Mês 6

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	6.289,02
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	7.717,27
Receita Líquida	87.570,93
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	52.482,45
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	24.536,89

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 22 – DRE Mês 7

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	6.670,17
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	8.098,42
Receita Líquida	87.189,78
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	51.101,30
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	4.999,40
Total de Despesas	31.569,56
LUCRO LÍQUIDO	20.531,74

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 23 – DRE Mês 8

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	7.051,33
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	8.479,57
Receita Líquida	86.808,63
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	51.720,15
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	23.774,59

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 24 – DRE Mês 9

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	7.432,48
ICMS s/ alimentos + suco	1.428,24
Total de Impostos	8.860,72
Receita Líquida	86.427,48
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	51.339,00
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	23.393,44

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 25 – DRE Mês 10

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	7.432,48
ICMS s/ alimentos + suco	1.578,51
Total de Impostos	9.010,99
Receita Líquida	86.277,21
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	51.188,53
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	4.999,40
Total de Despesas	31.569,56
LUCRO LÍQUIDO	19.619,17

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 26 – DRE Mês 11

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	7.813,63
ICMS s/ alimentos + suco	1.578,51
Total de Impostos	9.392,14
Receita Líquida	85.896,06
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	50.807,58
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	22.862,02

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 27 – DRE Mês 12

Receita de Vendas	
Alimento	78.000,00
Refrigerantes	9.000,00
Chopp	7.163,20
Sucos	1.125,00
Total de Receita de Vendas	95.288,20
IMPOSTOS	
SIMPLES federal	8.194,79
ICMS s/ alimentos + suco	1.578,51
Total de Impostos	9.773,29
Receita Líquida	85.514,91
CPV	
Alimento	21.367,70
Suco	337,50
Refrigerante	4.100,20
Sobremesa	4.284,00
Chopp	4.125,00
Total de CPV	34.214,40
Depreciação	874,08
LUCRO BRUTO	50.426,43
DESPESAS	
Administrativas	25.536,78
Financeiras	1.033,38
Vendas	1.375,40
Total de Despesas	27.945,56
LUCRO LÍQUIDO	22.480,87

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 28 – DRE Ano 1

Receita de Vendas	Provável
Alimento	936.000,00
Refrigerantes	108.000,00
Chopp	85.958,40
Sucos	13.500,00
Total de Receita de Vendas	1.143.458,40
IMPOSTOS	
Simplex federal	78.517,48
Icms s/ alimentos + sucos	17.589,73
Total de Impostos	96.107,21
Receita Líquida	1.047.351,19
CPV	
Alimento	256.412,40
Suco	4.050,00
Refrigerante	49.202,40
Sobremesa	51.408,00
Chopp	49.500,00
Total CPV	410.572,80
Depreciação	10.488,96
LUCRO BRUTO	626.289,43
DESPESAS	
Administrativas	306.441,36
Financeiras	12.400,56
Vendas	32.000,80
Total de Despesas	350.842,72
LUCRO LÍQUIDO	275.446,72

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 29 – DRE Ano 2

Receita de Vendas	
Alimentos	989.539,20
Refrigerantes	114.177,60
Chopp	90.875,22
Sucos	14.272,20
Total de Receita de Vendas	1.208.864,22
IMPOSTOS	
Simplex federal	83.008,68
Icms s/ alimentos + sucos	18.595,86
Total de Impostos	101.604,54
Receita Líquida	1.107.259,68
CPV	
Alimentos	269.233,02
Suco	4.252,50
Refrigerante	51.662,52
Sobremesa	53.978,40
Chopp	51.975,00
Total CPV	431.101,44
Depreciação	10.488,96
LUCRO BRUTO	665.669,28
DESPESAS	
Administrativas	327.631,07
Financeiras	13.106,41
Vendas	33.600,84
Total de Despesas	374.338,32
LUCRO LÍQUIDO	291.330,97

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 30 – DRE Ano 3

Receita de Vendas	
Alimentos	1.046.140,84
Refrigerantes	120.708,56
Chopp	96.073,28
Sucos	15.088,57
Total de Receita de Vendas	1.278.011,25
IMPOSTOS	
Simplex federal	87.756,77
Icms s/ alimentos + sucos	19.659,55
Total de Impostos	107.416,32
Receita Líquida	1.170.594,94
CPV	
Alimentos	282.694,67
Suco	4.465,13
Refrigerante	54.245,65
Sobremesa	56.677,32
Chopp	54.573,75
Total CPV	452.656,51
Depreciação	10.488,96
LUCRO BRUTO	707.449,46
DESPESAS	
Administrativas	361.416,81
Financeiras	13.852,47
Vendas	35.280,88
Total de Despesas	410.550,16
LUCRO LÍQUIDO	296.899,30

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 31 – DRE Ano 4

Receita de Vendas	
Alimentos	1.105.980,10
Refrigerantes	127.613,09
Chopp	101.568,67
Sucos	15.951,64
Total de Receita de Vendas	1.351.113,50
IMPOSTOS	
Simplex federal	92.776,46
Icms s/ alimentos + sucos	20.784,07
Total de Impostos	113.560,53
Receita Líquida	1.237.552,97
CPV	
Alimentos	296.829,40
Suco	4.688,38
Refrigerante	56.957,93
Sobremesa	59.511,19
Chopp	57.302,44
Total CPV	475.289,34
Depreciação	10.488,96
LUCRO BRUTO	751.774,67
DESPESAS	
Administrativas	386.643,18
Financeiras	14.641,02
Vendas	37.044,93
Total de Despesas	438.329,12
LUCRO LÍQUIDO	313.445,55

Fonte: elaborado pelos autores.

TABELA 32 – DRE Ano 5

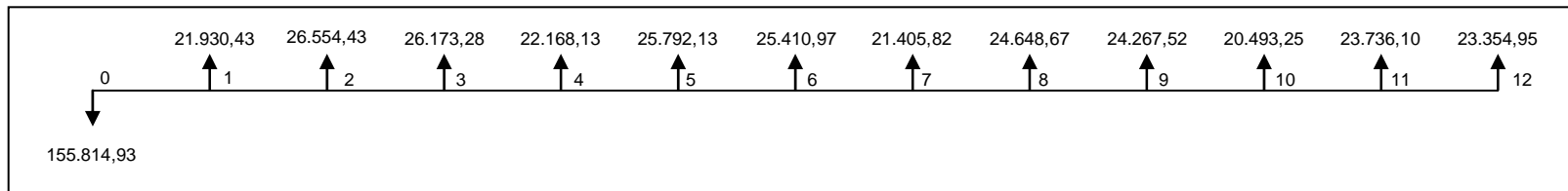
Receita de Vendas	
Alimentos	1.169.242,16
Refrigerantes	134.912,56
Chopp	107.378,40
Sucos	16.864,07
Total de Receita de Vendas	1.428.397,19
IMPOSTOS	
Simplex federal	98.083,27
Icms s/ alimentos + sucos	21.972,92
Total de Impostos	120.056,19
Receita Líquida	1.308.341,00
CPV	
Alimentos	311.670,87
Suco	4.922,80
Refrigerante	59.805,82
Sobremesa	62.486,75
Chopp	60.167,56
Total CPV	499.053,80
Depreciação	10.488,96
LUCRO BRUTO	798.798,23
DESPESAS	
Administrativas	413.877,11
Financeiras	15.474,48
Vendas	38.897,17
Total de Despesas	468.248,76
LUCRO LÍQUIDO	330.549,47

Fonte: elaborado pelos autores.

6.5 Fluxo de caixa mensal e anual do empreendimento

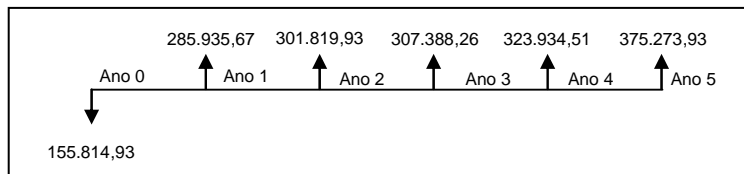
Conforme projeções realizadas ao longo do plano financeiro, estipulou-se a estimativa dos fluxos de caixa para o empreendimento conforme Figuras 7 e 8.

FIGURA 7 – Fluxo de caixa mensal projetado (em R\$)



Fonte: Elaborado pelos autores.

FIGURA 8 – Fluxo de caixa anual projetado (em R\$)



Fonte: Elaborado pelos autores.

7 ANÁLISE FINANCEIRA

7.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio determina qual a receita com vendas necessária para cobrir os gastos com custos e despesas fixas.

O Ponto de Equilíbrio pode ser obtido a partir da seguinte expressão matemática:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo e Despesas Fixas}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Os Custos e Despesas Fixas consistem na somatória das despesas administrativas, de vendas e financeira e depreciação.

A Margem de Contribuição pode ser obtida através da expressão matemática:

$$\text{MC} = \text{Receita de Vendas} - \text{Despesas Variáveis}$$

As Despesas Variáveis consistem na somatória dos custos totais com produtos vendidos e impostos.

Utilizando-se dos conceitos descritos acima, apresentamos na Tabela 33 os valores referentes a custos e despesas fixas e variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio do primeiro ao quinto ano:

TABELA 33 – Custos e despesas fixas e variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio do empreendimento: 2006-2010 (em R\$)

Itens	2006	2007	2008	2009	2010
Receita de vendas	1.143.458,40	1.208.864,22	1.278.011,25	1.351.113,50	1.428.397,19
Custo variável	506.680,01	532.705,98	560.072,83	588.849,87	619.110,00
Custo fixo	361.331,68	384.827,28	421.039,12	448.818,08	478.737,72
Margem de contribuição	636.778,39	676.158,24	717.938,42	762.263,63	809.287,19
% MC	0,5568	0,55933	0,56176	0,56417	0,56657
% CV	0,44311	0,44067	0,43824	0,43583	0,43343
Ponto de equilíbrio	648.840,71	688.010,44	749.497,06	795.530,77	844.975,21

Fonte: Elaborado pelos autores.

As receitas de vendas obtidas até o ponto de equilíbrio são suficientes para cobrir os custos e despesas fixas, não resultando em lucro para a empresa. A partir da próxima entrada de unidade monetária na receita de vendas, contribuirá para a formação do lucro.

7.2 Payback

O conceito de *Payback* pode ser definido como sendo o número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas. Em outras palavras, o período de *Payback* é o espaço de tempo entre o início do projeto e o momento em que o fluxo de caixa acumulado torna-se positivo.

Considerando os conceitos acima, apresentamos na Tabela 34 o fluxo com investimento inicial e entradas de caixa

TABELA 34 – Investimento Inicial e entradas de caixa (R\$)

Mês	Fluxo Atual	Fluxo Acumulado
0	(155.814,93)	(155.814,93)
1	21.930,43	(133.884,50)
2	26.554,43	(107.330,07)
3	26.176,28	(81.153,79)
4	22.168,13	(58.985,66)
5	25.792,13	(33.193,53)
6	25.410,97	(7.782,56)
7	21.405,82	13.623,26

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados da Tabela 34, o retorno do investimento ocorrerá no sexto mês e décimo primeiro dia após o investimento inicial.

7.3 Taxa interna de retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero, ou seja, é a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas.

Quando a TIR, calculada para um empreendimento, for superior ao custo de capital oferecido pelo mercado financeiro, o projeto pode ser considerado viável, pois significa que as aplicações da empresa estarão rendendo mais do que a taxa de atratividade.

A Taxa Interna de Retorno encontrada, considerando o investimento inicial, e as entradas de caixas apresentadas na Figura 8 ao custo de atratividade de 20% ao ano, é de 187,19%, o que é significativamente superior à taxa oferecida pelo mercado.

7.4 Valor presente líquido

O método de avaliação de viabilidade via Valor Presente Líquido (VPL) consiste em comparar o valor atual das entradas de caixa ao valor atual das saídas. Se a diferença entre elas for positiva, estará indicando que a taxa interna de retorno é superior ao custo de capital oferecida pelo mercado. Para o empreendimento em questão, o VPL para os primeiros cinco anos apurados será de R\$ 621.166,36.

7.5 Análise de sensibilidade

Considerando as variáveis externas, e possíveis incertezas nas previsões, é sensato considerar a análise de sensibilidade na visão otimista, mais provável e pessimista. Para tanto, os empreendedores consideraram uma variação na receita de vendas de 20%. Tendo em vista a apuração real dos valores correspondentes aos custos, despesas e investimento, a variação de 20% pode ser considerada satisfatória.

Em uma visão pessimista, considerando o índice adotado, o empreendimento apresentará um valor presente líquido de R\$ 579.415,26 e taxa interna de retorno de 149,50% ao ano.

Já na visão otimista, o valor presente líquido será R\$ 953.517,47, e taxa interna de retorno de 225,42% ao ano.

8 GESTÃO DE RISCOS

8.1 Oportunidades e ameaças

Quanto às oportunidades, o significativo crescimento percentual do número de restaurantes na área central de Presidente Prudente indica que o negócio ainda mostra-se atraente, portanto um restaurante que consiga desenvolver diferenciais competitivos como o oferecimento quinzenal de refeições temáticas, provavelmente conseguirá conquistar e aumentar seu *market share*.

Relativo às ameaças potenciais, o crescimento significativo de restaurantes na área central da cidade pode vir a tornar-se uma ameaça, caso os novos entrantes também tenham fatores de competitividade favoráveis, o que até o presente momento não vem ocorrendo.

O número de produtos substitutos oferecidos no próprio shopping deverá ser analisado constantemente, principalmente relacionando o acompanhamento de receita de vendas mês a mês, para que, ao menor sinal de queda nas receitas, a estratégia operacional possa ser revista pelos empreendedores a fim de reverter a situação desfavorável.

8.2 Pontos fortes e pontos fracos do empreendimento

Um dos maiores pontos fortes do empreendimento é o fato de estar localizado na praça de alimentação de um novo shopping, o que pode ser considerado um fator de competitividade, além de oferecer ambiente agradável, segurança, atratividade adicionais, climatização, serviço de limpeza constante, entretenimento, estacionamento e interação social; já que os outros restaurantes localizados nas proximidades não proporcionam a seus clientes os mesmos diferenciais.

Assim como o próprio nome induz, o termo qualidade e rapidez no atendimento, o restaurante oferecerá a seus clientes grande variedade de pratos quentes e frios, que superem a grande maioria de seus concorrentes; além da variedade de pratos, os mesmos serão balanceados e preparados por cozinheiros chefes com grande experiência.

São pontos fortes, ainda, as promoções como um chopp grátis no *happy-hour*, nas quartas-feiras além de sobremesas grátis oferecidas diariamente. Outro ponto forte como diferencial a ser implantado será o dia da refeição temática, onde o *Quality Express* oferecerá quinzenalmente a seus freqüentadores, refeições temáticas como: árabe, mineira, baiana, oriental, etc.

Quanto aos pontos fracos do empreendimento, devido os espaço físico restrito oferecido pelo Shopping, será necessário alugar o espaço de dois boxes de 30 m² cada, gerando uma despesa maior no aluguel do prédio para atender a demanda estimada.

O local destinado para os clientes fazerem suas refeições será a praça de alimentação, que será comum a outros clientes que optarem por outros restaurantes ou similares. Poderá ocorrer, em dias de grande movimentação, que o cliente do *Quality Express* tenha que se locomover extensivamente do local do restaurante até sua mesa onde fará a refeição.

Por estar localizado num *Shopping Center*, seu horário de atendimento será de 12 horas por dia, isto é, oferecerá alimentação no horário de almoço e jantar, segundo constatado, a maior demanda de atendimento ocorrerá durante o almoço, a capacidade de atendimento ficará bastante ociosa durante o período noturno, caso não seja oferecido alguma vantagem aos clientes para aumentar a demanda nesse turno.

A estrutura física é limitada, e sua capacidade de atendimento diária é proporcional a ela, o crescimento em volume de atendimento somente será possível caso os empreendedores adquiram outros boxes no shopping ou abram uma nova empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho e estudo do mercado de refeições *self-service* a quilo na cidade de Presidente Prudente, demonstraram viabilidade mercadológica e financeira através das informações demonstradas neste Plano de Negócio.

O tempo de retorno teórico do capital investido necessário para o negócio, demonstrado no plano financeiro, é de 6 meses e onze dias.

O valor presente líquido no acumulado em cinco anos, foi de R\$ 621.166,36 acima do investimento inicial que é de R\$ 155.814,93.

A taxa de retorno foi superior a 187% acima da taxa de captação que foi estabelecida em 20%.

Ao final dos cinco anos analisados, o empreendimento apresentará um valor residual do ativo imobilizado de R\$ 34.235,50 considerando a reavaliação do veículo.

Deverão ser observadas constantemente as mudanças nos hábitos dos consumidores, novidades oferecidas em restaurantes concorrentes, novas tendências, tecnologia em equipamentos, renovação de cardápio e dessa forma manter-se atualizado, fidelizando clientes.

O Plano de Negócio do Restaurante *Quality Express* é um modelo necessário ao empreendedor, pois norteia as suas ações, o seu nível de investimento e suas estratégias de marketing. Sabe-se, porém, que o mercado é extremamente dinâmico e apresenta riscos e incertezas muitas vezes incontroláveis pelo empreendedor, mas o Plano de Negócio é um modelo que serve para minimizar os riscos e incertezas desse mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: P. Hall do Brasil, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Apresenta texto sobre restaurantes *self-service*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 03 out. 2005

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO A – Custo do cardápio básico elaborado para o restaurante

Segunda-Feira

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Bolinho de arroz	4,94	1,79%	3,22	15,92
Abobrinha com queijo	2,28	1,79%	3,22	7,35
Creme de milho	2,29	1,79%	3,22	7,38
Mandioca cozida	10,28	1,79%	3,22	33,11
Bolinha de queijo	12	1,79%	3,22	38,66
Abobrinha na manteiga	2,28	1,79%	3,22	7,35
Bolinho econômico	4,94	1,79%	3,22	15,92
Bife	8,98	6,00%	10,8	96,93
Frango grelhado	2,51	6,00%	10,8	27,11
Filé de peixe	7,99	6,00%	10,8	86,29
Bife a role	8,81	6,00%	10,8	95,15
Carne à hungara	2,66	6,00%	10,8	28,73
Caneloni à bolonhesa	11,96	1,79%	3,22	38,54
Talharim	7,54	1,79%	3,22	24,29
Ravióli	8,58	1,79%	3,22	27,64
Totais		100,00%	180	724,21

Terça-Feira

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3

Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Purê de batata	0,8	1,79%	3,22	2,58
Batata gratinada	1,3	1,79%	3,22	4,19
Polenta frita	9,84	1,79%	3,22	31,7
Salada de macarrão	5,47	1,79%	3,22	17,62
Pastelzinho	12	1,79%	3,22	38,66
Strogonoff	8,16	1,79%	3,22	26,29
Feijão tropeiro	4,62	1,79%	3,22	14,89
Bolinho de carne c/tomate	4,37	6,00%	10,8	47,21
Almôndega	8,58	6,00%	10,8	92,66
Filé de frango à parmesiana	5,72	6,00%	10,8	61,78
Bife à milanesa	8,95	6,00%	10,8	96,66
Filé de merluza	10,9	6,00%	10,8	117,72
Canelone	7,54	1,79%	3,22	24,29
Panqueca de frango	2,91	1,79%	3,22	9,38
Panqueca	2,91	1,79%	3,22	9,38
Totais		100,00%	180	768,87

Quarta-Feira

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14

Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	2,65%	4,77	3,1
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Batata assada	0,65	2,67%	4,81	3,12
Pimentão recheado	2,77	2,67%	4,81	13,31
Pastelzinho	12	2,67%	4,81	57,67
Coxinha	12	2,67%	4,81	57,67
Abobrinha na manteiga	2,28	2,67%	4,81	10,96
Bife	8,98	2,67%	4,81	43,13
Cupim assado	6,45	2,67%	4,81	31
Rosbife	9,03	2,67%	4,81	43,4
Ensopado de frango	2,4	2,67%	4,81	11,53
Talharim	7,54	2,67%	4,81	36,24
Nhoque	9,13	2,67%	4,81	43,88
Espaguete	3,44	2,67%	4,81	16,53
Feijoada completa	5,2	15,00%	27	140,4
Total		100,00%	180	683,71

Quinta-Feira

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				-
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Bolinho de arroz	4,94	1,79%	3,22	15,92
Purê de batata	0,8	1,79%	3,22	2,58
Creme de milho	2,29	1,79%	3,22	7,38
Mandioca cozida	10,28	1,79%	3,22	33,11
Bolinha de queijo	12	1,79%	3,22	38,66
Banana frita	6,5	1,79%	3,22	20,94
Bolinho econômico	4,94	1,79%	3,22	15,92
Carne de panela	5,99	6,00%	10,8	64,69
Carne enrolada	3,78	6,00%	10,8	40,82

Bife à milanesa	8,95	6,00%	10,8	96,66
Peito de frango assado	4,19	6,00%	10,8	45,25
Filé de merluza	10,9	6,00%	10,8	117,72
Caneloni a bolonhesa	11,96	1,79%	3,22	38,54
Lasanha	6,88	1,79%	3,22	22,17
Ravióli	8,58	1,79%	3,22	27,64
Total		100,00%	180	761,85

Sexta-Feira

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Bolinho de arroz	4,94	1,79%	3,22	15,92
Abobrinha com queijo	2,28	1,79%	3,22	7,35
Batata gratinada	1,3	1,79%	3,22	4,19
Polenta frita	9,84	1,79%	3,22	31,7
Coxinha de frango	18,5	1,79%	3,22	59,61
Salada de macarrão	5,47	1,79%	3,22	17,62
Feijão tropeiro	4,62	1,79%	3,22	14,89
Sardinha	2,59	6,00%	10,8	27,97
Croquete	1,73	6,00%	10,8	18,68
Costelinha	5,69	6,00%	10,8	61,45
Frango frito	2,51	6,00%	10,8	27,11
Kibe	8,58	6,00%	10,8	92,66
Nhoque	9,13	1,79%	3,22	29,42
Canelone	7,54	1,79%	3,22	24,29
Panqueca	2,91	1,79%	3,22	9,38
Totais		100,00%	180	616,1

Sábado

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49
Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Purê de batata	0,8	1,79%	3,22	2,58
Creme de milho	2,29	1,79%	3,22	7,38
Batata assada	0,65	1,79%	3,22	2,09
Bolinha de queijo	12	1,79%	3,22	38,66
Pimentão recheado	2,77	1,79%	3,22	8,92
Strogonoff	8,16	1,79%	3,22	26,29
Abobrinha na manteiga	2,28	1,79%	3,22	7,35
Bife	8,98	6,00%	10,8	96,93
Frango grelhado	2,51	6,00%	10,8	27,11
Filé de peixe	7,99	6,00%	10,8	86,29
Cupim assado	6,45	6,00%	10,8	69,66
Carne à húngara	2,66	6,00%	10,8	28,73
Talharim	7,54	1,79%	3,22	24,29
Ravióli	8,58	1,79%	3,22	27,64
Panqueca de frango	2,91	1,79%	3,22	9,38
Totais		100,00%	180	637,17

Domingo

Pratos Frios	Quilo (R\$)	% Consumo	Qtda (kg)	Valor (R\$)
Cenoura	0,76	1,11%	2	1,52
Beterraba	0,96	1,11%	2	1,92
Vagem	1,12	1,11%	2	2,24
Berinjela	0,75	1,11%	2	1,5
Tomate	0,65	1,11%	2	1,3
Rúcula	3,35	1,11%	2	6,69
Agrião	6,75	1,11%	2	13,49

Alface	4,4	1,11%	2	8,79
Repolho	0,46	1,11%	2	0,92
Salpicão de frango	3,32	1,44%	2,59	8,61
Maionese	2,63	1,44%	2,59	6,82
Fricassê	2,53	1,44%	2,59	6,56
Pratos Quentes				
Arroz branco	1,08	10,00%	18	19,44
Arroz à grega	1,23	10,00%	18	22,14
Feijão	2,16	15,00%	27	58,32
Batata frita	0,65	1,79%	3,22	2,09
Farofa	6,4	1,00%	1,8	11,52
Batata gratinada	1,3	1,79%	3,22	4,19
Polenta frita	9,84	1,79%	3,22	31,7
Mandioca cozida	10,28	1,79%	3,22	33,11
Coxinha de frango	18,5	1,79%	3,22	59,61
Salada de macarrão	5,47	1,79%	3,22	17,62
Feijão tropeiro	4,62	1,79%	3,22	14,89
Bolinho econômico	4,94	1,79%	3,22	15,92
Bolinho de carne c/ tomate	4,37	6,00%	10,8	47,21
Almôndega	8,58	6,00%	10,8	92,66
Rosbife	9,03	6,00%	10,8	97,52
Peito de frango assado	4,19	6,00%	10,8	45,25
Filé de merluza	10,9	6,00%	10,8	117,72
Lasanha	6,88	1,79%	3,22	22,17
Espaguete	3,44	1,79%	3,22	11,08
Panqueca	2,91	1,79%	3,22	9,38
Totais		100,00%	180	793,89