

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAFETERIA

VIVIANE SELAU CARLOS

Porto Alegre, Junho 2006.

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

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAFETERIA

VIVIANE SELAU CARLOS

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientador

Professora Edi Madalena Fracasso

Porto Alegre, Junho 2006.

AGRADECIMENTOS

Realizar este trabalho me trouxe muita alegria, pois foi o primeiro passo dado para a concretização de um sonho que compartilho com minha mãe. À medida que o trabalho se desenvolvia imaginava como seria na realidade.

A minha orientadora, Edi Madalena Fracasso que em alguns momentos difíceis não me deixou desistir. E que me auxiliou muito com suas idéias. Sou muito grata aos momentos de aprendizado e a grande paciência e disponibilidade que teve comigo. O meu muito obrigada por tudo!

A duas pessoas que nunca mediram esforços para me apoiar e a quem amo mais do que tudo na minha vida, meus pais. Obrigada por tudo que vocês fizeram por mim até hoje. A vocês dedico esse trabalho.

Aos meus irmãos que são meus melhores amigos e meus companheiros. Obrigada pela força que vocês sempre me deram. Amo muitíssimo vocês.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
1 INTRODUÇÃO.....	6
2 HISTÓRICO DAS CAFETERIAS.....	9
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
4 OBJETIVO DO TRABALHO	14
4.1 Objetivo geral.....	14
4.2 Objetivos específicos.....	14
5 EMPREENDEDORISMO.....	15
6 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	17
6.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	18
6.2 PLANO OPERACIONAL.....	19
6.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS	19
6.4 PLANO DE MARKETING.....	20
6.5 PLANO FINANCEIRO	23
7 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	26
8 PLANO DE NEGÓCIOS	28
8.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	28
8.1.1 Missão.....	28
8.1.2 Visão	28
8.1.3 Posicionamento.....	29
8.1.4 Objetivos Organizacionais	29
8.1.5 Estrutura Organizacional.....	30
8.2 PLANO OPERACIONAL	31
8.2.1 Fornecedores.....	31
8.2.2 Estoque	32
8.2.3 Cozinha	32
8.2.4 Atendimento	33
8.2.5 Cardápio	33

8.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	34
8.4	PLANO DE MARKETING	34
8.4.1	Análise de Mercado	34
8.4.2	Objetivos de marketing.....	39
8.4.3	Estratégias de marketing.....	39
8.4.3.1	Produtos/Serviços.....	39
8.4.3.2	Preço	40
8.4.3.3	Promoção	40
8.4.3.4	Distribuição	41
8.4.4	Projeção de vendas	41
8.5	PLANO FINANCEIRO	43
8.5.1	Despesas Pré-operacionais	43
8.5.2	Capital de giro	43
8.5.3	Investimento Inicial.....	44
8.5.4	Demonstração de Resultados.....	45
8.5.4.1	Deduções	47
8.5.4.2	Custo de Mercadorias Vendidas (CMV).....	47
8.5.4.3	Despesas com vendas e marketing	47
8.5.4.4	Despesas Administrativas.....	47
8.5.4.5	Despesas Gerais	48
8.5.4.6	Depreciação	49
8.5.5	Fluxo de caixa.....	49
9	CONCLUSÃO	52
10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
	ANEXO A – CARDÁPIO CAFÉ CAVERÁ.....	55
	ANEXO B – INVESTIMENTO FIXO CAFÉ CAVERÁ.....	57
	ANEXO C – CURRICULUM VITAE	59
	ANEXO D – HISTÓRICO ESCOLAR.....	60
	ANEXO E – FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA	63

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização trouxe inúmeros benefícios para as nações. O sistema de informações tornou-se muito mais ágil. Em questão de poucos minutos pode-se obter notícias de um país que esteja bastante distante. Muitas barreiras que impediam a entrada de produtos oriundos de outros países foram abolidas.

Em virtude dessas mudanças no cenário mundial, as organizações passaram a investir, cada vez mais, em qualidade. E também buscaram a redução de custos para se manterem no mercado altamente competitivo que surgiu posteriormente ao processo de globalização. Visando a diminuição dos custos, as empresas trocaram a organização estrutural hierárquica por uma estrutura mais achatada. A automação do processo produtivo tornou-se realidade com objetivo de reduzir postos de trabalho e assim contribuir para que os negócios diminuíssem suas despesas com pessoal. Todas essas modificações ocorridas dentro dos empreendimentos com o intuito de os tornarem mais competitivos, trouxeram para as nações uma triste realidade: o aumento da exclusão social (elevação do número de pobres e desempregados).

Embora se verifique a diminuição de postos de trabalhos resultante do processo de globalização, a criação de novos negócios, que não é um movimento novo na história da humanidade, tem sido destacada pela geração de empregos. A atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico de uma comunidade e de uma nação, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 98% dos estabelecimentos empresariais brasileiros são pequenos empreendimentos, os quais são responsáveis por 60% dos empregos estabelecidos no país (SEBRAE, 2004).

A participação das pequenas empresas na economia é de grande relevância, no entanto, dados indicam a elevada taxa de mortalidade desses novos negócios. As informações fornecidas pelo SEBRAE indicam que 49,4% dos novos empreendimentos não completam o 2º ano de existência, 56,4% fecham as portas no 3º ano e no 4º ano 59,9% (SEBRAE, 2004).

O alto índice de mortalidade dos pequenos negócios tem sido alvo de diversos estudos. Segundo informações obtidas através de pesquisas realizadas pelo SEBRAE com empresários que tiveram que fechar seus negócios prematuramente, as causas de maior importância para o fechamento precoce seriam as questões relacionadas às falhas gerenciais na condução do negócio como falta de capital de giro (descontrole do fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. Outros elementos também são apontados como: alta carga tributária, falta de financiamento de recursos. Quando o planejamento inicial do negócio é realizado de maneira minuciosa, o empreendedor consegue identificar certos riscos, como: inviabilidade financeira, concorrência acirrada, falta de clientes potenciais e etc., e desta forma soluciona-los ou até mesmo descartar a possibilidade de abertura do negócio (GREATTI e PREVIDELLI, 2004). Percebe-se que se houvesse um bom planejamento inicial do negócio por parte do empreendedor, os riscos de enfrentar os problemas citados pelos empreendedores diminuiriam.

Muitos dos novos empreendedores se “aventuram” no mundo empresarial sem nenhum tipo de conhecimento, realizando assim, um gerenciamento incompetente, sem planejamento algum ou quando o possuem é fraco. Assim se percebe que o maior adversário dos novos negócios é a falta de planejamento inicial da empresa ou quando esse existe é sem profundidade não abrangendo os pontos cruciais do negócio. Segundo dados coletados em pesquisa realizada com micro e pequenas de Maringá (PR), uma das causas para o encerramento das atividades das empresas foi o pouco planejamento do negócio. E quanto aos fatores de sucesso foi indicado o planejamento do negócio foi feito e ações da empresa foram muito bem pensadas (GREATTI e PREVIDELLI, 2004).

O planejamento do novo negócio é feito através de uma ferramenta denominada de plano de negócios. Conforme Dollabela (1999), a utilização do plano de negócios no Brasil é algo ainda incipiente, mas que vem ganhando importância. Através desse instrumento de planejamento, o empreendedor consegue avaliar o seu negócio, monitorá-lo através de um acompanhamento sistemático e comparativo e atrair investimentos para o seu projeto, ou seja, buscar recursos financeiros. No Brasil, geralmente para se conseguir o financiamento de recursos para abertura de um empreendimento é necessário o futuro empresário apresentar um plano de negócios. O uso do plano de negócios não elimina a possibilidade do negócio não dar certo. No entanto, os riscos de fracasso diminuem sensivelmente. Segundo Heller (2004), no mundo de hoje não existe mais espaço para amadorismo e improvisos.

Esse trabalho tem como finalidade elaborar um plano de negócio para uma cafeteria que se chamará Café Caverá. E assim, pôr em prática uma das funções de maior importância da Administração que é o planejamento.

2 HISTÓRICO DAS CAFETERIAS

Foi em Meca que surgiram as primeiras cafeterias, conhecidas como *Kaveh Kanes*. Cidades como Meca, eram centros religiosos para reza e meditação e a religião muçulmana proibia o consumo de qualquer tipo de bebida alcoólica. Desta forma, os *Kaveh Kanes* se transformaram em casas onde era possível se passar à tarde conversando, ouvindo música e bebendo café. A bebida conquistou Constantinopla, Síria e demais regiões próximas. As cafeterias tornaram-se famosas no Oriente pelo seu luxo e suntuosidade e pelos encontros entre comerciantes, para a discussão de negócios ou reuniões de lazer.

A Europa foi conquistada definitivamente pela bebida cheia de magia chamada café a partir de 1615. Foi trazido dos países árabes por comerciantes italianos. O hábito de tomar o café, principalmente em Veneza, estava associado aos encontros sociais e à música que ocorriam nas alegres *Botteghe Del Caffè*. Em 1687 os turcos abandonaram várias sacas de café às portas de Viena, após uma tentativa frustrada de conquista, e estas foram usadas como prêmio pela vitória. Assim é aberta a primeira *coffee house* de Viena e difundido o hábito de coar a bebida e bebê-la adoçada com leite - o famoso café vienense.

As cafeterias desenvolveram-se na Europa durante o século XVII, enquanto florescia o Iluminismo e se planejava a Revolução Francesa. Durante tardes inteiras, jovens reuniam-se em torno de várias xícaras de café, discutindo o destino das nações, declamando poemas, lendo livros ou simplesmente passando o tempo. Atualmente, algumas casas famosas como o Café Procope, em Paris, e o Café Florian, em Veneza, ainda preservam o glamour dessa época.

No Brasil, hábito de saborear calmamente um café entre amigos, que foi muito cultivado durante a primeira metade do século passado, caiu em desuso por algumas décadas, pois de devido a inflação elevada o café foi tabelado. Os custos altos de manter uma casa com bom atendimento se tornaram uma barreira para esse tipo de negócio, pois seu principal produto não poderia ter o valor alterado. Então, o “cafezinho”, de há muito indispensável para os brasileiros, foi empurrado para o balcão e condenado a ser sorvido em goles rápidos. Mas, como se passassem por um período de “incubação”, as cafeterias voltaram cheias de força e

novidades, reconquistando uma clientela disposta a retomar o saudável hábito de trocar idéias em torno de uma mesa e de um estimulante gole de café.

O velho, charmoso e sofisticado hábito de freqüentar cafés foi retomado a partir do final da década de 80, quando, por investida dos torrefadores (estimulados pela liberação de preços) começaram a proliferar as casas especializadas em café expresso, utilizando grãos considerados nobres, *blends* e aromatizados. O resultado foi o esperado. O consumo do café voltou a crescer (Vide figura 1). O país retomou a condição de segundo consumidor mundial de café, que havia perdido para Alemanha. Nos últimos anos, houve uma onda provocada pelas modernas máquinas de café expresso, que revolucionaram o hábito do cafezinho, permitindo um crescimento vertiginoso das cadeias de lojas de café.

Tudo pode ser oferecido em torno do café, que comprovou ser atualmente um elemento importante de marketing para atrair clientes para estabelecimentos. A bebida que há alguns anos atrás vinha perdendo terreno, voltou a atrair o consumidor brasileiro e desempenhar as funções de catalisador nos pontos de venda, estimulando o consumo de outros produtos e de aglutinador de pessoas que continuam parando para tomar seu cafezinho. No final dos anos 80, o brasileiro estava substituindo o café, em especial domesticamente, por iogurtes, e achocolatados. Desde o início de 1990, as indústrias do setor vêm trabalhando no aprimoramento e desenvolvimento do produto. As torrefadoras começaram a investir em pesquisas e renovaram seu parque fabril, o movimento envolveu e contou com a participação de toda a cadeia produtiva. Os cafeicultores investiram em melhorar a qualidade da matéria-prima, as indústrias introduziram novas máquinas, técnicas e passaram a fazer uso de embalagens mais modernas que contribuiriam para conservar o sabor e o aroma do produto. Melhorar a mão-de-obra que trabalha no setor de serviço também fez parte da nova estratégia, a criação dos Centros de Preparação de Café foi uma das iniciativas para qualificar o profissional que atua direto no balcão. O primeiro centro foi criado em São Paulo e serviu de modelo para outro que funciona no Rio de Janeiro, ambos proporcionam formação e ensinam as técnicas e os segredos de preparo do bom café expresso. Desde 1990, os produtores têm se empenhado também em promover campanhas de marketing para mudar algumas falhas de imagem do produto, pois o café estava tendendo a ficar com fama de vilão. Várias campanhas de esclarecimento quanto ao lado benéfico na utilização da bebida foram desenvolvidas com sucesso. Com esse conjunto de ações dirigidas o produto retomou seu ritmo de crescimento, tanto que em 1999, um ano conturbado economicamente, em que o segmento esperava estagnação, a indústria brasileira de torrefação e moagem teve

um resultado considerado ótimo dentro do quadro econômico - processou 12,7 milhões de sacas - volume 4% superior ao registrado no ano anterior. O consumo per capita de café e o mercado ainda tem muito espaço para crescer, de acordo com a Associação Brasileira de Indústria do Café (ABIC). Essa tendência de cafeterias que reúnem a tradição desse ramo com uma moderna versão, isto é, casa bem administrada, com excelente atendimento, cardápio de qualidade e ambiente atraente, levou a criação do Café Caverá.

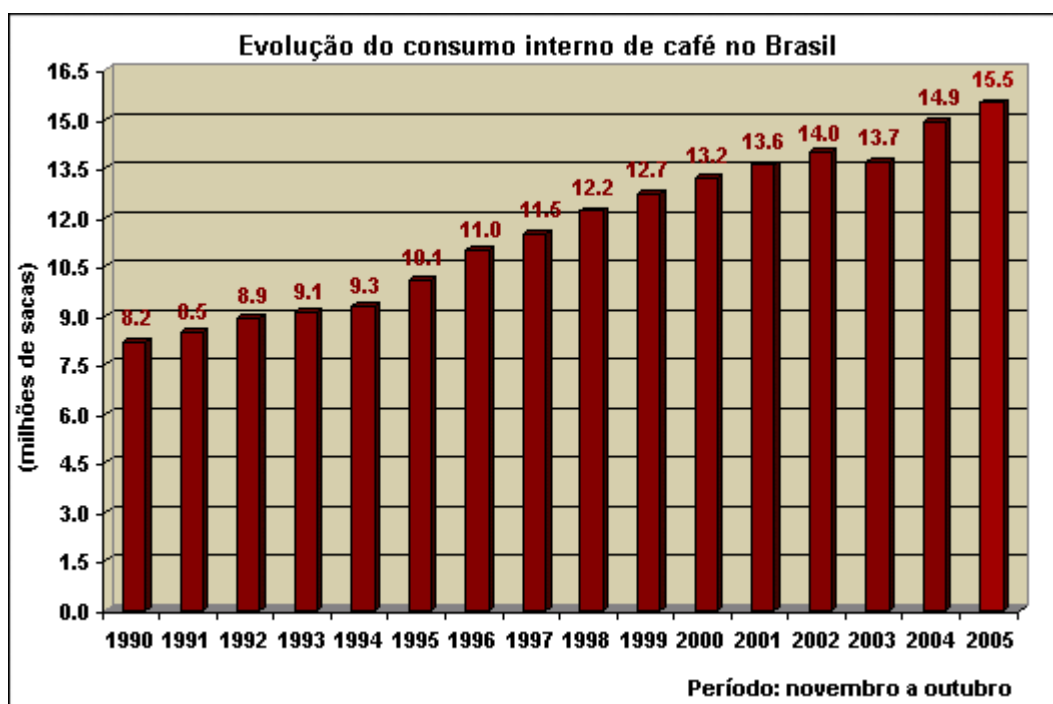


Figura 1: Evolução do consumo interno de café no Brasil

Fonte: ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café). Ano: 2006

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

“O surgimento de um negócio nada mais é do que a concretização dos sonhos de seus empreendedores” (Abdala, 2003, p. 12)

O Café Caverá é a realização de um sonho, desta autora e de sua sócia Sandra . Sendo que as sócias possuem a mesma paixão pelo fascinante mercado de gastronomia. Mais especificamente no setor de cafeterias.

O Café Caverá vai ser montado em uma loja localizada em uma das principais ruas de Sant’Ana do Livramento. O prédio onde o negócio vai ser instalado é de propriedade de uma das sócias. O fato de o prédio ser próprio auxilia na contenção de custos. O local para a instalação do empreendimento não foi definido apenas pelo fato de ser de uma das sócias, mas também pelo fato de estar bem localizado no centro da cidade. Em uma cidade do interior estar instalado na região central é uma boa localização do negócio. O local do Café Caverá facilita o acesso do seu público-alvo que serão consumidores pertencentes as classes A e B. Ou seja, clientela que possua renda familiar entre R\$ 1.669 e R\$ 7.793 (IBGE, 2005). Embora, o público-alvo da cafeteria seja assim definido, a empresa estará preparada para atender clientes de todas as classes oferecendo opções por preços menores.

Além da boa localização, a loja terá um ambiente agradável e confortável para recepcionar sua clientela. O espaço da cafeteria será decorado com motivos que se refiram ao passado do povo gaúcho. Além disso, alguns produtos do cardápio terão nomenclatura referente a personagens da história do Rio Grande do Sul. Assim, indo de encontro com uma das paixões da cidade que é a valorização das tradições gaúchas. Esse apego do povo da região às tradições é explicitado pelo grande número de Centro de Tradições Gaúchas (CTG) existentes no município, festivais de músicas tradicionalistas que são realizados. E a alma gaúcha aflora com mais força às vésperas da semana farroupilha.

A inovação não será aplicada apenas ao ambiente decorado tematicamente. Os produtos que serão apresentados aos consumidores através do cardápio serão diferenciados dos oferecidos pelos demais estabelecimentos que atuam no setor como bares e lanchonetes da cidade.

Quanto ao atendimento ao cliente, será realizado na mesa. Evitando assim o atendimento no balcão, que de acordo com as sócias esse tipo de atendimento desvaloriza o estabelecimento que prima pela satisfação do cliente. Fidelizar a clientela através de um excelente serviço e produtos de qualidade é a proposta do Café Caverá.

A cafeteria terá horário de funcionamento das 14 horas às 23 horas, no início das suas atividades. No entanto, pretende-se ampliar o horário de funcionamento abrindo a partir da manhã. Isso será possível se for verificado que a clientela deseja que a cafeteria esteja aberta nesse período.

O Café Caverá tem sua inauguração prevista pra abril de 2007. Essa data foi assim determinada para se aproveitar à época em que baixam as temperaturas na região que propícia um consumo maior de cafés.

4 OBJETIVO DO TRABALHO

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para uma cafeteria.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os seguintes objetivos específicos serão desenvolvidos para o alcance do objetivo geral:

- Descrever o empreendimento;
- Definir um Plano Operacional;
- Definir um Plano de Recursos Humanos;
- Definir um Plano de Marketing;
- Definir um Plano Financeiro.

5 EMPREENDEDORISMO

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 empregos, aumento receitas e produção de bens.

O processo de empreender como atividade é muito antigo. No entanto, o estudo tem sido apontado como uma das grandes tendências do século XXI. Diante do enorme significado que o empreendedorismo ganhou nos últimos anos, a sociedade voltou-se cada vez mais para a pesquisa desse assunto. No Brasil, diversas ações estão sendo desenvolvidas no sentido de inserir esse tema no currículo de escolas de ensino superior, médio e fundamental. Nos países mais desenvolvidos esse tema já está sendo debatido há mais tempo.

As pequenas empresas são de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento das nações, mas grande parte dos pequenos negócios não consegue manter suas portas abertas por muito tempo. Dados revelam que 73 % das pequenas empresas não passam dos três primeiros anos de vida (SEBRAE, 2002).

Os motivos para o fracasso dos empreendimentos podem estar relacionados com falta de dinheiro no mercado, escassez de recursos próprios, mudanças na política do governo, entrada de novos concorrentes. Mas verifica-se que a maior causa para o fechamento de forma prematura desses novos negócios está ligada diretamente ao despreparo do empreendedor. O pequeno empresário muitas vezes não possui habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica.

Sendo assim, para se tornar um empreendedor, o indivíduo tem que possuir algumas características. O fato de apresentar certos aspectos que são peculiares aos indivíduos empreendedores não indica que o empresário terá sucesso. Mas irá auxiliar no processo de empreender. O empreendedor busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo condicionada por fatores pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais.

Aquele que empreende arrisca conscientemente, isto é, possui coragem de enfrentar desafios de um novo negócio, de buscar, por si só, os melhores caminhos. Possui autodeterminação. Assume os riscos aceitando-os como parte de qualquer atividade e sabe que é preciso aprender a lidar com eles.

Outra marca importante do empreendedor bem-sucedido, é possuir atenção e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio. Esse indivíduo é curioso e atento às novas informações, pois as suas chances aumentam quando se adquire mais conhecimento. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino, ou mesmo de "dicas" de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Também é importante possuir senso de organização, ou seja, ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma racional. Na maioria das vezes, a desorganização principalmente no início do empreendimento compromete seu funcionamento e seu desempenho.

Um exemplo de empreendedor na história teria sido Marco Pólo quando tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. De lá pra cá, os empreendedores foram confundidos com capitalistas, gerentes, administradores. Atualmente, nos parece que esse assunto está bem mais claro. No contexto econômico atual, empreender significa abrir um novo negócio.

No processo de empreender o planejamento é vital. O Plano de Negócios é uma ferramenta utilizada no processo de planejar um novo empreendimento, através dela é verificado se o negócio é viável ou se não será possível abrir o empreendimento.

6 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

“Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento” (Dornelas, 2001, p. 91).

Como já foi dito, existe uma importante ação que o empreendedor deve sempre fazer: planejar. O início ou a transformação de uma empresa deve sempre partir de um plano de negócios. No entanto, essa cultura não é muito difundida no Brasil. A maioria de nossos empreendedores se “aventuram” no mundo dos negócios sem nenhum tipo de planejamento, enquanto essa metodologia já se tornou uma ferramenta usual nos países desenvolvidos. Segundo Dornelas (2001), quando um negócio é bem planejado tem chance muito maior de ser bem sucedido do que um sem nenhum planejamento, nas mesmas condições.

O empreendedor não pode apenas sonhar, deve transformar o desejo da abertura do seu próprio negócio em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, embora para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento. Muito do sucesso das micro e pequenas empresas em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática.

Um plano de negócios (*business plan*, em inglês) é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Esse planejamento pretende ordenar as idéias, analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento. Preparar um plano de negócio é muito mais que preencher documentos a partir de algum tipo de manual; é cumprir até o fim todo um processo rigoroso de auto-análise. O plano de negócio não deve ser confundido com a empresa. Ele descreve o negócio.

Através desse instrumento é possível estabelecer diretrizes do negócio; realizar o gerenciamento de modo eficaz; tomar decisões mais acertadas; fazer ações corretivas quando essas forem necessárias; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo. Também, através dessa prática, se pode conseguir financiamentos junto a bancos e estabelecer uma melhor comunicação interna na empresa. Esse documento é destinado, além dos bancos e investidores, a mantenedores de incubadoras, parceiros, fornecedores, a empresa internamente, os clientes, os sócios.

Cada empreendimento tem suas particularidades o que impede que se tenha uma estrutura rígida para montar o plano. No entanto, os planos de negócios devem possuir seções que proporcionem um entendimento completo do negócio, conforme Dornelas (2001).

A estrutura de um Plano de Negócios se constitui da Descrição do Empreendimento, o Plano de Operações, o Plano de Recursos Humanos, , o Plano de Marketing e o Plano Financeiro.

6.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Essa seção do Plano de Negócios deve ser bem detalhada (HISRICH e PETERS, 2004). Uma apresentação profunda do empreendimento possibilita uma verificação da dimensão e do escopo do negócio. De acordo com 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. O ponto de partida para descrição do empreendimento é a definição (entendimento) da missão da empresa.

A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser da empresa e procura determinar o seu negócio, por que ele existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar no futuro, segundo Kotler (1998). Cada missão é moldada por cinco elementos: história, preferências atuais dos proprietários e da administração, ambiente de mercado, recursos e competências distintas (KOTLER,1998).

Após a declaração da missão, essa deverá ser desdobrada em visão e objetivos corporativos. Esses elementos fundamentam os planos quem compõem o Plano de Negócios, segundo Abdala (2003).

6.2 PLANO OPERACIONAL

Nessa etapa do Plano de Negócios devem ser encontrados as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e processo de produção. Conforme Abdala (2003), o plano de operação deve explicar a abordagem proposta para assegurar a qualidade da produção, o controle de estoque, o uso de produtos terceirizados ou indicar como serão solucionados os problemas de matéria-prima.

Existem alguns pontos da operação que merecem atenção especial, pois são de grande importância nesse processo. Esses aspectos se referem à eficiência no atendimento, as compras, o estoque, o controle de qualidade dos produtos, a higiene e os controles financeiros.

6.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O elemento humano é de fundamental importância para o sucesso de qualquer tipo de negócio. De acordo com o SEBRAE (2001), é muito difícil encontrar mão-de-obra qualificada no ramo de cafeterias. Os profissionais normalmente são formados dentro da própria empresa. Nessa fase do Plano de Negócios é apresentada a forma de captação de recursos humanos, a definição das atividades executadas por cada colaborador, a remuneração e o treinamento de pessoal.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998), recrutamento de pessoal tem por finalidade captar recursos humanos interna e externamente à organização. Tal processo surge de uma necessidade interna da empresa no que se refere à contratação de novos profissionais. Existem várias fontes de recrutamento. Pode-se citar as seguintes: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes internos e externos, entidades (sindicatos, associações, escolas, universidades, cursos, outras empresas, consultorias de recursos humano, agências de empregos), mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.) entre outros.

A remuneração dos colaboradores é definida de acordo com as exigências do seu cargo. Assim ficará estabelecida através do salário mais os benefícios pagos ao colaborador.

Treinamento dos recursos humanos de uma organização é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho, conforme Marras (2001).

6.4 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing procura identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa, esboça como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e como manter posições, de acordo com Dolabella (1999). Um Plano de Marketing é com um mapa, informa onde está a empresa para onde ela vai e como chegará lá (WEESTWOOD,1997)

Essa etapa do Plano de Negócios é um documento escrito de uma estratégia de marketing que contém um cronograma detalhado de uma implantação. Contém detalhes como qual composto de marketing vai ser oferecido, mercado-alvo, recursos da empresa (mostrados como custos), resultados esperados como vendas e lucros (MCCARTHY e PERREAULT,1997).

É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto de marketing ou marketing *mix* em um plano de ação coordenado. Composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 1998). Esse composto também é chamado de 4 p s: produto, preço, praça (isto é, distribuição), e promoção (Vide quadro 1).

QUADRO 1: Os quatros P s do composto de marketing

PRODUTO	Variedade do produto, qualidade, <i>desing</i> , características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções.
PREÇO	Lista de preços, descontos, condições, prazo de pagamento, condições de crédito.
PROMOÇÃO	Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto.
PRAÇA	Canais, cobertura, sortimento, localizações, estoques, transporte.

Fonte: Kotler (1998).

Essa fase constitui uma etapa significativa no Plano de Negócio para o novo empreendimento, pois serve para uma série de funções e objetivos importantes. Define como o empreendedor competirá e operará de modo eficiente no mercado e assim, atingirá as metas e objetivos do novo negócio. Uma vez que as estratégias de como o negócio vai operar tenham sido estabelecidas, o empreendedor pode então atribuir custos a essas estratégias, o que serve ao propósito importante de estabelecer orçamentos e fazer projeções financeiras.

Essa seção do Plano de Negócios é constituída pela análise de mercado voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a organização vai atuar para verificação se o negócio é viável. E também pela estratégia de marketing em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (Dolabela, 1999).

Conforme Westwood (1996), esse momento do Plano de Negócios é constituído da análise da situação, ou seja, o histórico do empreendimento, as oportunidades, as ameaças do mercado, a análise da concorrência, os pontos fortes, os pontos fracos, os objetivos de marketing, as estratégias de marketing, os programas de ação e a demonstração de resultados.

A análise da situação propícia o entendimento da posição atual da empresa e de seus produtos no mercado. Essa análise revê o ambiente econômico e o clima de negócios tanto quanto as áreas da empresa e de suas operações que o empreendedor pode influenciar. Ela leva em consideração os produtos-chave bem como sua posição em seus mercados estratégicos e áreas mais importantes de vendas. Relaciona e compara a empresa e seus produtos com os de seus concorrentes.

Para se fazer à análise da situação é necessário coletar dados sobre o mercado, produtos, clientes e concorrências. Tais dados podem ser obtidos através de fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias nos apresentam novas informações. Conforme Hisrich e Peters (2004), a obtenção de dados primários envolve coleta de dados através de observação, contato com associações, entrevistas, grupos focais ou experimentação. Um instrumento de coleta de dados comum é os questionários. Já os dados secundários podem ser buscados em relatórios de mercado, informações empresariais, informações estatísticas e informações de consumidores (WESTWOOD, 1996).

Através dessa análise se faz a verificação das potencialidades, das fragilidades, das oportunidades e das ameaças (PFOA) também denominada pela sigla inglesa SWOT é de extrema importância. Na análise PFOA se examina as potencialidades e fragilidades na medida que se relacionam com as oportunidades e ameaças existentes no mercado. As potencialidades e fragilidades referem-se à empresa e aos seus produtos. Enquanto, as oportunidades e as ameaças se referem a fatores externos sobre os quais o empreendedor não exerce controle. Depois de organizadas as informações coletadas e verificada a posição que a organização deseja ocupar no mercado, decisão tomada de acordo com análise PFOA, podem ser estabelecidos os objetivos de marketing.

Os objetivos de marketing expressam o que almejamos atingir com o plano de marketing. Definem quais produtos desejamos vender e em quais mercados preocupando-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Definíveis e quantificáveis, assim devem ser os objetivos de modo que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar, (HISRICH e PETERS, 2004). E dessa forma o desempenho pode ser de fato comparado com os objetivos estabelecidos no plano de marketing. Devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado. Expressões como maximizar, aumentar ou melhorar devem ser evitadas, pois são vagas e intangíveis.

Para atingi-los se faz necessário estabelecer estratégias. Elas se relacionam aos produtos, ao estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição. As estratégias de marketing se classificam em três tipos: as estratégias defensivas, as estratégias de desenvolvimento e as estratégias de ataque (KOTLER, 1998).

As defensivas são idealizadas para evitar a perda de clientes. As de desenvolvimento são criadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos ou serviços. Já as estratégias de ataque, surgem para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Após ter sido definido o que se quer através dos objetivos e como atingi-los com o estabelecimento de estratégias, devem ser aplicados planos de ações. As estratégias do plano de marketing são efetivadas através de planos de ações. Esses planos devem ser transmitidos a funcionários designados, que precisam ter conhecimento das suas responsabilidades e dos objetivos e prazos em relação aos planos de ações (ABDALA, 2003).

6.5 PLANO FINANCEIRO

Essa etapa é considerada muitas vezes como a parte mais complicada da construção do Plano de Negócios. É assim considerada, pois tudo que é escrito nas demais seções deve ser traduzido para números (investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas entre outros).

O Plano Financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde está indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa. Oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos maiores problemas e mais comuns nos novos empreendimentos, a falta de dinheiro, segundo Hisrich e Peters (2004).

Também possui a função de esclarecer para qualquer possível investidor como a empresa planeja cumprir com todas suas obrigações financeiras e manter sua liquidez a fim de pagar dívidas ou oferecer um bom retorno sobre investimento. Faz-se necessária uma projeção por cinco anos para satisfazer investidores externos, sendo que o primeiro ano deve refletir dados mensais. Um Plano Financeiro de um Plano de Negócio deve apresentar os investimentos iniciais, a demonstração de resultado, o fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio e por fim as análises financeiras (DORNELAS, 1999).

O investimento inicial é composto pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro. As despesas pré-operacionais são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa entrar em funcionamento tais como pesquisas, registros da empresa, propaganda entre outros. Gastos com aquisição e instalação de

máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios são definidos como investimentos fixos. Esses gastos também constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro. Já o capital de giro é os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Após o início da operação, esses gastos serão cobertos pelas receitas.

A demonstração de resultado mede o desempenho do negócio ao longo de um determinado período, conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002). Os primeiros itens da demonstração de resultado normalmente são a receita e as despesas das atividades operacionais. Em seguida, entre outras coisas, apresentam-se as despesas financeiras, tais como os juros pagos. Os impostos são divulgados separadamente. O último termo é o lucro ou o prejuízo.

Fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas e também uma das tarefas árduas que o empreendedor precisa realizar.

De acordo com Silva (1996), essa ferramenta é de extrema importância para as empresas, pois representa uma sinalização dos rumos financeiros do negócio. Os empreendimentos devem liquidar corretamente seus compromissos. Para isso ocorrer, a organização deve apresentar saldo em seu caixa nos momentos em que houver vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias e ser causa de uma séria descontinuidade nas operações da empresa.

O fluxo de caixa é composto basicamente por contas a receber e contas a pagar. As contas a receber são os direitos que a empresa possui correspondente à venda de mercadorias, prestações de serviços ou venda de bens do ativo permanente (imóveis, veículos, máquinas etc.). Já as contas a pagar são as obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compras de mercadorias para revender ou industrializar, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos, etc.

Após estabelecer o fluxo de caixa, calcula-se o ponto de equilíbrio que identifica o nível mínimo de receitas necessário para o cumprimento de todos os compromissos da empresa, isto é, o pagamento dos custos fixos e variáveis. Nesse nível o empreendimento não

estará lucrando nada, pois as receitas totais se igualam ao custo total. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro e abaixo dele prejuízo.

A última etapa do Plano Financeiro analisa o investimento na forma de indicadores. Nessa seção são apresentados os métodos de avaliação do retorno sobre investimentos.

Valor presente líquido (VPL) mostra se o projeto, descontado a determinada taxa de juros, é ou não atrativo ao investidor. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002), o VPL é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. É a diferença entre o valor de um investimento e seu custo. É considerada uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Essa técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Tal taxa é frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital. Essa taxa refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto de maneira a manter inalterado o valor de mercado da empresa, (GITMAN, 1997).

Caso o VPL de um projeto seja maior que zero, aceita-se o projeto. Se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Quando o VPL é maior que zero, o empreendimento obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Assim, estaria aumentando o valor de mercado da empresa, isto é, a riqueza dos seus proprietários.

A avaliação da rentabilidade de um investimento, pelo método da Taxa Interna de Retorno (TIR) é feita obtendo a taxa de juros que torna o atual fluxo de caixa nulo, isto é, pesquisando-se a taxa de juros que torna equivalente o investimento inicial ao fluxo de caixa gerado subsequentemente (SILVA, 1996). Essa é a taxa de desconto que leva o VPL de uma oportunidade de investimento a igualar-se a zero. Com base na regra da TIR, um investimento é aceito se a TIR é maior do que o retorno exigido. Caso contrário, deve ser rejeitado.

O último indicador apresentado no Plano Financeiro é o denominado período de *payback*. É o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial. Quanto ao critério de aceitação, se o período de *payback* for menor que o período de *payback* máximo aceitável, aceita-se o projeto. Se o período for maior que o período de *payback* máximo aceitável, rejeita-se o projeto.

Tendo-se todos esses dados em mãos o empreendedor terá condições de verificar a viabilidade do seu empreendimento. Decidindo se abrirá ou não o negócio.

7 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para que fosse construído o Plano de Negócio do Café Caverá foi necessária a busca de dados para a construção do mesmo. A seguir, serão descritas as maneiras como foram coletadas as informações utilizadas nesse trabalho.

Para formular a **Descrição do Empreendimento** foi realizada uma leitura prévia da revisão bibliográfica. Dessa forma as sócias do Café Farroupilha estabeleceram a missão, visão e objetivos do negócio.

O **Plano Operacional** foi definido com base nas experiências anteriores de uma das sócias. E o **Plano de Recursos Humanos** foi também construído com base nos conhecimentos da mesma sócia sobre esse assunto. Quanto a valores de remuneração de pessoal, tal informação foi coletada no sindicato do setor.

O **Plano de Marketing** foi construído utilizando basicamente a metodologia proposta por Westwood (1996). As informações necessárias para análise de mercado foram coletadas através de dados secundários no Sebrae, IBGE, sindicatos do setor e na prefeitura de Sant'Ana do Livramento. Os quais possibilitaram a percepção das oportunidades e ameaças. As informações quanto a fornecedores foram buscadas através de indicações e de consulta a lista telefônica da cidade. Os concorrentes dos cafés são em sua maioria, bares e lanchonetes. E foram esses estabelecimentos que foram observados diretamente através de algumas visitas, sendo usado como parâmetro horário de funcionamento, preços de bebidas e sanduíches, cardápio e atendimento ao cliente. Também foi verificado se esses estabelecimentos oferecem à sua clientela cafés. A partir da comparação com os concorrentes, foram estabelecidos os pontos fortes e os pontos fracos do negócio. Além disso, foram realizadas pesquisas nos sites do SEBRAE e da FEE (Fundação de Estatística e Economia do Rio Grande do Sul) para coleta de dados sobre a economia do município onde o Café Caverá irá se instalar.

As informações para construção do **Plano Financeiro** foram coletadas através de conversas informais com proprietários de estabelecimentos do setor de bares e lanchonetes de Sant'Ana do Livramento. Dados sobre valores de equipamentos, móveis e utensílios foram levantados em três fornecedores diferentes em Porto Alegre nos períodos de 10 a 20 de abril. O local de pesquisa de preços para esses materiais foi assim definido, pois em Porto Alegre

existem mais opções de locais pra venda e com a possibilidade de encontrar valores menores. Foi feita uma consulta a um contador para levantar dados sobre alíquotas de impostos, valores de taxas para abertura do negócio.

8 PLANO DE NEGÓCIOS

8.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O Café Caverá será uma sociedade composta por duas sócias com igual participação tanto financeira quanto operacional.

8.1.1 Missão

A missão de uma organização é uma declaração única do que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser do empreendimento e procura determinar o seu negócio, por que ele existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro.

Missão do Café Caverá:

“Oferecer aos seus clientes serviços e produtos inovadores em um ambiente voltado para valorização da tradição do povo gaúcho”.

8.1.2 Visão

De acordo com Abdala (2003), a visão é a imagem projetada do empreendimento no futuro.

Visão do Café Caverá:

“Reconhecimento por excelência no atendimento ao público”.

8.1.3 Posicionamento

O posicionamento de uma empresa representa como ela deseja que seus consumidores-alvos a percebam (KOTLER,1998). Portanto, ele não é o que é feito para o produto e sim é o que o empreendedor faz para a mente do consumidor potencial. E só terá validade se forem levantados atributos que diferencie a empresa das demais concorrentes.

No caso do Café Caverá, o posicionamento se dará através da diferenciação na qualidade dos produtos, do atendimento e do ambiente oferecidos a sua clientela. Essa estratégia foi assim determinada, pois através da análise da concorrência, percebeu-se que existem algumas falhas no processo das lanchonetes que estão localizadas próximas ao ponto onde o café se instalará. A cafeteria irá se diferenciar pela correção dessas falhas.

8.1.4 Objetivos Organizacionais

a) Objetivos Estratégicos:

- ✓ Obter notoriedade na sua proposta de ambiente, atendimento diferenciado;
- ✓ Otimizar a eficiência da operação;
- ✓ Maximizar a rentabilidade;
- ✓ Desenvolver continuamente a demanda.

b) Objetivos gerenciais:

- ✓ Planejar ações de marketing;
- ✓ Buscar excelência no atendimento ao cliente;
- ✓ Apurar a evolução das projeções e indicadores financeiros executando as correções necessárias.

c) Objetivos Operacionais:

- ✓ Planejar ações de marketing de forma rotineira;
- ✓ Supervisionar, treinar os recursos humanos de maneira que se busque a excelência no atendimento ao cliente.
- ✓ Realizar diariamente o acompanhamento do faturamento da empresa.

d) Objetivos Financeiros:

Na maioria das empresas do setor de varejo alimentício possui uma rapidez no retorno do capital investido e o baixo ciclo de vida. Conforme Abdala (2003), é necessário diminuir ao máximo o período de *payback* com uma maneira de obter lucro mais rápido em quanto o empreendimento está em expansão. O Café Caverá pretende ter o retorno do capital investido, isto é, o *payback* em 30 meses, com retiradas de pró-labores mensais pelas duas sócias.

8.1.5 Estrutura Organizacional

Não só no setor gastronômico, mas em todos os setores da economia, está se buscando o enxugamento da estrutura funcional das empresas. Na empresa em questão não será diferente. As sócias que como já foi mencionado são duas acumularão e dividirão entre si as funções existentes na cafeteria. Mas isso se dará de maneira que cada uma assuma as atividades que possuam maior habilidades para executa-las.

8.2 PLANO OPERACIONAL

8.2.1 Fornecedores

Habitualmente empresas de pequeno porte como será o Café Caverá não trabalham com fornecedores fixos, pois não fazem estoque muito volumoso de produtos. Os materiais são comprados em pequenas quantidades e daqueles que ofertarem a menor preço.

Antes de ser realizada a compra de produtos, serão levantados os valores em no mínimo três fornecedores diferentes. É visto que muito se ganha na aquisição de produtos, pois a margem da empresa se torna maior se um determinado produto é comprado por um preço menor, de acordo com os conhecimentos da autora na área de compras. Esse motivo sinaliza a importância da cotação de preços antes da aquisição de qualquer produto.

Além disso, não são raros os fornecedores que negociam os valores de seus produtos, ou seja, cobrem a oferta da concorrência, oferecem um prazo maior de pagamento. Esses procedimentos são de extrema importância para a redução de custos. Mas a política da empresa será de valorizar a qualidade dos produtos adquiridos. Portanto, a pesquisa de preços só será válida se forem cotados produtos de mesma marca ou de outra que possua qualidade equivalente. De nada adianta a empresa comprar produtos de qualidade inferior se o cliente não ficará satisfeito. Agindo dessa forma a empresa estaria “economizando” o cliente. A qualidade será à base de tudo nesse empreendimento.

Embora a maioria dos produtos utilizada pelas cafeterias, não necessitem de fornecedor fixo, existem alguns produtos que devem ter um fornecedor estabelecido. Nesse caso, o representante no estado do café Três Corações será o fornecedor de café o qual é de alta qualidade. E além disso, oferece o maquinário para empresa na forma de comodato. A Laticínios Santa Luísa também será um fornecedor fixo, pois seu leite é de excelente qualidade.

O empréstimo de equipamentos como no caso do fornecedor de café auxilia o novo empreendedor na redução dos investimentos iniciais, pois não é necessária a compra desses equipamentos. Na escolha desses fornecedores foi levada em consideração a qualidade e a agilidade de entrega do produto os quais são de grande importância para atender as

necessidades desse novo empreendimento. O café e o leite são elementos de importância relevante na composição do cardápio de qualquer cafeteria.

8.2.2 Estoque

O Café seguirá a prática da grande maioria das empresas desse setor de não possuir um volume alto de estoque, pois mercadorias que não giram rapidamente representam necessidade de capital de giro.

Para que a cafeteria consiga trabalhar com um estoque mínimo, todos os produtos terão a sua composição descrita em fichas técnicas. E posteriormente, lançadas em um *software* denominado Bit Bar. Esse programa tem um sistema de vendas e controle de estoque integrado de forma que é dada baixa automática nas quantidades de produtos. Essa ferramenta passa a informação para o gestor, quanto deverá ser adquirido de produtos diariamente para deixar a loja abastecida. Também auxilia no controle das quantidades de mercadorias que se encontram dentro da empresa. Só sendo necessária uma contagem física para ser realizada a comparação entre o estoque real e virtual. E dessa maneira verificar se está havendo desperdício ou se está ocorrendo de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa. Através desse *software* se obtém dados sobre o custo das mercadorias vendidas (CMV). O CMV do setor representa de 30% do faturamento da empresa, de acordo com dados obtidos no SHBRS (Sindicato de hotéis, bares, restaurantes e similares). Com essa informação pode-se realizar os ajustes necessários para manter esse índice no seu nível ideal. De acordo com Abdala (2003), esses *softwares* são poderosas ferramentas que permitem uma previsão e controle bastante apurado do fluxo de matéria-prima e do processo de abastecimento.

8.2.3 Cozinha

Na cozinha da cafeteria será compacta e econômica. A intenção das gestoras do Café Caverá é de produzir a grande maioria dos produtos. Esse processo faz com que o custo das mercadorias vendidas (CMV) diminua consideravelmente.

Quanto às condições de higiene, serão adotados procedimentos de acordo com a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). A higiene e a conservação corretas da

área de manipulação de alimentos vem ao encontro com a proposta de qualidade total dos produtos e serviços oferecidos ao cliente do negócio.

8.2.4 Atendimento

O atendimento ao cliente é o início do processo produtivo. O cliente realiza o pedido e as áreas envolvidas na produção são acionadas. Como esse é o primeiro contato do cliente com a empresa, é de extrema importância que ele seja feito da melhor forma possível.

Denominamos de um excelente atendimento quando o cliente é recebido de forma cordial. E o funcionário da empresa é simpático, educado e sempre está disponível ao cliente para solucionar os problemas e responder a seus questionamentos. O colaborador que executa essa tarefa de atender deve também ser ágil ao solicitar o pedido as áreas de produção.

Um bom atendimento concorda na maioria das situações problemas que a empresa possa a ter com sua clientela. No Plano de Recursos Humanos desse Plano de Negócio será apresentada a maneira como os colaboradores do Café Farroupilha serão treinados quanto ao atendimento ao público.

8.2.5 Cardápio

Segundo Abdala (2003), o cardápio é uma parte do plano operacional que o estabelecimento gastronômico utiliza para atender os desejos de sua clientela. No início da operação do Café o cardápio não será muito extenso. Como acontece na maioria das cafeterias. Não adianta ter 100 clientes e 100 produtos. Melhor ter 10 itens que agradem a 200 clientes, pois o objetivo é qualidade do produto e agilidade no atendimento. O Café Caverá estará atento aos desejos de seus frequentadores, sempre inovará nas ofertas seus produtos, alterando os pratos e bebidas conforme desejo de seus consumidores. Essa estratégia auxilia no sucesso das operações do negócio.

Alguns sanduíches da cafeteria serão denominados com nomes de personagens da Revolução Farroupilha. Sant'Ana do Livramento é uma cidade aonde o cultivo das tradições do povo gaúcho é muito intensa. Definimos que os sanduíches do nosso cardápio seriam assim chamados para ir de encontro ao que o nosso público valoriza.

No cardápio da cafeteria também terá petiscos, além dos sanduíches. E no grupo das bebidas serão oferecidos cafés de diversos tipos, destilados, cervejas e alguns vinhos. Os itens do cardápio do Café Caverá encontram-se no Anexo A desse trabalho.

8.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

No primeiro ano de funcionamento não haverá contratação de funcionários visto que não se fará necessário. A partir do primeiro ano, se forem atingidas as metas do negócio, ou seja, que o faturamento aumente de maneira que justifique a contratação de colaborador para atuar no atendimento ao cliente.

O recrutamento se dará através de uma agência de estágios. E será selecionado aquele candidato que atender os pré requisitos exigidos para ocupar tal função, conforme as sócias determinarem. A remuneração será de R\$ 400,00 mais 2 % de comissão sobre o faturamento. Quanto ao treinamento, será efetuado por uma das sócias.

Haverá um manual na empresa com os cargos poderão vir a existir na empresa e suas respectivas funções. Dessa forma se torna mais fácil definir o perfil do candidato que se deseja contratar. E também, no decorrer das atividades de quem cobrar a responsabilidade da execução de determinadas atividades.

8.4 PLANO DE MARKETING

8.4.1 Análise de Mercado

Como já foi apresentada na Revisão Bibliográfica, análise ambiental realiza a avaliação de variáveis externas como economia, governo, sociedade, clientes, concorrentes, fornecedores entre outras variáveis. Através da análise do mercado, pode-se verificar as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas do negócio. De posse dessas informações o empreendedor possuirá uma base para a tomar as decisões de forma mais acertada. A seguir,

serão apresentadas as variáveis avaliadas através da análise ambiental para o estabelecimento das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes do novo empreendimento, Café Caverá.

a) Setor

De acordo com a ABRASEL (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento), os empreendimentos do ramo de alimentos e bebidas representam 25% do total de empresas no país. Dados do IBGE (2001) indicam que 32,8% das pequenas e microempresas são do setor alimentício. As causas para a preferência por esse setor seriam a maior facilidade de se estabelecer no negócio, *payback* curto, mão-de-obra barata e mercado com boas perspectivas. Conforme dados fornecidos pela Secretaria de Indústria e Comércio de Sant'Ana do Livramento, o município possui 166 estabelecimentos entre bares, restaurantes e similares.

Quanto mais o indivíduo ganha acima do considerado necessário pra viver, maior será a sua procura por locais de lazer, segundo Abdala (2003). O poder de compra do consumidor é muito relevante nesse contexto que está sendo abordado. Portanto, quanto maior o poder aquisitivo do indivíduo maior será a propensão a gastá-lo com atividades relacionadas a entretenimento e lazer gastronômico. Segundo dados do IBGE, em torno de 31 % da população economicamente ativa santanense aproximadamente 13,5 mil habitantes pertencem às classes A e B. Os quais são os clientes potenciais do Café Caverá.

b) Concorrentes

Os estabelecimentos tipo lanchonetes e bares juntamente com outras cafeterias são os principais concorrentes das cafeterias, de acordo com dados do SEBRAE (2002). No entanto, em Sant'Ana do Livramento, local onde se pretende abrir essa empresa, não há ainda no mercado um negócio com a proposta desse café.

Foram apontados como concorrentes do Café Caverá as lanchonetes que se encontram próximas ao ponto onde esse será instalado. Foram utilizados como comparativos: o preço de

refrigerantes, de cervejas e de lanches e petiscos, a infra-estrutura, o atendimento e o horário de funcionamento e se possuem o produto café em seus cardápios.

- Lanchonete Coqueiros: distância de 300 metros aproximadamente do prédio aonde vai se instalar o Café Caverá. Preço do refrigerante é R\$ 1,00, da cerveja R\$ 2,50, o preço dos lanches variam de R\$ 2,50 a R\$ 3,00, não possuem petiscos. O local é pequeno e o atendimento é apenas no balcão. Horário de funcionamento (17:00 até 22:00).
- Lanchonete Soila: localizada a menos de 50 metros das futuras instalações da cafeteria. Preço do refrigerante é R\$ 1,00, da cerveja R\$ 2,20, o preço dos lanches ficam por volta de R\$ 3,00, também não possuem petiscos. O local também é pequeno e o atendimento feito apenas no balcão. Horário de funcionamento (16:00 até 23:30).
- Bar do Beto: localizado a aproximadamente 100 metros do prédio do café. Preço do refrigerante é R\$ 1,50, da cerveja R\$ 2,85, lanches entorno de R\$ 3,50 e possuem petiscos como batatas fritas (R\$ 6,00). Possui um bom espaço, no entanto, mal aproveitado. Possui atendimento do cliente na mesa, mas não é qualificado. Horário de funcionamento (18:00 até 23:30).

Essas empresas forma visitadas entre os dias 14 e 16 de abril. Tais visitas proporcionaram a avaliação dos futuros concorrentes da cafeteria. A partir do que fora observado, baseado nos parâmetros estabelecidos previamente, nenhum desses empreendimentos apresenta a proposta que o Café Caverá pretende implantar: um ambiente acolhedor e agradável, um atendimento voltado exclusivamente para satisfazer os desejos dos seus clientes e produtos inovadores para a região. Quanto a valores de produtos, na concorrência não variam muito. Segundo Heller (2004), para o público que valoriza mais qualidade e as variedades dos produtos, os preços não são tão perceptíveis. Também foi constatado através dessas visitas que nenhum desses estabelecimentos trabalham com café.

c) Clientela

É sabido que nenhuma empresa pode atuar em todos os mercados e satisfazer todas às necessidades. E a atuação em mercado muito amplo pode prejudicar a qualidade de sua

operação. Determinar o segmento onde se pretende atuar é de suma importância, pois assim se pode determinar o mercado-alvo que a empresa deseja atender.

A grande oportunidade vislumbrada por esse empreendimento é a parcela de clientes que buscam produtos de qualidade, atendimento excelente e ágil e um ambiente aconchegante e agradável. E além disso, produtos especiais como cafés variados.

Muitos consumidores reclamam da demora para serem atendidos, do descaso dos funcionários do atendimento em agilizar seus pedidos e da baixa qualidade dos produtos. A proposta do Café Caverá é de oferecer a esse público tão carente de qualidade tanto de produtos e serviços quanto de ambientes uma nova opção.

d) Fornecedores

Esse item já foi apresentado no Plano Operacional.

e) Oportunidades e ameaças

Já foi visto na Revisão bibliográfica que as oportunidades e ameaças referem-se a aspectos do ambiente externo no qual a organização.

Oportunidades:

- Ausência de um empreendimento que oferece um ambiente diferenciado da maioria dos estabelecimentos como bares e lanchonetes da região;
- Localização em uma das ruas principais da cidade. Ponto onde há um bom fluxo de público;
- Mercado consumidor carente principalmente de atendimento qualificado;
- O inverno na região é bem rigoroso o que propiciaria o consumo maior de produtos oferecidos pela empresa. Essa época do ano o frio é intenso o que estimula o consumo de cafés como capuccinos, expressos, cortados. Assim também se terá a oportunidade de

criar no povo santanense o hábito de tomar café em ambiente acolhedor lendo um jornal ou uma revista ou simplesmente conversando com amigos.

Ameaças:

- A economia do município é baseada na pecuária e na agricultura. Setores que nos últimos anos estão em retração;
- Dependência de apenas um fornecedor para produtos que são essenciais para a produção como é o caso do café e do leite que são produtos importantes na composição do cardápio da cafeteria;
- Carga tributária elevada;
- Falta de mão-de-obra qualificada em atendimento ao público.

e) Pontos fortes e pontos fracos

Tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos do negócio estão relacionados com aspectos internos da empresa.

Pontos fortes:

- Um ambiente aconchegante e agradável;
- Atendimento voltado para satisfação total do cliente;
- Produtos de qualidade e diferenciados;
- Agilidade no atendimento;
- Maioria das mercadorias com CMV baixo, pois a produção não será terceirizada.

Pontos fracos:

- Dispendio de tempo maior para qualificar mão-de-obra;
- Funcionários acumulando mais de uma função para auxiliar na redução dos custos com pessoal;
- Custo de divulgação do empreendimento são elevados.

Após a análise do mercado e a verificação das oportunidades, ameaças que o ambiente em que vai ser inserir o novo empreendimento e também enumerados os pontos fortes e fracos da empresa, o próximo passo é estabelecer os objetivos de marketing.

8.4.2 Objetivos de marketing

- Aumentar em 50 % da venda após três meses de funcionamento;
- Atrair clientes em dias de menor movimentação para que esses dias de menor venda tenham no mínimo 50 % do que o negócio fatura nos dias de maior venda;
- Aumentar em 100 % o número de clientes atendidos após um ano de funcionamento.

8.4.3 Estratégias de marketing

8.4.3.1 Produtos/Serviços

- Estratégia: Oferecer cardápio com produtos variados dentro da proposta da empresa.

Tática: Desenvolver produtos distintos e com qualidade.

- Estratégia: Oferecer produtos que estão fora do cardápio em determinadas épocas do ano.

Tática: Utilizar a expressão sugestão da estação para oferecer aos clientes produtos relacionados com a estação do ano. Sopas e fondue no inverno e Clericot (vinho branco com frutas no verão). A comunicação será feita através displays de mesas.

- Estratégia: Atendimento qualificado ao cliente.

Tática: Simpatia, cordialidade no atendimento e agilidade na execução do pedido do cliente.

8.4.3.2 Preço

- Estratégia: Trabalhar com descontos nos produtos.

Tática:

- ✓ Sugerir dois produtos do cardápio, ou seja, uma bebida e uma comida divulgando em um quadro negro por um valor menor do que o encontrado no cardápio. Será denominada de sugestão do dia. Exemplo: capuccino acompanha torta de maçã.
- ✓ Estabelecer parcerias com certas entidades oferecendo descontos para os dias em que o movimento seja menos intenso.

8.4.3.3 Promoção

- Estratégia: Aumentar o conhecimento da empresa por parte do público.

Tática:

- ✓ Distribuir e expor material gráfico promovendo o estabelecimento .
- ✓ Estabelecer parcerias com hotéis da cidade aonde se hospedam turistas que vão pra região realizar compras nos *free shops* de Rivera no Uruguai.

8.4.3.4 Distribuição

- **Estratégia:** A distribuição de produtos de maneira ágil sem que o cliente fique aguardando além do tempo necessário.

Tática: Atendimento na mesa em que o cliente se encontra. Tarefa feita pelos atendentes da cafeteria. Logo que o pedido que possua um prato na sua composição, levar ao cliente a bebida antes.

8.4.4 Projeção de vendas

De acordo com Abdala (2003), as projeções de vendas iniciam por uma pesquisa que busca apontar quanto os consumidores estão dispostos a pagar por um determinado produto. A estimativa de valores de vendas não pode ser meras especulações, deve ser sim construída em cima de raciocínios explicáveis.

O modelo que será utilizado para estabelecer a venda da cafeteria será baseado no ticket médio e a capacidade do local. A expressão ticket médio significa a média de gastos *per capita*, isto é, o quanto em média o que cada cliente consome.

Para se realizar a projeção de venda do Café Caverá, foram levantados os valores dos tickets médios dos concorrentes da cafeteria e outros estabelecimentos desse setor. Através do levantamento desses dados chegou-se a conclusão que o ticket médio fica em torno de R\$ 5,50. Esse valor seria referente ao consumo de uma bebida e de um lanche.

O Café Caverá possuirá 10 mesas com 4 lugares cada mesa. A ocupação total do local será de 40 pessoas. A taxa de ocupação do estabelecimento é o quanto o estabelecimento é utilizado diariamente em termos percentuais. Essa taxa de ocupação foi estimada por uma das sócias pela experiência que ela possui no setor. Os dados podem possuir falhas mas haverá um acompanhamento para realizar as correções necessárias. Espera-se atingir esses faturamentos ou superá-los indicados nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1 - Projeção de vendas ano I

ANO I	Ocupação (%)	Público mensal	Ticket Médio	Faturamento Mensal	
Abril	50%	720	R\$ 5,50	R\$	3.960,00
Mai	60%	864	R\$ 5,50	R\$	4.752,00
Junho	70%	1008	R\$ 5,50	R\$	5.544,00
Julho	80%	1152	R\$ 5,50	R\$	6.336,00
Agosto	90%	1296	R\$ 5,50	R\$	7.128,00
Setembro	90%	1296	R\$ 5,50	R\$	7.128,00
Outubro	85%	1224	R\$ 5,50	R\$	6.732,00
Novembro	85%	1224	R\$ 5,50	R\$	6.732,00
Dezembro	70%	1008	R\$ 5,50	R\$	5.544,00
Janeiro	60%	864	R\$ 5,50	R\$	4.752,00
Fevereiro	50%	720	R\$ 5,50	R\$	3.960,00
Março	70%	1008	R\$ 5,50	R\$	5.544,00
TOTAL	66%	12384	R\$ 5,50	R\$	68.112,00

A partir de abril do segundo ano de funcionamento do negócio, pretendesse atender 1440 clientes de abril a setembro. Com o fim do inverno as vendas tendem a cair nesse setor. Atingindo o seu nível mais baixo de faturamento no mês de fevereiro devido às férias em que parte da população sai da cidade para desfrutar de seu descanso. Voltando a se elevar no mês de março. Mantemos a projeção de 85 % do total de 1440 clientes mensais que o Café Farroupilha pretende atender mensalmente para o período de outubro e novembro. No mês de dezembro projetamos 70%, janeiro 60 %, fevereiro 50 % e em março 70 %. Após, ficou projetado para os próximos anos um crescimento em torno de 10 %.

Com essa projeção de aumento de público a partir de 2008 (Ano II), se fará necessário à contratação de um estagiário que atenderá a clientela do Café Caverá. Nas despesas administrativas haverá um acréscimo de R\$ 400,00, pois será incorporado a essas despesas o salário do estagiário. E ocorrerá também uma elevação no percentual das despesas em vendas de 2% para 4%. Sendo que dos 4 %, 2 % sobre a venda será repassado para o funcionário contratado para a área de atendimento.

TABELA 2 - Projeção de vendas ano II

ANO II	Ocupação (%)	Público mensal	Ticket Médio	Faturamento Mensal
Abril	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Maio	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Junho	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Julho	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Agosto	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Setembro	100%	1440	R\$ 5,50	R\$ 7.920,00
Outubro	85%	1224	R\$ 5,50	R\$ 6.732,00
Novembro	85%	1224	R\$ 5,50	R\$ 6.732,00
Dezembro	70%	1008	R\$ 5,50	R\$ 5.544,00
Janeiro	60%	864	R\$ 5,50	R\$ 4.752,00
Fevereiro	50%	720	R\$ 5,50	R\$ 3.960,00
Março	70%	1008	R\$ 5,50	R\$ 5.544,00
TOTAL	1020%	14688	R\$ 5,50	R\$ 80.784,00

8.5 PLANO FINANCEIRO

8.5.1 Despesas Pré-operacionais

TABELA 3 - Despesas pré-operacionais

Despesas Pré-operacionais	
Registro da empresa	R\$ 505,00
Projeto para reforma	R\$ 200,00
Curso de formação em barista	R\$ 350,00
TOTAL	R\$ 1.055,00

8.5.2 Capital de giro

Na seção de Revisão de Literatura desse trabalho foi apresentado o capital de giro como sendo os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Após o início da operação, esses gastos serão cobertos pelas receitas do novo negócio

Para calcular os custos iniciais de produção, foi considerado o total do valor mensal. A partir do primeiro mês de funcionamento, pressupomos que a empresa já teria recursos em caixa para fazer frente a esses gastos, ou mesmo, condições de comprar a prazo junto a fornecedores.

TABELA 4 - Capital de giro

CAPITAL DE GIRO	
1) ESTOQUE DE MATERIAIS	
DISCRIMINAÇÃO	VALORES
Estoque Inicial	R\$ 772,00
SOMA	R\$ 772,00
2) CUSTOS FIXOS	
Água	R\$ 100,00
Luz	R\$ 150,00
Telefone	R\$ 50,00
IPTU	R\$ 50,00
Material de limpeza	R\$ 100,00
Gás	R\$ 150,00
Jornais e revistas	R\$ 120,00
Assinatura de TV a cabo	R\$ 120,00
Internet	R\$ 45,00
Pró labore e encargos	R\$ 1.250,00
Manutenção	R\$ 100,00
Seguros	R\$ 90,00
SOMA	R\$ 2.325,00
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO	R\$ 3.097,00

8.5.3 Investimento Inicial

O investimento inicial como já foi dito anteriormente é composto pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos iniciais e pelo capital de giro. A baixo encontra-se a tabela do investimento inicial do empreendimento. Os investimentos fixos do Café Caverá podem ser encontrados de forma mais detalhada no anexo b desse trabalho.

TABELA 5 - Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
Despesas pré-operacionais	R\$ 1.055,00
Investimentos fixos	R\$ 28.972,00
Área atendimento	R\$ 12.335,00
Área cozinha	R\$ 5.667,00
Área estoque	R\$ 452,00
Área escritório	R\$ 3.478,00
Reforma e outros	R\$ 7.040,00
Capital de giro	R\$ 3.097,00
SOMA	R\$ 33.124,00

8.5.4 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultado (DRE) é uma parte importante do plano financeiro, pois mede o desempenho da empresa durante um determinado período, isto é, verifica se o negócio está dando lucro ou prejuízo.

TABELA 6 - Demonstração de resultados de exercícios I

ANO I	%	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Receita Operacional Bruta		R\$ 3.960,00	R\$ 4.752,00	R\$ 5.544,00	R\$ 6.336,00	R\$ 7.128,00	R\$ 7.128,00
(-) Deduções							
ICMS	8%	R\$ 316,80	R\$ 380,16	R\$ 443,52	R\$ 506,88	R\$ 570,24	R\$ 570,24
SIMPLES	4%	R\$ 158,40	R\$ 190,08	R\$ 221,76	R\$ 253,44	R\$ 285,12	R\$ 285,12
Receita Operacional Líquida		R\$ 3.484,80	R\$ 4.181,76	R\$ 4.878,72	R\$ 5.575,68	R\$ 6.272,64	R\$ 6.272,64
(-) Custo Mercadorias Vendidas	30%	R\$ 1.188,00	R\$ 1.425,60	R\$ 1.663,20	R\$ 1.900,80	R\$ 2.138,40	R\$ 2.138,40
Lucro Bruto		R\$ 2.296,80	R\$ 2.756,16	R\$ 3.215,52	R\$ 3.674,88	R\$ 4.134,24	R\$ 4.134,24
(-) Despesas com vendas e marketing	2%	R\$ 79,20	R\$ 95,04	R\$ 110,88	R\$ 126,72	R\$ 142,56	R\$ 142,56
(-) Despesas administrativas		R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
(-) Despesas Gerais		R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00
(-) Depreciação		R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87
Resultado Operacional		R\$ (349,27)	R\$ 94,25	R\$ 537,77	R\$ 981,29	R\$ 1.424,81	R\$ 1.424,81
Receitas Financeiras		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros de Financiamento		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Antes do I.R.		R\$ (349,27)	R\$ 94,25	R\$ 537,77	R\$ 981,29	R\$ 1.424,81	R\$ 1.424,81
(-) I.R. alíquota	15%	R\$ (52,39)	R\$ 14,14	R\$ 80,67	R\$ 147,19	R\$ 213,72	R\$ 213,72
Lucro Líquido		R\$ (296,88)	R\$ 80,11	R\$ 457,10	R\$ 834,10	R\$ 1.211,09	R\$ 1.211,09

TABELA 7 - Demonstração de resultados de exercícios II

ANO I		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Receita Operacional Bruta		R\$ 6.732,00	R\$ 6.732,00	R\$ 5.544,00	R\$ 4.752,00	R\$ 3.960,00	R\$ 5.544,00
(-) Deduções							
ICMS	8%	R\$ 538,56	R\$ 538,56	R\$ 443,52	R\$ 380,16	R\$ 316,80	R\$ 443,52
SIMPLES	4%	R\$ 269,28	R\$ 269,28	R\$ 221,76	R\$ 190,08	R\$ 158,40	R\$ 221,76
Receita Operacional Líquida		R\$ 5.924,16	R\$ 5.924,16	R\$ 4.878,72	R\$ 4.181,76	R\$ 3.484,80	R\$ 4.878,72
(-) Custo Mercadorias Vendidas	30%	R\$ 2.019,60	R\$ 2.019,60	R\$ 1.663,20	R\$ 1.425,60	R\$ 1.188,00	R\$ 1.663,20
Lucro Bruto		R\$ 3.904,56	R\$ 3.904,56	R\$ 3.215,52	R\$ 2.756,16	R\$ 2.296,80	R\$ 3.215,52
(-) Despesas com vendas emarketing	2%	R\$ 134,64	R\$ 134,64	R\$ 110,88	R\$ 95,04	R\$ 79,20	R\$ 110,88
(-) Despesas administrativas		R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
(-) Despesas gerais		R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00
(-) Depreciação		R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87
Resultado Operacional		R\$ 1.203,05	R\$ 1.203,05	R\$ 537,77	R\$ 94,25	R\$ (349,27)	R\$ 537,77
Receitas Financeiras		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros de Financiamento		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Antes do I.R.		R\$ 1.203,05	R\$ 1.203,05	R\$ 537,77	R\$ 94,25	R\$ (349,27)	R\$ 537,77
(-) I.R. alíquota	15%	R\$ 180,46	R\$ 180,46	R\$ 80,67	R\$ 14,14	R\$ (52,39)	R\$ 80,67
Lucro Líquido		R\$ 1.022,59	R\$ 1.022,59	R\$ 457,10	R\$ 80,11	R\$ (296,88)	R\$ 457,10

TABELA 8 - Demonstração de resultados de exercícios III

		ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Receita Operacional Bruta		R\$ 68.112,00	R\$ 80.784,00	R\$ 88.862,40	R\$ 97.748,64	R\$ 107.523,50
(-) Deduções						
ICMS	8%	R\$ 5.448,96	R\$ 6.462,72	R\$ 7.108,99	R\$ 7.819,89	R\$ 8.601,88
SIMPLES	4%	R\$ 2.724,48	R\$ 3.231,36	R\$ 3.554,50	R\$ 3.909,95	R\$ 4.300,94
Receita Operacional Líquida		R\$ 59.938,36	R\$ 71.089,92	R\$ 78.198,91	R\$ 86.018,80	R\$ 94.620,68
(-) Custo Mercadorias Vendidas	30%	R\$ 20.433,60	R\$ 24.235,20	R\$ 26.658,72	R\$ 29.324,59	R\$ 32.257,05
Lucro Bruto		R\$ 39.504,96	R\$ 46.854,72	R\$ 51.540,19	R\$ 56.694,21	R\$ 62.363,63
(-) Despesas com vendas e marketing	4%	R\$ 1.362,24	R\$ 3.231,36	R\$ 3.554,50	R\$ 3.909,95	R\$ 4.300,94
(-) Despesas administrativas		R\$ 16.200,00	R\$ 16.660,00	R\$ 16.620,00	R\$ 31.641,00	R\$ 31.663,00
(-) Despesas Gerais		R\$ 11.820,00	R\$ -	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
(-) Depreciação		R\$ 2.782,44	R\$ 2.862,48	R\$ 2.862,48	R\$ 2.862,48	R\$ 2.862,48
Resultado Operacional		R\$ 7.340,28	R\$ 27.332,24	R\$ 27.153,22	R\$ 16.930,79	R\$ 22.187,21
Receitas Financeiras		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros de Financiamento		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Antes do I.R.		R\$ 7.340,28	R\$ 27.332,24	R\$ 27.153,22	R\$ 16.930,79	R\$ 22.187,21
(-) I.R. alíquota	15%	R\$ 1.101,04	R\$ 4.099,84	R\$ 4.072,98	R\$ 2.539,62	R\$ 3.328,08
Lucro Líquido		R\$ 6.239,24	R\$ 23.232,40	R\$ 23.080,23	R\$ 14.391,17	R\$ 18.859,13

8.5.4.1 Deduções

O percentual das deduções, dos impostos que incidem diretamente sobre produtos e serviços da empresa, foram retirados do site do SEBRAE. Essas alíquotas apresentadas nesse trabalho são uma média para microempresas e pequenas empresas.

- ICMS alíquota de 8%;
- SIMPLES alíquota de 4 % para microempresas que faturam anualmente de R\$ 60.000 a R\$ 90.000.

8.5.4.2 Custo de Mercadorias Vendidas (CMV)

Foi considerado para efeito do cálculo do custo de mercadorias vendidas o percentual de 30% sobre o faturamento bruto que é índice do setor, de acordo com o SHBRS (Sindicato de hotéis, bares, restaurantes e similares) do Rio Grande do Sul.

8.5.4.3 Despesas com vendas e marketing

Os 2% projetados no primeiro ano serve como fundo para cobrir despesas referentes à venda e a despesas com marketing. A partir do segundo ano, esse percentual será alterado a devido inclusão de um funcionário na área de vendas (atendimento). O percentual passou para 4% sobre o faturamento, sendo 2% repassado para o colaborador e o restante continua a fazer parte do fundo para despesas com vendas e marketing.

8.5.4.4 Despesas Administrativas

As despesas administrativas referem-se às despesas relacionadas com ao gerenciamento da empresa.

TABELA 9 - Despesas administrativas

Despesas Administrativas	ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V	
Estagiário	R\$	-	R\$	400,00	R\$	420,00	R\$	441,00	R\$	463,00
Contador	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00
Pró labore	R\$	12.000,00	R\$	12.000,00	R\$	12.000,00	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00
Encargo sobre Pró labore	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00
TOTAL	R\$	16.200,00	R\$	16.600,00	R\$	16.620,00	R\$	31.641,00	R\$	31.663,00

8.5.4.5 Despesas Gerais

As despesas gerais podem ser fixas ou variáveis. São gastos relacionados com a estrutura da empresa. Foi considerada uma projeção de 3% de aumento nessas despesas de um ano pra o outro.

TABELA 10 - Despesas gerais

DESPESAS GERAIS	ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V	
Água	R\$	1.236,00	R\$	1.273,08	R\$	1.311,27	R\$	1.350,61
Luz	R\$	1.854,00	R\$	1.909,62	R\$	1.966,91	R\$	2.025,92
Telefone	R\$	618,00	R\$	636,54	R\$	655,64	R\$	675,31
IPTU	R\$	618,00	R\$	636,54	R\$	655,64	R\$	675,31
Material de Limpeza	R\$	1.236,00	R\$	1.273,08	R\$	1.311,27	R\$	1.350,61
Gás	R\$	1.854,00	R\$	1.909,62	R\$	1.966,91	R\$	2.025,92
Jornais e Revistas	R\$	1.483,20	R\$	1.527,70	R\$	1.573,53	R\$	1.620,73
Assinatura TV a cabo	R\$	1.483,20	R\$	1.527,70	R\$	1.573,53	R\$	1.620,73
Internet	R\$	556,20	R\$	572,89	R\$	590,07	R\$	607,77
Manutenção	R\$	1.236,00	R\$	1.273,08	R\$	1.311,27	R\$	1.350,61
Seguros	R\$	1.112,40	R\$	1.145,77	R\$	1.180,15	R\$	1.215,55
TOTAL	R\$	12.174,60	R\$	13.685,61	R\$	14.096,18	R\$	14.519,06

8.5.4.6 Depreciação

TABELA 11 - Depreciações

Depreciação	Investimento	Taxa ano	Mensal
Obras Civis	R\$ 8.500,00	4%	R\$ 28,33
Móveis, utensílios, equipamentos, instalações	R\$ 21.624,00	10%	R\$ 180,20
Software	R\$ 1.400,00	20%	R\$ 23,33
TOTAL	R\$ 31.524,00		R\$ 231,87

8.5.5 Fluxo de caixa

TABELA 12 - Fluxo de caixa I

ANO I	%	Abril	Maio	Junho	Julho
Receita Operacional Bruta		R\$ 3.960,00	R\$ 4.752,00	R\$ 5.544,00	R\$ 6.336,00
(-) Deduções					
ICMS	8%	R\$ 316,80	R\$ 380,16	R\$ 443,52	R\$ 506,88
SIMPLES	4%	R\$ 158,40	R\$ 190,08	R\$ 221,76	R\$ 253,44
Receita Operacional Líquida		R\$ 3.484,80	R\$ 4.181,76	R\$ 4.878,72	R\$ 5.575,68
(-) Custo Mercadorias Vendidas	30%	R\$ 1.188,00	R\$ 1.425,60	R\$ 1.663,20	R\$ 1.900,80
Lucro Bruto		R\$ 2.296,80	R\$ 2.756,16	R\$ 3.215,52	R\$ 3.674,88
(-) Despesas com vendas e marketing	2%	R\$ 79,20	R\$ 95,04	R\$ 110,88	R\$ 126,72
(-) Despesas administrativas		R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
(-) Despesas Gerais		R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00	R\$ 985,00
(-) Depreciação		R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87	R\$ 231,87
Resultado Operacional		R\$ (349,27)	R\$ 94,25	R\$ 537,77	R\$ 981,20
Receitas Financeiras		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros de Financiamento		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Antes do I.R.		R\$ (349,27)	R\$ 94,25	R\$ 537,77	R\$ 981,20
(-) I.R. alíquota	15%	R\$ (52,39)	R\$ 14,14	R\$ 80,67	R\$ 147,18
Lucro Líquido		R\$ (296,88)	R\$ 80,11	R\$ 457,10	R\$ 834,02

TABELA 12 - Fluxo de caixa II

	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Investimento Inicial						
Saldo de Caixa Inicial	R\$ 10.043,88	R\$ 11.296,80	R\$ 12.549,72	R\$ 13.137,36	R\$ 13.281,48	R\$ 12.982,08
Total de Entradas	R\$ 6.732,00	R\$ 6.732,00	R\$ 5.544,00	R\$ 4.752,00	R\$ 3.960,00	R\$ 5.544,00
Receita de vendas	R\$ 6.732,00	R\$ 6.732,00	R\$ 5.544,00	R\$ 4.752,00	R\$ 3.960,00	R\$ 5.544,00
Receita financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Saídas	R\$ 5.710,08	R\$ 5.710,08	R\$ 5.187,36	R\$ 4.838,88	R\$ 4.490,40	R\$ 5.187,36
Despesas com produção	R\$ 2.019,60	R\$ 2.019,60	R\$ 1.663,20	R\$ 1.425,60	R\$ 1.188,00	R\$ 1.663,20
Despesas administrativas	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
Despesas com vendas e marketing	R\$ 134,64	R\$ 134,64	R\$ 110,88	R\$ 95,04	R\$ 79,20	R\$ 110,88
Despesas gerais	R\$ 1.075,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.075,00
Impostos	R\$ 807,84	R\$ 807,84	R\$ 665,28	R\$ 570,24	R\$ 475,20	R\$ 665,28
Provisão IR	R\$ 92,00	R\$ 92,00	R\$ 92,00	R\$ 92,00	R\$ 92,00	R\$ 92,00
Depreciação (não des.)	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00
Saldo do período	R\$ 1.021,92	R\$ 1.021,92	R\$ 356,64	R\$ (86,88)	R\$ (530,40)	R\$ 356,64
(-) Reserva de capital	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Depreciação	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00	R\$ 231,00
Fluxo de Líquido de Caixa	R\$ 11.296,80	R\$ 12.549,72	R\$ 13.137,36	R\$ 13.281,48	R\$ 12.982,08	R\$ 13.569,72

TABELA 13 - Fluxo de caixa III

	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Investimento Inicial				
Saldo de Caixa Inicial	R\$ 13.569,72	R\$ 26.146,08	R\$ 41.604,56	R\$ 48.024,48
Total de Entradas	R\$ 80.784,00	R\$ 88.862,00	R\$ 97.748,00	R\$ 107.523,00
Receita de vendas	R\$ 80.784,00	R\$ 88.862,00	R\$ 97.748,00	R\$ 107.523,00
Receita financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Saídas	R\$ 70.979,64	R\$ 76.175,52	R\$ 94.100,08	R\$ 99.766,58
Despesas com produção	R\$ 24.235,20	R\$ 26.658,60	R\$ 29.324,40	R\$ 32.256,90
Despesas administrativas	R\$ 16.600,00	R\$ 16.620,00	R\$ 31.641,00	R\$ 31.663,00
Despesas com vendas e marketing	R\$ 3.231,36	R\$ 3.554,48	R\$ 3.909,92	R\$ 4.300,92
Despesas gerais	R\$ 12.174,00	R\$ 13.685,00	R\$ 14.096,00	R\$ 14.519,00
Impostos	R\$ 9.694,08	R\$ 10.663,44	R\$ 11.729,76	R\$ 12.902,76
Provisão IR	R\$ 2.273,00	R\$ 2.222,00	R\$ 627,00	R\$ 1.352,00
Depreciação (não des.)	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00
Saldo do período	R\$ 9.804,36	R\$ 12.686,48	R\$ 3.647,92	R\$ 7.756,42
(-) Reserva de capital	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Depreciação	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.772,00
Fluxo de Líquido de Caixa	R\$ 26.146,08	R\$ 41.604,56	R\$ 48.024,48	R\$ 58.552,90

8.5.6 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio do Café Caverá foi medido com base no tíquete médio de R\$ 5,50. Foi utilizado para esse cálculo o valor dos custos variáveis que ficam em torno de 32 %, o valor dos impostos (12%), margem de contribuição (15%). Posteriormente, foi usado o valor dos custos fixos mensais R\$ 2.567,00. Assim, foi obtido um ponto de equilíbrio de 464 clientes

mensais, 18 clientes diários. Esse valor encontrado corresponde a 11,6 giros da casa por mês. Acima desse número de clientes encontrado, gera lucro para o negócio, abaixo, prejuízo.

8.5.7 Valor presente líquido (VPL)

O investimento apresenta um VPL positivo, ou seja, possui boas chances de sucesso.

TABELA 14 - VPL

Ano	Fluxo de Caixa
0	R\$ (33.124,00)
I	R\$ 13.569,72
II	R\$ 12.576,36
III	R\$ 15.458,48
IV	R\$ 6.419,92
V	R\$ 10.527,52
Taxa de desconto	20%
VPL	R\$ 3.196,27

8.5.8 Taxa interna de retorno (TIR)

O nível mínimo aceito pelos administradores do Café Caverá é de 20%, ou seja, o resultado atingido de 25% fica um pouco acima do esperado.

TABELA 15 - TIR

Ano	Fluxo de Caixa
0	R\$ (33.124,00)
I	R\$ 13.569,72
II	R\$ 12.576,36
III	R\$ 15.458,48
IV	R\$ 6.419,92
V	R\$ 10.527,52
TIR	25%

8.5.9 Payback

Pela análise do fluxo de caixa, temos o período de recuperação do investimento estimado em 2,41 anos, isto é, aproximadamente 2 anos e 5 meses e meio. Esse tempo ficou um pouco abaixo dos 30 meses estipulados como objetivo financeiro.

TABELA 16 - Payback

Investimento	
Inicial	R\$ (33.124,00)
Fluxo de Caixa	
Ano I	R\$ 13.569,72
Ano II	R\$ 12.576,36
Ano III	R\$ 15.458,48
Payback	2,451 anos
	29,5 meses

9 CONCLUSÃO

O trabalho demonstrou que uma cafeteria na localidade escolhida para instalação atende as necessidades do consumidor que procura rapidez e qualidade no atendimento, produtos diferenciados e ambiente agradável.

Verificou-se também viabilidade financeira para abertura desse empreendimento. No entanto, os dados obtidos não indicam um negócio muito atrativo. Provavelmente, a projeção de vendas tenha sido um tanto pessimista. Assim, foi realizada para não gerar dados que mais tarde pudessem vir a surpreender os empreendedoras.

Em um cenário mais otimista, o projeto se torna bem mais atraente com um aumento nas projeções de venda em 25% . O VPL fica em torno de R\$ 12.268,00. A TIR é de 37% bem acima do esperado pelas sócias, 20%. O tempo de retorno do investimento, isto é, o *payback* é de aproximadamente 22 meses, 8 meses antes do que foi estabelecido como objetivo.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALA, Paulo Ricardo Zílio. **Plano de Negócio de um Bar e Restaurante**. UFRGS, 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HELLER, Ana Claudia. **Plano de Negócio para Transformação de uma Padaria Tradicional em Drive-Thru**. UFRGS, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- SEBRAE, disponível em
http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1051.asp/acesso em 16/04/2006.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FREIRE, Andy. **Paixão por Empreender**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- BRAGA, Roberta. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- TÉBUL, James. **A Era dos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FEE, disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/capa/index.php> acesso em 24/05/2006.

ABIC, disponível em <http://www.abic.com.br/> acesso em 16/05/2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Artmed, 2001. 2ª Edição.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO A – CARDÁPIO CAFÉ CAVERÁ

Bebidas:

- Espresso
- Espresso com chantilly
- Capuccino
- Capuccino com chantilly
- Espresso Duplo
- Espresso Duplo com chantilly
- Chocolate Quente
- Chocolate com chantilly
- Vitamina de frutas
- Sucos Naturais
- Refrigerantes
- Água
- Chás Quentes
- Chás Gelados
- Cervejas
- Vinhos

Pratos:

- Pão de Queijo
- Pão de Queijo recheado
- Torta de Frango
- Quiche de Palmito
- Croissant Recheado
- Sanduíches naturais
- Batata Frita com queijo
- Torta de Morango e Chocolate
- Torta de Limão
- Petit Gateau (bolinho de chocolate acompanhado de sorvete e calda)
- Sanduíche com tomate seco, queijo mussarela e rúcula
- Sanduíche com marina de berinjela e queijo

ANEXO B – INVESTIMENTO FIXO CAFÉ CAVERÁ

INVESTIMENTO FIXO		
ÁREA DE ATENDIMENTO		
DISCRIMINAÇÃO	QTDE	VALORES
Microondas	1 R\$	380,00
Computador	2 R\$	1.100,00
Impressora fiscal	1 R\$	600,00
Vitrine Refrigerada	1 R\$	1.680,00
Aparelho de som	1 R\$	620,00
Aparelho de TV	1 R\$	890,00
Prateleiras	2 R\$	145,00
Conjunto de mesas com 4 cadeiras	9 R\$	1.920,00
Banquetas de madeiras	6 R\$	600,00
Toalhas para mesas	27 R\$	135,00
Balcão e bancadas em alvenaria com tampo em granito	1 R\$	3.115,00
Impressora	1 R\$	600,00
Garrafa para Chantilly	1 R\$	550,00
SOMA		R\$ 12.335,00

INVESTIMENTO FIXO		
ÁREA-COZINHA		
DISCRIMINAÇÃO	QTDE	VALORES
Espremedor de fruta industrial	1 R\$	180,00
Liquidificador	1 R\$	90,00
Freezer	1 R\$	980,00
Geladeira	1 R\$	795,00
Fogão industrial	1 R\$	560,00
Forno microondas	1 R\$	380,00
Coifa	1 R\$	120,00
Forno elétrico	1 R\$	180,00
Balança	1 R\$	320,00
Prateleiras	3 R\$	217,00
Fritadeira	1 R\$	185,00
Armário	1 R\$	220,00
Termômetro	1 R\$	65,00
Utensílios em geral	R\$	1.375,00
SOMA		R\$ 5.667,00

INVESTIMENTO FIXO		
ÁREA-ESTOQUE		
DISCRIMINAÇÃO	QTDE	VALORES
Estantes para alimentos	2 R\$	262,00
Estantes para material de limpeza	2 R\$	190,00
SOMA		R\$ 452,00

INVESTIMENTO FIXO		
ÁREA-ESCRITÓRIO		
DISCRIMINAÇÃO	QTDE	VALORES
Arquivo de Aço	1 R\$	138,00
Calculadora	1 R\$	20,00
Computador	1 R\$	1.300,00
Impressora	1 R\$	300,00
Mesa de escritório	1 R\$	140,00
Cadeiras	2 R\$	180,00
Software Bit Bar	1 R\$	1.400,00
SOMA		R\$ 3.478,00

ANEXO C – CURRICULUM VITAE

Viviane Selau Carlos

Estado Civil: Solteira

Data de Nascimento: 16/10/1976

E-mail: vivi.Carlos@bol.com.br

Porto Alegre – RS

Objetivo Profissional

Trabalhar com finanças no setor de gastronomia.

Formação Acadêmica

Possível formanda em Administração de Empresas, com ênfase em Finanças até agosto de 2006.

Experiência Profissional

Café do Porto (2003)

Cargo: Gerência

ANEXO D – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	D	Reprovado	4
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	FF	Reprovado	12
2005/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	B	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2005/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	-	Afastado	4
2005/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Afastado	12
2005/1	ESTATÍSTICA ECONÔMICA (MAT02207)	A	-	Afastado	4
2004/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	FF	Reprovado	12
2004/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	D	Reprovado	4
2004/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	C	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	A	FF	Reprovado	4
2004/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	C	Aprovado	4
2004/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	-	Cancelado	4
2004/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	C	Aprovado	2
2003/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2003/2	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	C	Aprovado	4
2003/2	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	A	A	Aprovado	2
2003/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	A	B	Aprovado	2
2003/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	B	C	Aprovado	4

	(ADM01142)				
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	C	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2003/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2003/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	C	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	C	Aprovado	6
2002/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	C	Aprovado	4
2002/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	C	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	B	Aprovado	4
2002/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	FF	Reprovado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	C	Aprovado	4
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	C	Aprovado	4
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	C	Aprovado	4
2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	B	Aprovado	4
2001/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	C	B	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	C	Aprovado	4
2001/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	B	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2001/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	B	Aprovado	4
2001/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	A	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	D	B	Aprovado	4

2000/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	C	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	C	Aprovado	6
2000/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	B	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	N	C	Aprovado	4
2000/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	C	Aprovado	4
2000/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	D	A	Aprovado	4
2000/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	D	Reprovado	6
2000/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	B	Aprovado	4
2000/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2000/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	G	C	Aprovado	4
1997/1	GENÉTICA ENF (BIO07716)	U	FF	Reprovado	3
1997/1	INTRODUÇÃO À ECOLOGIA (PARA A ÁREA BIOMÉDICA) (BIO11418)	B	FF	Reprovado	2
1996/1	EDUCAÇÃO E SAÚDE (EDU02004)	A	FF	Reprovado	2
1996/1	FILOSOFIA DA AÇÃO NA ENFERMAGEM (ENF01002)	U	FF	Reprovado	2
1996/1	FUNDAMENTOS DO CUIDADO HUMANO II (ENF03001)	B	D	Reprovado	5
1996/1	GENÉTICA ENF (BIO07716)	A	FF	Reprovado	3
1996/1	INTRODUÇÃO À ECOLOGIA (PARA A ÁREA BIOMÉDICA) (BIO11418)	C	FF	Reprovado	2
1995/2	ANTROPOLOGIA SOCIAL (HUM05463)	A	A	Aprovado	4
1995/2	EPIDEMIOLOGIA - E (ENF03331)	U	B	Aprovado	2
1995/2	FISIOLOGIA - E (BIO03328)	B	C	Aprovado	10
1995/2	IMUNOLOGIA (BIO06619)	U	C	Aprovado	2
1995/2	INTRODUÇÃO A ENFERMAGEM I (ENF01116)	A	A	Aprovado	2
1995/2	MICROBIOLOGIA - E (BIO06618)	B	C	Aprovado	5
1995/2	NUTRIÇÃO-ENFERMAGEM (ENF03330)	U	A	Aprovado	2
1995/2	PARASITOLOGIA - E (BIO06617)	B	B	Aprovado	3
1995/1	ANATOMIA - ENF (BIO05523)	U	B	Aprovado	6
1995/1	BIOQUÍMICA APLICADA ENFERMAGEM (BIO01109)	A	B	Aprovado	8
1995/1	CITOLOGIA EMBRIOLOGIA GERAL (BIO05525)	A	C	Aprovado	7
1995/1	INTRODUÇÃO A ENFERMAGEM I (ENF01116)	A	FF	Reprovado	2
1995/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA (HUM04460)	I	B	Aprovado	4
1995/1	PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO (HUM02285)	U	C	Aprovado	3

ANEXO E – FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de 2006.

Professor Orientador:

Disciplina: Estágio Final (ADM 01195, 01196, 01197, 01198, 01199)

Área de Concentração:

Aluno:

Turma:

