

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD- ADM)

Gabriella Schwartz Borella

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA CAFETERIA NA CIDADE
DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2011

Gabriella Schwartz Borella

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA CAFETERIA NA
CIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira

GABRIELLA SCHWARTZ BORELLA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA CAFETERIA NA
CIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Professor – Dr. _____

Orientador – Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos pela orientação e apoio incondicional.

Ao meu pai e minha mãe acima de tudo pelo exemplo de vida que representam para mim.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa a conclusão de uma etapa da minha vida. Fase vivida com muita intensidade, dedicação e abdicação de *happy hours*.

Desta forma, só me resta agradecer àquelas pessoas especiais que estiveram do meu lado vivenciando os momentos dessa conquista:

Aos meus pais, que sempre apoiaram as minhas escolhas e me deram forças pra correr atrás dos meus sonhos, ainda que alguns deles fossem a 12.521 km de distância. Tenho certeza que minhas conquistas só se realizaram devido ao grande exemplo de vida que sempre tive em casa (quanto ao salto de pára-quedas e *bunge jump* deve ter sido desvio de conduta).

Aos meus amigos (minoria) que compreenderam a frase “não posso, tenho TCC” e deram uma pausa nos convites para festas, cerveja ou qualquer campeonato de jogar pedrinha na água. Isto não inclui meus amáveis colegas que prosseguiram com os “larga isso e vamos pro Guará”.

Entre os amigos agradeço quatro em especial: Miguel, o ex-top-senior estagiário da Ambev (depois de mim), que aos 45 do segundo tempo me ensinou a fazer mesóclises e entregar meu projeto; Renata, minha primeira e melhor amiga de faculdade, aquela que nos momentos de caos me deixava ainda mais desesperada, lembrando de uma prova, formulário ou qualquer outra coisa que eu já tivesse esquecido; ao André, que duas semanas antes desta entrega me viu andando desolada pelos corredores da EA e otimista disse “Bah, assim tu não vai te formar” e depois disso passou noites fechando planilhas financeiras comigo (ou tentando); a Ge, minha amiga de infância cuja melhor qualidade é ficar falando e falando do meu lado de forma a não me deixar ficar com sono enquanto eu tinha a madrugada adentro de TCC.

Por fim, meu agradecimento à minha orientadora Professora Denise Lindstrom Bandeira que sempre soube entender meu jeito hiperativo, cronograma de entregas estendido e que, graças a sua calma, me conduziu à este trabalho e, conseqüentemente, a conclusão do curso de graduação.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para a abertura de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre.

O estudo aborda, primeiramente, um referencial teórico baseado em pesquisas e autores, a fim de embasar o desenvolvimento do projeto. Em um segundo momento foi apresentada a metodologia adotada para o mesmo. Por fim, foi elaborado o plano de negócios contemplando planejamento estratégico, plano de marketing e plano financeiro.

Através do planejamento financeiro, futuras despesas e receitas foram projetadas em um fluxo de caixa, além de dois cenários diferentes do resultado esperado, sendo um pessimista e outro otimista. Assim, foi possível calcular o retorno do investimento para a tomada de decisão da viabilidade do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: plano de negócios, viabilidade, cafeteria.

ABSTRACT

The present work has the objective to present a business-oriented plan for the creation of a coffee shop in the city of Porto Alegre.

First of all, a theoretical referential, based in recognized authors and researches, was elaborated to base the development of the project. In the second stage was presented the methodology adopted. Finally, the business-oriented plan was elaborated, it contemplates the strategic planning, the marketing plan e financial plan

Through financial planning, future expenses and revenues were projected on a cash flow, also two different scenarios of the expected result, being one pessimist and another optimist. Thus it was possible to calculate the return on investment for the decision of the project viability.

KEYWORDS: business plan, viability, coffee shop

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO INTERNO DE CAFÉ NO BRASIL.....	12
FIGURA 2 - SWOT.....	24
FIGURA 3 - TRÊS NÍVEIS DE ANÁLISE	25
FIGURA 4 - ANÁLISE SWOT.....	26
FIGURA 5 - OS 4 P'S DO COMPOSTO DE MARKETING.....	27
FIGURA 6 - SWOT DA EMPRESA.....	40
FIGURA 7 - O CONSUMO EM CASA E FORA DE CASA.....	43
FIGURA 8 - LOCALIZAÇÃO BAIRRO MOINHOS DE VENTO.....	46
FIGURA 9 - LOCALIZAÇÃO BAIRRO MENINO DEUS	47
FIGURA 10 - LOCALIZAÇÃO PRAÇA MAURÍCIO CARDOSO	48
FIGURA 11 - MARKETING DIGITAL	50
FIGURA 12 - PRESS CAFÉ	52
FIGURA 13 - Z CAFÉ	52
FIGURA 14 - CAFÉ DO PORTO.....	53
FIGURA 15 - FECHAMENTO DA ÁREA EXTERNA.....	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EXEMPLOS DE VISÃO MÍOPE E VISÃO ESTRATÉGICA NO NEGÓCIO.....	20
QUADRO 2 - EXEMPLOS DE MISSÕES.....	22
QUADRO 3 - MISSÃO E VISÃO.....	23
QUADRO 4 - ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE.....	57
QUADRO 5 - MÓVEIS E UTENSÍLIOS.....	58
QUADRO 6 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS.....	59
QUADRO 7 - INVESTIMENTO INICIAL.....	60
QUADRO 8 - PREÇOS.....	61
QUADRO 9 - PROJEÇÃO DE VENDAS.....	62
QUADRO 10 - DEPRECIAÇÃO.....	63
QUADRO 11 - DESPESAS OPERACIONAIS.....	64
QUADRO 12 - QUADRO PESSOAL.....	65
QUADRO 13 - FLUXO DE CAIXA ESPERADO.....	66
QUADRO 14 – FLUXO DE CAIXA ESPERADO MENSAL – 1º ANO.....	67
QUADRO 15 – FLUXO DE CAIXA CENÁRIOS.....	69
QUADRO 16 – VPL.....	70
QUADRO 17 – TIR.....	71
QUADRO 18 – <i>PAYBACK</i>	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3. JUSTIFICATIVA	15
4. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	16
4.1. OBJETIVO GERAL.....	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. REVISÃO TEÓRICA	17
5.1. PLANO DE NEGÓCIOS	17
5.1.1. Planejamento estratégico	18
5.1.1.1. Descrição do empreendimento	19
5.1.1.2. Missão	20
5.1.1.3. Visão.....	22
5.1.1.4. Análise SWOT	23
5.1.2. Plano de marketing	26
5.1.2.1. 4 P's do marketing	27
5.1.2.2. Análise de mercado	29
5.1.3. Plano financeiro	31
5.1.3.1. Risco e retorno do investimento	32
5.1.3.2. Análise da sensibilidade do risco.....	32
5.1.3.3. Fluxo de caixa.....	33
5.1.3.4. Orçamento e necessidade de capital.....	33
5.1.3.5. Valor presente líquido (VPL)	34
5.1.3.6. Taxa interna de retorno (TIR).....	34
5.1.3.7. Período de recuperação de investimento (<i>payback</i>).....	35
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
7. PLANO DE NEGÓCIOS	38
7.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
7.1.1. Descrição do negócio	38
7.1.2. Missão	39
7.1.3. Visão	39
7.1.4. Valores	39
7.1.5. Análise SWOT	40
7.2. PLANO DE MARKETING	45
7.2.1. Composto de marketing	45
7.2.1.1. Produto.....	45
7.2.1.2. Preço	45
7.2.1.3. Praça	46
7.2.1.4. Propaganda.....	48
7.2.2. Análise de mercado	50
7.2.2.1. Análise do setor	50
7.2.2.2. Análise da concorrência.....	51
7.2.2.3. Análise dos fornecedores	53
7.2.2.4. Análise de clientes	54

7.3. PLANO FINANCEIRO	56
7.3.1. Investimento inicial.....	56
7.3.1.1. Despesas pré-operacionais	56
7.3.1.2. Móveis e utensílios.....	57
7.3.1.3. Máquinas e Equipamentos	58
7.3.1.4. Capital de giro	59
7.3.1.5. Investimentos iniciais e fontes	60
7.3.2. Planejamento de vendas	60
7.3.3. Depreciação	63
7.3.4. Despesas	63
7.3.5. Mão de obra	64
7.3.6. Fluxo de Caixa.....	65
7.3.7. Projeção de cenários.....	68
7.3.8. Avaliação do investimento	70
7.3.8.1. VPL	70
7.3.8.2. TIR	71
7.3.8.3. <i>Payback</i>	71
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
9. REFERÊNCIAS	75

1. INTRODUÇÃO

Os pequenos empreendimentos surgem por dois motivos basicamente, pelo sonho do indivíduo de possuir o seu negócio e se realizar, ou nascem para suprir a necessidade de gerar sua própria colocação no mercado de trabalho. Independente do motivo pelo qual são criados os novos negócios percebe-se a grande importância econômica das pequenas empresas: geração de empregos, aumento de receitas e produção de bens (CARLOS, 2006 p. 15).

Seguindo as tendências de mercado o Brasil registrou em 2010 a mais alta taxa de empreendedorismo entre os países do G-20 (grupo das 20 maiores economias do mundo), de acordo com a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) divulgada pelo Sebrae. A pesquisa expõe ainda que de cada três empreendedores, dois abriram o negócio porque vislumbraram uma oportunidade, enquanto um foi por necessidade, sendo o maior motivador a independência profissional (43%), seguido do aumento de renda pessoal (35%).

Assim como a economia brasileira, a indústria do café está em um período crescente. Entre novembro/2009 e outubro/2010 a ABIC registrou o consumo de 19,13 milhões de sacas, representando um acréscimo de 4,03% em relação ao período anterior correspondente (nov/08 a out/09), que havia sido de 18,39 milhões de sacas, conforme pode-se acompanhar no gráfico da figura 1.



Figura 1 - Evolução do consumo interno do café no Brasil
Fonte: ABIC (2011)

O aumento da comercialização dos cafés ditos especiais de aproximadamente 25% ao ano, alinhado com a tendência de crescimento do hábito de tomar café fora de casa (em sete anos de acompanhamento esse hábito cresceu 170%) resultam num crescimento do setor de 20% ao ano, segundo dados da ABIC. Além disso, pesquisas realizadas pela mesma fonte anunciam que o café é reconhecido pelos consumidores como uma bebida insubstituível, com baixo índice de rejeição (cerca de 1%).

A partir do acompanhamento das tendências e análise do crescimento do mercado em questão, foi possível verificar uma oportunidade de negócio. Contudo, o aproveitamento de uma oportunidade requer não apenas conhecimentos a respeito da área a se inserir, mas também no âmbito de como administrar o negócio a fim de obter sucesso.

Pelo motivo acima citado o presente trabalho possui como objetivo desenvolver um plano de negócio para a instalação de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre, considerando, inclusive, a viabilidade financeira do projeto. Para tanto, realizou-se pesquisas bibliográfica referentes a assuntos relevantes e entrevistas junto a gerentes de estabelecimentos do mesmo setor, de forma a basear as análises em dados os mais fidedignos possível.

Como primeiros itens da análise, têm-se a introdução do tema (capítulo 1), seguido da definição do problema (capítulo 2) e justificativa do assunto (capítulo 3). Após a definição dos objetivos (capítulo 4) é apresentada a revisão teórica (capítulo 5) e a metodologia a ser usada no trabalho (capítulo 6). A partir do capítulo 7 inicia-se a estruturação da empresa proposta através da elaboração do plano de negócio, seguido no capítulo 8 e 9 pelo plano de marketing e plano financeiro respectivamente. Por fim, têm-se as considerações resultantes do estudo (capítulo 10).

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae (considerando o triênio de 2003 a 2005), apesar do crescimento no número de novas micro e pequenas empresas no país, a taxa de mortalidade no Brasil de empresas com até dois anos é de 22%, elevando-se para 31,3% nas empresas de até três anos e 35,9% para aquelas com até quatro anos. Está certo que se compararmos estes números com os 49,4%, 56,4% e 59,9%, dos anos de 2000 a 2002, podemos claramente perceber uma melhora nos índices o que, contudo, ainda estão longe de ser um cenário confortável.

A verdade é que o elevado número de empresas que fecham suas portas precocemente tem sua justificativa principal no que consideramos falhas gerenciais, podendo-se destacar: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguidas de causas econômicas. A propaganda inadequada, a falha na formação dos preços dos produtos ou serviços e a pouca informação sobre o mercado demonstram a falta de preparação e planejamento do empresário.

A burocracia e o alto peso dos impostos brasileiros dificultam ainda mais a sobrevivência destas empresas no mercado, mas - indo de acordo com uma pesquisa realizada pela Fubra (Fundação Universitária de Brasília) - é a falta de habilidade gerencial do empreendedor a peça-chave para o sucesso do negócio, haja vista que 48,5% dos novos proprietários/administradores eram anteriormente autônomos ou iniciaram os negócios sem nenhuma experiência ou conhecimento do ramo (12,1%) e não procuraram por qualquer tipo de auxílio ou consultoria para gerenciar o empreendimento (33,3% das assinalações).

Portanto, o presente estudo tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios que sirva como base para tomada de decisão no sentido de investir ou não capital em uma cafeteria na cidade de Porto Alegre. Para tal se buscará saber se este investimento é viável e rentável financeiramente.

3. JUSTIFICATIVA

Levando em consideração os dados apresentados e o interesse que a autora desse estudo possui no setor descrito, pretende-se verificar a viabilidade da criação de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre através da estruturação de um plano de negócios. Este projeto abordará os seguintes planos: operacional, marketing e, por fim, plano financeiro. A ideia é criar um local que ofereça mais do que simplesmente o produto café, mas também um valor agregado através de sua proposta e local diferenciado.

Sendo assim, este plano de negócios tem como proposta descrever os objetivos do negócio, bem como analisar todos os cenários que cercam este setor, estruturando a ideia e diminuindo os riscos e incertezas, de forma a restringir os erros ao papel, ao invés de cometê-los no mercado.

4. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Os objetivos serão listados abaixo para informar sobre os assuntos que serão abordados no trabalho em questão.

4.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para a abertura de um empreendimento na área gastronômica de Porto Alegre considerando a análise de viabilidade financeira e o posicionamento do mesmo frente a concorrência para obtenção de sucesso.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o empreendimento;
- Definir um plano de marketing estratégico focando no objetivo a ser alcançado, estudo dos concorrentes e do setor de atuação;
- Definir um plano financeiro checando a viabilidade do negócio através da determinação do tempo necessário para retorno dos investimentos realizados (*Payback*), cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR) e do Valor Presente Líquido (VPL) do empreendimento.

5. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão literária a respeito dos pilares básicos de um plano de negócio. Através da base teórica, compreendida no decorrer do curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pretende-se construir um plano de marketing e um estudo da viabilidade financeira que seja capaz de ilustrar o cenário mais próximo ao real para a inauguração de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre.

5.1. PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Pereira e Santos (1995, p. 31) plano de negócios pode ser definido como “um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”. Através do levantamento e análise de cenários obtidos na construção do plano é possível perceber de forma mais clara as possibilidades de sucesso e potenciais riscos do empreendimento.

Biagio e Batocchio (2005, p.3), em uma visão mais contemporânea, complementam argumentando que um plano de negócios é uma ferramenta utilizada para apresentação a fornecedores, investidores, clientes, parceiros e empregados, sendo o primeiro passo da empresa em relação a planejamento estratégico.

O conceito de Chiavenato (1995, p.19) é também sob mesma visão, porém utilizando-se da nomenclatura “projeto de negócios” que o mesmo define como “espécie de um plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido”.

O resultado deste *check*, segundo Bangs (1998) seria além do entendimento e estabelecimento das diretrizes do negócio, um melhor gerenciamento das oportunidades e a otimização do processo de tomada de decisões.

Desta forma o plano de negócios (*business plan*) é um documento estratégico de utilidade gerencial e operacional, onde tópicos como a análise de mercado

facilitam a futura empresa de enxergar além de seus sistemas. Com o mesmo é possível gerenciar “de fora para dentro”

A estrutura do plano de negócios apresentado neste trabalho será uma adaptação a consulta realizada aos modelos utilizados em outros projetos, assim como na teoria apresentada por Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2004) seguindo os seguintes tópicos:

- Planejamento Estratégico: descrição do empreendimento, missão, ameaças e oportunidades;
- Plano de Marketing: descreve condições de mercado e estratégias relacionadas ao modo como produtos e serviços serão distribuídos, apreçados e promovidos;
- Plano Financeiro: projeções dos principais dados financeiros que determinam a exequibilidade econômica e o comprometimento financeiro necessário.

5.1.1. Planejamento estratégico

“Na busca da satisfação de necessidades recíprocas organizacionais e de consumidores e clientes, uma instituição precisa planejar o futuro. Mais do que isso, precisa ser viável, sobrevivendo e crescendo quando possível” (COBRA,1990).

Segundo Ferrel e Hartline (2005) para uma organização ter alguma chance de atingir suas metas e objetivos, é preciso que ela tenha um plano de competição ou um roteiro para chegar lá. A estratégia possibilita a definição do plano para o sucesso e o posicionamento que a empresa irá tomar perante o mercado.

Para Aaker (2003) o planejamento estratégico ocupa-se com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas estando concentrado no ambiente de mercado enfrentado pela empresa, enfatizando não somente projeções, mas um entendimento em profundidade de ambiente de mercado, particularmente dos concorrentes e clientes. Espera-se não somente penetração das condições atuais, mas que se possa antecipar mudanças que de alguma forma terão implicações estratégicas.

McDonald (2004) define o planejamento de marketing como sendo a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing, consistindo em encontrar um modo sistemático de identificar várias opções, selecionar uma ou mais delas e então definir e custear o que deve ser feito para cumprir esses objetivos.

“Através do processo de planejamento estratégico, uma empresa estabelece a missão e as metas organizacionais, a estratégia corporativa, os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e, finalmente um plano de marketing” (PRIDE E FERREL, 2001).

5.1.1.1. Descrição do empreendimento

Este tópico deve conter as características da empresa, ramo de atividade, qual o motivo da sua existência e o seu diferencial competitivo, quais os seus produtos e serviços oferecidos, como será a sua estrutura organizacional, sua localização. Segundo Abdala (2003), esse momento do Plano estabelece a estrutura na qual os planos funcionais serão desenvolvidos e será a base de tudo que for construído após essa etapa.

Nas palavras de Sampaio (1999), definir o negócio da empresa é explicitar seu âmbito de atuação. Quando se responde qual o negócio da empresa, deve-se lembrar que os clientes não compram produtos, mas a solução de problemas ou os benefícios que os produtos ou serviços trazem. Definir o negócio apenas sobre os produtos e serviços limita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente, fazendo com que a empresa fique míope, isto é, enxergue o que acontece perto.

O Quadro 1, desenvolvido por Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), exemplifica bem este conceito:

EMPRESA	NEGÓCIO	
	Visão Míope (Produto ou Serviço)	Visão Estratégica (Benefício)
Abril	Livros e Revistas	Informação, Cultura e Entretenimento
Arisco	Tempero	Alimentos
Atlas	Elevadores	Transporte
Avon	Cosméticos	Beleza
Cemig	Energia Elétrica	Energia
Ceval	Commodities	Alimentos
Citibank (Brasil)	Serviços Financeiros	Soluções Financeiras
Estrela	Brinquedos	Alegria
Exxon (Esso)	Combustível	Energia
Ferrovias Americanas	Transporte Férreo	Transporte
Freios Varga	Freios	Desaceleração de Veículos Automotivos
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
IBM	Computadores	Informação
Kopenhagen	Chocolate	Presentes
Localiza	Aluguel de Carros	Soluções em Transporte
Mercedes Benz	Veículos	Soluções de Transporte
Monsanto	Química	Bem Estar
Produtoras de Hollywood	Filmes	Diversão e Cultura
Randon	Veículos e Implementos	Soluções para o Transporte
Revlon	Cosméticos	Beleza
SLC	Máquinas Agrícolas	Tecnologia para a Agricultura
Telesp	Serviços Telefônicos	Transporte de Informações
Xerox	Copiadoras	Automação de Escritório

Quadro 1 - Exemplos de Visão Míope e Visão Estratégica no Negócio

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 82)

5.1.1.2. Missão

A missão de uma empresa expressa o motivo pelo qual ela foi criada e a razão de sua existência.

É comum a confusão entre os termos missão e visão, porém, as diferenças são nítidas: enquanto a missão mostra o presente, a visão indica onde a empresa gostaria de chegar ou como desejaria ser vista no futuro.

Kotler (2000, p. 87) cita de forma esclarecedora:

Uma organização existe para realizar alguma coisa: produzir automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodações por uma noite, etc. Quando o negócio é iniciado, sua missão ou objetivo específico é geralmente claro. Ao longo do tempo, a missão pode perder a relevância, pela alteração das condições de mercado, ou pode se tornar nebulosa, à medida que a corporação acrescenta novos produtos e mercados a sua carteira de negócios. (Kotler, 2000, p.87).

Ainda segundo Kotler (2000) a missão de uma empresa deve ser partilhada com todos os envolvidos no negócio, inclusive clientes. Este compartilhamento permite que todos os colaboradores, ainda que geograficamente dispersos, compartilhem o mesmo propósito, direção e oportunidade, trabalhando de forma colaborativa para o alcance dos objetivos do negócio.

A complexidade das demandas ambientais e consciência coletiva repassada pela sociedade para as organizações exigem cada vez mais um posicionamento de responsabilidade frente aos *stakeholders*. As empresas contemporâneas precisam atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente, criando valor para todas as partes interessadas.

A missão estabelece os benefícios que uma organização pode fornecer tanto ao seu mercado e clientes, quanto a sociedade. Segundo Maximiliano (2007) “identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente”.

A fim de exemplificar este conceito, o quadro 2 apresenta alguns exemplos de missão extraídos da obra de Pagnoncelli e Vasconcello Filho (1992):

<p>GM</p> <p>“Fornecer produtos e serviços de tal qualidade que nossos clientes sintam que receberam mais pelo que pagaram, nossos empregados e parceiros de negócios se beneficiem de nosso êxito e os nossos acionistas tenham maior retorno do seu investimento.”</p>
<p>CITIBANK</p> <p>“Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país, onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável.”</p>
<p>PETROBRAS – PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.</p> <p>“Assegurar o abastecimento do mercado nacional de petróleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na Lei 2.004, de forma rentável e a menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do país.”</p>
<p>JORNAL DO BRASIL</p> <p>“Atuar no setor de comunicação, de forma competitiva e rentável, com o compromisso de informar com imparcialidade, garantindo a liberdade de expressão, contribuindo para o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”</p>

Quadro 2 - Exemplos de Missões

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992)

5.1.1.3. Visão

Conforme Biagio e Batocchio (2005, p. 34) a visão de uma empresa retrata “a ideia de como a empresa será dentro de dez ou vinte anos”, representando um desafio de longo prazo rumo a situação empresarial desejada como ideal.

Born (2007) ressalta que a visão deve não só orientar, mas também desafiar todos os envolvidos nos negócios. Empresas com uma visão bem definida não

necessitam discussões constantes entre acionistas acerca de expansões e sucessões.

Os elementos acima descritos em conjunto com os objetivos corporativos servem como base para a estruturação do plano de negócios da empresa.

A inter-relação entre a Visão e Missão é exemplificada no quadro 3.

CARACTERÍSTICAS DA MISSÃO	CARACTERÍSTICAS DA VISÃO
Identifica o negócio.	É o que se “sonha” para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a “carteira de identidade da empresa”.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme os desafios.

Quadro 3 - Missão e Visão

Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 149)

5.1.1.4. Análise SWOT

O primeiro estágio do planejamento de uma empresa é o estudo do cenário externo e da realidade interna da organização, com esta base o conhecimento dos fatores favoráveis e desfavoráveis que o mercado apresenta ao crescimento do negócio são mais facilmente visualizados.

A análise SWOT é um sistema simples que tem como objetivo observar a posição ocupada pela empresa no cenário em questão. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em ingles: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças), conforme pode-se visualizar na Figura 2.



Figura 2 - SWOT
Fonte: Wikipedia (2011)

a) *Ambiente externo*

A análise do ambiente externo é composta pelas oportunidades e ameaças. Kotler (2000, p. 98) expõe a responsabilidade da organização em estabelecer um sistema de inteligência de marketing que possibilite acompanhar tendência e mudanças e identificar oportunidades e ameaças.

Como oportunidade de marketing definimos a situação que possibilita a organização facilitar o atingimento de seus objetivos ou melhorar sua posição competitiva, vale ressaltar que o sucesso de um negócio não é resultado apenas dos requisitos que ele atende, mas também da superação dos pontos fortes dos concorrentes. Quanto a isso Kotler (2000, p. 98) é direto: “A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

Por outro lado uma situação externa que coloca a organização diante de um cenário de dificuldade, perda de rentabilidade e/ou mercado é conceituada como ameaça. Ainda que o ambiente externo esteja fora do controle da organização é possível que a mesma através da matriz SWOT conheça e monitore as situações a fim de otimizar oportunidades e minimizar os efeitos de uma ameaça.

Após identificação de oportunidades e ameaças é possível traçar um nível de atratividade global que o negócio apresenta, sendo quatro resultados possíveis: Um negócio ideal, muitas oportunidades consideráveis e poucas ameaças importantes; um negócio especulativo, grandes oportunidades e ameaças importantes; um negócio maduro, poucas oportunidades e ameaças; e um negócio com problemas, apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças (KOTLER, 2000).

Wright, Kroll e Parnell (2000) dividem o ambiente externo em macroambiente, composto por quatro forças que afetam todas as empresas; são elas: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. O objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. O resumo desta ideia é apresentado na Figura 3.



Figura 3 - Três Níveis de Análise
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000 p.48)

b) *Ambiente interno*

Kotler (2000) define “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido” é baseando-se nesta ideia que o conceito de análise do ambiente interno é apresentado. Neste tipo de acompanhamento são

levantados os pontos fortes e fracos que o negócio apresenta, ou seja, fatores que forneçam uma vantagem competitiva da organização sobre os seus concorrentes, ou uma limitação que a posicione com desvantagem no mercado.

Identificar e assumir pontos fracos não deve ser comparado a mostrar incompetência, mas a ideia de que uma empresa capaz de reconhecer suas fragilidades pode buscar minimizá-las (DORNELAS, 2001).

Enquanto o ambiente externo está fora do controle da organização, o ambiente interno é resultado das estratégias definidas pela mesma.

A análise da matriz SWOT pode ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o impacto e a tendência futura que os fatores ressaltados têm no negócio. Assim, oportunidades devem ser combinadas com pontos fortes afim de otimização das capacidades e com pontos fracos para minimização das limitações; e ameaças combinadas com pontos fracos para conversão das desvantagens.

As combinações acima citadas podem ser melhor compreendidas através da visualização da Figura 4.

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 4 - Análise SWOT
Fonte: Wikipedia (2011)

5.1.2. Plano de marketing

O Plano de Marketing procura identificar as oportunidades de negócio mais atraentes para a empresa, esboçando como penetrar nos mercados identificados, conquistá-los e manter posições, de acordo com Dolabela (1999). Um Plano de

Marketing é com um mapa, informa onde está a empresa para onde ela vai e como chegará lá (WEESTWOOD,1996).

O Sebrae em seu manual de como elaborar um plano de marketing ressalta que conhecendo o mercado a ser atingido é possível traçar um perfil do consumidor potencial e, desta forma, avaliar com maior precisão ações de divulgação, preço, localização, produtos e serviços que causarão maior satisfação aos seus clientes e sucesso ao negócio.

5.1.2.1. 4 P's do marketing

A fim de atingir os objetivos de marketing no mercado-alvo definido procura-se utilizar o conjunto de ferramentas reconhecido como 4 P's. O composto de marketing, na visão de Kotler (2000, p. 97), "é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo".

Kotler e Keller (2006) classificaram essas ferramentas em quatro grupos amplos denominados os 4 P's do marketing: produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção, conforme demonstrado na figura 5.

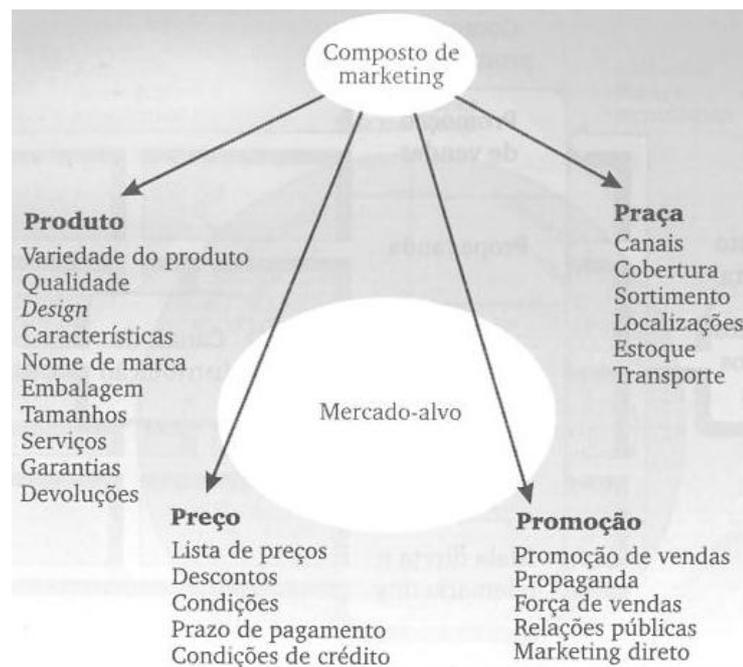


Figura 5 - Os 4 P's do Composto de Marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006, p.97)

a) Produto

Para Kotler (2000) o produto é o que de mais tangível pode ser oferecido ao mercado, podendo ser definido como um bem físico, serviço ou – ainda – ideia e engloba todos seus atributos, tais como: qualidade, marca, design e características.

Ao desenvolver os conceitos de produto físico e de satisfação de necessidades, o autor assim classificam o produto:

- I. Bens de conveniência: são aqueles comprados com frequência e mínimo de esforço (ex.: sabonete).
- II. Bens de compra comparados: como o próprio nome diz, o consumidor compara em termos de preço, modelo, qualidade (em geral, roupas, aparelhos eletrônicos, móveis).
- III. Bens de especialidade: são os bens com características singulares, como carros, máquinas fotográficas.
- IV. Bens não procurados: ou seja, são os bens que os consumidores não conhecem, ou normalmente não pensa em comprar (jazigo, seguro de vida, enciclopédia).

b) Preço

Existem diversas formas de se determinar o preço de um produto, porém, na maioria dos casos a análise baseia-se sobre quatro fatores: Objetivos (de venda, de lucro, de concorrência); custos (fixos, variáveis, marginal); demanda (unitária, elástica, inelástica) e concorrência.

c) Praça

A praça ou distribuição corresponde aos diferentes canais que serão utilizados para ofertar o produto ao consumidor final.

Kotler (2000) ressalta que os recursos utilizados para disponibilizar o produto ao consumidor diferenciam estratégias e, por muitas vezes, tornam-se importante fator de competitividade.

d) Promoção

Promoção significa as ações que comunicam os atributos e valor do produto e persuadem o consumidor a adquiri-lo (KOTLER, 2000). Nickles e Wood (1999) complementam "o objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida à suas necessidades e desejos em constante mutação".

Braga (1992) lembra também que além da importância da escolha de um item a ser foco da promoção, é conhecer onde estão seus clientes (ou seu público-alvo) e quem são eles, a fim de reduzir custos desnecessários de promoção.

5.1.2.2. Análise de mercado

A análise de mercado como um componente da estratégia de marketing é responsável pelo entendimento do ambiente onde a empresa está inserida, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua (DORNELAS, 2001).

a) Análise do setor

Segundo Chiavenato (2005), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização, é tudo aquilo que está situado fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais, etc. Ainda contempla que é do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.

De acordo com Pride e Ferrel (2001), a análise do ambiente externo é uma avaliação de todos os fatores externos do ambiente – competitivos, econômicos, políticos, legais e reguladores, tecnológicos e socioculturais – que podem afetar as atividades de marketing.

b) Análise da concorrência

Para a maioria dos bens e serviços existem muitos concorrentes, ou seja, os clientes têm cada vez mais alternativas dentre as quais escolher. A empresa ao definir qual será seu mercado-alvo acaba por definir também quais serão seus concorrentes e a partir deste momento monitor os mesmo e suas ações. De acordo com Ferrel e Hartline (2005), uma das principais dificuldades ao se analisar a concorrência é a questão da identificação, ou seja, como o gerente responde a pergunta “Quem são nossos atuais e futuros concorrentes?”.

c) Análise dos fornecedores

Com base na especificação de produto/ serviço que será oferecido é possível alinhar as características que devem ser apresentadas pelos fornecedores, tais como qualidade, preço, prazos e condições de pagamento oferecidas (DOLABELA, 1999).

Porter (1999) ressalta ainda a importância competitiva dos fornecedores e seu poder de determinar o preço ou a qualidade de produtos ou matérias-primas.

Quando poucos fornecedores controlam uma grande fatia de mercado os compradores podem ter de aceitar um aumento de preço ou redução de qualidade.

d) Análise dos clientes

Será durante esta análise que o empreendedor irá descobrir elementos importantes sobre o seu mercado consumidor. Com perguntas como: “Qual o tamanho da clientela-alvo? Que preço o cliente-alvo está disposto a pagar? Existe a demanda pelo produto/ serviço e qual seu tamanho?” é possível alinhar pontos como segmentação dos clientes em potencial, hábitos de consumo dos mesmos, perfil da clientela-alvo, entre outras informações relevantes para a estruturação de um plano de marketing efetivo (DOLABELA, 1999).

5.1.3. Plano financeiro

É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido. Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em outro mercado que lhe traga mais compensação financeira, que ser líder de um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros (DORNELAS, 2001)

A partir da definição prestada por Dornelas é possível visualizar a importância do planejamento financeiro para o sucesso das projeções da empresa.

O conhecimento de fatores como a necessidade de capital, fluxo de caixa, projeção de receitas, custos e despesas, *payback* e TIR (rentabilidade do projeto) são fundamentais para embasar decisões fornecendo ao empreendedor um panorama dos recursos financeiros injetados, seu destino, disponibilidade e a posição financeira projetada da empresa.

5.1.3.1. Risco e retorno do investimento

Conforme Bernardi (2008) ao empreender busca-se um retorno acima daquele recebido em um investimento livre de riscos, um “prêmio” é exigido em razão de todos os riscos empresariais assumidos.

Como investimento livre de risco Bernardi cita o CDB, que paga 16% a.a. e levanta a questão que ao empreender esta taxa de retorno seria considerada insatisfatória. Na prática o retorno médio esperado no Brasil situa-se entre 25% e 30% a.a. (*payback* de 3 a 5 anos), ou seja, existe um tradeoff entre risco e retorno onde ao assumir maiores risco, os investidores devem ser compensados com maiores retornos (GITMAN, 2002).

Desta forma, a decisão de risco e retorno é base para a análise de investimento.

5.1.3.2. Análise da sensibilidade do risco

Para Gitman (2002) a análise de sensibilidade de risco corresponde a uma abordagem comportamental com o objetivo de avaliar o risco utilizando inúmeras estimativas de retorno possíveis para se obter uma percepção de variabilidade entre os resultados.

Um método comum envolve a estimativa dos retornos pessimistas (piores), dos mais prováveis (esperados) e dos otimistas (melhores) relativos a um dado ativo. Nesse caso, o risco do ativo pode ser medido por uma faixa, a qual é encontrada subtraindo-se os resultados pessimistas (os piores) dos resultados otimistas (os melhores). Quanto maior for a faixa para um dado ativo, maior é a variabilidade, ou risco, que ela apresenta.

Bernardi (2008) complementa que variáveis como volume de vendas, níveis de preços e custos dos principais insumos devem ser consideradas na simulação. Desta forma, é possível medir a sensibilidade do projeto em face das variações e, conseqüentemente, mensurar o risco atribuído a esse projeto.

5.1.3.3. Fluxo de caixa

Segundo Gitman (2002, p. 81) as demonstrações de fluxo de caixa – uma das quatro demonstrações financeiras obrigatórias – fornecem uma visão instantânea do fluxo de caixa da empresa em um dado momento.

Biagio e Batocchio (2005, p.213) afirmam que “o fluxo de caixa é uma ferramenta simples, que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas, servindo também como uma ferramenta gerencial para tomada de decisão”. Portanto, o fluxo de caixa pode ser considerado uma ferramenta que retrata todas as entradas e saídas de caixa (receitas e despesas) classificando-as conforme sejam direcionadas para fins de: operações, diretamente relacionados à produção e venda dos produtos e serviços da empresa; investimentos, correspondendo a compra e venda de imobilizado e participações societárias; ou financiamento, resultantes de empréstimos e capital próprio (GITMAN, 2002).

A análise do fluxo de caixa é fundamental para a percepção de que existem suficientes recursos em períodos específicos, a fim de não prejudicar ou causar qualquer prejuízo a empresa, ainda que o lucro a longo prazo esteja traçado.

Cabe ressaltar a observação de Brasil (2002, p. 44) a respeito das diferenças no fluxo de caixa de um projeto:

O fluxo de caixa consiste no resultado do confronto de entradas e saídas esperadas de recursos de determinado investimento. Todos os seus componentes são expectacionais. O investimento ainda não existe. Só existe seu projeto. Trata-se, portanto, de fluxos de caixa esperados ou fluxo de caixa projetados.

5.1.3.4. Orçamento e necessidade de capital

O orçamento de capital consiste no processo de avaliar, analisar e selecionar investimentos a longo prazo, que mais contribuirão para o lucro e ao valor (ou riqueza) do negócio.

Basicamente, o primeiro passo para decidir se um projeto deve ser aceito é calcular seu custo inicial, a partir disso, compara-se o investimento inicial aos benefícios futuros.

O custo inicial de um projeto é composto por: despesas pré-operacionais, gastos que o empreendedor efetua antes da empresa entrar em funcionamento; investimentos fixos, gastos com aquisição e instalação de equipamentos e de móveis e utensílios; e capital de giro, gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Enquanto o investimento fixo pode ser representado como o patrimônio da empresa é pode ser convertido em dinheiro, o capital de giro é um gasto que pode ser coberto pelas receitas após o início das atividades da empresa.

5.1.3.5. Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido determina o valor presente de pagamentos futuros, descontados a uma taxa de juros apropriada, diminuindo-se o custo de investimento inicial (ROSS, 2002). Portanto, o VPL de um investimento auxilia a comparação entre a oportunidade de negócio e o mercado financeiro, havendo uma alternativa superior no mercado o investimento deverá ser rejeitado.

Desta forma, caso o VPL resulte em um número positivo o investimento pode ser considerado economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente de saídas, o contrário ocorre quando o VPL resulta em um valor negativo, neste caso o investimento é desaconselhável.

5.1.3.6. Taxa interna de retorno (TIR)

Conforme Ross (2002) “a TIR é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto, resultando, deste modo, em um $VPL = 0$ ”. Desta forma, um investimento pode ser considerado atraente quando a TIR for maior que o custo de capital, critério que garante que a empresa obtenha, pelo menos, sua taxa requerida de retorno,

aumentando o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, os lucros dos seus proprietários.

É válido ressaltar que a TIR considera que as entradas serão reinvestidas a uma taxa igual à taxa de atratividade informada, o que por vezes pode distorcer a análise do investimento, por este motivo é aconselhado que para obter uma confiabilidade maior no investimento a TIR seja acompanhada pelo cálculo do VPL (GITMAN, 2002).

5.1.3.7. Período de recuperação de investimento (*payback*)

O período de *payback* determina exatamente o tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial de um projeto (GITMAN, 2002). Devido a sua característica de determinar a velocidade do retorno o método do período de recuperação de investimento serve como um indicativo de risco do mesmo.

Conforme Brasil (2002) para interpretá-lo basta considerar que “quanto maior é o *payback* de um investimento mais tempo deverá ser necessário para se obter o capital investido de volta e, portanto, maior é o seu risco”.

Este método é amplamente utilizado principalmente por suas características simples que conseqüentemente facilitam o cálculo retorno. Porém, apresenta, basicamente, três limitações: a sua incapacidade de especificar qual é o período apropriado (considerando-o simplesmente um período de tempo máximo), a não consideração integral do fator tempo no valor do dinheiro e a ausência do cálculo de fluxos de caixa ocorridos após a recuperação do investimento inicial (GITMAN, 2002).

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado no presente trabalho é o de estudo de caso exploratório de avaliação de viabilidade do projeto de investimento de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre.

O estudo de caso é definido por Yin (2001, p.23) como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. O estudo de caso é a metodologia indicada quando a situação exige compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais há diversos fatores simultaneamente envolvidos.

A pesquisa é classificada como de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem (ou tiveram) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão da situação. Gil (2007) complementa que através deste tipo de estudo é possível proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

Por fim, o estudo de viabilidade objetiva, através de um conjunto de pesquisas e avaliações, concluir a conveniência ou não de investir em determinado projeto, baseando-se principalmente em riscos e retornos do negócio (BERNARDI, 2008).

A realização do estudo se deu, basicamente, em quatro etapas. Primeiramente foram levantados dados sobre mercado consumidor de café. Para isso foi realizada uma pesquisa do setor através do órgão ABIC (Associação Brasileira da Indústria de café) com dados referentes ao consumo per capita da população, preferências, hábitos e singularidades do mercado gaúcho.

Analisados os dados obtidos através da pesquisa realizada foi possível avaliar as oportunidades, ameaças, pontos positivos e pontos negativos que o mercado em questão apresenta. Desta forma, estruturou-se a matriz SWOT do negócio contendo os pontos sobre o qual o projeto deveria focar-se a fim de facilitar o atingimento de seus objetivos ou melhorar sua posição competitiva.

Em seguida estruturou-se o estudo de viabilidade financeira que consiste em uma avaliação econômica do projeto de investimento. Utilizando-se da base de risco e retorno, de instrumentos de controle como o fluxo de caixa e dos indicadores financeiros VPL, TIR e *payback* foi possível realizar um estudo dos possíveis cenários de mercado.

Em um último momento foi realizada a adequação do projeto com o cenário apresentado pelos estudos de viabilidade e de mercado realizados anteriormente.

7. PLANO DE NEGÓCIOS

7.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

7.1.1. Descrição do negócio

O plano de negócios apresentado neste projeto propõe a abertura de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre projetada para atender três diferentes públicos através de sua proposta diferenciada.

Unindo cardápio e ambiente o primeiro público que pretende-se atingir é aquele apreciador da diversidade cultural. Oferecendo um cardápio com cafés e chás típicos associado a uma decoração capaz de transportar o cliente a cada um dos cinco continentes o objetivo é proporcionar um espaço que respeite e ofereça a variedade e convivência de ideias.

O segundo ambiente do empreendimento pode ser apresentado como uma cafeteria executiva. Um espaço onde a bebida se torna personagem presente em diferentes eventos e reuniões de negócios tornando o local propício para o desenvolvimento de um *networking*.

Por fim, busca-se contemplar aqueles clientes que não possuem tempo para despender em uma cafeteria, mas, que ainda assim, gostariam de apreciar uma bebida de boa qualidade. O café *take away* – aquele que pode ser levado para qualquer lugar – busca oferecer praticidade aos clientes sem renunciar de excelência. Além disto, se procurará realizar convênios com empresas próximas para a entrega de cafés e lanches em situações como *meetings* e *kickoff*.

Para atingir o público acima citado a questão da localização do empreendimento torna-se imprescindível. O bairro Moinhos de Vento mostrou-se a melhor alternativa por concentrar especialmente o público-alvo de classe A e B, normalmente dispostos a pagar um preço mais elevado em troca de uma qualidade superior e de um ambiente agradável. Além disto, o local é sede de diversos escritórios, já sendo uma região reconhecida como ponto de *networking* na cidade de Porto Alegre.

O atendimento ao cliente será realizado diretamente na mesa, sendo entregue ao mesmo um cartão com código de barras para registrar o consumo. Desta forma, procura-se valorizar o cliente, sem exigir o emprego do seu tempo aguardando na fila.

7.1.2. Missão

Conceder aos clientes e comunidade uma experiência sem paralelo, unindo produto de qualidade e ambiente diferenciado, promovendo, através de uma imersão nos cinco continentes, a diversidade cultural e a variedade e convivência de ideias.

7.1.3. Visão

Ser reconhecido como ponto de referência de cultura e da excelência do café na cidade de Porto Alegre.

7.1.4. Valores

Para atingir a missão e visão propostos os valores a seguir serão empregados como base. Vale ressaltar que cada um deles busca suportar um dos ambientes envolvido no negócio (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e a própria continuidade da empresa).

- Uma equipe bem treinada e reconhecida, agindo com o espírito de dono do negócio;
- Criar vínculos fortes e duradouros com consumidores e clientes proporcionando a cada um uma experiência extraordinária;
- Tratar nossos fornecedores com respeito e cortesia;

- Contribuir como um membro valioso para o bem comum da comunidade local proporcionando um cenário de respeito e reconhecimentos das diferenças culturais;
- Gerenciar nossos custos rigorosamente para liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado;

7.1.5. Análise SWOT

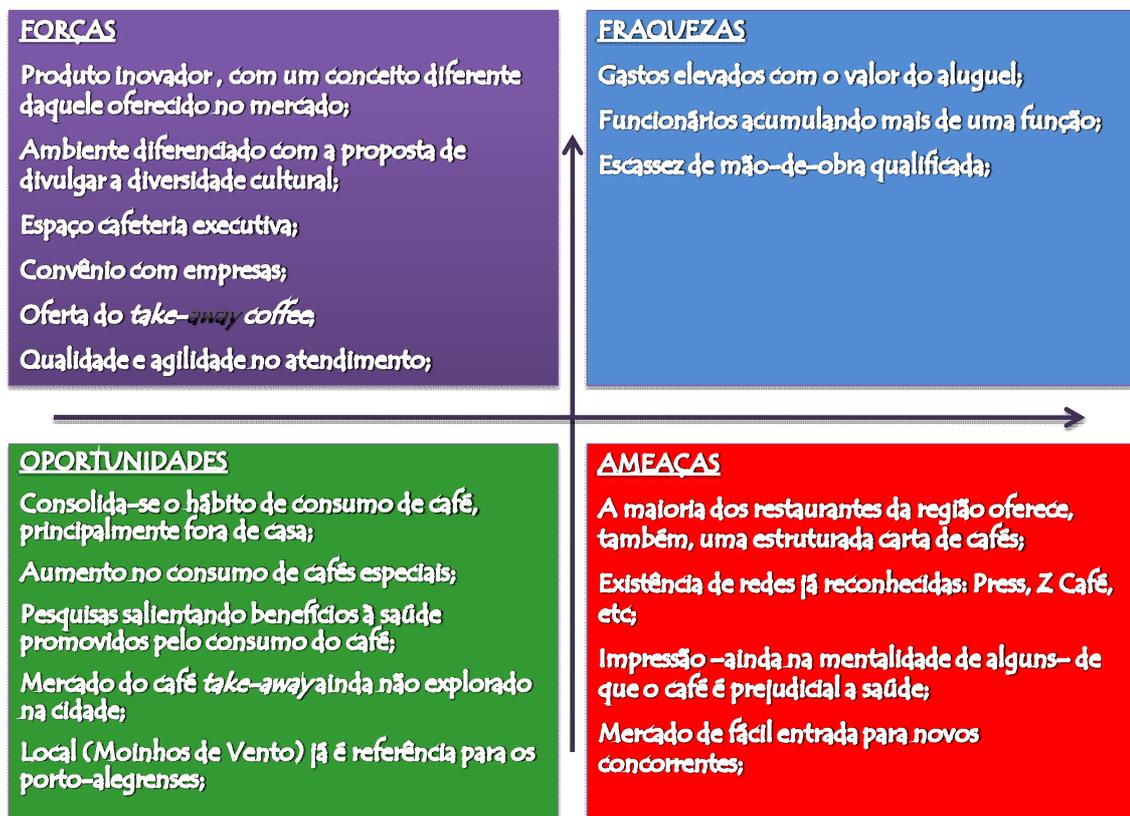


Figura 6 - SWOT da empresa

Fonte: autora

a) Forças

- **Produto inovador, com um conceito diferente daquele oferecido no mercado:** a proposta de um cardápio com os melhores cafés de cada um dos

cinco continentes. Utilizando grãos e receitas típicas procura-se oferecer ao cliente uma experiência exclusiva suportada pela altíssima qualidade do produto;

- **Ambiente diferenciado com a proposta de divulgar a diversidade cultural:** a ideia é proporcionar um ambiente caracterizado com tema de cada um dos continentes, além da decoração capaz de remeter o cliente a uma viagem pelo mundo, as mesas serão cobertas com uma parte de vidro na qual o próprio cliente poderá colocar fotos e demais recordações de viagem, criando um clima de pessoalidade entre o negócio e o consumidor.

O objetivo é evidenciar como diferentes culturas geram diferentes percepções;

- **Espaço cafeteria executiva:** a área externa após receber a cobertura de um telhado de vidro tornou-se o ambiente ideal para receber a proposta da cafeteria executiva. Proporcionando aos clientes um local reservado, com mesas espaçosas e *wiireless*, a ideia do negócio é disponibilizar aos clientes um espaço ao mesmo tempo aconchegante e reservado ideal para negociações e reuniões com clientes;

- **Convênio com empresas:** firmar parceria com empresas próximas para a entrega de produtos diretamente no escritório, atendendo a demanda de reuniões e *kickoffs* e firmando um relacionamento de longo prazo;

- **Oferta do *take away coffee*:** Amplamente divulgado no exterior a utilização do *take away coffee* (café servido em copos descartáveis para levar) beneficia tanto o consumidor que não possui tempo para despender na cafeteria, mas que não pretende abrir mão de um hábito e de um produto de qualidade, quanto a própria organização que reduz seus custos (atendimento, espaço, utensílios) com este tipo de entrega de produto;

- **Qualidade e agilidade no atendimento:** o atendimento ao cliente prestado diretamente na mesa, sem a necessidade que o mesmo aguarde em um fila para realizar o pedido, agrega valor ao atendimento. Além disto, o sistema de entrega de cartão de código de barras para registro do pedido otimiza o serviço no momento do pagamento.

b) Fraquezas

- **Gastos elevados com o valor do aluguel:** considerado um bairro de alto padrão o preço dos aluguéis é elevadíssimo, conforme pode-se verificar através das planilhas anexadas no decorrer do plano de negócio;
- **Funcionários acumulando mais de uma função:** para diminuir os custos iniciais e o tempo de retorno do investimento (*payback*) o quadro de funcionários é reduzido. Desta forma, a execução das atividades acaba sendo acumulada. Ex: auxiliar de cozinha auxilia o barista, garçom também entrega lanches em escritórios;
- **Escassez de mão-de-obra qualificada:** segundo Cleia Junqueira, diretora da Associação Brasileira de Café e Barista e membro do Centro de Preparação de Café do Sindicafé-SP, existe uma falta de mão de obra capacitada, visto que a maioria dos participantes dos cursos de formação de barista realizam o curso para iniciar seu próprio negócio.

c) Oportunidades

- **Consolida-se o hábito de consumo de café, principalmente fora de casa:** em oito anos, consolida-se o hábito de consumo de café, principalmente fora de casa, tornando-se um hábito em evolução (crescimento de 307%), segundo pesquisa “Tendências do consumo do café 2010” realizada pela ABIC, vide figura 7;
- **Aumento no consumo de cafés especiais:** segundo a mesma fonte acima citada há um aumento no consumo dos cafés do tipo especial (descafeinado, gourmet, orgânico, de origem certificada) fora de casa;
- **Pesquisas salientando benefícios à saúde promovidos pelo consumo do café:** pesquisas sugerem que o café, consumido em doses moderadas, pode ser benéfico contra as mais variadas doenças, como mal de Parkinson, diabetes, derrame, pedra nos rins e até mesmo câncer. Investigações

mais avançadas relacionam o consumo de café a menores taxas de depressão, alcoolismo e suicídio (REVISTA GALILEU, 2007);

- **Mercado do café *take away* ainda não explorado na cidade:** enquanto milhares de lojas e redes ocupam este segmento de mercado, explorado com destreza pela famosa rede Starbucks, Porto Alegre possui este tipo de produto oferecido por poucos e com grande distanciamento da proposta de valor agregado desta opção.

Com preços reduzidos, principalmente por não exigir emprego de mão de obra (garçons), utensílios (louças) e do próprio espaço físico este nicho seduz também aqueles que, apesar de não possuir tempo a despender em uma cafeteria, não possuem a intenção de abandonar o hábito do cafezinho;

- **Local (Moinhos de Vento) já é referência para os porto-alegrenses:** o bairro onde se projeta a abertura do negócio já é ponto de referência de gastronomia de qualidade e entretenimento na cidade de Porto Alegre, possuindo inclusive um site de marketing próprio “Guia Moinhos de Vento”. Tal reconhecimento proporciona um alto volume de passantes e clientes em potencial sem se fazer necessário altos investimentos em marketing.

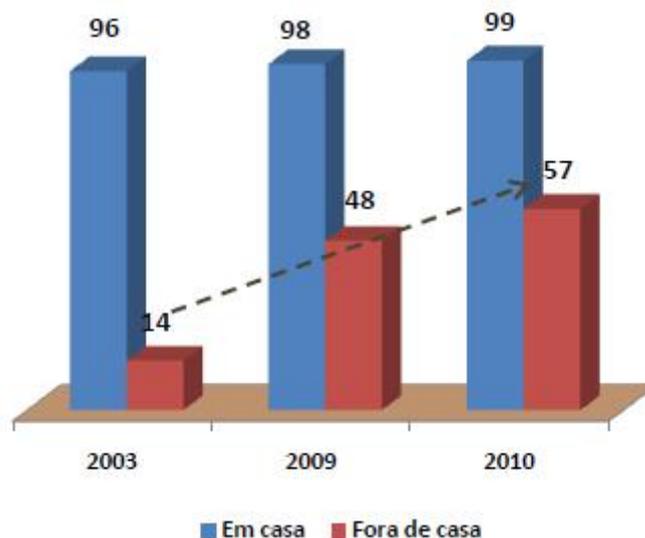


Figura 7 - O consumo em casa e fora de casa
Fonte: ABIC (2011)

d) Ameaças

- **A maioria dos restaurantes da região oferece, também, uma estruturada carta de cafés:** Dado Pub, Caminito, Constatino e Le Bistrot ilustram os possíveis concorrentes em segundo plano. Apesar de especialistas em alimentação, muitas vezes acabam servindo como opção para clientes que após a refeição desejam tomar um café, optando por estender este momento no próprio restaurante;

- **Existência de redes já reconhecidas:** Press, Z Café, Café do Porto. As maiores redes de café da cidade possuem lojas no bairro, de forma que será necessário um diferencial para enfrentar os concorrentes diretos, disputando sua clientela já fidelizada;

- **Relação de que o café é prejudicial à saúde:** nas últimas décadas pesquisas conflitantes associaram a idéia de que o café é um vilão responsável por “roubar” cálcio dos ossos e causar doenças cardiovasculares gerando certa desconfiança em relação seus efeitos por alguns consumidores;

- **Mercado de fácil entrada para novos concorrentes:** com o crescimento do mercado (cerca de 10% a.a. afirma Nathan Herszkowicz, diretor da Associação Brasileira da Indústria do Café), o investimento não tão elevado (para estabelecimentos de pequeno porte) e a alta margem por produto fazem com que as cafeterias despontem como um mercado atrativo para novos empreendedores.

7.2. PLANO DE MARKETING

7.2.1. Composto de marketing

As estratégias de marketing utilizadas para promover o negócio foram baseadas nos 4 P's: produto, preço, praça e propaganda.

7.2.1.1. Produto

No caso de uma cafeteria os produtos a serem oferecidos consistem em cafés, chás, sucos, batidas, entre outras bebidas mais comuns (água, refrigerante, isotônico, cerveja).

Além disto, um cardápio de salgados e doces será oferecido. Vale ressaltar que o objetivo do cardápio de lanches é apenas suportar a demanda pelo café, oferecendo uma opção de “aperitivo” para o consumidor, não sendo o foco do negócio. Desta forma, o cardápio de comidas será reduzido, porém colocará a disposição do cliente os produtos de maior consumo por parte dos clientes.

7.2.1.2. Preço

Devido à qualidade e proposta diferenciada de seu café e serviços, o preço médio dos produtos servidos será ligeiramente elevado. A razão disto é que quando a empresa realiza uma venda a mesma não se limita apenas à entrega do produto, mas sim de todo um valor agregado. Apesar de o preço ser superior ao tradicional no mercado, o público alvo já está acostumado a pagar mais pelos produtos oferecidos na região.

Como parte da propaganda, serão oferecidos preços promocionais para o convênio com empresas na prestação de serviços de *kickoffs* e, também, a

divulgação do cartão fidelidade com o qual após o consumo de nove cafés o décimo é cortesia, de forma a reduzir de maneira branda o valor pago pela unidade.

7.2.1.3. Praça

A localização, ou praça, é um dos fatores críticos de sucesso para um empreendimento com a proposta e valor que pretende-se entregar. Uma empresa, ainda que bem estruturada e oferecendo um serviço de qualidade, pode demorar a obter retorno caso não esteja localizada no ponto certo, resultando em uma perda de fôlego financeiro para arcar com os custos até que o empreendimento passe a gerar um fluxo de caixa positivo.

Por tal razão, dois bairros foram analisados como possíveis pontos para a instalação do empreendimento: Menino Deus e Moinhos de Vento.

Frequentado por classe A e B o bairro Moinhos de Vento é conhecido pelo seu alto padrão. Nos últimos anos, principalmente após a construção do Shopping Moinhos de Vento, o bairro foi bastante modificado passando a abrigar diversas lojas e escritórios através de sua expansão comercial. Em 2000 (segundo informações do censo do IBGE) o rendimento médio dos responsáveis por domicílios era 29,66 salários mínimos.



Figura 8 - Localização bairro Moinhos de Vento
Fonte: ObservaPOA (2011)

A outra opção considerada foi o bairro Menino Deus. Residencial desde sua origem, o Menino Deus é considerado um bairro de classe média alta, que dispõe de proximidade com centros comerciais e de lazer. A renda média dos responsáveis pelo domicílio em 2000 era de 15,84 salários mínimos.



Figura 9 - Localização bairro Menino Deus

Fonte: ObservaPOA (2011)

A escolha pelo bairro Moinhos de Vento se deu devido a uma série de fatores, mas principalmente devido à característica mais comercial já implementada no bairro. O Moinhos desponta como um referencial de gastronomia de qualidade e ambiente diferenciado, possuindo inclusive um portal de marketing próprio Guia Moinhos de Vento (2011).

Estabelecer um negócio neste local onera as despesas com um alto valor de aluguel. Ainda assim, a região apresenta-se como a melhor opção para atingir o público alvo traçado, além de já apresentar-se como um ponto reconhecido na cidade, reduzindo, assim, os custos com marketing se comparado a um local que precisa ser “descoberto”.

Dentro do bairro o ponto escolhido foi a Praça Doutor Mauricio Cardoso. Localizada próxima à Rua Padre Chagas (local da maioria dos bares e restaurantes do bairro) e reconhecida até pouco tempo como uma área apenas residencial a região passou a configurar-se como um excelente ponto de negócio principalmente após a inauguração do Boteco Natalício, na esquina da Praça com a Rua Félix da Cunha.

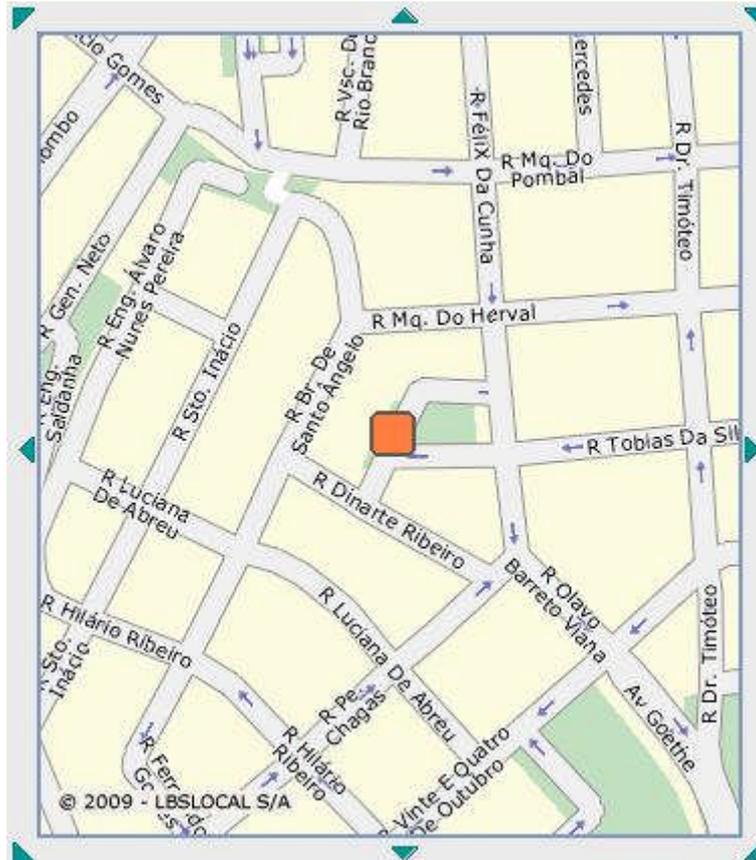


Figura 10 - Localização Praça Mauricio Cardoso
Fonte: Google Maps

Com um enorme potencial e excelente localização os imóveis ainda apresentam seus valores de aluguel reduzidos se comparado aos locais próximos.

7.2.1.4. Propaganda

A estratégia inicial de promoção adotada consiste em um coquetel de inauguração, através do mesmo buscar-se-ia alavancar o empreendimento trazendo o público-alvo para conhecê-lo, esta prática já é comum entre bares e restaurantes.

Entre os convidados para o coquetel estarão executivos dos escritórios próximos assim será possível apresentar a proposta da cafeteria executiva e encaminhar as primeiras negociações de parcerias e convênios. A ideia é disponibilizar preços reduzidos (por volta de 10%) e tele-entrega para os escritórios conveniados oferecendo um serviço de *coffee break* especial para reuniões e *kick offs*.

Para o público em geral, a ideia é investir na fidelização. Segundo Philip Kotler (2000), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Sendo assim a proposta é oferecer um cartão de fidelização aos clientes, através dele após consumir nove cafés o mesmo recebe o décimo como cortesia. Segundo estudos realizados pela empresa de fidelização e relacionamento Marka, a utilização deste tipo de cartão fidelidade gera um aumento de 40% na frequência de clientes e 15% a 20% no volume de vendas. Tal fato garante essa estratégia como eficaz na retenção dos fregueses e na conquista de novos, que se sentem atraídos pelas vantagens oferecidas.

Este retorno do cliente ao estabelecimento incentivado pelo cartão de desconto cria um espaço de tempo para a empresa conhecê-lo. Especialistas em marketing garantem que primeiramente, os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. A partir deste momento, a missão é aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dá à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente.

O canal de comunicação a ser utilizado será o da internet. Além de apresentar custos reduzidos se comparado aos demais meios de mídia, este tipo de comunicação possibilita maior interatividade entre empresa e consumidor.

A proposta é atender o público jovem através de uma página do *facebook* e os mais conservadores via *website*. Ambas as mídias conterão missão e visão propostos, menu, dados de contato, link para reserva online de espaço na cafeteria executiva, além de um álbum virtual e diário de viagens, onde os clientes poderão compartilhar fotos e relatos de experiências e contatos com diferentes culturas, possibilitando, desta forma, um amadurecimento da proposta sustentada pelo empreendimento de diversidade cultural.



Figura 11 - Marketing digital
 Fonte: Marketing digital (2011)

7.2.2. Análise de mercado

7.2.2.1. Análise do setor

Segundo recente pesquisa realizada pelo IBGE e publicada pela Agência Estado, a posição de alimento mais ingerido no País foi conquistada pelo café, liderando o *ranking* com uma média de consumo diário *per capita* de 215,1 mililitros. O crescimento do mercado consumidor firma-se como uma realidade nacional.

O consumo *per capita* de café torrado no Brasil atingiu marca histórica e quebrou o recorde registrado há 45 anos. Em 2010, o número foi de 4,81 kg por habitante, segundo levantamento divulgado pelo Ministério da Agricultura. O volume supera os 4,72 kg registrados em 1965 pelo extinto Instituto Brasileiro do Café (IBC), até então, o maior índice. O aumento no consumo individual fez com que a demanda total de café no Brasil chegasse a 19,1 milhões de sacas.

Em 2010, o consumo per capita foi 3,5% maior que o registrado em 2009, quando o número chegou a 4,65 kg. O consumo de 4,81 kg, registrado em 2010, equivale a quase 81 litros de café por pessoa por ano.

Com isso, o Brasil se aproxima da Alemanha, onde o consumo é de 5,86 kg por habitante/ano. O País já supera os índices da Itália e da França, grandes consumidores da bebida. Os campeões de consumo, entretanto, ainda são os países nórdicos - Finlândia, Noruega, Dinamarca - com volume próximo dos 13 kg por pessoa/ano.

Esse resultado faz parte da avaliação anual realizado pela Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic), com o estudo "Indicadores da Indústria de Café no Brasil/2010 - Desempenho da Produção e Consumo Interno".

7.2.2.2. Análise da concorrência

A concorrência do setor divide-se em direta e indireta. Indiretamente bares e restaurantes oferecem o produto, ainda que sem a especialização e, muitas vezes, qualidade, porém, diferenciando-se por um cardápio mais variado de lanches, ou mesmo refeição. Diretamente percebe-se que os concorrentes variam pouco em relação aos serviços oferecidos e preços praticados, quando visam ao mesmo público. Entretanto três concorrentes destacam-se principalmente pelo reconhecimento da sua marca no mercado:

- a) Press Café (Padre Chagas): Com cinco unidades na capital, incluindo uma loja na Rua Hilário Ribeiro e outra unidade no Shopping Moinhos, o Press Café figura como um café europeu com cara de rua e possui um time de baristas reconhecidos e premiados no sul do Brasil. Seus preços são de R\$ 3,60 para um expresso simples, R\$ 8,20 para o cappuccino e R\$ 7,00 para o mil-folhas servido como lanche.



Figura 12 - Press Café
Fonte: Guia da semana (2011)

b) Z Café (Padre Chagas): Outro ponto já tradicional na região é o Z Café, de dia ou à noite, seja no almoço, no café da tarde, no *happy hour* ou jantar. Além de *blends* exclusivos e cardápio diferenciado para cada uma das lojas (rua Padre Chagas, Moinhos de Vento; na av. Nilópolis, Bela Vista; duas lojas no Shopping Iguatemi e uma no Hospital Moinhos de Vento) destaca-se o *deck* da Padre Chagas, um dos mais disputados entre as lojas da marca.

Os produtos são oferecidos por um preço médio de R\$ 3,00 o expresso simples, R\$ 6,20 o cappuccino e R\$ 5,50 o mil-folhas para lanche.



Figura 13 - Z Café
Fonte: Site Z Café (2011)

- c) Café do Porto: Recém reformada, a unidade da Padre Chagas ganhou portas de vidro que integram o salão e as mesas da calçada. Aberto das 8h às 23h e de quinta a sábado até a meia-noite, o estabelecimento serve também almoço e jantar, além de combinações especiais para o *happy hour*.

Os preços operados no estabelecimento são de R\$ 4,00 para o expresso, R\$ 8,60 para o cappuccino e R\$ 10,20 para o mil-folhas.



Figura 14 - Café do Porto
Fonte: Site Café do Porto (2011)

7.2.2.3. Análise dos fornecedores

Pode-se verificar através de entrevistas a existência de uma gama bastante ampla de fornecedores para cafeterias.

Para o negócio planejado ainda não foram definidos quais seriam os fornecedores, apenas enfatiza-se a seleção criteriosa por produtos de alta qualidade e como o processo de fornecimento se estruturará.

Para grande parte dos produtos fornecidos o pedido será semanal, um acompanhamento de vendas será realizado para que se possa acompanhar a elasticidade da demanda e prever um pedido o mais próximo possível do real.

Assim, fornecedores de bebidas (refrigerantes, águas, iogurtes), do grão de café e salgados congelados (como pão de queijo) serão atendidos semanalmente.

Para a entrega de produtos como leite, pão e tortas, o atendimento será de duas a três vezes por semana, a fim de garantir a qualidade dos produtos.

A ideia é manter as marcas com as quais o cliente já está adaptado, mas sempre estar aberto à proposta de novos fornecedores.

7.7.2.4. Análise de clientes

“Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e repostas.” (KOTLER, 2000). Esta segmentação é importante para a eficácia do plano de marketing, pois é através dela que o empreendimento filtra o mercado à procura de clientes potenciais.

O público-alvo procurado para o negócio possui particularidades que não podem deixar de ser analisadas, sob o risco de não alcançar o sucesso almejado. Abaixo segue uma especificação dos clientes esperados:

- a) Definição demográfica: Conforme o propósito do negócio, o empreendimento será voltado para um público de classe A e B a partir de 27 anos, sem distinção quanto a ocupação ou gênero.
- b) Definição geográfica: O público que pretende-se atingir é aquele que trabalha próximo ao local, ou ainda que frequenta a área para realizar refeições estendendo seu consumo até o cafezinho.
- c) Definição psicográfica: O empreendimento tem como clientes potenciais consumidores que prezam pela qualidade do produto e ambiente diferenciado. Pessoas inovadoras que enxergam na diversidade cultural a proposta de somar experiências e respeitar a convivência de ideias.
- d) Definição comportamental: O público escolhido é aquele que realiza o consumo do café em razão de hábito ou costume, seja por apreciar seu aroma ou por acreditar nos efeitos produzidos por ele, como a sensação de energia. Há também aqueles que acima do produto buscam na cafeteria um momento para dar um “*break*” e relaxar, navegando na

internet ou lendo um livro e, ainda, os que procuram sociabilizar utilizando o espaço como ponto de encontro.

7.3. PLANO FINANCEIRO

Esta seção compreende a análise econômico-financeira do projeto, que inclui o investimento inicial, previsões de vendas, despesas operacionais, depreciação e mão de obra. Por fim serão utilizados os indicadores financeiros relacionados na revisão teórica (VPL, TIR e *Payback*) para analisar o retorno do projeto.

7.3.1. Investimento inicial

O investimento inicial refere-se à adequação do ambiente alugado para a perfeita funcionalidade de todos seus ambientes, através de reformas e pintura, aquisição de equipamentos e mobília, entre outros do gênero.

7.3.1.1. Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais são definidas pela Receita Federal como aquelas registradas (pagas ou incorridas) durante o período que antecede o início das operações sociais da empresa, necessárias à sua organização e implantação, ou ampliação de seus empreendimentos.

Em virtude do local projetado para o estabelecimento do negócio já ser utilizado como um restaurante, os gastos com a adaptação e instalações seriam reduzidos. Ainda assim, para que o espaço ofereça a proposta da cafeteria executiva, seria necessário cobrir a área externa localizada aos fundos do estabelecimento.

Para o cálculo do custo foram solicitados orçamentos para especialistas, os quais incluíam ajustes na infra estrutura (colocação de um telhado de vidro na área externa, conforme figura 15), pintura interna e adequação elétrica, além dos custos com o projeto (arquiteta). O valor médio dos orçamentos foi de R\$ 17.200,00 (quadro 4) incluindo mão de obra e os materiais necessários.



Figura 15 - Fechamento da área externa

Fonte: Foto do local e site da empresa prestadora de serviço Quality Vidros

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	
Reforma e pintura	R\$ 1.100,00
Instalação elétrica	R\$ 400,00
Cobertura da área externa	R\$ 13.700,00
Projeto arquiteta	R\$ 2.000,00
TOTAL:	R\$ 17.200,00

Quadro 4 - Adequação do ambiente

Fonte: autora

7.3.1.2. Móveis e utensílios

No quadro 5 é possível verificar os principais móveis e utensílios programados para abertura do negócio. Foram destinados R\$ 1.000,00 para investimentos diversos, conforme o ajuste necessário entre o ambiente e os móveis e utensílios necessários. Os preços foram pesquisados no comércio local e na internet. Também foi utilizada como base a planilha de custos fornecida pela Revista Cafeicultura.

MÓVEIS E UTENSÍLIOS	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Mesa pequena com c/ 2 cadeiras	12	R\$ 196	R\$ 2.352
Mesa redonda c/ 8 cadeiras	2	R\$ 310	R\$ 620
Mesa c/ 4 lugares (externa)	5	R\$ 190	R\$ 950
Mesa retangular c/ 8 cadeiras	1	R\$ 510	R\$ 510
Balcão de atendimento	1	R\$ 1.360	R\$ 1.360
Armários	2	R\$ 500	R\$ 1.000
Louças em geral		R\$ 2.245	R\$ 2.245
Decoração		R\$ 5.000	R\$ 5.000
Outros		R\$ 1.000	R\$ 1.000
		TOTAL	R\$ 15.037

Quadro 5 - Móveis e utensílios

Fonte: autora

7.3.1.3. Máquinas e Equipamentos

Nesta seção é possível visualizar as máquinas e equipamentos planejados. Além dos exclusivamente destinados aos cafés e lanches, equipamentos de ar condicionados e ventiladores, sistema de alarme e multimídia foram contemplados (quadro 6).

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Ar condicionado 7.500btu	2	R\$ 750	R\$ 1.500
Ventilador	5	R\$ 80	R\$ 400
Televisão 42"	1	R\$ 1.300	R\$ 1.300
DVD Player	1	R\$ 150	R\$ 150
Máquina de café expresso (Saeco 2 grupo)	1	R\$ 12.500	R\$ 12.500
Moinho	2	R\$ 3.600	R\$ 7.200
Forno elétrico	1	R\$ 500	R\$ 500
Geladeira	1	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Fogão	1	R\$ 600	R\$ 600
Microondas	2	R\$ 260	R\$ 520
Liquidificador	1	R\$ 140	R\$ 140
Copo extra liquidificador	1	R\$ 40	R\$ 40
Refrigerador de bebidas	1	R\$ 2.200	R\$ 2.200
Expositor de aço	1	R\$ 960	R\$ 960
Computador	1	R\$ 1.500	R\$ 1.500
Impressora fiscal	1	R\$ 600	R\$ 600
Alarme	1	R\$ 500	R\$ 500
Outros	-	R\$ 1.000	R\$ 1.000
		TOTAL	R\$ 32.610

Quadro 6 - Máquinas e equipamentos

Fonte: autora

7.3.1.4. Capital de giro

Para definição do capital de giro necessário para a abertura da Empresa, foram levados em consideração todos os meses em que a cafeteria operará no prejuízo, e seu somatório é o valor de capital de giro desembolsado até que a empresa comece a gerar lucro.

O valor calculado através dos fluxos de caixa gira em torno de R\$ 18.000,00, para trabalharmos com uma margem capaz de suprir eventuais desvios das despesas estimadas ou, ainda, da projeção de vendas estipulada, o capital de giro será fixado no valor de R\$ 20.000,00.

7.3.1.5. Investimentos iniciais e fontes

O quadro 7 demonstra os investimentos necessários para a implementação do negócio. Além dos investimentos em imobilizado e as despesas pré-operacionais, calculou-se a necessidade de aproximadamente R\$ 20.000,00 de capital giro.

Para este estudo foi considerada a utilização de capital próprio, sem financiamento externo no valor de R\$ 110.000,00.

INVESTIMENTO INICIAL	VALOR
Despesas pré-operacionais	R\$ 17.200
Máquinas e equipamentos	R\$ 32.610
Móveis e utensílios	R\$ 15.037
Capital de giro	R\$ 20.000
TOTAL:	R\$ 84.847

FONTES	VALOR
Capital próprio	R\$ 110.000

Quadro 7 - Investimento inicial
Fonte: autora

7.3.2. Planejamento de vendas

Para o desenvolvimento do planejamento de vendas foi realizada uma projeção baseada em número de clientes por dia e ticket médio.

Para o início da atividade, foi considerado que a cafeteria receba um total de 80 clientes no primeiro mês, levando em consideração os resultados do coquetel de inauguração oferecido, reduzido sua ocupação no período seguinte para 80% deste total. O percentual volta a subir a partir do terceiro mês, acompanhando uma taxa de crescimento mensal de 10%, este índice é reduzido para 5% de dezembro a fevereiro em virtude das férias e às altas temperaturas, voltando o consumo a se elevar no mês de março.

O crescimento do número de clientes foi baseado em aumentos anuais de 30% do acréscimo anterior. Dessa forma, sendo a taxa inicial de crescimento para o primeiro ano de 10%, no segundo ano teremos a taxa de 3% e no terceiro de 0,9%.

Para os períodos de baixa, as taxas são de 2% e 0,5% para o segundo e terceiro ano, respectivamente.

O ticket médio foi calculado com base em pesquisa de mercado a cafeterias e outros estabelecimentos desse setor. Através do levantamento desses dados chegou-se a conclusão que o ticket médio fica em torno de R\$ 8,30, sendo reajustado anualmente em de 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses). Esse valor seria referente ao consumo de uma bebida e de um lanche e pode ser visualizado no quadro 8.

A projeção de venda de cafés do tipo *take away* é de 20% do número de clientes internos esperados por mês. Como produtos com esta característica (servidos em copos descartáveis) ainda não são amplamente utilizados por estabelecimentos do setor na cidade para a definição do número de vendas foi utilizada a média de comercialização do produto fora do país. Vale ressaltar que esta média foi reduzida em cerca de 60% devido à falta de hábito dos consumidores da região com a proposta do produto.

No que diz respeito ao convênio com empresas a ideia é oferecer *coffee break* a um preço especial para as empresas cadastradas. A projeção de vendas deste produto baseou-se em pesquisas com padarias e confeitarias que já prestam este tipo de serviço, aproximando a demanda de 5% do total de cliente internos por dia.

O planejamento de vendas foi desenvolvido de forma mensal e são apresentados os três primeiros anos de atividade da empresa

PREÇOS			
	Ticket Médio	Take Away	Convênio (<i>coffee break</i> 10 unid.)
ano 1	R\$ 8,30	R\$ 3,10	R\$ 105,00
ano 2	R\$ 9,00	R\$ 3,30	R\$ 113,00
ano 3	R\$ 9,70	R\$ 3,60	R\$ 121,50

Quadro 8 - Preços

Fonte: autora.

Projeção mensal de receitas em R\$ - ano 1								
Mês	Público Dia	Público Mês	Ticket Médio	TOTAL vendas internas	Take away	Take away (mês)	Convênio Empresas	TOTAL
ago/12	80	1760	R\$ 8,30	R\$ 14.608,00	16	352	4	R\$ 16.119,20
set/12	64	1408	R\$ 8,30	R\$ 11.686,40	13	286	4	R\$ 12.993,00
out/12	70	1540	R\$ 8,30	R\$ 12.782,00	14	308	4	R\$ 14.156,80
nov/12	77	1694	R\$ 8,30	R\$ 14.060,20	16	352	4	R\$ 15.571,40
dez/12	84	1848	R\$ 8,30	R\$ 15.338,40	17	374	5	R\$ 17.022,80
jan/13	88	1936	R\$ 8,30	R\$ 16.068,80	18	396	5	R\$ 17.821,40
fev/13	92	2024	R\$ 8,30	R\$ 16.799,20	19	418	5	R\$ 18.620,00
mar/13	96	2112	R\$ 8,30	R\$ 17.529,60	20	440	5	R\$ 19.418,60
abr/13	105	2310	R\$ 8,30	R\$ 19.173,00	21	462	6	R\$ 21.235,20
mai/13	115	2530	R\$ 8,30	R\$ 20.999,00	23	506	6	R\$ 23.197,60
jun/13	126	2772	R\$ 8,30	R\$ 23.007,60	26	572	7	R\$ 25.515,80
jul/13	138	3036	R\$ 8,30	R\$ 25.198,80	28	616	7	R\$ 27.843,40
Projeção mensal de receitas em R\$ - ano 2								
Mês	Público Dia	Público Mês	Ticket Médio	TOTAL vendas internas	Take away	Take away (mês)	Convênio Empresas	TOTAL
ago/13	142	3124	R\$ 9,00	R\$ 28.116,00	29	638	8	R\$ 30.933,80
set/13	146	3212	R\$ 9,00	R\$ 28.908,00	30	660	8	R\$ 31.794,00
out/13	150	3300	R\$ 9,00	R\$ 29.700,00	30	660	8	R\$ 32.586,00
nov/13	154	3388	R\$ 9,00	R\$ 30.492,00	31	682	8	R\$ 33.446,20
dez/13	158	3476	R\$ 9,00	R\$ 31.284,00	32	704	8	R\$ 34.306,40
jan/14	160	3520	R\$ 9,00	R\$ 31.680,00	32	704	8	R\$ 34.702,40
fev/14	162	3564	R\$ 9,00	R\$ 32.076,00	33	726	9	R\$ 35.271,60
mar/14	164	3608	R\$ 9,00	R\$ 32.472,00	33	726	9	R\$ 35.667,60
abr/14	168	3696	R\$ 9,00	R\$ 33.264,00	34	748	9	R\$ 36.527,80
mai/14	173	3806	R\$ 9,00	R\$ 34.254,00	35	770	9	R\$ 37.586,00
jun/14	178	3916	R\$ 9,00	R\$ 35.244,00	36	792	9	R\$ 38.644,20
jul/14	183	4026	R\$ 9,00	R\$ 36.234,00	37	814	10	R\$ 39.807,40
Projeção mensal de receitas em R\$ - ano 3								
Mês	Público Dia	Público Mês	Ticket Médio	TOTAL vendas internas	Take away	Take away (mês)	Convênio Empresas	TOTAL
ago/14	185	4070	R\$ 9,70	R\$ 39.479,00	37	814	10	R\$ 43.052,40
set/14	187	4114	R\$ 9,70	R\$ 39.905,80	38	836	10	R\$ 43.547,40
out/14	189	4158	R\$ 9,70	R\$ 40.332,60	38	836	10	R\$ 43.974,20
nov/14	191	4202	R\$ 9,70	R\$ 40.759,40	39	858	10	R\$ 44.469,20
dez/14	193	4246	R\$ 9,70	R\$ 41.186,20	39	858	10	R\$ 44.896,00
jan/15	194	4268	R\$ 9,70	R\$ 41.399,60	39	858	10	R\$ 45.109,40
fev/15	195	4290	R\$ 9,70	R\$ 41.613,00	39	858	10	R\$ 45.322,80
mar/15	196	4312	R\$ 9,70	R\$ 41.826,40	40	880	10	R\$ 45.604,40
abr/15	198	4356	R\$ 9,70	R\$ 42.253,20	40	880	10	R\$ 46.031,20
mai/15	200	4400	R\$ 9,70	R\$ 42.680,00	40	880	10	R\$ 46.458,00
jun/15	202	4444	R\$ 9,70	R\$ 43.106,80	41	902	11	R\$ 47.058,00
jul/15	204	4488	R\$ 9,70	R\$ 43.533,60	41	902	11	R\$ 47.484,80

Quadro 9 - Projeção de Vendas

Fonte: autora

7.3.3. Depreciação

A depreciação de máquinas e equipamentos e de móveis e utensílios contabiliza 10% anualmente, enquanto que a depreciação de computadores e periféricos contabiliza 20% ao ano.

Pela razão das diferentes taxas de depreciação aplicadas aos itens, para o cálculo do Quadro 10 “computadores e periféricos” foram extraídos do grupo “máquinas e equipamentos”.

ITEM	TOTAL	TAXA DE DEP.	VALOR ANUAL
Máquinas e equipamentos	R\$ 30.510	10%	R\$ 3.051
Móveis e utensílios	R\$ 15.037	10%	R\$ 1.504
Computadores e periféricos	R\$ 2.100	20%	R\$ 420
TOTAL ANUAL			R\$ 4.975

Quadro 10 - Depreciação

Fonte: autora

7.3.4. Despesas

As despesas descritas na tabela a seguir comportam todos os gastos mensais que serão desembolsados pela empresa.

O valor final do aluguel foi obtido através de um cálculo da média dos preços fornecidos por consultores e imobiliárias, sendo o mesmo reajustado anualmente no percentual de 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses).

Além disto, estima-se que os principais custos fixos sejam compostos por água, energia elétrica, manutenção de máquinas e equipamentos, mensalidade dos cartões Visa e Mastercard, mensalidade do site (marketing), telefonia, internet, assinatura de revistas, simples (imposto com alíquota relacionada com a receita bruta), material de expediente e limpeza e mensalidade do sistema de segurança.

Despesas extras aparecem durante a implementação do projeto. Logo, se faz necessária a reserva de um valor para pagamento de despesas não planejadas, impostos menos significativos e possíveis mudanças no mercado.

CENÁRIO ESPERADO				
DESPESAS OPERACIONAIS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	CRESCIM. ANUAL
Aluguel	108.000,00	115.884,00	124.343,53	7,30%
Seguros	6.000,00	6.438,00	6.907,97	7,30%
Marketing	7.280,00	1.802,64	1.934,23	7,30%
Energia elétrica	2.400,00	2.640,00	2.904,00	10,00%
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00	20,00%
Telefone	600,00	660,00	726,00	10,00%
Internet	1.080,00	1.158,84	1.243,44	7,30%
Assinatura de revista	1.800,00	1.836,00	1.872,72	2,00%
Material de limpeza	600,00	643,80	690,80	7,30%
Material de expediente	600,00	643,80	690,80	7,300%
Manutenções	1.620,00	1.738,26	1.865,15	7,30%
Mensalidade dos cartões	1.920,00	2.060,16	2.210,55	7,30%
SIMPLES	12.554,48	31.764,01	41.268,59	-
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97	7,30%
TOTAL:	151.954,48	175.507,51	195.725,76	

Quadro 11 - Despesas operacionais
Fonte: autora

7.3.5. Mão de obra

O quadro pessoal da empresa será composto, em um primeiro momento, de cinco funcionários: um barista, um auxiliar de cozinha, dois atendentes e um caixa – função que será exercida pela sócia.

Na tabela a seguir serão apresentados os gastos totais com mão de obra. Os salários foram projetados através de entrevistas e reajustados anualmente conforme o IPCA (7,3%) a partir do segundo ano. Os encargos sociais seguem as recomendações do Guia Trabalhista para o qual empresas optantes pelo Simples Nacional devem utilizar uma base de 33,77% para o cálculo em questão.

Para o segundo ano há a projeção da contratação de mais um auxiliar de cozinha, para o terceiro ano a demanda seria de um atendente extra.

QUADRO PESSOAL - ano 1					
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE	SALÁRIO	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Barista	1	R\$ 850	R\$ 850	33,7%	R\$ 286,45
Auxiliar de cozinha	1	R\$ 680	R\$ 680	33,7%	R\$ 229,16
Atendente	2	R\$ 610	R\$ 1.220	33,7%	R\$ 411,14
TOTAL:			R\$ 2.750	TOTAL:	R\$ 926,75
				TOTAL:	R\$ 3.676,75

QUADRO PESSOAL - ano 2					
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE	SALÁRIO	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Barista	1	R\$ 912	R\$ 912	33,7%	R\$ 307,36
Auxiliar de cozinha	2	R\$ 730	R\$ 1.459	33,7%	R\$ 491,78
Atendente	2	R\$ 655	R\$ 1.309	33,7%	R\$ 441,15
TOTAL:			R\$ 3.680	TOTAL:	R\$ 1.240,29
				TOTAL:	R\$ 4.920,68

QUADRO PESSOAL - ano 3					
PROFISSIONAIS	QUANTIDADE	SALÁRIO	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Barista	1	R\$ 979	R\$ 979	33,7%	R\$ 329,80
Auxiliar de cozinha	2	R\$ 783	R\$ 1.566	33,7%	R\$ 527,68
Atendente	3	R\$ 702	R\$ 2.107	33,7%	R\$ 710,04
TOTAL:			R\$ 4.651	TOTAL:	R\$ 1.567,51
				TOTAL:	R\$ 6.218,88

Quadro 12 - Quadro pessoal
Fonte: autora

7.3.6. Fluxo de Caixa

Assim como as despesas, o fluxo de caixa foi elaborado para os três primeiros anos de atividade, sendo o primeiro ano detalhado mês a mês. Para sua construção foram considerados o investimento inicial, o capital de giro, o planejamento de vendas, as despesas operacionais, depreciação e o custo de mão de obra.

Vale ressaltar que tanto as despesas operacionais, quanto o custo de mão de obra foram reajustados anualmente seguindo o índice IPCA, a exceção está para energia elétrica, água, telefone e assinatura de revistas reajustados, respectivamente, nos valores de 10%, 20%, 10% e 2%.

FLUXO DE CAIXA ESPERADO			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Saldo inicial	45.153,00	27.714,98	125.203,31
Receita bruta	229.515,20	421.273,40	543.007,80
Total de Entradas	229.515,20	421.273,40	543.007,80
(-) CMV	45.903,04	84.254,68	108.601,56
Saídas	196.075,48	234.555,69	270.352,33
Mão de obra	44.121,00	59.048,18	74.626,57
Aluguel	108.000,00	115.884,00	124.343,53
Seguros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Marketing	7.280,00	1.802,64	1.934,23
Energia elétrica	2.400,00	2.640,00	2.904,00
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00
Telefone	600,00	660,00	726,00
Internet	1.080,00	1.158,84	1.243,44
Assinatura de revista	1.800,00	1.836,00	1.872,72
Material de limpeza	600,00	643,80	690,80
Material de expediente	600,00	643,80	690,80
Manutenções	1.620,00	1.738,26	1.865,15
Mensalidade dos cartões	1.920,00	2.060,16	2.210,55
Impostos	12.554,48	31.764,01	41.268,59
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Depreciação	4.974,70	4.974,70	4.974,70
Total de Saídas	246.953,22	323.785,07	383.928,59
Resultado do período	(17.438,02)	97.488,33	159.079,21
Saldo final	27.714,98	125.203,31	284.282,52

FLUXO DE CAIXA			
(R\$ 110.000)	(17.438,02)	97.488,33	159.079,21

Quadro 13 - Fluxo de caixa esperado

Fonte: autora

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
Saldo inicial	R\$ 45.153	36.060,84	30.217,73	25.305,65	21.375,26	18.755,98	16.775,59	15.284,07	14.581,44	15.332,08	17.502,65	21.677,77
Receita bruta	16.119,20	12.993,00	14.156,80	15.571,40	17.022,80	17.821,40	18.620,00	19.418,60	21.235,20	23.197,60	25.515,80	27.843,40
TOTAL de Entradas	16.119,20	12.993,00	14.156,80	15.571,40	17.022,80	17.821,40	18.620,00	19.418,60	21.235,20	23.197,60	25.515,80	27.843,40
(-) CMV	3.223,84	2.598,60	2.831,36	3.114,28	3.404,56	3.564,28	3.724,00	3.883,72	4.247,04	4.639,52	5.103,16	5.568,68
Saídas	21.572,96	15.822,96	15.822,96	15.972,96	15.822,96	15.822,96	15.972,96	15.822,96	15.822,96	15.972,96	15.822,96	15.822,96
Mão de obra	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75	3.676,75
Aluguel	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Seguros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Marketing	5.740,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Energia elétrica	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Água	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Telefone	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Internet	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Assinatura de revista	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Materiais de limpeza	150,00	0,00	0,00	150,00	0,00	0,00	150,00	0,00	0,00	150,00	0,00	0,00
Material de expediente	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Manutenções	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Mensalidade dos cartões	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Impostos	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21	1.046,21
Outros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Depreciação	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56	414,56
TOTAL de Saídas	25.211,36	18.836,12	19.068,88	19.501,80	19.642,08	19.801,80	20.111,52	20.121,24	20.484,56	21.027,04	21.340,68	21.806,20
Resultado do período	(9.092,16)	(5.843,12)	(4.912,08)	(3.930,40)	(2.619,28)	(1.980,40)	(1.491,52)	(702,64)	750,64	2.170,56	4.175,12	6.037,20
Resultado total	36.060,84	30.217,73	25.305,65	21.375,26	18.755,98	16.775,59	15.284,07	14.581,44	15.332,08	17.502,65	21.677,77	27.714,98
Saldo final	36.060,84	30.217,73	25.305,65	21.375,26	18.755,98	16.775,59	15.284,07	14.581,44	15.332,08	17.502,65	21.677,77	27.714,98
Fluxo de caixa	(9.092,16)	(5.843,12)	(4.912,08)	(3.930,40)	(2.619,28)	(1.980,40)	(1.491,52)	(702,64)	750,64	2.170,56	4.175,12	6.037,20

Quadro 14 - Fluxo de caixa esperado mensal – 1º ano

Fonte: autora

7.3.7. Projeção de cenários

A projeção de demanda, ainda que baseada em pesquisas e estimativas, é vulnerável à influência de diversos fatores. Desta forma, propõe-se a consideração de dois diferentes cenários: um otimista e outro pessimista, os quais serão explicitados abaixo.

Enquanto para o cenário esperado utilizou-se aumentos anuais de 30%, no cenário otimista a projeção de vendas foi baseada em crescimentos seguindo uma taxa de 40% do acréscimo anterior. Dessa forma, o primeiro ano segue o mesmo aumento de 10% no período de alta, porém, para o segundo ano o crescimento passa dos 3% e 0,9% para 4% e 1,6% respectivamente.

Para o cenário pessimista essa projeção de crescimento foi de apenas 20%, de forma que o primeiro ano permanece com o mesmo resultado das demais situações, porém, no segundo e terceiro ano o crescimento passa dos 3% e 0,9% para 2% e 0,4%.

Além da demanda foram ajustados os custos com a mercadoria vendida e as despesas com o Simples Nacional. O planejamento de venda desses cenários encontra-se disponível nos anexos deste trabalho, no quadro 15 é apresentado o fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA OTIMISTA			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Saldo inicial	45.153,00	27.714,98	141.685,93
Receita bruta	229.515,20	444.020,60	625.388,60
Total de Entradas	229.515,20	444.020,60	625.388,60
(-) CMV	45.903,04	88.804,12	125.077,72
Saídas	196.075,48	236.270,83	280.865,91
Mão de obra	44.121,00	59.048,18	74.626,57
Aluguel	108.000,00	115.884,00	124.343,53
Seguros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Marketing	7.280,00	1.802,64	1.934,23
Energia elétrica	2.400,00	2.640,00	2.904,00
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00
Telefone	600,00	660,00	726,00
Internet	1.080,00	1.158,84	1.243,44
Assinatura de revista	1.800,00	1.836,00	1.872,72
Material de limpeza	600,00	643,80	690,80
Material de expediente	600,00	643,80	690,80
Manutenções	1.620,00	1.738,26	1.865,15
Mensalidade dos cartões	1.920,00	2.060,16	2.210,55
SIMPLES	12.554,48	33.479,15	51.782,18
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Depreciação	4.974,70	4.974,70	4.974,70
Total de Saídas	246.953,22	330.049,65	410.918,33
Resultado do período	(17.438,02)	113.970,95	214.470,27
Saldo final	27.714,98	141.685,93	356.156,20

FLUXO DE CAIXA			
(R\$ 110.000)	(17.438,02)	113.970,95	214.470,27

FLUXO DE CAIXA PESSIMISTA			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Saldo inicial	45.153,00	27.714,98	104.111,36
Receita bruta	229.515,20	392.165,00	473.425,80
Total de Entradas	229.515,20	392.165,00	473.425,80
(-) CMV	45.903,04	78.433,00	94.685,16
Saídas	196.075,48	232.360,92	264.780,04
Mão de obra	44.121,00	59.048,18	74.626,57
Aluguel	108.000,00	115.884,00	124.343,53
Seguros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Marketing	7.280,00	1.802,64	1.934,23
Energia elétrica	2.400,00	2.640,00	2.904,00
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00
Telefone	600,00	660,00	726,00
Internet	1.080,00	1.158,84	1.243,44
Assinatura de revista	1.800,00	1.836,00	1.872,72
Material de limpeza	600,00	643,80	690,80
Material de expediente	600,00	643,80	690,80
Manutenções	1.620,00	1.738,26	1.865,15
Mensalidade dos cartões	1.920,00	2.060,16	2.210,55
SIMPLES	12.554,48	29.569,24	35.696,31
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97
Depreciação	4.974,70	4.974,70	4.974,70
Total de Saídas	246.953,22	315.768,62	364.439,90
Resultado do período	(17.438,02)	76.396,38	108.985,90
Saldo final	27.714,98	104.111,36	213.097,26

FLUXO DE CAIXA			
(R\$ 110.000)	(17.438,02)	76.396,38	108.985,90

Quadro 15 - Fluxo de caixa (cenários)

Fonte: autora

7.3.8. Avaliação do investimento

Segundo Gitman (2010), as técnicas de orçamento de capital auxiliam a determinar se um projeto é aceitável ou realizar uma classificação de projetos, analisando o desenvolvimento de fluxos de caixa gerados.

Conforme Lemes Jr., Rigo e Cherobin (2005), existem vários métodos utilizados na análise de projetos de investimento de capital. Esses métodos buscam minimizar a subjetividade das previsões que podem prejudicar a análise. Entre eles destacam-se *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno, apresentados a seguir.

7.3.8.1. VPL

Para que seja calculado o valor presente líquido do projeto, considerou-se a taxa mínima de atratividade igual à taxa SELIC meta de 11,50%, que corresponde a uma taxa mensal de 0,91%. No quadro 16 seguem os valores encontrados dos cenários propostos:

Cenários		
Otimista	Esperado	Pessimista
R\$ 108.298,42	R\$ 60.570,17	R\$ 12.944,38

Quadro 16 - VPL

Fonte: autora

Um investimento é considerado atrativo quando seu valor presente líquido é positivo. Conforme pode-se observar no quadro acima, para qualquer um dos cenários o fluxo de caixa ao final de três anos é positivo.

7.3.8.2. TIR

O cálculo da taxa interna de retorno baseia-se na tentativa e erro até que se encontre uma taxa de desconto que iguale o investimento inicial despendido aos fluxos de caixa futuros. Dessa forma, as taxas internas de retorno calculadas para os cenários propostos são as seguintes:

Cenários		
Otimista	Esperado	Pessimista
46%	33%	17%

Quadro 17 - TIR

Fonte: autora

Com base na regra da TIR um investimento deve ser aceito quando a taxa encontrada for superior à taxa mínima de atratividade pré estabelecida pelos investidores. Para o negócio em questão a taxa definida foi igual à SELIC meta de 11,50%, conseqüentemente, o projeto deverá ser aceito para qualquer um dos cenários propostos.

7.3.8.3. Payback

O *payback* fornece ao investidor a informação de qual o período de tempo necessário para que os fluxos de caixa sejam suficientes para recuperar o investimento inicial aplicado. O quadro 18 expressa este resultado para os três cenários projetados: otimista, esperado e pessimista.

Cenários						
	Otimista		Esperado		Pessimista	
	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa	Fluxo de Caixa	Saldo de Caixa
ano 0	R\$ -	R\$ (84.847,00)	R\$ -	R\$ (84.847,00)	R\$ -	R\$ (84.847,00)
ano 1	R\$ (17.438,02)	R\$ (102.285,02)	R\$ (17.438,02)	R\$ (102.285,02)	R\$ (17.438,02)	R\$ (102.285,02)
ano 2	R\$ 113.970,95	R\$ 11.685,93	R\$ 97.488,33	R\$ (4.796,69)	R\$ 76.396,38	R\$ (25.888,64)
ano 3	R\$ 214.470,27	R\$ 226.156,20	R\$ 159.079,21	R\$ 154.282,52	R\$ 108.985,90	R\$ 83.097,26

Quadro 18 - Payback

Fonte: autora

Através da entrada dos fluxos de caixa podem-se verificar que o período de retorno do investimento para o cenário esperado ocorre ainda no primeiro mês do terceiro ano de funcionamento do negócio, aproximadamente dois meses antes do *payback* para o cenário pessimista.

Por outro lado, no cenário otimista o tempo de retorno para o investimento ocorre ainda no segundo ano, entre o 10^o e 11^o mês.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a análise de viabilidade financeira da criação de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre, é possível elencar as dificuldades presenciadas no desenvolvimento do plano de negócios, assim como as oportunidades visualizadas durante o estudo.

Para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos, foi necessário elaborar um plano de marketing concreto. Através dele foi possível obter a primeira percepção do mercado a ser atingido e de suas ameaças, como concorrência direta com redes já reconhecidas instaladas na mesma região; oportunidades, o *take away coffee*; fraquezas, funcionários acumulando mais de uma função; e forças, com a proposta de uma cafeteria executiva.

Ainda nesta linha, dois outros pontos foram verificados quando da análise de concorrência. Um diz respeito ao horário de funcionamento dos concorrentes diretos significativamente maior que o projetado inicialmente para o negócio. Outro ponto de atenção resultante do estudo foi o fato de que grande parte das cafeterias disponibiliza também refeições (principalmente almoço), a fim de atrair clientes e manter o público que prefere estender o cafezinho já no local onde realiza a refeição. Inicialmente, a proposta do negócio é servir apenas salgados e tortas, principalmente em função dos custos para obtenção de alvarás e adequação da cozinha, porém, salienta-se a visualização de uma grande oportunidade de aumento de receita através deste investimento.

Com o plano de marketing pronto, elaborou-se um plano financeiro que projetou receitas, pesquisou custos e utilizou-se grande parte do aprendizado realizado durante o curso para analisar a viabilidade ou não do empreendimento.

As receitas projetadas pela demanda, ainda que baseadas em pesquisas junto a outros estabelecimentos, são passíveis de falha. Para tentar reduzir estas incertezas, dois outros cenários foram projetados, sendo um deles otimista e outro pessimista, utilizando três diferentes taxas de crescimento (20% na visão pessimista, 30% na esperada e 40% na otimista).

Os indicadores presentes neste trabalho comprovaram que o investimento no negócio proposto é viável financeiramente. Apesar do período de retorno do

investimento ser de cerca de três anos, caracterizando um risco ao investidor, o negócio apresenta VPL e TIR interessantes para sua implementação. Importante salientar que, mesmo no cenário pessimista, o VPL foi positivo e a TIR foi superior à taxa SELIC.

O ponto fundamental então para que o projeto seja viável financeiramente é a manutenção da projeção de vendas próxima daquela descrita no trabalho, principalmente pela necessidade de cobrir os altos custos fixos do empreendimento, em especial de aluguel. A oscilação na demanda prevista – representada nos cenários propostos – demonstra a sensibilidade dos resultados a esta variação, de forma que, antes de colocar o negócio efetivamente em prática, seria importante elevar a credibilidade da projeção e diminuir seus riscos através de uma pesquisa de mercado mais detalhada.

Para a autora, por sua vez, além da contribuição acadêmica, este trabalho configurou-se como um amplo estudo de uma oportunidade de investimento. Há tempos interessada neste mercado, a mesma já realizou um curso de barista pelo Café do Mercado e trabalhou na Cafeteria Delizia, na cidade de Sydney/ Austrália, por cerca de um ano, e vislumbra a oportunidade de um dia utilizar os conhecimentos de gestão adquiridos no curso de administração e suas experiências para iniciar uma carreira empreendedora neste segmento.

Por fim, espera-se que este trabalho de conclusão possa servir como um guia para futuros empreendedores ou estudiosos que queiram aperfeiçoá-lo ou adaptá-lo a suas necessidades.

9. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ABDALA, Paulo Ricardo Zílio. **Plano de negócio de um bar e restaurante**. Trabalho de conclusão de curso de graduação – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre. 2003.

ABIC. **Associação Brasileira da Indústria do Café**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 04 de set. 2011.

BAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e Pequenas Empresas**. Brueri: Manole, 2005.

BANGS, D. H. **The business planning guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CAFÉ DO PORTO. Disponível em: <<http://www.cafedoporto.com.br>>. Acesso em 15 nov. 2011.

CARLOS, Viviane Selau. **Plano de negócios de uma cafeteria**. Trabalho de conclusão de curso de graduação – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&tab=w>>. Acesso em 12 nov. 2011.

GUIA DA SEMANA. Disponível em: <<http://www.guiadasemana.com.br>>. Acesso em 15 nov. 2011.

GUIA MOINHOS DE VENTO. Disponível em: <<http://www.moinhosdevento.com.br/guia>>. Acesso em 12 nov. 2011.

GUIA TRABALHISTA. Disponível em: <<http://guiatrabalhista.com.br>>. Acesso em 12 nov. 2011.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Situação das micro empresas.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12 ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

LEMES Jr., Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARKETING DIGITAL. Disponível em: <<http://www.vascomarques.net>>. Acesso em 10 nov. 2011.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas: 2007.

McDONALD, Malcolm H. B. **Planos de marketing:** planejamento e gestão estratégica, como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NICKELS, W; WOOD, M. **Marketing:** relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OBSERVAPOA. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio>>. Acesso em 12 nov. 2011.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEREIRA, Heitor J; SANTOS, Silvio A. **Criando seu próprio negócio:** Como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

PORTAL DO MARKETING. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em 3 out. 2011.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRIDE, William M; FERREL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias.11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

REVISTA CAFEICULTURA. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br>>. Acesso em 16 set. 2011.

REVISTA GALILEU. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com>>. Acesso em 15 nov. 2011.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 04 set. 2011.

SEBRAE/ FUBRA. **Relatório de pesquisa**: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 04 set. 2011.

SINDICAFE. Disponível em: <<http://www.sindicafesp.com.br>>. Acesso em 02 nov. 2011.

WESTWOOD,John. **O plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIKIPEDIA. **Análise SWOT**. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em 3 out. 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Z CAFÉ. Disponível em: <<http://www.zcafe.com.br>>. Acesso em 15 nov. 2011.