

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GUILHERME COELHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA EMPRESA DE FAST FOOD NO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC**

**CRICIÚMA  
2015**

**GUILHERME COELHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA EMPRESA DE FAST FOOD NO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA  
2015**

**GUILHERME COELHO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA EMPRESA DE FAST FOOD NO MUNICÍPIO DE SOMBRIO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 01 de Dezembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Fabrício Machado Miguel – Especialista – (UNESC) – Orientador

---

Prof. Jonas Scremin Brolese – Especialista –(UNESC) Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de enviar os meus mais modestos agradecimentos e condolências as melhores pessoas que pude ter em minha vida; meus pais, Antônio dos Passos Coelho e Áurea Teresinha Coelho, por ter me oferecido todo suporte necessário para eu encarar as dificuldades da vida e poder concluir o curso. Acredito profundamente que a família é essencial ao crescimento educacional das pessoas, pois a partir dela é formado todos os preceitos básicos da educação para com a vida, não só a educação como conhecimento, como também ético e comportamental, e neste aspecto, sou totalmente grato por todo apoio e exemplo oferecido pelos meus pais.

Diante dos meus sinceros agradecimentos a, gostaria de estender aos meus irmãos por também participarem ativamente da minha vida, apoiando quando necessário, e até mesmo quando não era necessário. Foram inúmeras as vezes que me deparei junto a eles na estrada da vida profissional e pessoal, sempre ao meu lado, motivando e lhe passando seus ensinamentos. Cabe destacar também a amizade dos meus amigos de infância, e dos meus colegas de faculdade, que arduamente (assim como eu) estudaram e se esforçaram, sabendo sempre que existe alguém torcendo por nós, alguém torcendo para que consigamos vencer na vida, superar barreiras e emergir rumo a satisfação profissional e pessoal. Meus amigos e colegas de curso, cujo lista de nomes seria demasiadamente extensa para colocar aqui, sinto que possuem uma parte deste sentimento de vitória após a conclusão deste trabalho.

Ainda há de se destacar o imensurável amor e apoio de minha namorada, Gisele Souza de Vargas, que sempre me apoiou nas horas mais complicadas deste trabalho, e que, após problemas causados no meu notebook, emprestou o seu para que eu pudesse realizar este trabalho. Não há palavras para descrever o apoio que ela me ofereceu quanto a isto, e quanto a todos os outros favores que ela me ofereceu, com seu sorriso prontificado em seu rosto. Por isto, termino estes agradecimentos dizendo o quanto ela é importante para mim.

Todos que foram, direta ou indiretamente mencionados acima, são de grande valia, não só para a realização deste trabalho, como também para a minha vida.

## RESUMO

COELHO, Guilherme. **Plano de negócios: análise da viabilidade da implantação de uma empresa de fast food na cidade de Sombrio**. 2015. Orientador: Fabricio Machado Miguel. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

Este estudo foi realizado com o objetivo de apresentar a análise da viabilidade econômico-financeira de uma empresa de fast food na cidade de Sombrio, cujo foco principal da mesma é a venda de sanduíches tipo hambúrguer. Para tanto, com o intuito de realizar uma abordagem completa da análise de viabilidade, foi realizado um estudo didático acerca das principais características e exigências do plano de negócios quanto ao mercado e ao perfil empreendedor dos gestores do mesmo. Logo após foi destacado na fundamentação teórica, os principais tópicos presentes no plano de negócios bem como a extensão de sua abordagem. Neste plano de negócio foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa com os potenciais clientes do empreendimento. Nestas pesquisas, os dados foram transformados em informações, tendo como principal objetivo a resposta da questão problema. Diante dos resultados apresentados pelo questionário, desenvolveu-se um plano de negócios, onde foi simuladamente constituída uma empresa de fast food no município de Sombrio/SC com a utilização do plano de negócio, sendo exposto nele, os itens preceitos no SEBRAE como essenciais ao empreendimento. Com a utilização desta ferramenta, foi alcançado o objetivo geral do presente trabalho; viabilidade de constituir uma lancheria fast food na referida cidade acima citada, com rentabilidade média de 22%e retorno do investimento em aproximadamente 3 anos.

Palavras Chave: Planejamento. Negócios. Finanças. Empreendedorismo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Arranjo físico elaborado pelo SEBRAE .....	22
Figura 2 - Taxa Interna de Retorno .....	29
Figura 3 - Logotipo da empresa .....	34
Figura 4 - Kit lanches .....	36
Figura 5 - Layout do Estabelecimento .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso.....	16
Quadro 2 - Principais tópicos do Plano Operacional .....	22
Quadro 3 - Prazo Médio de Pagamento de Compras .....	26
Quadro 4 - Prazo Médio do Recebimento de Vendas .....	27
Quadro 5 - Prazo Médio de Rotação de Estoques .....	27
Quadro 6 - Retorno sobre o investimento .....	28
Quadro 7 - Ponto de Equilíbrio .....	30
Quadro 8 - Concorrentes.....	46
Quadro 9 - Impostos sobre faturamento.....	49
Quadro 10 - Lista de lanches .....	50
Quadro 11 - Previsão de vendas.....	51
Quadro 12- Molho Prime .....	53
Quadro 13 - Molho Especial.....	54
Quadro 14 - Molho Light.....	55
Quadro 15 - Balanço Patrimonial .....	56
Quadro 16 - Demonstração do Resultado do Exercício .....	57
Quadro 17 - Índices de eficiência (em dias). .....	59
Quadro 18- Ponto de Equilíbrio .....	59
Quadro 19 - Payback Show Bites.....	60
Quadro 20 - Taxa Interna de Retorno .....	61
Quadro 21 - Retorno sobre o investimento .....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de Liquidez .....	25
Tabela 2 - Análise SWOT ou FOFA .....	37
Tabela 3 - Processo de vendas via telefone (tele entrega). .....	38
Tabela 4 - Processo de vendas para clientes in loco .....	39
Tabela 5 - Fornecedores .....	40
Tabela 6 - Número de colaboradores.....	42
Tabela 7 - Competências do Sócio graduado em Administração.....	42
Tabela 8 - Competências do Sócio graduado em Ciências Contábeis.....	43
Tabela 9 - Investimento inicial .....	47
Tabela 10 - Custos fixos.....	49
Tabela 11 - Contas a Pagar .....	52
Tabela 12 - Lista de Ingredientes .....	53
Tabela 13 - Preço de Venda dos Lanches .....	55
Tabela 14 - Indicadores de Liquidez .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aux.	Auxiliar
Av.	Avenida
CF	Cupom Fiscal
CF	Fluxo de Caixa
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
Ltda	Limitada
ME	Microempresa
RB	Recibo
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SEI	SEBRAE Empreendedor Individual
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIR	Taxa Interna de Retorno

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	14
<b>2.1.1 Empreendedorismo no Brasil</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Características do empreendedor</b> .....	<b>15</b>
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS .....	17
2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	17
<b>2.3.1 Índice ou sumário</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2 Sumário executivo</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.3 Análise de mercado</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.4 Plano de marketing</b> .....	<b>19</b>
2.3.4.1 Produtos e serviços .....	20
2.3.4.2 Comercialização .....	21
<b>2.3.5 Plano operacional</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.6 Processos operacionais</b> .....	<b>23</b>
2.3.6.1 Equipe .....	23
<b>2.3.7 Plano financeiro</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.8 Construção de cenários</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.9 Indicadores financeiros</b> .....	<b>25</b>
2.3.9.1 Indicadores de liquidez .....	25
2.3.9.2 Índices de atividade .....	26
2.3.9.2.1 <i>Ciclo operacional</i> .....	26
2.3.9.2.2 <i>Prazo médio de pagamento a fornecedores</i> .....	26
2.3.9.2.3 <i>Prazo médio do recebimento de vendas</i> .....	27
2.3.9.2.4 <i>Prazo médio de rotação dos estoques</i> .....	27
2.3.9.3 Índices de Rentabilidade .....	28
2.3.9.3.1 <i>Retorno sobre o investimento</i> .....	28
2.3.9.3.2 <i>Taxa Interna de Retorno</i> .....	28
2.3.9.3.3 <i>Payback</i> .....	29

2.3.9.3.4 <i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>33</b>
4.1 RESUMO EXECUTIVO.....	33
4.2 ANÁLISE DO MERCADO.....	34
<b>4.2.1 A empresa</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.2 Localização</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.3 Definição do negócio (foco)</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.4 Missão</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.5 Visão</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.6 Fatores críticos de sucesso</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.7 Princípios e valores</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.8 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.9 Análises estratégicas</b> .....	<b>37</b>
4.3 PLANO OPERACIONAL.....	38
<b>4.3.1 Procedimentos de vendas</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3.2 Layout</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3.3 Principais insumos</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3.4 Capacidade de produção e/ou comercial</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3.5 Estrutura organizacional</b> .....	<b>41</b>
4.3.5.1 Equipe de gestão do empreendimento.....	42
4.4 PLANO DE MARKETING.....	43
<b>4.4.1 Descrição dos produtos e/ou serviços</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4.2 Diferenciais competitivos</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4.3 Análise da oportunidade</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4.4 Análise da clientela</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4.5 Análise da concorrência</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4.6 Estratégias de marketing</b> .....	<b>46</b>
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	47
<b>4.5.1 Investimento inicial</b> .....	<b>47</b>
<b>4.5.2 Custos fixos</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5.3 Custos variáveis</b> .....	<b>49</b>
<b>4.5.4 Capital de giro</b> .....	<b>50</b>

<b>4.5.5 Estoques</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.6 Contas a receber</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.7 Contas a pagar</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.8 Custos dos lanches</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.9 Ingredientes</b> .....	<b>53</b>
4.5.9.1 Molho prime.....	53
4.5.9.2 Molho especial .....	54
4.5.9.3 Molho light.....	54
<b>4.5.10 Preços</b> .....	<b>55</b>
<b>4.5.11 Balanço patrimonial</b> .....	<b>56</b>
<b>4.5.12 Demonstrativo do Resultado do Exercício</b> .....	<b>57</b>
<b>4.5.13 Indicadores financeiros</b> .....	<b>58</b>
<b>4.5.14 Índices de Eficiências</b> .....	<b>58</b>
<b>4.5.15 Indicadores de rentabilidade</b> .....	<b>59</b>
4.5.15.1 Ponto de Equilíbrio .....	59
4.5.15.2 Payback.....	60
4.5.15.3 Taxa Interna de Retorno.....	61
4.5.15.4 Retorno sobre o investimento.....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>62</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>64</b>
<b>7 APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO</b> .....	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo explanará o tema deste trabalho, realizando uma primeira aproximação acerca de Empreendedorismo, e logo após, Plano de Negócios e da viabilidade de implantação de uma empresa comercial de Fast Food na cidade de Sombrio. Além de abordar também a questão problema, seguida dos objetivos propostos para o conhecimento e a resolução da mesma, e posteriormente a justificativa deste trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

No contexto econômico atual, a criação de uma empresa deverá ser realizada cautelosamente, uma vez que o mercado instável e turbulento exige delas um planejamento inicial mais preciso acerca das variáveis que compõe o referido cenário econômico. Diante desta situação, cabe salientar a importância do plano de negócios, instrumento de planejamento empresarial, capaz de arguir todas essas informações, além de manter a estabilidade da empresa e permitir o desenvolvimento das mesmas, guiando-lhe por meio do melhor caminho encontrado seguindo as informações levantadas.

Para que seja possível realizar um planejamento com segurança, principalmente quanto a penetração da empresa no mercado, o plano de negócios surge como instrumento essencial para a análise da viabilidade e implantação do negócio, pois nele será levantando todas as variáveis que possam interferir economicamente ou socialmente nos resultados da empresa, e por meio destes dados é definido todos os passos que a empresa irá dar desde sua concepção – e até mesmo antes – à estabilidade econômica no mercado.

O plano de negócios segundo Rosa C. (2013) deve ser dividido em etapas, sendo o Sumário Executivo; a Análise do Mercado; Plano de Marketing; Plano Operacional; Plano Financeiro; Construção de Cenário e; Análise de Mercado. Percebe-se que a área de extensão do Plano de Negócios é bem ampla, e integra na ferramenta, tanto as informações macros quanto o micro, e que cujo itens acima citados, serão tratados nesse trabalho.

Conhecendo sinteticamente o plano de negócios, pode-se concluir preliminarmente que será necessário possuir um perfil empreendedor, detentor de

habilidades cognitivas, para que consiga elaborá-lo e aplicá-lo com eficiência. Partindo desta ideia, pode-se perceber um déficit quanto ao perfil empreendedor na cidade de Sombrio, uma vez que o mercado alimentício se encontra defasado, com poucas empresas no ramo e que por sua vez, não oferece variedades quantos aos lanches disponibilizados aos clientes.

Diante deste cenário é possível se perguntar: Qual a viabilidade econômica/financeira da instalação de uma empresa de fast food no Município de Sombrio/SC

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo geral um analisar a viabilidade econômica/financeira da instalação de uma empresa de fast food no Município de Sombrio/SC

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, faz-se necessário a execução dos seguintes objetivos específicos:

- Estruturar e definir o planejamento estratégico para a empresa;
- Analisar a viabilidade financeira e econômica da implantação bem como o plano de negócios em seu contexto geral;
- Elaborar um plano de negócio para a implantação de uma empresa de fast food no Município de Sombrio/SC;
- Demonstrar os indicadores financeiros do negócio;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto supracitado, percebe-se que as práticas realizadas pelas empresas que estão ingressando no mercado não estão suprindo as necessidades exigidas pelo mesmo. Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), essa prática equivocada acarreta num índice de mortalidade precoce nas MPEs de aproximadamente 26% nos dois primeiros anos de vida, esse resultado se apresenta em consequência da falta de planejamento das empresas para com o ingresso no mercado.

Sabendo da importância de ter conhecimento de todas as variáveis que compreende o setor em que a empresa irá ingressar, a elaboração do plano de

negócio segundo Rosa C. (2013), em sua cartilha distribuída pelo SEBRAE, torna-se imprescindível, pois permite encontrar resoluções e caminhos para todas as informações levantadas, saciando as necessidades do administrador, e conseqüentemente, o melhor controle dos parâmetros que podem dificultar ou aprimorar o crescimento da empresa. Além dos benefícios citados, o plano de negócio proporciona uma melhora significativa na gestão financeira e econômica da entidade, sendo possível observar e comparar o planejado com o executado, em outras palavras, é também um instrumento de controle administrativo e gerencial da empresa.

Cabe salientar a importância do desenvolvimento do presente plano de negócios para universidade, pois o mesmo poderá servir como fonte de pesquisas para os futuros acadêmicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo abordará todo o referencial teórico utilizado para dar respaldo ao tema de pesquisa. Para alcançar este objetivo, serão abordados o empreendedorismo e o perfil empreendedor – este último é imprescindível para a construção do plano de negócios – bem como a estrutura e as divisões do plano de negócios e seus componentes.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Quanto à origem do significado formal de empreendedorismo, ela não possui uma data certa, mas, segundo Oliveira (2014) há relatos de que foi idealizado por diversos economistas e empresários ao longo da história, cujo um deles, o economista austríaco Joseph Schumpeter, que em 1949, designou o termo como sendo, a elevada criatividade do corpo executivo de uma empresa diante de um dado cenário econômico competitivo, cujo resultados positivos foram adquiridos através de inovações efetuadas pelo referidos gestores.

Rosa S. (2012, p. 6), em sua cartilha SEI: Empreendedorismo, disponibilizada pelo SEBRAE, conceitua que

A palavra “empreender” significa decidir fazer alguma coisa pouco comum, algo que exige de nós uma decisão que não se toma toda hora. Empreender é ir em busca de uma realização. O Brasil é um país de empreendedores. Faz parte do sonho de muitos brasileiros ter ou dinamizar seu próprio negócio. Mas a estrada que nos leva do sonho à realidade é feita de muito trabalho e conhecimento; talento e persistência; foco nos objetivos e comprometimento. Em uma palavra: atitude.

Santos e Acosta (2011), seguem a mesma linha de pensamento, e descrevem o empreendedorismo como sendo comportamental, e não traços de personalidade de uma pessoa, ou seja, ele pode ser aprendido, por meio de instrumentos de mensuração e interpretação dos cenários, que vem ocorrendo no mercado econômico e no setor, e por trás desses valores é possível utilizar técnicas para compreender as informações e escolher a melhor decisão a ser tomada.

### **2.1.1 Empreendedorismo no Brasil**

O termo empreendedorismo no Brasil ainda é recente, conforme dispõe Dornelas (2001), há resquícios da utilização do termo e dá prática em meados de 1990, que, se aprimorou com o surgimento de entidades como o SEBRAE, que auxiliavam os idealistas na criação de seus próprios empreendimentos.

Ainda engatinhando no ramo dos empreendimentos, O GEM (2014, p. 9) indica que:

a maioria dos empreendimentos no Brasil apresenta características pouco compatíveis com ambientes de maior competitividade. Porém, sinaliza a possibilidade de melhoria nos indicadores relacionados à novidade do produto, idade da tecnologia e orientação internacional, com os seguintes destaques para Região Sul

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Oliveira (2014), informa dois itens que refletem a realidade do empreendedorismo no Brasil, cujo primeiro item destaca a tardia abertura do mercado externo, o que levou aos brasileiros se desenvolver no comodismo do mercado interno diante da ótica do protecionismo; o segundo item trata-se da quantidade de empresas de micro, pequeno, ou médio porte no Brasil – que são a maioria.

### **2.1.2 Características do empreendedor**

São os fatores que predominam no pensamento e atitudes do empreendedor diante de um problema, ou até mesmo antes. Oliveira (2014) faz uma grande ênfase a característica da vocação, primazia ao empreendedor. Por ela a pessoa se mostra apta e predestinada a exercer ou praticar uma atividade, seja ela de risco ou não. Além dessa característica, o autor ainda traça como requisito ao empreendedor, ter motivação para manter os objetivos focados pela equipe, e intuição para que consiga captar e raciocinar as informações o mais breve possível. Somando aos três anteriores, a ética torna-se imprescindível para a posição do empreendedor, uma vez que ele deverá ter respeito para com sua equipe, e transmitir-lhe confiança em suas decisões.

Levinson (2011, apud Las Casas, 2009), destaca que existem cinco características que todo empreendedor deve ter, são elas; paciência, agressividade, imaginação, sensibilidade e vontade interior. Uma vez desenvolvida, todas elas se mostram capazes de alertar e desenvolver o perfil empreendedor diante do mercado

econômico. Além destes itens, o autor ainda cita a criatividade como fonte de resolução dos conflitos bem como o desenvolvimento de uma mente analítica e sistemática, capaz de processar todas as informações ao mesmo tempo.

Diante do exposto, para completar o perfil do profissional na área, Dornelas (2008) traz em sua obra uma divisão de características relacionadas com o perfil empreendedor, que será demonstrada na Tabela 1.

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso

<p><b>Grupo de características relacionadas a Realização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de oportunidades e iniciativa.</li> <li>• Correr riscos calculados</li> <li>• Exigir qualidade e eficiência</li> <li>• Persistência</li> <li>• Comprometimento</li> </ul>
<p><b>Grupo de Características relacionadas ao planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações</li> <li>• Estabelecimento de metas</li> <li>• Planejamento e monitoramento sistemático</li> </ul>
<p><b>Grupo de características relacionadas ao poder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasão e rede de contatos</li> <li>• Independência e autoconfiança</li> </ul>

Fonte: Dornelas (2008, p.134).

Solidificando as características bem como a função do empreendedor diante de sua equipe e do mercado, Santos e Acosta (2011, p. 101) destacam que

o empreendedor ultrapassa os limites de sua habilitação. Deve não apenas utilizar instrumentos de sua área, como também saber lidar com pessoas, deve ser um estrategista, planejador, incentivador, enfim um profissional completo que saiba acima de tudo ordenar com as ferramentas que possui o conjunto como um todo e não dissecado em feudos, grupos, setores ou áreas.

Podemos concluir que ter compreensão do mercado não é suficiente para empreender, sendo necessário também desenvolver habilidades cognitivas e trabalhá-las bem junto a equipe para que possa gerar resultados satisfatórios e empreendimentos de sucesso.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Importante frisar o conceito do plano de negócios antes de qualquer procedimento. Para Rosa. C (2013), em sua cartilha de plano de negócios disponibilizada pelo SEBRAE, ele é uma ferramenta de planejamento empresarial muito abrangente em termos dos setores da empresa, e que ilustra fielmente o perfil do mercado e oferece a ele (usuário da ferramenta), através de métodos e técnicas, capacitação para desenvolver produtos, e também as atitudes do empreendedor, com o intuito melhorar as condições de penetração da empresa no mercado bem como restabelecer seus resultados econômicos, além de permitir a inovação da mesma.

Seguindo este mesmo dogma, vale destacar que, o plano de negócios é

[...] um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2011, p. 4)

Com estes conceitos formados, destaca-se então a importância do plano de negócios dentro do contexto administrativo, quanto a estratégica e o planejamento da empresa, pois nele estará traçado todos os passos da gestão empresarial rumo ao sucesso.

## 2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Quanto a estrutura do plano de negócios, Dornelas (2011) diz em sua obra que existem algumas pequenas divergências entre os autores, pois não existe uma estrutura padrão que seja requisito para elaboração da ferramenta.

Trazendo um Plano de Negócio mais robusto, Dornelas (2011, p. 11), cita a seguinte estrutura de plano de negócios: “1. Sumário executivo; 2. Conceito do negócio; 3. Mercado e competidores; 4. Equipe de gestão; 5. Produtos e serviços; 6. Estrutura e operações; 7. Marketing e vendas; 8. Estratégias de crescimento; 9. Finanças; 10. Anexos”

Mas, para a fundamentação deste trabalho foi utilizada a estrutura disponibilizada pelo SEBRAE, na cartilha confeccionada pelo Rosa. C (2013), que dispõe a seguinte ordem: capa; índice; sumário executivo; análise de mercado;

plano de marketing; plano operacional; plano financeiro; construção de cenários; avaliação estratégica; avaliação do plano de negócios; roteiro para coleta de informações.

Dada a estrutura acima, importante salientar que todos os tópicos apresentados serão estudados. Pois cada item é de suma importância para a composição do plano de negócios. Obstante de conceito, o primeiro tópico que terá contato direto com os usuários (possíveis investidores na maioria dos casos) é a capa Segundo Dornelas et al. (2008, p. 50), “a capa do plano deve conter as seguintes informações: nome da empresa, slogan, nome, endereço, telefones, fax e e-mail de contato, data, ressalva e número de cópia.”

### **2.3.1 Índice ou sumário**

O sumário conterà na íntegra, Dornelas et al. (2008, p. 53) “um guia do plano, abordando as seções, subseções, capítulos e as figuras, bem como os quadros e os apêndices.” Trata-se de uma navegação via tópicos, do plano de negócios.

### **2.3.2 Sumário executivo**

Em suma, o sumário executivo não é obrigatório, mas são apresentados na maioria dos planos de negócios e contém um breve resumo do mesmo. Siegel et al. (1996), conceituam-se o sumário executivo como “[...] uma versão condensada do plano inteiro. O sumário executivo não é simplesmente uma declaração de fundo, nem uma introdução”. Em outras palavras, ele apresenta os principais pontos do plano de negócios.

Sendo a primeira peça que fará contato aos leitores, o sumário executivo deverá conter principalmente, segundo Dornelas (2008), informações que consigam surpreender e chamar a atenção do usuário, dados interessantes e relevantes acerca do mercado da empresa e dos potenciais de expansão no mercado bem como a capacidade progressiva e real dos gestores levarem a empresa a se tornar grande no mercado.

O autor ainda traz uma sugestão de divisão do sumário executivo em sua obra descrição a oportunidade, conceito do negócio, panorama do setor, mercado-alvo, vantagem competitiva, modelo do negócio e oferta.

### **2.3.3 Análise de mercado**

Neste tópico serão definidos os itens de parâmetros de penetração ou restabelecimento da empresa no mercado, tal como o segmento e o setor, entre outros. Segundo Siegel et al. (1996, p. 83):

Essa seção do plano deve responder a perguntas como: a empresa é manufatureira, varejista ou de serviços? Que clientes está tentando atender? O que ela está oferecendo a sua clientela, e como? Onde ela está localizada? Onde fará negócios? (local, nacional ou internacionalmente)?

Depois de levantada as informações questionadas, de forma macro, o passo seguinte segundo Dornelas et al. (2008) é aprofundar os segmentos dentro do setor, definindo detalhadamente o público alvo e os concorrentes, não fazendo menção somente a empresa, mas sim quanto ao comportamento do mercado neste setor em geral.

Siegel et al (1996) compreende que esta é a seção adequada para informar os possíveis investidores acerca do enquadramento jurídico da empresa, se ela é optante do simples, do lucro real ou presumido. Ou seja, ele faz uma observação e abre uma lacuna para que seja estudada diante da análise de mercado, qual opção será mais benéfica para a empresa.

### **2.3.4 Plano de marketing**

É o planejamento de penetração e expansão da empresa no mercado. Abordando, segundo Dornelas et al. (2008), toda parte do mercado-alvo, produtos e serviços, formação de preço, distribuição, promoção, vendas e marketing da empresa.

Mas antes de abordar minuciosamente estes itens, é importante conhecermos o conceito do plano de marketing:

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve plano. Por isso mesmo, diz-se que um bom plano não valida

uma idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validade com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

Porém, cabe salientar que no plano de negócios, segundo Siegel et al. (1996) o plano de marketing deverá conter linguagem simples e clara, pois será divulgado para pessoas não tão habituadas com o mercado e a área, e, visando utilizar expressões técnicas de difícil entendimento, as informações deverão ser esclarecedoras, de forma a transmitir as ofertas da empresa ao mercado.

#### 2.3.4.1 Produtos e serviços

Nesta seção deverá ser realizada uma breve descrição dos principais produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esta descrição preferencialmente terá que ter, para Siegel et al. (1996), aspectos físicos do produto, uso do produto e apelo aos benefícios que o mesmo poderá trazer, bem como o estágio de desenvolvimento que se encontra o produto. Garantindo informações fidedigna quanto as propostas realizadas pela empresa.

Rosa C. (2013, p. 48) também traz alguns aspectos que deverão conter nesta seção, dentre elas, “as linhas de produto, especificando detalhes como tamanho, modelo e cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio.

Dornelas et al. (2008) defende a utilização de apresentações gráficas e matrizes de desempenho para apresentação dos benefícios do produto, bem como a proposta de valor do mesmo para o consumidor. Além de informações que ressaltem a diferenciação deste, com o disponibilizado por outras empresas no mercado.

Aliado aos produtos e serviços, as estratégias promocionais possuem importante papel no plano de negócios. Rosa C. (2013, p. 50), conceitua promoção como “toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. Ou seja, É a utilização de meios de comunicação para propagar as informações acerca do produto, que deverá estar exposta claramente no plano de negócios.

#### 2.3.4.2 Comercialização

Ponto crucial para o plano de marketing, a comercialização compreende “como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir as condições de mercado para gerar vendas”. (Siegel et al., 1996, p. 93). Para isso são utilizadas várias ferramentas de estratégias de formação de preço de venda, dentre elas o do Mark-up e o do mercado e demanda, porém, Dornelas et al. (2008) diz que a melhor estratégia é basear o preço do seu produto nos preços dos seus concorrentes e no mercado, aliado a percepção se o seu produto é melhor ou pior que o dos concorrentes. A comercialização também abrange a distribuição do produto, como podemos ver logo abaixo:

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. (ROSA, C. 2013, p. 53)

Vale informar que, conforme conceitos citados acima, pode-se concluir que esta é a seção para esclarecer aos usuários dos planos de negócios acerca da política de vendas e da metodologia da mesma. Esclarecendo todas as dúvidas sobre este procedimento.

#### 2.3.5 Plano operacional

São informações que abrangem todo o sistema funcional da empresa, que segundo o Rosa C. (2013, p. 58), é “como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível.” Ou seja, tudo que diz respeito as operações da empresa.

Ainda sob esta ótica, Dornelas et al (2008) ressalta que “o essencial é articular as atividades operacionais e considerar como as operações gerarão valor para o cliente”, abrangendo uma enorme área de conhecimento e informações, o autor ainda ressalta os principais tópicos do plano de operacional, conforme dispõe a tabela 2.

## Quadro 2 - Principais tópicos do Plano Operacional

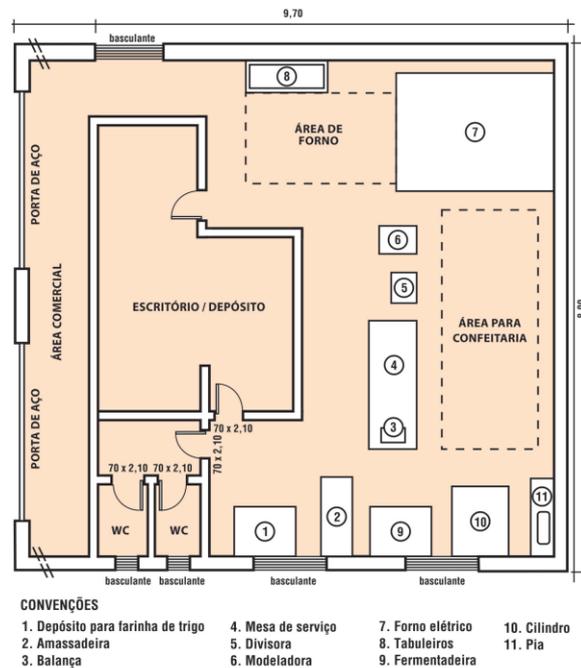
- Estratégia operacional.
- Abrangência das operações.
- Operações em andamento.

Fonte: Dornelas Et al (2008, p. 100)

Completando o conceito, Siegel et al. (1996), informam que para que a empresa tenha competitividade no mercado, o plano operacional deverá ser detalhado, profundo e preventivo. Porém, sem que haja excesso de informações que sobrecarreguem a leitura do usuário do plano de negócios – possível investidor. Por isso é relativamente importante peneirar as informações necessárias e colocar no papel de forma clara e objetiva.

Mas, diante dos conselhos ministrados pelo Rosa. C (2013) em sua cartilha de elaboração do plano de negócios, o começo do plano operacional preferencialmente se dá com a elaboração do arranjo físico do estabelecimento. Como forma de organizar e trabalhar os espaços necessários para a implantação da empresa.

Figura 1 - Arranjo físico elaborado pelo SEBRAE



Fonte: Rosa (2013, p.59)

Siegel et al. (1996), destaca a importância de desenvolver, construir e demonstrar no plano de negócios, o espaço físico bem como as etapas operacionais do estabelecimento, de maneira didática e sistemática, pois eles são a chave para uma boa leitura do negócio na prática, por parte dos usuários do plano de negócios, para assim ser possível compreender o bom funcionamento operacional do empreendimento.

### **2.3.6 Processos operacionais**

Neste subitem do plano operacional, tem-se como objetivo de estudo, levantamento de todas as informações a respeito da produção, comercialização e prestação de serviços da empresa. Siegel et al. (1996) destacam a importância da explanação acerca do desenvolvimento de produtos realizados pela empresa, como forma de destaque da empresa em seu segmento no mercado. Abordando além da criação do produto, informações sobre melhorias realizadas nos produtos antigos, testes, pesquisas, entre outros meios de propagar a informação do mesmo.

Dornelas et al. (2008, p. 101), cita que a primeira informação essencial a ser respondida é “Qual é o processo de produção para o seu serviço/produto? ”. Ressalta ainda que um diagrama não seria o suficiente para responder esta questão, mas que a utilização do mesmo facilitaria a sua compreensão, e até mesmo sua elaboração na prática. Ademais, cabe ainda explicar nesta subseção, informações sobre parcerias e até mesmo os canais de distribuição que o produto irá utilizar para chegar ao cliente.

Concluindo esta linha de pensamento, o Rosa C. (2013, p. 62) dispõe o seguinte, “Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. ”Ou seja, a elaboração completa de um roteiro operacional, incluindo todas as operações realizadas pela empresa rumo à obtenção dos seus resultados positivos.

#### **2.3.6.1 Equipe**

Dornelas et al. (2008, p. 109) prepondera que “o plano descreva os membros responsáveis detalhadamente pelas atividades chaves e transmita a

imagem de que são pessoas extraordinárias com integridade, conhecimento e competência. ” No entanto o autor observa que não é possível completar uma equipe com tais características muito facilmente, tendo que buscar e recrutar alguém que preenche as lacunas de habilidades da equipe atual.

Diante dessa ótica, Siegel et al. (1996) descreve que a equipe é um dos principais fatores que levam os usuários do plano de negócios a dar credibilidade para a empresa, pois através da apresentação da equipe que os futuros investidores se sentem seguros quanto ao negócio. Pois, destaca que o sucesso está diretamente atrelado a capacidade da equipe e a eficiência na resolução dos problemas enfrentados diante do mercado.

### **2.3.7 Plano financeiro**

Todas as informações acerca da quantidade e qualidade dos recursos utilizados deverão constar nessa seção. A importância de quantificar os dados da empresa se mostra necessário, conforme Dornelas et. al. (2008, p. 129):

O crescimento da receita revela o lado positivo da sua oportunidade. As despesas indicam quanto custa disponibilizar o produto ou serviço. As demonstrações do fluxo de caixa servem como um sistema de alarme antecipado de problemas potenciais (ou riscos críticos) e o balanço representa os recursos exigidos para implementar o sistema que fará o negócio funcionar.

“O desempenho financeiro previsto é dirigido diretamente aos interesses finais tanto do empreendedor como do analista. ” (Siegel et al., 1996, p. 167). Para que seja possível realizar essas projeções com credibilidade, será necessário levantar informações confiáveis.

### **2.3.8 Construção de cenários**

Trata-se da projeção dos resultados da empresa, diante de vários cenários econômico simulados pelos empresarial de acordo com a economia do mercado. O SEBRAE (2013, p. 105) auxilia o empresário sobre a construção de cenários do seguinte modo:

Prepare cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas). A partir daí, pense em ações para

evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis.

Segundo o que dispõe os autores Moritz e Pereira (2005). A projeção de um cenário permite não somente retratar os dados econômicos da empresa naquela data, mas serve também como instrumento de auxílio para acompanhamento do que foi planejado, e eventualmente realizar mudanças no planejamento caso os resultados não estejam acontecendo segundo as projeções.

### 2.3.9 Indicadores financeiros

Para compreender melhor a situação patrimonial, econômico-financeira da empresa, Marion (2002), compreende que os indicadores, são resultados da divisão de duas grandezas patrimoniais, cujo resultado, deverá ser passado por uma interpretação e logo após, por estudo ou conceituação, para saber se o resultado obtido pelo índice, é favorável ou não a empresa.

Martins *et al.* (2014) cita a importância da utilização de índices, entre contas patrimoniais que possuem relação entre si, para satisfazer, com maior segurança, os usuários das demonstrações contábeis acerca das situações econômico-financeiros apresentadas.

#### 2.3.9.1 Indicadores de liquidez

Este indicador, segundo Neves e Viceconti (2003, p. 458) tem como objetivo “analisar a capacidade financeira da empresa, para satisfazer compromissos de pagamentos com terceiros”. Via de regra, Martins *et al.* (2014) informa que são utilizados geralmente, quatro índices de liquidez. Suas peculiaridades e demais informações seguem abaixo:

Tabela 1 - Indicadores de Liquidez

<b>Liquidez Corrente</b>	Quanto que a empresa possui de recursos de curto prazo para satisfazer as dívidas de curto prazo.	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} =$
<b>Liquidez Seca</b>	Demonstra a capacidade de pagamento de obrigações de curto prazo com recursos do ativo circulante, desconsiderando os estoques de mercadorias.	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} =$
<b>Liquidez Geral</b>	Demonstra a capacidade de pagamento da empresa a longo prazo.	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{RLP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}} =$

<b>Liquidez Imediata</b>	Quanto que a empresa possui de ativo disponível para satisfazer as obrigações a curto prazo	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}} =$
--------------------------	---	---

Fonte: Martins et al. (2014). Adaptado pelo autor, 2015.

Para todos os índices de liquidez, Marion (2002), destaca que quanto maior for o resultado, melhor, por que é feito uma relação entre o divisor e o dividendo, ou seja, para x reais que a empresa possui, ela tem y a pagar. Por essa razão os resultados devem ser preferencialmente, maiores que 1 (um), para que a empresa possua uma saúde financeira boa.

### 2.3.9.2 Índices de atividade

Martins et al. (2014), informa que os índices de atividade, também denominados de índices de ciclos operacionais são essenciais para a análise do desempenho operacional da empresa bem como de suas necessidades de investimentos. Dentre estes índices, destaca-se o ciclo operacional, o prazo médio de recebimento de vendas, o prazo médio do pagamento de compras e o prazo médio de rotação de estoques.

#### 2.3.9.2.1 Ciclo operacional

Consiste, segundo Martins et al. (2014), na composição das etapas operacionais da empresa no processo produtivo. Em, outras palavras, é a compra da mercadoria até a sua venda. Tem como principal função analisar o tempo utilizado pela entidade nas etapas destes processos.

#### 2.3.9.2.2 Prazo médio de pagamento a fornecedores

Martins Et al. (2014. p. 174), conceitua o prazo médio do pagamento a fornecedores como “o tempo gasto, em média pela entidade, para o pagamento de suas compras a prazo”. Para que seja alcançada esta informação, deve utilizar a seguinte fórmula:

#### Quadro 3 - Prazo Médio de Pagamento de Compras

$\text{Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores} = \frac{\text{Fornecedores a Pagar (Média)}}{\text{Compras a Prazo}} \times 365$
--

Fonte: Martins et al. (2014, p. 174).

É importante frisar, que, conforme afirmado por Ludícibus (2009), para o cálculo da média, realiza-se a soma dos valores do período atual e do anterior, e divide-se o resultado por 2. E ressalta ainda que os valores das compras devem ser livres de impostos e contribuições.

#### 2.3.9.2.3 Prazo médio do recebimento de vendas

Martins, Diniz e Miranda (2014) conceituam este índice como a representação do tempo médio gasto no recebimento de vendas, tanto a vista quanto a prazo. Marion (2002, p. 121) informa que

[...] quando falamos em Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV), não estamos considerando apenas as vendas a prazo, mas o total de vendas. Se uma empresa vende 50% a prazo (e o restante a vista), com prazo de faturamento em torno de 60 dias, o PMRV deverá girar em torno de 30 dias (50% x 60 dias). Se quisermos trabalhar com prazo médio de recebimento de vendas a prazo, teremos muitas dificuldades, pois nem sempre (quase nunca) encontraremos discriminado o total de vendas a prazo.

A fórmula de cálculo deste índice, segue abaixo:

#### Quadro 4 - Prazo Médio do Recebimento de Vendas

$$\text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} = \frac{\text{Duplicatas a Receber (Média)}}{\text{Vendas a Prazo}} \times 365$$

Fonte: Martins et al. (2014, p.175).

#### 2.3.9.2.4 Prazo médio de rotação dos estoques

Para Marion (2002) este índice representa o tempo médio consumido desde a compra da matéria prima, até sua utilização para uso na produção. A fórmula para este cálculo segue abaixo:

#### Quadro 5 - Prazo Médio de Rotação de Estoques

$$\text{Prazo Médio de Rotação de Estoques} = \frac{\text{Estoque Médio de Matéria Prima}}{\text{Consumo Anual}} \times 365$$

Fonte: Martins et al. (2014, p.181).

Para o cálculo do consumo anual da matéria prima, deve-se utilizar, conforme dispõe Martins et al. (2014) o estoque inicial de matéria prima, mais as compras de mercadorias do período (livre de impostos), menos o estoque final de

matéria prima. Deste modo, será possível obter o valor do consumo anual e realizar o cálculo do prazo médio de rotação dos estoques.

### 2.3.9.3 Índices de Rentabilidade

Em suma, Reis (2003, p. 153), define que os índices ou indicadores de rentabilidade “medem a capacidade de produzir lucro de todo o capital investido nos negócios (próprio e de terceiros). Diante deste pequeno conceito destacado, pode-se concluir tamanha importância de tais indicadores para os usuários do plano de negócios.

#### 2.3.9.3.1 Retorno sobre o investimento

Para analisar simplificadaamente o retorno sobre o investimento do negócio, Martins (2014, p. 190), cita este indicador, pois ele “evidencia o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos nela realizado”. Para que seja possível obter esse resultado, ele nos demonstra a seguinte equação:

#### Quadro 6 - Retorno sobre o investimento

$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro operacional líquido (ajustado)}}{\text{Investimento}} \times 100$
--

Fonte: Martins et al. (2014, p. 190)

A utilização do lucro operacional líquido ajustado, para Martins (2014), é o lucro antes das receitas e despesas financeiras. Esse ajuste é justificado por Reis (2003), por que as despesas e as receitas financeiras são derivadas de custo do capital de terceiros, e não do próprio. O que poderia afetar o cálculo do lucro produzido pelo capital próprio.

#### 2.3.9.3.2 Taxa Interna de Retorno

Weston e Brigham (2000) consideram que este é o método mais utilizado para avaliação de investimento, pois segundo eles, a TIR consiste na apresentação de uma taxa de desconto, que aplicada nos fluxos de caixa de entrada bem como ao investimento, deverá retornar o valor presente deles a R\$ 0,00.

Para entendermos melhor o cálculo, segue abaixo uma figura explicativa.

Figura 2 - Taxa Interna de Retorno

$$CF_0 + \frac{CF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{CF_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Fonte: Weston e Brigham (2000, p.536).

Para entendimento deste cálculo, Weston e Brigham (2000), informam que cada entrada de fluxo de caixa líquido (CF) a ser dividido pela TIR, deverá ser elevado ao seu respectivo período simulado ou efetivado no negócio.

Quanto ao resultado, Kassai et. al (2000, p.66), ressalta que “é considerado economicamente atraente todo o investimento que apresente a TIR maior ou igual à TMA

#### 2.3.9.3.3 Payback

O payback é um instrumento de avaliação de investimento que serve para demonstrar, conforme dispõe Brigham et. al. (2001), em quanto tempo a empresa irá recuperar o capital investido de acordo com as entradas de caixa. O cálculo para efetuação dessa análise, segundo Brigham e Houston (1999) é simples, uma vez que ele consiste na soma de todos os fluxos de caixa líquidos projetados para os períodos futuros, até que o valor do investimento seja alcançado (recuperado). Existem variações acerca deste cálculo, onde é possível, segundo os referidos autores (1999), calcular o tempo médio do payback considerando as entradas futuras de caixas, dividida pelo seu respectivo número de período totais (para achar a média) e logo após, dividir o investimento do empreendimento, sobre este valor.

#### 2.3.9.3.4 Ponto de Equilíbrio

Conforme mencionado por Reis (2003), o ponto de equilíbrio é o “nível de vendas em que a empresa não tem lucro e nem prejuízo”. Martins, Diniz e Miranda (2014) reportam que ele é uma importante ferramenta de planejamento e controle para as empresas, por que com ele, a mesma é capaz de saber o quanto o negócio deverá gerar de receita para não saia no prejuízo.

Sua fórmula de cálculo demonstra-se no quadro abaixo.

## Quadro 7 - Ponto de Equilíbrio

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

Fonte: Martins et al. (2014, p. 169).

A margem de contribuição é definida, segundo Reis (2003, p. 162), como sendo a “diferença entre o valor unitário da mercadoria vendida e o custo variável correspondente. É a sobra disponível para a cobertura do custo fixo. ”

### 3 METODOLOGIA

Martins (2004) ressalta que em uma primeira aproximação, a metodologia compreende a forma de desenvolvimento do trabalho objetivando alcançar as metas propostas pelo mesmo, para tanto, são desenvolvidos e organizados os procedimentos adequados para a obtenção das informações necessários que contemplarão os objetivos propostos pelo presente trabalho.

Quanto aos objetivos, será realizada uma pesquisa descritiva com o intuito de arguir as informações relevantes da entidade e estudá-las. Para tanto, devemos entender o objetivo da pesquisa descritiva, que conforme Leal (2011, p. 32), é a:

Obtenção de informações sobre um fenômeno ou sobre determinada população e à descrição de suas características; também se referem ao estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa não tem compromisso com a explicação dos fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação.

Completando o conceito e objetivos acerca da pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 42) informa que:

São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade.

A metodologia dos procedimentos será bibliográfica e pode ser compreendida, segundo Martins (2004, p. 85), como “ponto de partida de toda pesquisa, responsável pelo levantamento de informações, feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas. ”

Também constitui pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2002, p. 44), As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Para solidificar o assunto, no que diz respeito a pesquisa estratégica, será feito um levantamento, que sob a ótica de Gil (2002), é o levantamento das informações adquiridas diretamente com um grupo de pessoas cujo dados se deseja

obter, seja através de questionários ou por meio de entrevistas, com o intuito de quantificar, agilizar e aproximar os resultados o mais possível da realidade.

A abordagem do tema se dará por meio de análises quantitativas e qualitativas. As análises quantitativas segundo definem Diehl e Tatim (2004) é caracterizada pela utilização de números (quantificação) dos dados adquiridos através das coletas de informações. Essa quantificação também pode ser apresentada desde as formas mais simples com apenas números, como também com coeficiente de correlação, dentre outros métodos.

Quanto a análise qualitativa, Nasser (2012, p. 96) aborda seus objetivos como:

A pesquisa qualitativa situa, geralmente, sua contribuição à pesquisa social, na renovação do olhar lançado sobre os problemas sociais e sobre os mecanismos profissionais e institucionais de sua gestão. Visando a modificação da percepção dos profissionais e institucionais de sua gestão. Visando a modificação da percepção dos problemas e também da avaliação dos programas e serviços, a pesquisa qualitativa pretende mudar tanto a prática, quanto seus modos de gestão.

Completando o conceito, Diehl e Tatim (2004) conceituam a pesquisa qualitativa como aquele capaz de “descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais. ” Em suma, um enfoque na qualidade, compreensão e na interpretação da informação adquirida.

### 3.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para buscar as tendências do público alvo da cidade de Sombrio e seus municípios vizinhos quanto ao segmento do ramo alimentício, foi realizado um questionário com questões abertas e fechadas. Que além de buscar compreender o cenário no mercado supracitado, tem também como objetivo traçar o perfil dos principais usuários deste mercado, para isso o referido questionário possui questões acerca do perfil e sobre as preferências da pessoa quanto aquele segmento, tais como lanches, buffets, petiscos, etc. O referido questionário trabalhará por amostragem, onde o público alvo será atingido por meio das redes sociais e também por meios físicos através de pontos estratégicos na cidade.

## 4 ESTUDO DE CASO

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesta presente monografia, será exposto abaixo o plano de negócios da empresa de fast food Show Bites. Para tanto, foi confeccionado o plano de negócios por meio de dados levantados pelos gestores do empreendimento, conciliando com os conceitos e divisões abordados na fundamentação teórica.

### 4.1 RESUMO EXECUTIVO

O presente plano de negócios foi elaborado com o intuito de demonstrar a viabilidade econômica da constituição da empresa Coelho & Coelho ME, que atuará no setor alimentício, na produção e comercialização de lanches, sendo o hambúrguer como principal atrativo.

Coelho & Coelho ME, atuará sobre o nome fantasia de Show Bites (tradução literal: mordida show), e será constituída sito a Av. Nereu Ramos, no centro da cidade Sombrio, tendo como diferencial os sabores oferecidos pelo estabelecimento, e, por ser tratar de uma lancheria Fast Food; a agilidade quanto montagem e venda dos lanches oferecidos.

O público alvo do empreendimento abrange tanto os residentes da cidade de Sombrio quanto aos residentes dos municípios vizinhos, e os que por ventura estejam militando nessa cidade. Os lanches oferecidos pela empresa são democráticos e flexíveis, o que conseqüentemente, atingirá todas as faixas etárias dos clientes. O estabelecimento comercial funcionará de terça-feira à domingo, das 19:00 às 23:59.

O investimento inicial do negócio é de R\$ 46.206,20, e diante dos cenários econômicos apresentados e estudados por meio deste plano de negócios, estima-se rentabilidade de aproximadamente 25% sobre este investimento inicial. Quanto ao retorno do investimento, serão necessários aproximadamente 2 anos e 6 meses de atividade efetiva da Show Bites.

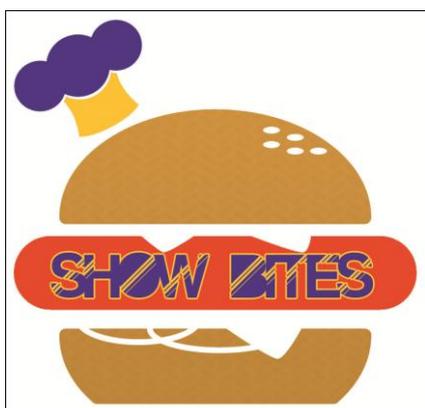
Após as projeções de faturamento do empreendimento, os sócios decidiram que a empresa será enquadrada tributariamente no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (Simples Nacional), tendo como principal

respaldo da escolha, a redução da carga tributária disponibilizada nesse enquadramento tributário, em relação aos demais.

O fator jurídico da empresa foi definido como microempresa do ramo alimentício, com foco na produção e comercialização de lanches para o consumidor final. O empreendimento será constituído por dois sócios, Guilherme Coelho e Gabriel Alan Coelho sob a forma de Sociedade Limitada, onde a responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das suas cotas, mas ambos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

O nome fantasia Show Bites, utilizado em escrita americana, foi escolhido devido às fortes ligações de empresas do referido país no ramo alimentício, ou seja, aderiu-se a este nome por que além de oferecer um significado interessante, ele nos traz a sensação gostosa de estarmos frequentando uma empresa que buscou se influenciar por parte do forte mercado americano de Fast Food.

Figura 3 - Logotipo da empresa



Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Cabe destacar que além de trazer um referencial de comida junto ao nome do empreendimento, foram escolhidas estrategicamente as cores do logotipo com base em cores fortes que despertam apetite dos clientes (azul marinho, vermelho e amarelo, conforme destaca a figura acima).

## 4.2 ANÁLISE DO MERCADO

O setor bem como o segmento de atuação da empresa será explanado neste tópico de forma macro, e logo após, será discriminado. Informações pertinentes aos clientes e fornecedores também serão apresentadas e abordadas.

#### **4.2.1 A empresa**

O empreendimento, constituído sob a razão social Coelho & Coelho LTDA, tem como principal objetivo a venda de lanches tipo sanduíche, para o consumidor final, e será constituído na cidade de Sombrio, estado de Santa Catarina, sob Sociedade Limitada, cujo capital social será subscrito por dois sócios com cotas de 50% para cada um, são eles; Guilherme Coelho e Gabriel Alan Coelho.

Seu nome fantasia será oriundo da escrita americana Show Bites, que em sua tradução literal significa *Mordida Show*. O mesmo foi escolhido com objetivo da marca ser associada ao produto que vende, ou seja, os lanches. E, com o intuito de trazer o tradicional hambúrguer de redes de fast food americana, a empresa adotou além do nome, embalagens e colorização que possuem fortes ligações ao mesmo, e que empiricamente, abrem o apetite do cliente.

Quanto ao enquadramento fiscal, a empresa será optante pelo simples nacional, tendo vista a redução da carga tributária nesse enquadramento em relação ao lucro presumido e ao lucro real.

#### **4.2.2 Localização**

O estabelecimento será instalado na Av. Nereu Ramos, no Centro de Sombrio, em uma sala comercial alugada com tamanho aproximado de 150 m<sup>2</sup>. O estabelecimento se encontrará em um ponto estratégico, cujo avenida possui bastante movimentação, principalmente por realizar a conexão entre três bairros da cidade; Parque das Avenidas, Centro e Raizeira. Cabe salientar que a referida avenida ainda passará por revitalização e mudanças e será a principal avenida da cidade segundos planos da prefeitura.

#### **4.2.3 Definição do negócio (foco)**

A empresa Show Bites tem como oferta, apresentar ao consumidor final um lanche digno de ser degustado, capaz de satisfazer variados paladares por meio da comercialização de hambúrgueres produzidos pela própria empresa. Tendo como público alvo pessoas de ambos os sexos, quanto a faixa etária não há restrições

para um limite, mas especificadamente serão jovens de 15 a 30 anos e pessoas que buscam lanches alternativos, com gostos mais característicos e predominantes dos ingredientes que irão compor o mesmo, além de buscar a harmonização e associação a marca da empresa.

Figura 4 - Kit lanches



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os copos plásticos, que acompanham os lanches, serão fornecidos pela empresa com modelo pré-definido. Foi decidido isto visando diminuir gastos com personalização das embalagens além da elegante aparência dos modelos pré-definidos disponíveis pela empresa fornecedora das embalagens.

#### 4.2.4 Missão

A empresa Show Bits terá como sua missão oferecer alimentos e bebidas de qualidade com um preço justo, com rápido atendimento, proporcionando uma relação amigável com os clientes, gerando riquezas sem agredir o meio ambiente, proporcionando sustentabilidade às suas ações.

#### 4.2.5 Visão

Ser a melhor empresa do ramo alimentício na região de Sombrio de Sombrio. (Possuir mais de 40% do Market-share na cidade).

#### 4.2.6 Fatores críticos de sucesso

Conhecimento do mercado, relacionamento com os fornecedores, localização (ponto), linhas de produtos e capacidade de inovação.

#### 4.2.7 Princípios e valores

Qualidades dos produtos, inovações de processos, acessibilidade, honestidade, hospitalidade, responsabilidade social e ambiental, respeito e transparência, consciência ecológica.

#### 4.2.8 Objetivos estratégicos

Consolidar a empresa no mercado regional de lancherias e expandir a cartela de clientes por meio de criação de filiais em pontos estratégicos, além de possibilitar a abertura de franquias por terceiros interessados no empreendimento.

#### 4.2.9 Análises estratégicas

Após a arguições dos principais fatores que afetam a empresa quanto as forças e as fraquezas internas do empreendimento e externas, constatou-se o demonstra o seguinte quadro:

Tabela 2 - Análise SWOT ou FOFA

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade nos ingredientes.</li> <li>• Agilidade na produção.</li> <li>• Preço diferenciado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto investimento.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedades de lanches.</li> <li>• Localização do estabelecimento.</li> <li>• Promoções atrativas.</li> <li>• Mercado alimentício em crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetração no mercado.</li> <li>• Mercado alimentícios alternativos.</li> <li>• Aceitabilidade dos lanches.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Importa salientar a necessidade de acompanhamento das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, para atualizar sempre este campo e trabalho sobre estas variáveis, com intuito de sanar esses problemas.

### 4.3 PLANO OPERACIONAL

Todos os procedimentos operacionais realizados na empresa para que a mesma consiga ser constituída ou até mesmo para dar continuidade aos seus negócios, será demonstrado nesta seção. Destaca-se ainda a capacidade de produção e de vendas do empreendimento bem como sua estrutura organizacional.

#### 4.3.1 Procedimentos de vendas

Após o cliente efetuar o seu pedido ao recepcionista do estabelecimento, serão executados alguns procedimentos até que os lanches fiquem efetivamente prontos para serem distribuídos segundo os pedidos efetuados.

Tal procedimento foi codificado em processos, e esses processos foram divididos em dois, um para os pedidos efetuados por telefone (com foco na tele entrega), e a outra com o objetivo de demonstrar os procedimentos realizados após a efetuação do pedido no estabelecimento.

Tabela 3 - Processo de vendas via telefone (tele entrega).

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
●	Análise ou Operação	■	Execução ou Inspeção
➔	Transporte	▲	Arquivo Provisório
▼	Arquivo Definitivo	◐	Demora ou Atraso

Ordem	Símbolos	Setor	Descrição
1	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼	Recepção/Caixa	O cliente faz o pedido
2	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		É emitido a RB em 2 vias
3	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		Armazena a 1ª via da RB
4	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		Despacha a 2ª via para a produção
5	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼	Cozinha	Processo de produção do pedido pela RB
6	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼	Expedição	Despacho do produto e RB para expedição
7	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		Montagem e conferência do pedido conforme a RB
8	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		Despacho para o entregador com RB e cupom fiscal
9	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼	Entregador	Moto-boy efetua a entrega e recebe o pagamento
10	● ➔ ■ ◐ ▲ ▼		Moto-boy entrega para a recepção/caixa o dinheiro

			e RB
11		Recepção/Caixa	O caixa/recepção recebe o dinheiro e descarta 2ª via.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O procedimento de vendas para pessoas que realizam pedido in loco segue discriminado abaixo:

Tabela 4 - Processo de vendas para clientes in loco

Ordem	Símbolos	Setor	Descrição
1		Recepção/Caixa	O cliente faz o pedido
2			O caixa/recepção recebe o dinheiro.
			É emitido a RB em 2 vias
3			Armazena a 1ª via da RB
4			Despacha a 2ª via para a produção
5		Cozinha	Processo de produção do pedido pela RB
6		Expedição	Despacho do produto e RB para expedição
7			Montagem e conferência do pedido conforme a RB
8			Despacho para o recepcionista com RB e CF
9		Entregador	Recepcionista efetua a entrega junto a CF

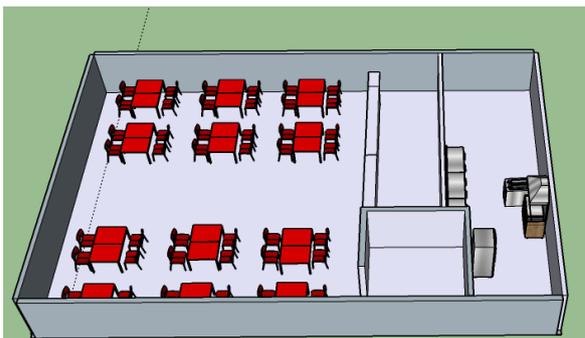
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Logo após a produção do lanches, vale também informar que o mesmo será distribuído ao cliente pelo caixa/recepcionista do estabelecimento, solicitando ao cliente apenas a apresentação da via do RB.

#### 4.3.2 Layout

No espaço orçado via aluguel pelos sócios do empreendimento, situado na Av Nereu Ramos, Centro, Sombrio – SC. Com área de aproximadamente 153 metros quadrados, foi realizado o seguinte projeto.

Figura 5 - Layout do Estabelecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O atual espaço a ser alugado pelo empreendimento, não se encontra muito diferente do que consta na imagem, restam apenas algumas mudanças quanto à encanação do banheiro, mudanças estas que foram orçadas e estão apresentadas no plano financeiro deste plano de negócios. As mobílias utilizadas na imagem são meramente ilustrativas e não correspondem exatamente as mobílias orçadas nesse plano de negócios, tanto o modelo, quanto sua quantidade.

### 4.3.3 Principais insumos

Dentre os insumos utilizados pela Show Bites para a produção dos seus lanches, destaca-se a expressiva utilização de pão de hambúrguer, queijo cheddar e queijo prato, além da utilização de carnes (patinho, bacon, peito de frango) que irão também estar presentes na maioria dos lanches. Na tabela abaixo será demonstrada a linha de insumos utilizados pela Show Bites bem como os fornecedores desses insumos e os respectivos municípios sede das empresas.

Tabela 5 - Fornecedores

<b>Fornecedor</b>	<b>Linha de produtos</b>	<b>Localização</b>
Giassi Supermercado	Frios e Condimentos	Sombrio
Açougue do Ivan	Frios (carnes)	Sombrio
Panificadora Gisele	Pães	Sombrio
Embaplan	Embalagens para Fast Food	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os principais fornecedores de alimentos e equipamentos para rede de alimentos estão localizados nas grandes cidades, como o município de Criciúma, lá encontram-se redes de Atacadão que proporcionam preços acessíveis para a produção de alimentos processados e fornecedores de equipamentos para cozinhas industriais, porém, cabe destacar que, de acordo com a economia regional, será realizado uma pesquisa de viabilidade econômica para encontrar sempre que possível, produtos de qualidade a preços acessíveis e perto do estabelecimento comercial da empresa, como nas redes de supermercado local; Giassi Supermercados, Rosasul Supermercados, ABC Supermercados, por exemplo, pois o frete pode influenciar na decisão de compra de determinados insumos.

No município de Sombrio existem dois principais açougues, que possuem matadouros na cidade, que proporcionam negociação direta para a produção de carne moída de qualidade para o processamento de bifes de hambúrgueres.

Quanto ao pão, apenas uma padaria ganha o destaque, ela se encontra também no município de Sombrio e possui acesso facilitado para negociações para o fornecimento de pães, ela é conhecida pelos seus produtos em outros estabelecimentos, e seu proprietário está disposto a desenvolver novas receitas sobre sigilo empresarial.

Quanto a embalagens, as maiorias das empresas especializadas encontram-se no estado de São Paulo. Embalagens para *fast-food* são diferenciadas em razão de determinados fatores característicos, além de contar com a personalização. Em São Paulo foram possíveis identificar 3 grandes empresas especializadas em fornecer para redes de *fast-food* e que estão acessíveis para fornecer para outros estados.

#### **4.3.4 Capacidade de produção e/ou comercial**

Diante das informações apresentadas e do quadro de funcionários atual, e a capacidade de produção de hambúrgueres da equipe atual é de 85 por dia, vale informar que cada hambúrguer (pedidos individuais) leva aproximadamente 5 minutos para a sua produção. Porém, esse tempo poderá ser agilizado mediante a produção de vários hambúrgueres simultaneamente na chapa bem como na montagem, o que levaria a uma média de aproximadamente 4 minutos por hambúrguer, resultando num total de 85 por noite.

#### **4.3.5 Estrutura organizacional**

Mediante projeções de produção e faturamento, foram orçados inicialmente, como necessário para o pleno funcionamento do estabelecimento nos primeiros anos de atividade dele, 4 colaboradores, O sócio do estabelecimento Gabriel Alan Coelho, irá trabalhar na cozinha e o sócio Guilherme Coelho, no caixa, além de terem suas respectivas funções de gestão do empreendimento um deles que serão divididos conforme destaca-se natabela abaixo:

Tabela 6 - Número de colaboradores.

<b>Setor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Recepcionista/Caixa</b>	Caixa	1
<b>Cozinha</b>	Aux. Produção	2
<b>Distribuição</b>	Motoboy	1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Essa é a projeção inicial de cargos e colaboradores para o empreendimento, sendo que será reavaliada sempre que possível, principalmente em épocas especiais e festivas, cujo movimento do negócio é aumentado, tendo sempre como objetivo a agilidade e presteza na produção dos lanches fornecidos pelo estabelecimento.

#### 4.3.5.1 Equipe de gestão do empreendimento

Conforme mencionado no item anterior, a direção da empresa Show Bits será composta pelos dois sócios que irão formalizar a estrutura organizacional com referencial estratégico em equipe. O sócio administrador que terá a competência profissional de graduação em administração será o responsável pelos seguintes exercícios:

Tabela 7 - Competências do Sócio graduado em Administração

Marketing;	Identificar e coordenar os melhores meios para a divulgação da marca e produtos para o seu público alvo e conquistar novos públicos.
Recursos Humanos;	Seleção, Treinamento e capacitação de pessoas, bem como incentivando profissionalmente e assistência para o desenvolvimento social de seus colaboradores.
Comercial;	Proporcionar e manter relações fieis com seus clientes, desenvolvendo e coordenando meios de relacionamento da equipe de colaboradores efetuando o acompanhamento de vendas e prestando fortemente a pós venda.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O segundo sócio administrador tem como capacitação a graduação em ciências contábeis. Será o responsável pela atuação nos seguintes exercícios:

Tabela 8 - Competências do Sócio graduado em Ciências Contábeis

Compras;	Efetuar compras, controle de estoque e proporcionará relações estreitas com fornecedores buscando produtos de qualidade.
Financeiro;	Acompanhamento e análises de receitas, custos e despesas da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A logística ficará sob responsabilidade concomitante de ambos os sócios, que supervisionarão o sistema inicial implantado, e buscarão sempre alternativas de aprimoramento para ela. Realizando testes quando pertinentes ao negócio e a situação.

#### 4.4 PLANO DE MARKETING

Nesta seção serão apresentadas as estratégias elaboradas e escolhidas pela empresa segundo dados levantados pelos sócios do empreendimento acerca do mercado, dados estes que foram adquiridos de acordo com pesquisas e questionários, realizados com os cidadãos no município de Sombrio. Ainda será abordado nesta seção, informações acerca da rede de clientes bem como concorrentes e fornecedores da Show Bites.

##### 4.4.1 Descrição dos produtos e/ou serviços

Os cheseeburguers acompanhados de bebidas e batatas fritas serão os principais lanches vendidos pelo estabelecimento, ambos vendidos em combos, cujo item principal (cheeseburger) terá maior variação nos sabores e preços. Também será possível adquirir os lanches avulso, ou seja, sem acompanhamentos da bebida e da batata. Os cheeseburgues – principal lanche do estabelecimento - não serão prensados, serão apenas montados e embalados ao cliente pronto para consumo, isso nos diferencia das demais lancherias localizadas na cidade, uma vez que elas vendem xis (lanche prensado e repleto de recheio), e vendemos o tradicional cheeseburger com algumas variações nos sabores. Segue abaixo os principais lanches oferecidos pelo estabelecimento bem como as opções de acompanhamento.

#### **4.4.2 Diferenciais competitivos**

A atração principal da empresa Show Bites é trazer ao consumidor final o delicioso sabor de um hambúrguer bem como das especiarias e molhos que o completam. Diferente do xis, onde são sobrepostos vários ingredientes, o hambúrguer vem com a ideia de realçar os ingredientes que estrategicamente são montados no pão, proporcionando ao consumidor final um sabor único.

Destaca-se que a empresa irá trabalhar com produtos frescos, preparados mediante projeções de vendas, e estocados segundo normas higiênicas e sanitárias pertinentes, tudo para assegurar a ampla satisfação do cliente, além de proporcionar melhora significativa na produção do produto, desde sua qualidade até a sua velocidade.

Temperos e molhos, bem como saladas e demais frutos utilizados nos sanduíches, serão fabricados e armazenados em pequenas quantidades, sendo produzidos diariamente, para que seja possível diminuir o tempo de montagem do lanche, ficando dependente apenas do sabor principal (carne, bacon, picanha, etc), que será preparado na hora do lanche para proporcionar maior degustação do mesmo.

#### **4.4.3 Análise da oportunidade**

A oportunidade de penetração no mercado trazendo um novo produto, no que tange ao ramo alimentício, foi perceptível quando da criação de novos estabelecimentos de lazer, como a criação do Shopping Prime, Sombrio Moda Shopping e do Shopping Outlet, na cidade de Sombrio. Antes disso já se constatava uma demanda por lancherias que ofereçam um produto diferente das lancherias tradicionais (xis, porções, tábuas), mediante observações realizadas pelos sócios e que foram confirmadas após a realização dos questionários de pesquisa de mercado.

Visando usufruir dessa oportunidade ao máximo, foi realizados testes e estudos quanto a produção de lanches com ingredientes mais leves, como a substituição da carne normal por carne de soja bem como a não utilização de maionese e catchup por molhos alternativos a base de leite integral. Esses testes

tiveram o intuito de atrair junto ao estabelecimento fast food, clientes com elevada preocupação à saúde e degustadores de lanches leves, uma vez que, o termo “fast food” é fortemente ligado a lanches calorosos de alimentos processados.

#### **4.4.4 Análise da clientela**

Nossos clientes são pessoas físicas, denominadas como consumidores finais dos nossos lanches. São tantos homens quanto mulheres, solteiros e casados, abrangendo todas as faixas etárias bem como todas as faixas econômicas. O mercado alimentício encontra-se em crescimento constante, perceptível aos olhos nus, cujo principal aumento dá-se devido à falta de tempo para o preparo de lanches ou comida, sendo muitas vezes, mais conveniente para o consumidor adquirir o lanche ou a comida pronta.

Na cidade de Sombrio, o mercado de lanches é composto por aproximadamente 8 empresas e dominado praticamente por apenas três, onde duas situam-se no centro de Sombrio e a outra no bairro Parque das Avenidas – bairro vizinho ao centro. Com o objetivo de constituir a empresa no centro de Sombrio, podemos afirmar que nossos principais clientes serão os residentes e domiciliados nesta cidade, abrangendo também as cidades mais próximas do nosso empreendimento.

Por meio de um questionário, constatamos que nossos potenciais clientes frequentam às lancherias e/ou Fast Foods frequentemente, e que costumam comprar em lancherias locais, pagando um preço considerado um pouco acima do justo por eles. Foi constatado ainda os fatores que levaram eles a comprar tal lanches; um balanço entre o preço e a qualidade do produto acompanhado também da qualidade de atendimento da empresa.

#### **4.4.5 Análise da concorrência**

Quanto aos concorrentes, conforme mencionado anteriormente, existem 8 empresas que atuam efetivamente na cidade de Sombrio, onde apenas 4 dominam o mercado, onde duas se encontram localizadas no centro e a outra localizada em um bairro vizinho ao centro, mas que dá acesso direto ao mesmo. Portanto todas elas situadas em locais estratégicos, determinantes para a captação de clientes no

negócio. Dessas empresas dominantes, apenas uma possui um atendimento prestativo, as outras são razoáveis ou bons.

Diante do exposto, é possível concluir que possuímos aptidão suficiente para competir com as outras empresas do ramo e tentar dominar o mercado. Outro fator importante para a implantação da empresa é que mesmo diante desse número elevado de lancherias, há espaço para mais, pois a demanda vem crescendo constantemente nesse setor, e o crescimento se dá principalmente por que há a possibilidade de adquirirmos o cliente de outra lancheria para a nossa, mediante prestação de serviço com presteza e da venda do produto com qualidade.

Quadro 8 - Concorrentes

Concorrente /Localização	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Mec Bom Gosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localização</li> <li>Atendimento</li> <li>Grande carteira de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade do lanche razoável</li> </ul>
Renato Lanches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade do Lanches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento</li> </ul>
Pimenta Pastéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanches alternativos além do tradicional Xis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preço</li> <li>Qualidade dos lanches variáveis</li> </ul>
Lancheria do Alemão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xis</li> <li>Aberto o dia todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade de atendimento</li> <li>Preço</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os levantamentos dos concorrentes foram realizados até a primeira quinzena de setembro de 2015, eventuais novos concorrentes poderão aparecer após esta data, por isso a equipe estará sempre atenta as essas mudanças, para que desta maneira, seja possível elencar os pontos fortes e fracos delas, e trabalhar o nosso empreendimento sobre estas variáveis.

#### 4.4.6 Estratégias de marketing

Com o intuito de apresentar o produto e adentrar ao mercado, será realizada propagandas do estabelecimento por meio da internet, rádio e panfletos entregues junto aos jornais de veiculação local, contendo o catálogo de lanches que a empresa oferecerá ao cliente. Também será colocado um outdoor nas margens da BR 101 em ponto estratégico no acesso norte à cidade de Sombrio com o intuito de

adquirir clientes viajantes da BR interessados em provar os lanches da empresa. Destacamos que para este último programa de marketing, os custos serão menores que os usuais para a propaganda do tipo, por que somente será necessário realizar o aluguel da armação e da placa para a instalação do outdoor, uma vez que um dos sócios já possui um terreno localizado as margens da BR 101 no referido local que será instalado o outdoor.

#### 4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nesta seção serão abordadas as informações financeiras acerca do empreendimento e de todo os cálculos inerentes ao pleno funcionamento do estabelecimento. Ao final, será analisada a viabilidade financeira e econômica da empresa por meio de seus indicadores e dos demonstrativos contábeis.

##### 4.5.1 Investimento inicial

Por meio de um levantamento de todas as informações, equipamentos, maquinários e demais despesas de abertura da empresa, constatou-se a necessidade de R\$ 39.194,00 aproximadamente. Tal levantamento do investimento foi realizado na primeira quinzena de setembro de 2015, e os valores obtidos aproximadamente seguem discriminados abaixo:

Tabela 9 - Investimento inicial

<b>Quadro de Investimentos Inicial</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Maquinas e Equipamentos (inclusive instalação)</b>			<b>15.670,00</b>
Chapa a gás	1	1.400,00	1.400,00
Liquidificador industrial 2,5 litros	1	480,00	480,00
Geladeira 300 litros	1	1.400,00	1.400,00
Freezar 411 litros	1	2.000,00	2.000,00
Processador de Alimentos	1	1.550,00	1.550,00
Fritadeira a gás	2	800,00	1.600,00
Porta Copos 3 tamanhos	1	250,00	250,00
TV Led 32 polegadas	1	890,00	890,00
Refrigerador expositor 210 litros	1	2.400,00	2.400,00
Conservador de Fritura elétrico	1	1.400,00	1.400,00
Estufa horizontal para lanches	1	2.300,00	2.300,00
<b>Equipamentos de Informática e de Comunicação</b>			<b>3.782,00</b>

Celular LG L70 4'5 polegadas	1	380,00	380,00
Telefone sem fio	1	62,00	62,00
Computador de mesa (desktop)	1	1.400,00	1.400,00
Máquina para impressão fiscal	1	1.500,00	1.500,00
Impressora	1	300,00	300,00
Modem	1	70,00	70,00
Roteador	1	70,00	70,00
<b>Software</b>			<b>600,00</b>
Software de vendas	1	600,00	600,00
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>14.242,00</b>
Balcão para o caixa/recepção	1	850,00	850,00
Balcão com pia para a cozinha	1	550,00	550,00
Balcão suspenso - Cozinha	2	300,00	600,00
Talheres (40 peças)	1	88,00	88,00
Copos	50	3,00	150,00
Conjunto: 1 mesa, 2 cadeiras.	10	1.000,00	10.000,00
Mesa lisa de encosto inox	2	350,00	700,00
Espátulas	6	15,00	90,00
Abridor de Latas	2	5,00	10,00
Facas	4	6,00	24,00
Cesto de lixo	4	25,00	100,00
Cadeira para recepção	1	140,00	140,00
Recipientes	12	20,00	240,00
Balcão para Cozinha	2	350,00	700,00
<b>Instalações - Obras e Reformas</b>			<b>4.850,00</b>
Iluminação	1	350,00	350,00
Reforma dos banheiros	1	3.500,00	3.500,00
Fachada	1	1.000,00	1.000,00
<b>Sub Total</b>			<b>39.144,00</b>
<b>Capital de Giro</b>			<b>6.259,20</b>
Estoques Iniciais			4.399,20
Custos Fixos			1.860,00
Abertura da empresa			800,00
<b>Total Investimentos (Sub-total + CG + Desp. Pré-Op)</b>			<b>46.203,20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Todos os valores foram cotados de empresa da região, cujo frente e instalação estão inclusos já. Destaca-se que os valores obtidos para chegar ao Capital de Giro, serão abordados mais a frente, em tópicos específicos.

#### 4.5.2 Custos fixos

O empreendimento terá que ter em caixa, ao final de cada mês, aproximadamente R\$ 2675,00 para quitar suas obrigações fixas mensais,

denominadas Custos Fixos. Entende-se como custo fixo, todo gasto realizado pela empresa, mensalmente, (ou que possui um padrão periódico) que não estão relacionados com a produção ou o volume de vendas.

Tabela 10 - Custos fixos

Depreciações	332,22
Água	80,00
Aluguel	1.500,00
Energia Elétrica	350,00
Honorários contábeis	350,00
Internet	80,00
Manutenção equipamentos	30,00
Material de escritório	50,00
Material de Limpeza/conservação	50,00
Propaganda	150,00
Taxas e Impostos (Lixo, IPTU, IPVA, ect.)	380,00
Telefone	85,00
Juros do Financiamento de Terceiro	200,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Importante salientar que a depreciação apurada mensalmente não possui efeito de saída nos caixas, vide que são apenas apurações acerca do uso/desgaste de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, entre outros bens móveis sob propriedade da empresa. A amortização segue a mesma linha de entendimento que a depreciação, porém, ela é referente à utilização de direitos de propriedade da empresa, como o software de vendas por exemplo.

#### 4.5.3 Custos variáveis

São os custos inerentes ao processo de produção dos produtos e demais itens que diretamente ou indiretamente atinge o setor fabril da empresa. Em suma, os custos variáveis são assim denominados por que eles variam de acordo com a quantidade de itens produzidos ou vendidos. Dentre esses valores, destacam-se os gastos com o pessoal bem como a provisão dos encargos sobre a folha e sobre o faturamento.

Quadro 9 - Impostos sobre faturamento

Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Total Faturamento</b>	<b>211.551</b>	<b>285.594</b>	<b>385.552</b>	<b>520.495</b>	<b>676.643</b>
Impostos s/Faturamento	5,47%	5,47%	6,84%	7,54%	7,54
	R\$ 11.572	15.622	26.372	39.245	51.019

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quanto aos gastos com o pessoal, para o primeiro ano foi provisionado R\$ 40.150 referente a folha de pagamento e R\$ 8.905,00 as encargos sobre a folha. No mês de janeiro não houve salário, uma vez que o mesmo é pago somente no mês subsequente, ou seja, fevereiro. Vale informar que os sócios também exercerão atividades na empresa remuneradas, recebendo para isso, os valores referentes aos seus cargos ocupados no efetivo serviço do empreendimento; Caixa e na Produção.

Podemos elencar os custos unitários variáveis da empresa Show Bites conforme segue quadro abaixo.

Quadro 10 - Lista de lanches

<b>R\$</b>	<b>LANCHE / PRODUTO</b>	<b>R\$</b>	<b>LANCHE / PRODUTO</b>
8,52	Combo Grande Prime Burguer	6,55	Double Cheddar
6,53	Comboprime Burguer	6,86	Bacon
6,20	Combo Cheddar	9,35	Bacon Dois Hamburguer
7,90	Combo Double Cheddar	4,24	Hamburguer Soja
8,21	Combo Bacon	5,08	Cheeseburguer
10,70	Combo Bacon Dois Hamb	4,69	Frango
5,59	Combo Hamburguer Soja	3,50	Nuggets
6,43	Combo Cheeseburguer	3,50	Porção de Fritas
6,04	Combo Frango	1,40	Refrigerante Lata
7,17	Grande Prime Burguer	2,85	Refrigerante 2 Litros
5,18	Prime Burguer	0,85	Suco
4,85	Cheddar		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A composição dos custos inerentes a produção dos lanches será demonstrada discriminadamente no tópico sobre a apuração dos custos dos produtos vendidos.

#### 4.5.4 Capital de giro

Consiste na reserva de dinheiro para a sustentação do negócios, uma vez que para gerir o empreendimento, é necessário possuir dinheiro além do investimento inicial e dos gastos mensais, para que seja possível adquirir recursos necessários para dar continuidade nos negócios. Destaca-se que ele concentra-se basicamente na necessidade financeira para composição dos estoques da empresa Show Bites. Na composição do capital de giro da empresa, foram abordados os

custos fixos mensais que possuem saída de caixa imediata, ou seja, pagamento efetuado no ato, como a aquisição de matérias de limpeza, escritório e instalações de internet, etc, bem como o valor referente a necessidade do estoque inicial para andar prosseguimento ao empreendimento. Os referidos itens resultaram num capital de giro necessário de R\$ 6.259,20 para a empresa.

#### 4.5.5 Estoques

Por margem de segurança e para o pleno funcionamento do estabelecimento, em condições que permitam a equipe de produção montar lanches de alta qualidade, foram estimadas a aquisição de ingredientes para aproximadamente 3 dias e meio. Sendo que, conforme destacado no planejamento financeiro da empresa, estima-se a venda de aproximadamente 27 hambúrgueres por dia nos primeiros meses da empresa, ao final do mês, têm-se o custo de R\$ 4399,20 aproximadamente. Custo este que está elencado no estoque inicial, necessário para dar início as atividades do empreendimento. Os valores foram calculados com base nos preços de custo dos hambúrgueres.

#### 4.5.6 Contas a receber

Em suma, a maioria das contas a receber da empresa serão a vista, pois serão compras resultantes dos lanches e dos demais produtos ofertados no estabelecimento diretamente ao consumidor final. Porém, há também as vendas realizadas via cartão de crédito, o que pode ocasionar demora na liberação do crédito em até 3 dias. Ademais, segue o demonstrativo das contas a receber.

Quadro 11 - Previsão de vendas

Mês	Ano				
	1	2	3	4	5
<b>Total Geral</b>	<b>211.551</b>	<b>285.594</b>	<b>385.552</b>	<b>520.595</b>	<b>676.643</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A cada ano, estimula-se crescimento médio do preço de vendas dos lanches em 15% em relação ao ano anterior, e da quantidade vendida em média de 20%, em relação também ao anterior, e não ao ano base.

#### 4.5.7 Contas a pagar

Por ser uma empresa nova no mercado, cabe destacar que será praticado a compra de ingredientes do estabelecimento mediante negociação com fornecedores para prazo de pagamento em média de 30 dias. As demais obrigações, como a folha de pagamento dos funcionários, água, luz, entre outras contas, serão efetuadas no mês seguinte após a prestação do serviço. As contas a pagar são nada menos que os valores demonstrados anteriormente. A soma de todas elas resultam, mensalmente, o valor de R\$ 14.000,00, cujo cálculo segue abaixo.

Tabela 11 - Contas a Pagar

<b>CUSTOS</b>	<b>R\$</b>
Custos Fixos*	2675,00
Média C. Variáveis do 1º ano	6471,00
Folha de Pagamento	4854,00
<b>TOTAL</b>	<b>14000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A folha de pagamento é composta por R\$ 3650,00 referentes aos salários dos funcionários que trabalham no estabelecimento, sendo que R\$ 900,00 para o funcionário que exerce função de Caixa/Recepcionista, R\$ 950,00 para o cozinheiro e seu assistente, e R\$ 850,00 para o distribuidor.

Entende-se, para efeito do demonstrativo acima, que custos variáveis são somente os ingredientes alocados na composição dos lanches bem como suas respectivas embalagens.

#### 4.5.8 Custos dos lanches

Compreende os custos alocados nos lanches apurados após sua montagem pelo estabelecimento. Importante frisar que nesta apuração, não estão alocados os custos referente a mão de obra prestada pelos funcionários para com a montagem do lanche. Todos os valores elencados nas próximas subseções, foram captados na primeira quinzena de setembro de 2015, e conseqüentemente, poderá sofrer pequenas alterações em relação à apresentação deste plano de negócios.

#### 4.5.9 Ingredientes

Será elencado nesse tópico os ingredientes que compõe os lanches, e conseqüentemente o custo variável dele (excluindo a mão de obra) do tipo sanduíche/hambúrguer, vendidos pelo estabelecimento. Os valores foram cotados na primeira quinzena do mês de setembro de 2015. A saber:

Tabela 12 - Lista de Ingredientes

INGREDIENTES	R\$	Qty		INGREDIENTES	R\$	Qty	
Pão	0,85	1 uni		Cebola Roxa	0,36	30,0	gr
Queijo	0,50	20 gr		Picles	0,19	15,0	gr
Carne	1,70	80 gr		Bacon	1,60	80,0	gr
Molho Prime	1,09	45 gr		Frango	1,28	85,0	gr
Molho Light	1,21	46,5 gr		Carne Soja	0,42	85,0	gr
Molho B. Espec.	1,52	174 gr		Cebola	0,07	25,0	gr
Cheddar	0,80	20 gr		Pão Integral	1,00	1,0	uni
Alface America	0,05	20 gr					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ressalta-se que os valores foram obtidos por meio de uma equação matemática de divisão do preço do KG, pela quantidade utilizada no lanche.

##### 4.5.9.1 Molho prime

Os hambúrgueres tradicionais, cheddar, cheddar duplo e bacon possuem além dos ingredientes básicos citados acima, o molho prime, constituído pelos seguintes ingredientes:

Quadro 12- Molho Prime

Molho Prime	Gramas	R\$
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>2,1820</b>
Alho em pó	6	0,1255
Cebola em pó	6	0,1309
Páprica Doce	15	0,4500
Maionese	18	0,2160
Mostarda	8	0,1440
Vinagre de Vinho Branco (ml)	10	0,0533
Relish de Pepino Picado	30	1,0623

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os ingredientes acima mencionados em suas respectivas porções, rendem duas porções do molho, sendo que cada porção (aproximadamente 45), serve para um hambúrguer. A quantidade demonstrada no quadro é a mínima para que seja possível produzir o molho com qualidade e equilíbrio, quantidades menores inviabilizariam a produção do mesmo.

#### 4.5.9.2 Molho especial

Constituído por ingredientes estrategicamente escolhidos, o molho especial está presente no Prime Burguer e no Bacon dois hambúrgueres.

Quadro 13 - Molho Especial

Ingredientes	Gramas	R\$	Ingredientes	Gramas	R\$
Suco de Limão	8	0,0148	Mostarda	6	0,1062
Maionese	35	0,4200	Dente de Alho	9	0,142
Pepino	20	0,2544	Molho Inglês	6	0,0165
Vinagre Branco	10	0,0258	Óleo Vegetal	24	0,0802
Açúcar	8	0,0142	Páprica Doce	12	0,3600
Sal	6	0,0065	Ketchup	12	0,0299
Cebola Picada	18	0,0536	<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>1,5241</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Por ser um molho mais elaborado e estar presente em hambúrgueres maiores que os comuns vendidos pelo estabelecimento, o seu preço de custo é mais alto que o comum, pois será possível a utilização da porção integral, ou seja, a porção do quadro acima demonstrado é a mesmo presente na composição dos hambúrgueres que o contemplam.

#### 4.5.9.3 Molho light

Os hambúrgueres de soja bem como os de frango, serão contemplados pelo molho light, um molho leve e saboroso, desenvolvido especialmente para estes dois tipos de lanches oferecidos pelo estabelecimento, junto com eles, cujo ingredientes segue abaixo:

Quadro 14 - Molho Light

Molho Light	Gramas	R\$
<b>TOTAL</b>	<b>161,00</b>	<b>1,2134</b>
Limão	65,00	0,0900
Chá de Mostarda	8	0,1440
Sal	8	0,0086
Pepino em Conserva	15	0,1908
Maionese	65	0,7800

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Neste molho, destaca-se a utilização do limão para sua produção. Na tabela ele está mensurado pelo seu peso em gramas bruto, porém, somente será utilizado o seu suco, o que acarretou na diminuição (perda de peso) do molho em sua essência. Logo, o total de gramas não é a soma de todas as gramas dos outros ingredientes. A quantidade destacada acima é capaz de produzir uma porção do molho para um hambúrguer.

#### 4.5.10 Preços

Os preços ofertados pelo nosso estabelecimento, foram constituídos mediante levantamento dos custos fixos, que foram alocados nos produtos, e das variáveis. Logo após, aplicou-se uma taxa de aproximadamente, 20%, sobre os valores encontrados, esta taxa refere-se ao lucro estimado e esperado pelos sócios do empreendimento como resultado da vendas dos lanches.

Mas não foi apenas essas variáveis consideradas para a formação do preço de venda dos produtos ofertados pelo estabelecimento. Foram também realizadas pesquisas de mercado para analisar os valores ofertados pelos concorrentes, de modo a equipá-lo quando possível, pois alguns produtos poderiam sair com valor superestimado, e deste modo, prejudicando a empresa com a perda da clientela para o estabelecimento concorrente mais barato.

Tabela 13 - Preço de Venda dos Lanches

LANCHES	R\$	LANCHES	R\$
Combo Grande Prime Burguer	<b>17,00</b>	Double Cheddar	<b>10,00</b>
Comboprime Burguer	<b>16,00</b>	Bacon	<b>10,00</b>
Combo Cheddar	<b>13,00</b>	Bacon Dois Hamburguer	<b>12,00</b>
Combo Double Cheddar	<b>15,00</b>	Hamburguer Soja	<b>8,00</b>
Combo Bacon	<b>15,00</b>	Cheeseburger	<b>7,00</b>
Combo Bacon Dois Hamb	<b>17,00</b>	Frango	<b>8,00</b>

Combo Hamburger Soja	<b>13,00</b>	Nuggets	<b>8,00</b>
Combo Cheeseburger	<b>10,00</b>	Porção De Fritas	<b>8,00</b>
Combo Frango	<b>12,00</b>	Refrigerante Lata	<b>3,00</b>
Grande Prime Burger	<b>13,00</b>	Refrigerante 2 Litros	<b>7,00</b>
Prime Burger	<b>8,00</b>	Suco	<b>3,00</b>
Cheddar	<b>8,00</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Esses valores orrespondem aos valores ofertados no primeiro ano do estabelecimento, sendo que foram cotados na data de setembro de 2015. Para os anos seguintes, foram estipuladas variações de 15% sobre o preço de venda dos lanches, no ano anterior. Este aumento é referente ao aumento dos insumos utilizados na produção dos lanches.

#### 4.5.11 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é uma demonstração contábil que evidencia os bens e direitos no Ativo, as obrigações no Passivo, e o patrimônio da empresa quantificado, no Patrimônio Líquido. As demonstrações contábeis (e nela está inclusa o balanço patrimonial) são apresentadas periodicamente. Neste plano de negócios, foi realizado uma projeção do balanço patrimonial do empreendimento para os próximos 5 (cinco) anos, com base nas projeções de compras e de vendas da empresa.

Quadro 15 - Balanço Patrimonial

	<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
<b>ATIVO</b>	<b>CIRCULANTE</b>					
	Disponível	26.207	44.898	86.813	160.760	265.840
	Contas a Receber	-	-	-	-	-
	Estoques	4.399	5.939	8.018	10.824	14.071
	<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
	Realizável a Longo Prazo					
	Imobilizado					
	Maquinas e Equipamentos	15.670	15.670	15.670	15.670	15.670
	Equipamentos Infomática/Comunicação	3.782	3.782	3.782	3.782	3.782
	Software	600	600	600	600	600
	Móveis e Utensílios	14.242	14.242	14.242	14.242	14.242
	Instalações - Obras e Reformas	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850
Depreciações	(4.062)	(8.123)	(12.185)	(16.246)	(20.308)	
<b>Total do Ativo</b>	<b>65.688</b>	<b>81.858</b>	<b>121.790</b>	<b>194.481</b>	<b>298.755</b>	

<b>PASSIVO</b>	<b>CIRCULANTE</b>					
	Contas a Pagar	10.921	14.743	19.904	26.870	34.931
	Salários e Encargos a Pagar	9.196	12.093	14.692	18.586	24.441
	Impostos a Pagar	1.273	1.719	2.902	4.318	5.658
	<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
	Exigível de Longo Prazo					
	Empréstimos para financiamento	21.570	16.178	10.785	5.393	-
	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
	Capital Social	23.102	23.102	23.102	23.102	23.102
	Capital a Integralizar					
Lucros (Prejuízos) Acumulados	(373)	14.024	50.405	116.213	210.668	
<b>Total do Passivo</b>	<b>65.688</b>	<b>81.858</b>	<b>121.790</b>	<b>194.481</b>	<b>298.755</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

No primeiro ano foram acumulados prejuízos em virtude do investimento no negócio e dos valores econômicos (como depreciação e amortização), que resultaram diminuição no resultado da empresa, apesar de possuírem efeitos na saída de caixa da empresa. Naturalmente, a empresa obteve lucros nos próximos períodos.

#### 4.5.12 Demonstrativo do Resultado do Exercício

Segundos os dados levantados pelo empreendimento, acerca das receitas projetadas no período e das despesas do período, têm-se como estimado, o seguinte demonstrativo do resultado do exercício.

Quadro 16 - Demonstração do Resultado do Exercício

<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
<b>(+) Receita de Vendas</b>	<b>211.551</b>	<b>285.594</b>	<b>385.552</b>	<b>520.495</b>	<b>676.643</b>
(-) Impostos	11.572	15.622	26.372	39.245	51.019
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>199.979</b>	<b>269.972</b>	<b>359.180</b>	<b>481.249</b>	<b>625.624</b>
(-) Custos Variáveis	101.633	137.204	185.226	250.055	325.071
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>98.346</b>	<b>132.768</b>	<b>173.954</b>	<b>231.195</b>	<b>300.553</b>
(-) Custos Fixos	94.592	115.983	135.860	164.348	205.733
(-) Despesas/Receitas Financeiras	4.128	2.387	1.713	1.039	365
<b>(=) Lucro Antes do I. de Renda</b>	<b>-373</b>	<b>14.398</b>	<b>36.381</b>	<b>65.808</b>	<b>94.455</b>
(-) Resultado Operacional Líquido	-373	14.398	36.381	65.808	94.455
(-) Imposto de Renda e CSSL	0	0	0	0	0
<b>(=) Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>-373</b>	<b>14.398</b>	<b>36.381</b>	<b>65.808</b>	<b>94.455</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quanto a linha referente ao imposto de renda e contribuição social, ela não está devidamente preenchida por que a empresa é optante do simples nacional, cujo taxa tributos e recolhida unicamente em uma guia, e sua base de cálculo é o faturamento, ou seja, o imposto de renda e a contribuição social estão embutidas na linha abaixo da receita de vendas.

#### 4.5.13 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são instrumentos de análises importantes para o empreendimento, pois com a utilização dele, é possível determinar a capacidade de pagamento da empresa, em curto e longo prazo, e pagamento imediato. Quanto a estes cálculos, importante ressaltar que quanto maior o valor apresentado, melhor.

Tabela 14 - Indicadores de Liquidez

<b>ÍNDICE</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Liquidez Corrente	1,43	1,78	2,53	3,45	4,31
Liquidez Seca	1,23	1,57	2,32	3,23	4,09
Liquidez Geral	0,71	1,14	1,96	3,11	4,31
Liquidez Imediata	1,23	1,57	2,32	3,23	4,09

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Seguindo a mesma lógica de cálculo, mudando apenas as variáveis e algumas interpretações, também é possível mensurar a capacidade de pagamento das obrigações da empresa para com terceiros. Nestes cálculos, ressalta-se que, quanto maior o valor, melhor. Com exceção do índice de imobilização.

#### 4.5.14 Índices de Eficiências

Estes índices são importantes para compreender o ciclo operacional e financeiro da empresa, consiste basicamente em apresentar as médias de rotação do estoque, do pagamento e do recebimento das vendas. O quadro 16 demonstra o resultado desses índices referente aos cinco primeiros anos de atividade do empreendimento.

Quadro 17 - Índices de eficiência (em dias).

INDICADOR	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Prazo Médio do Recebimento da Vendas (PMRV)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Prazo Médio do Pagamento das Compras (PMPC)	20,04	20,96	22,32	23,34	23,69
Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)	15,58	15,58	15,58	15,58	15,58

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O prazo médio do recebimento de venda resultou em 1,2 devido as vendas efetuadas via cartão, que demoram dentre 1 a 3 dias para caírem no sistema. Quanto ao pagamento das compras, também estão inclusos os pagamentos referentes aos custos fixos, o que acarretou na diminuição deste prazo, pois as compras de insumos, via de regra, serão feitas sempre que possível para 30 dias, Quanto a renovação de estoque, o valor restou alto uma vez que, existe produtos em conserva que sua durabilidade é maior, ou seja, não há necessidade de comprá-lo semanalmente, diferentemente de outros insumos.

#### 4.5.15 Indicadores de rentabilidade

Nesta seção serão abordados os indicadores de retorno do empreendimento Show Bites LTDA, referente aos 5 primeiros anos de atividade da empresa. Serão abordados a taxa interna de retorno, o ponto de equilíbrio e payback da empresa.

##### 4.5.15.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa vender, para que seja possível quitar suas obrigações financeiras e não sobrar dinheiro em caixa.

Quadro 18- Ponto de Equilíbrio

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>a) Ponto de Equilíbrio - %</b>	100,38%	89,16%	79,09%	71,54%	68,57%
<b>- R\$</b>	212.354	254.623	304.917	372.340	463.993

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na tabela, tem-se o valor do ponto de equilíbrio em percentual, relativo ao faturamento da empresa, ou seja, no primeiro ano ela teria que vender 100% sua previsão, mais 1,63% dela para que fosse possível manter o empreendimento sem prejuízo e lucro. No segundo ano, 90,34% e sucessivamente, conforme demonstrado na tabela.

Abaixo dos percentuais, seguem o valor monetário, do quanto a empresa precisa vender para que não obtenha lucro, nem prejuízo.

#### 4.5.15.2 Payback

O payback é um indicador financeiro que analisa o retorno do investimento compreendido em um período de tempo. Em suma, ele demonstra o momento em que o lucro da empresa, se iguala ao investimento inicial. No quadro abaixo, demonstra-se o payback da empresa Show Bites.

Quadro 19 - Payback Show Bites

<b>Período de Payback (1)</b>	Fluxo de Caixa Total	<b>0,87</b>	Fluxo de Caixa Operacional	<b>0,79</b>	<b>Anos</b>
<b>Período Médio de Payback (2)</b>		<b>1,69</b>		<b>1,53</b>	<b>Anos</b>
<b>Período Efetivo de Payback (3)</b>		<b>2,47</b>		<b>1,81</b>	<b>Anos</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

No período de payback, temos o valor do retorno do investimento, considerando apenas a média do saldo de caixa líquido do empreendimento nos próximos cinco anos, dividido pelo investimento, resultando em 0,87 anos (aproximadamente 10 meses e 10 dias).

No período médio de payback, temos a média do saldo líquido de caixa nos próximos 5 anos, aplicado a taxa de atratividade e trazido a valor presente, dividido pelo investimento. Resultou em 1,69 anos (aproximadamente 1 ano e 8 meses).

No período efetivo de payback não é considerado o saldo médio do caixa, e sim o efetivo de cada período, sendo aplicado a taxa mínima de atratividade e logo após, dividido pelo investimento, resultou em 2,47 anos (aproximadamente 2 anos e 6 meses).

#### 4.5.15.3 Taxa Interna de Retorno

Esta análise de investimento demonstra qual a taxa de desconto encontrada para que os fluxos de caixa e o investimento do negócio, seja igual anulado. Ou seja, quanto maior a taxa, melhor.

#### Quadro 20 - Taxa Interna de Retorno

<b>Taxa Interna de Retorno</b>	<b>Fluxo de Caixa Total</b>	<b>70,63%</b>	<b>Fluxo de Caixa Op.</b>	<b>76,53%</b>
--------------------------------	-----------------------------	---------------	---------------------------	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Nos valor demonstrado no quadro acima, temos a taxa de 70,63, necessário para tornar o VPL nulo, ou seja, esse resultando torna o projeto completamente viável e interessante, uma vez que a taxa de atratividade é de 20%.

#### 4.5.15.4 Retorno sobre o investimento

Demonstra o quanto a empresa obteve de retorno, realizando a operação lucro líquido operacional dividido pelo investimento. O resultado é multiplicado por 100, para que assim seja possível retornar uma valor percentual, melhor para análise.

#### Quadro 21 - Retorno sobre o investimento

	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b>Rentabilidade - Período</b>	-0,81%	31,16%	78,74%	142,43%	204,43%
<b>- Acumulada</b>	-0,81%	30,35%	109,09%	251,53%	455,96%

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Como no primeiro ano obtivemos prejuízo econômico em razão da depreciação e das demais despesas que não possuem efeito no caixa da empresa, o resultado foi negativo. A partir do segundo ano obtivemos uma melhora significativa principalmente quanto as vendas, o que ocasionou um alavancagem no lucro e melhorou o resultado da empresa. Ao final do 5º ano, projeta-se que a empresa irá obter como lucro, 455,96% o valor do investimento inicial. O que torna referido plano de negócios completamente viável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da fundamentação teórica realizada, do conceito e das abordagens destacadas acerca do plano de negócios, dos objetivos elaborados e apresentados, realizou-se uma pesquisa sistemática com possíveis consumidores, acerca da viabilidade e possibilidade de implantação, de uma empresa de fast food na cidade de Sombrio, Santa Catarina. Após, utilizou-se a ferramenta de planejamento supramencionada para transformar os dados obtidos em informações, capazes de satisfazer o estudo de caso.

Pode-se concluir, mediante informações apresentadas, que o objetivo geral do trabalho, de analisar a viabilidade financeira da instalação de uma empresa fast food no município de Sombrio, Santa Catarina, foi alcançado com êxito. Para tanto, realizou-se a aplicação de questionários com possíveis consumidores, residentes na cidade de Sombrio, para arguir informações e satisfazer as necessidades dos sócios quanto aos dados necessários para constituição do empreendimento. Foi distribuído o referido questionário com 26 questões, para 252 pessoas, sendo a distribuição aleatória, atingindo todas as faixas etárias bem como sexo. Por ser um estabelecimento que produz e vende lanches, o cardápio é bem flexível, e por isso, não existe uma restrição de idade ou sexo quanto aos potenciais consumidores.

Cabe salientar que o plano de negócios da Show Bites não foi elaborado somente com informações levantadas pelo questionário, foram realizadas pesquisas de mercado quanto as variáveis que compõe os custos de produção, investimentos, precificação dos produtos bem como demais variáveis importantes para a maximização do sucesso da empresa. Todas essas informações foram necessárias para fomentar os quatro principais divisões do plano de negócios; Análise de Mercado, Planejamento de Marketing, Planejamento Operacional e Planejamento Financeiro, E, com destaque principalmente para este último, pois nele contemplam as informações mais importantes para os usuários e sócios do plano de negócios; informações financeiras acerca da rentabilidade e dos valores de custo do investimento. Por isso, sua constituição nos mais detalhados valores, índices e informações, são imprescindíveis para a empresa adquirir confiabilidade e estabilidade no mercado. Mas devendo sempre levar em consideração o plano de negócios como um todo, pois sua composição, se realizada adequadamente, torna-

se possível maximizar os resultados da empresa além de assegurar seriedade e confiança no empreendimento.

Ante o exposto, diante do plano de negócios apresentado, conforme orientação e estrutura fornecido principalmente pelo SEBRAE, percebeu-se que o referido projeto se torna viável, pois conforme demonstrado nos resultados financeiros e econômicos projetados da entidade, a mesma encontra-se com rentabilidade média de 20% nos 5 primeiros anos, além de obter retorno efetiva de caixa em 2,47 anos (aproximadamente 2 anos e 6 meses), outro destaque importante foi a Taxa Interna de Retorno que mostrou superior a taxa de atratividade proposta pelos sócios do empreendimento, isso mostrou o quão interessante o economicamente o empreendimento pode ser, e apesar do resultado econômico negativo no primeiro ano do negócio, o saldo de caixa foi positivo, o que permitiu a estabilidade para o segundo ano do empreendimento bem como também para os demais anos apresentados.

Com respaldo nas informações apuradas neste plano de negócios, atesta-se a viabilidade econômico/financeira para a implantação de uma empresa de fast food, no município de Sombrio, no estado de Santa Catarina.

## 6 REFERÊNCIAS

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Luis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Planos de Negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo na Região Sul do Brasil**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_sul.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_sul.pdf)> Acesso em: 15/05/2015.

KASSAI, J.C. et. al. **Retorno de Investimento – Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing: para micro e pequenas empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEAL, Elisabeth Juchem Machado. **Produção Acadêmica e Científica: a pesquisa e o ensaio**. Itajaí: Univali, 2011.

NEVES, Silvério das. VICECONTI, Paulo. **Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras**. 17ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosilba Maron. **Metodologia Científica: Como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

MARTINS, Eliseu. MIRANDA, Gilberto José. DINIZ, Josedilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. São Paulo. Atlas, 2014.

MORITZ, Gilberto de O.; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento de Cenários:** a evolução do pensamento prospectivo. Revista de Ciências da Administração, v.7, n.13, jan/jul 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo:** Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise.** São Paulo. Saraiva, 2003.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um Plano de Negócios.** Brasília: SEBRAE, 2013.

ROSA, Silvana Bernardes, **SEI: empreender.** Brasília: SEBRAE, 2012.

SANTOS, Adalcio Machado dos. ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo:** teoria e prática. Caçador: UNIARP, 2011.

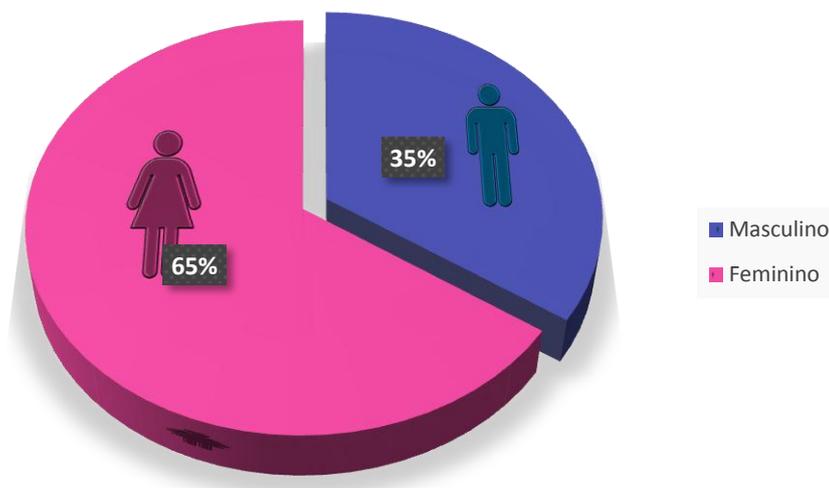
SIEGEL, Eric, S. et al. **Guia da Ernst e Young para desenvolver o seu plano de negócios.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira.** 10ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

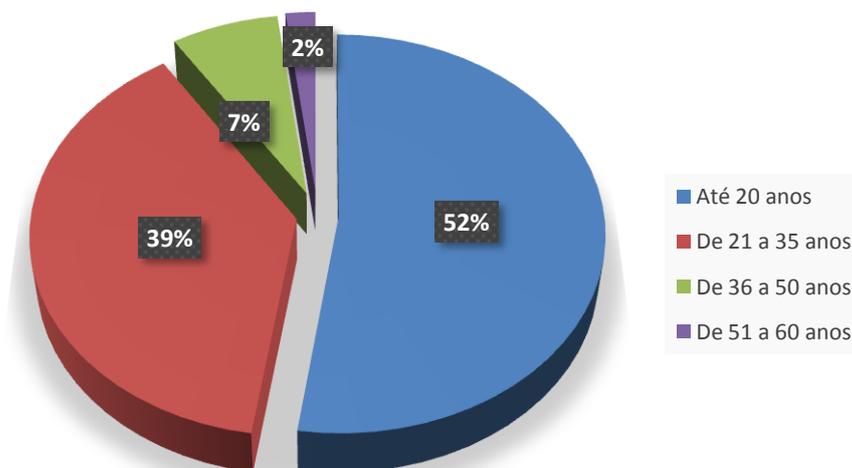
## 7 APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa realizada no município de Sombrio (SC) foi aplicada com um questionário on-line, através de um cupom de acesso. Foram 26 perguntas de múltiplas escolhas aplicadas em 252 pessoas. A pesquisa obteve as respostas do mês de maio a junho sendo distribuído o acesso para o questionário de modo aleatório.

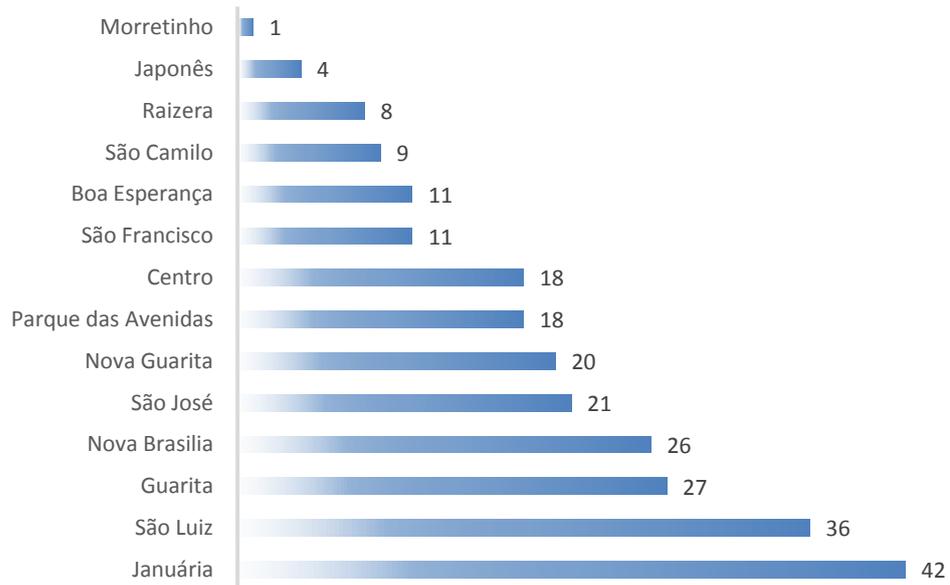
### 1 - Sexo dos questionados do município de Sombrio (SC)



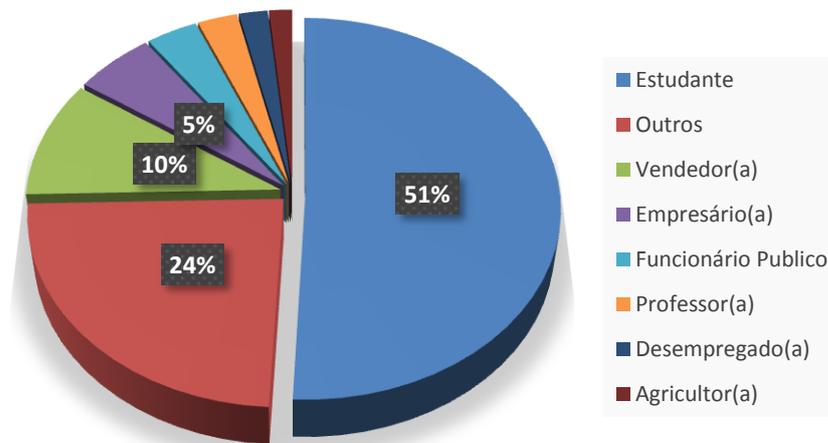
### 2 - Idade dos questionados do município de Sombrio (SC)



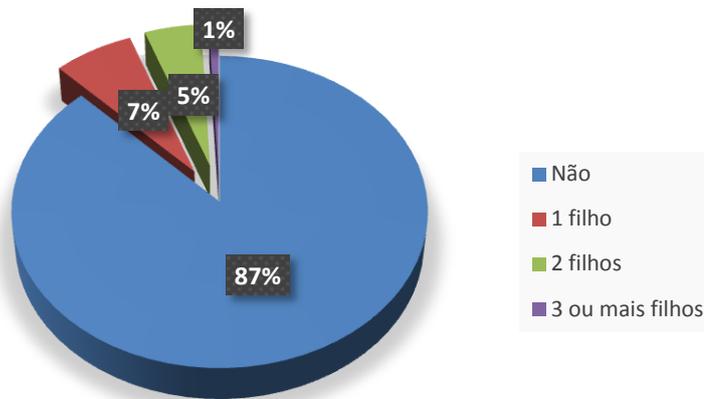
### 1 - Bairro dos questionados do município de Sombrio (SC)



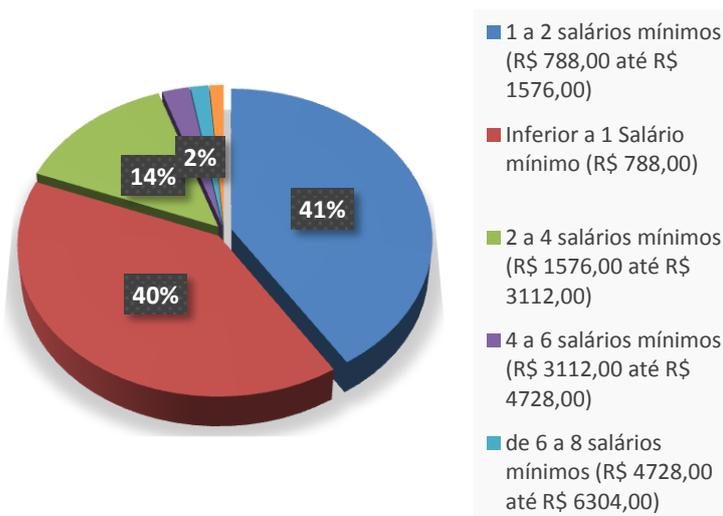
### 2 - Ocupação dos entrevistados do município de Sombrio (SC)



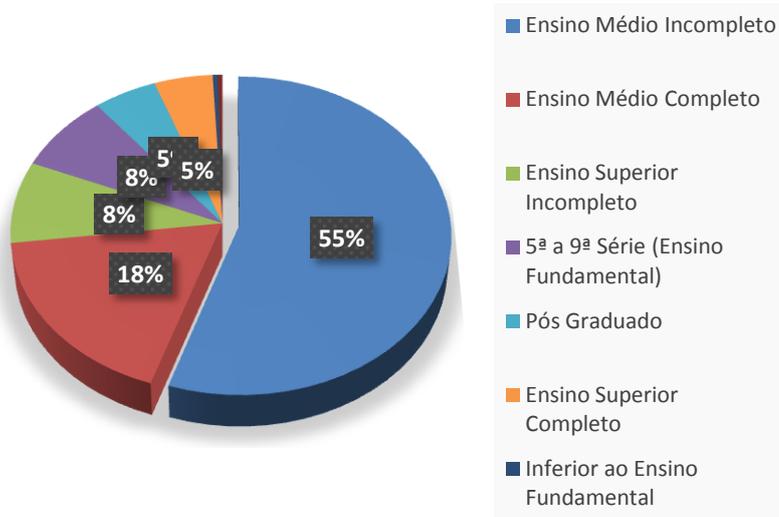
## 5 - Número de filhos dos questionados do município de Sombrio (SC)



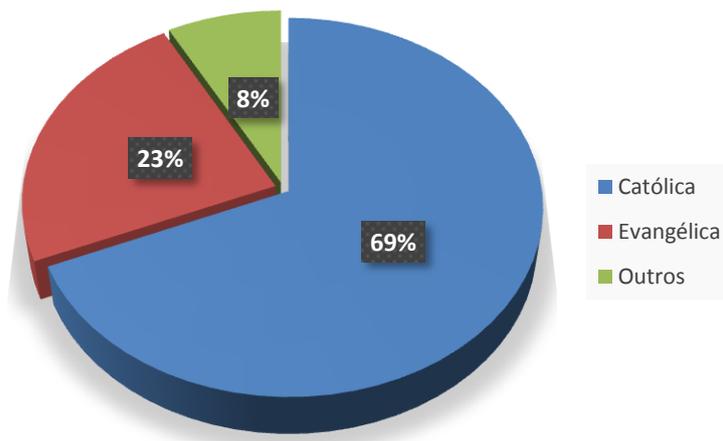
## 6 - Renda pessoal dos questionados do município de Sombrio (SC)



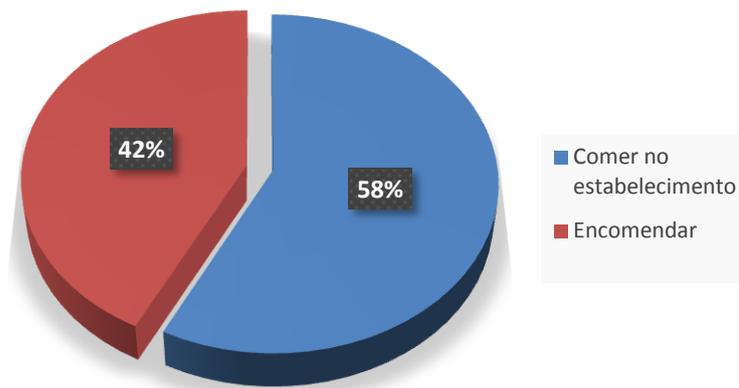
## 7 - Nível escolar dos questionados do município de Sombrio (SC)



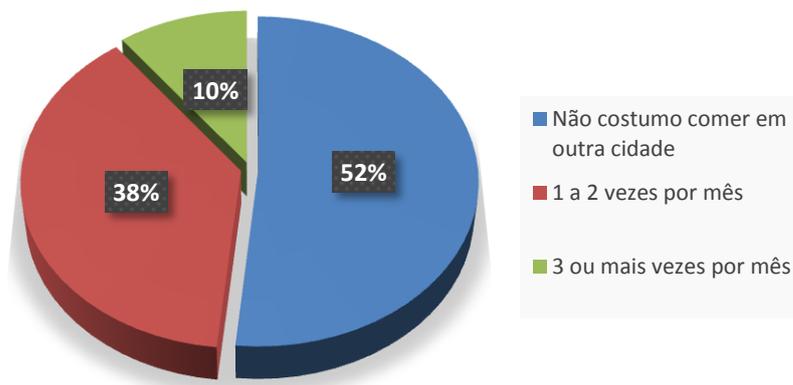
## 8 - Religião dos questionados do município de Sombrio (SC)



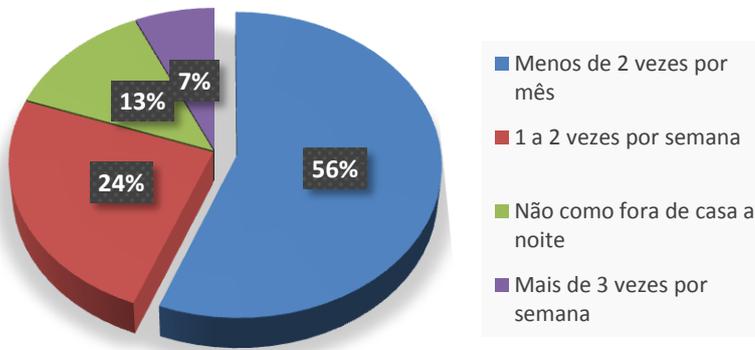
### 9 - Preferência dos questionados por comer lanches a noite



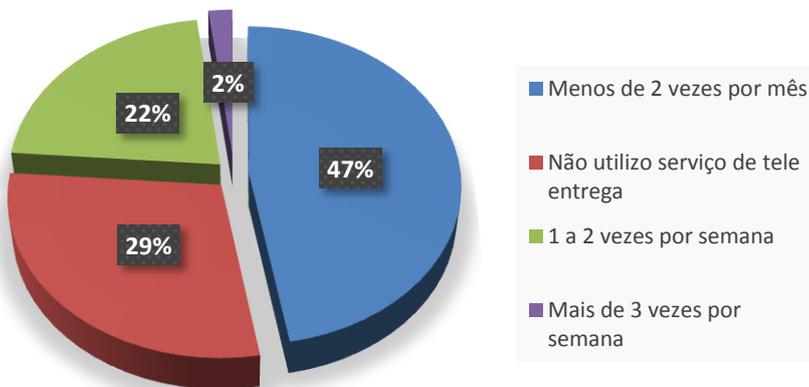
### 10 - Frequência dos questionados em comer lanches a noite fora do município de Sombrio (SC)



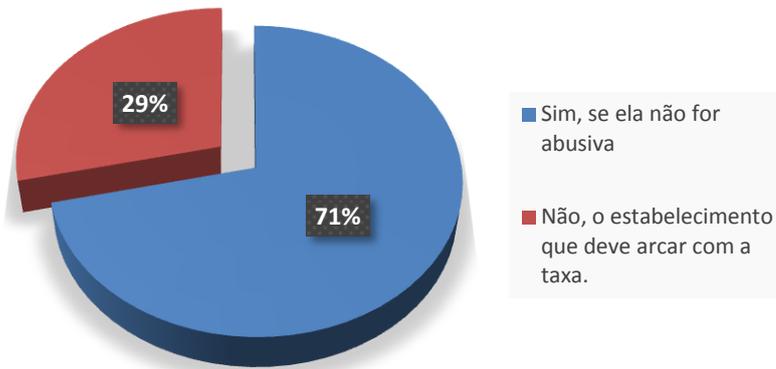
11 - Frequência dos questionados em comer fora de casa à noite no município de Sombrio (SC)



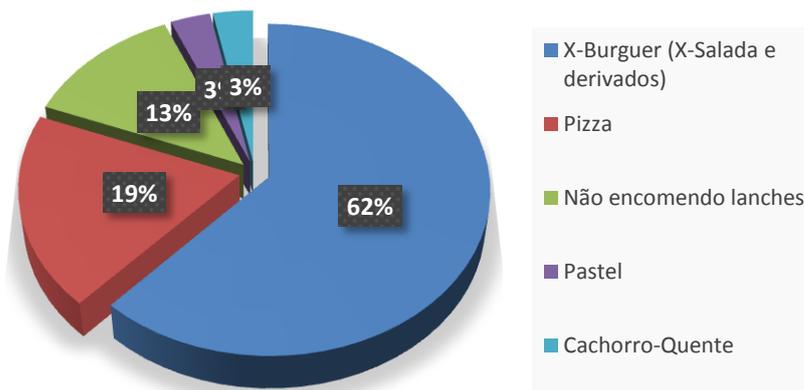
3- Frequência dos questionados na utilização dos serviços de tele entrega de lanches a noite no município de Sombrio (SC)



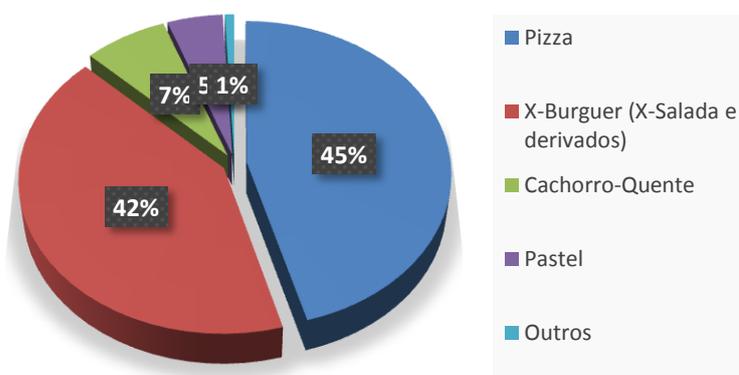
### 13 - Opinião dos questionados sobre a taxa de tele entrega de lanches



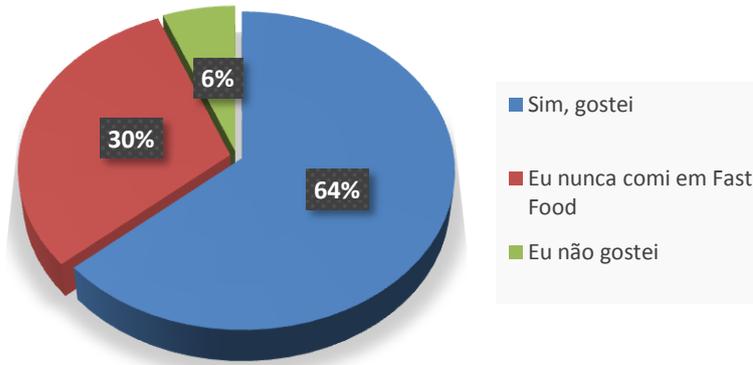
### 14 - Principais lanches encomendados pelos questionados no município de Sombrio (SC)



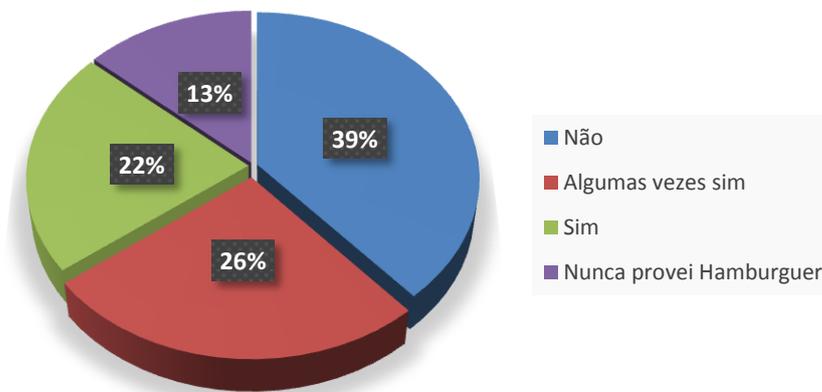
### 15 - Os lanches preferidos dos questionados do município de Sombrio (SC)



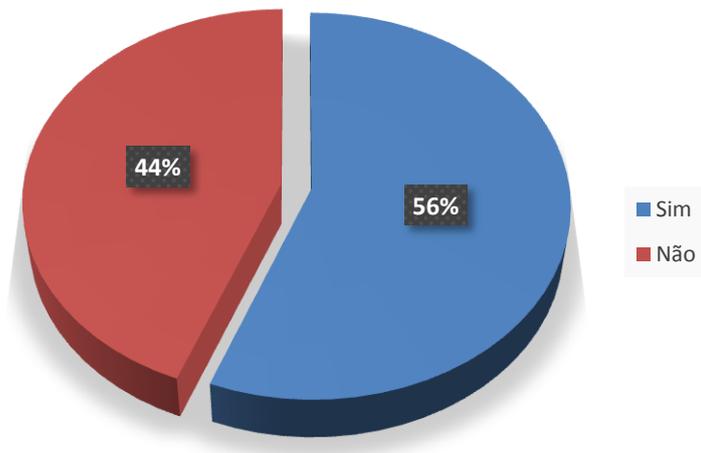
16 - Experiência dos questionados em comer hambúrguer ou outro alimento em redes de *fast-food*



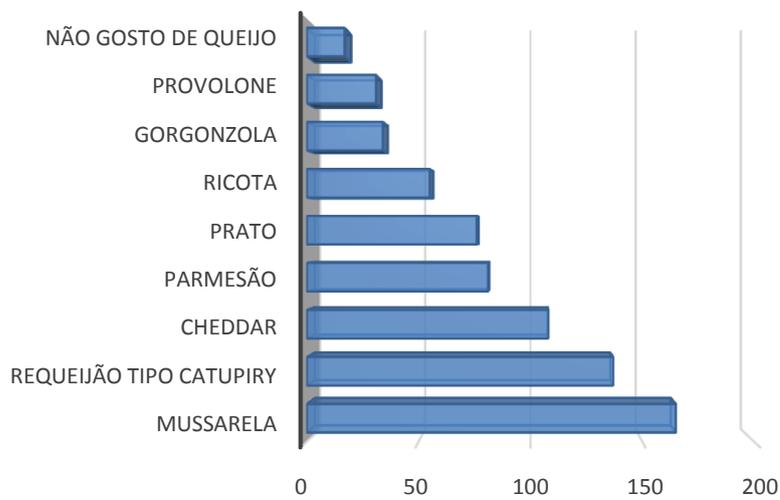
4 - Opinião dos questionados sobre trocar hambúrguer das redes *fast-food* por X-Salada e seus derivados



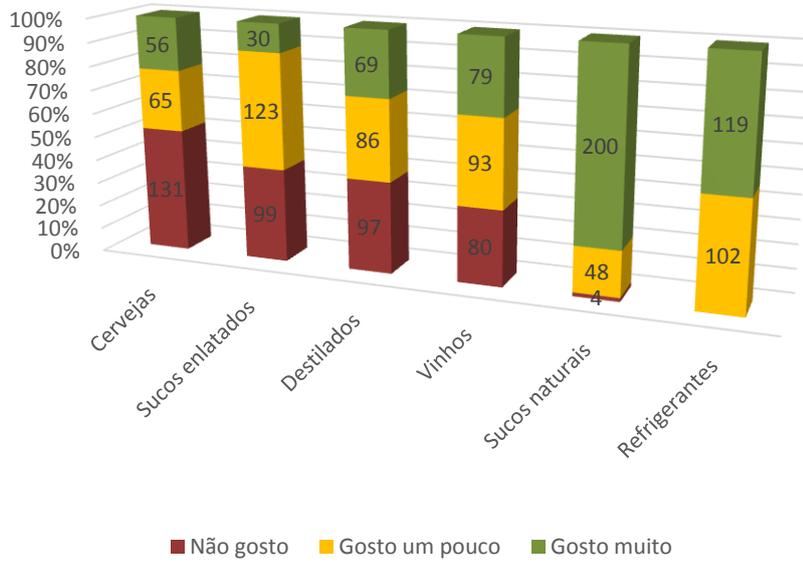
18 - Opinião dos questionados sobre comer um hambúrguer com carne de soja e pão integral



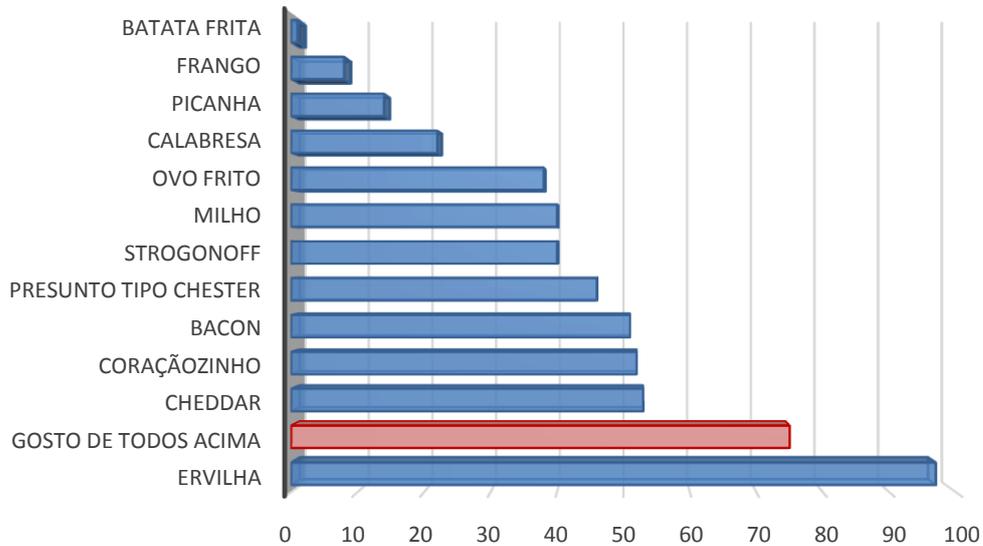
5 - Os principais tipos de queijos, segundo o gosto dos questionados



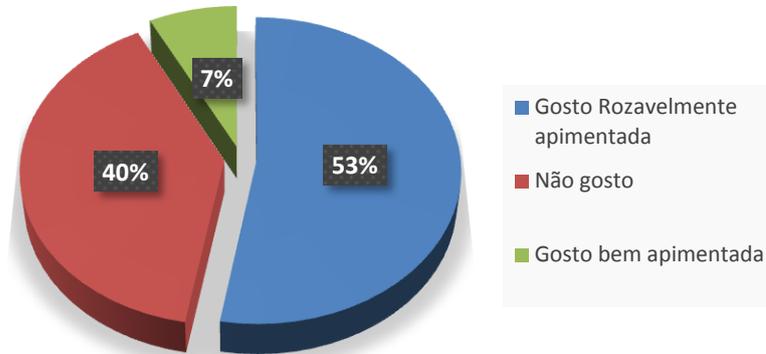
## 6 - Preferências por bebidas segundo os questionados



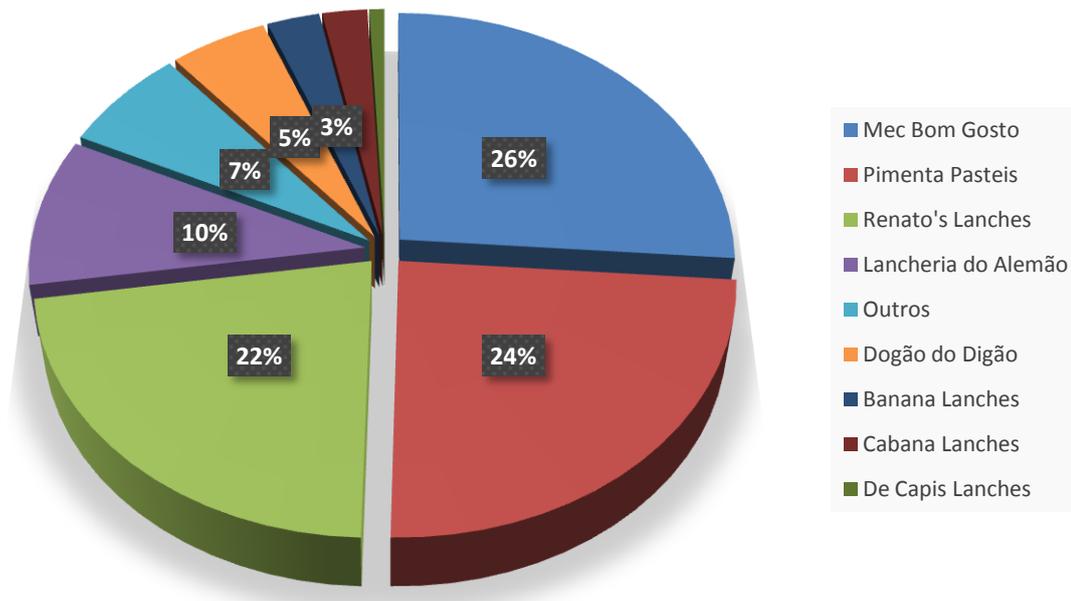
## 21 - Tipo de sabores que os questionados não gostam



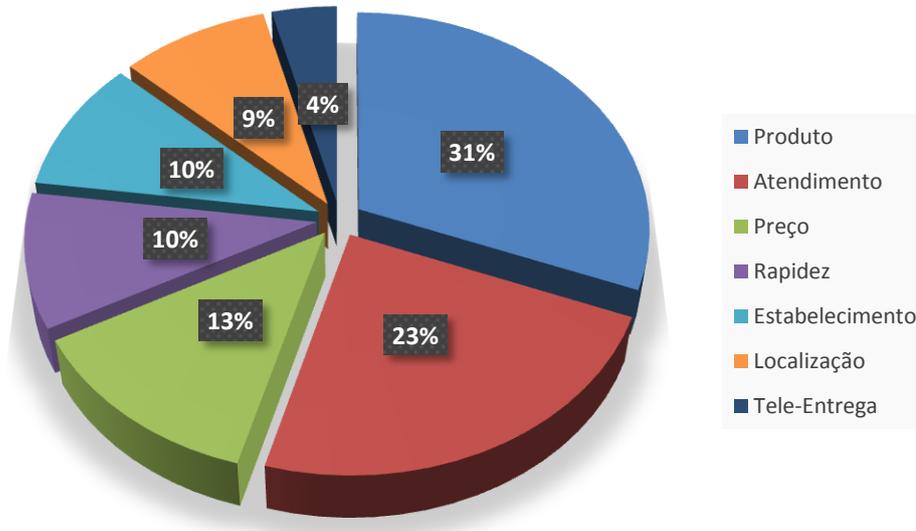
## 22- Preferencia por pimenta na comida, segundo os questionados



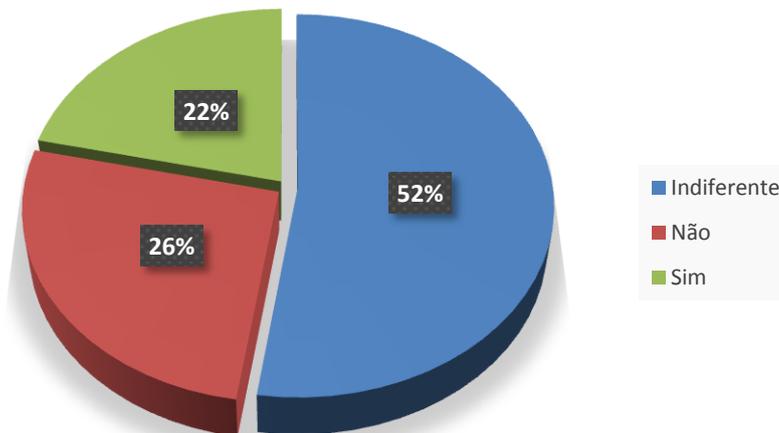
## 23 - Lancheria preferida, segundo os questionados



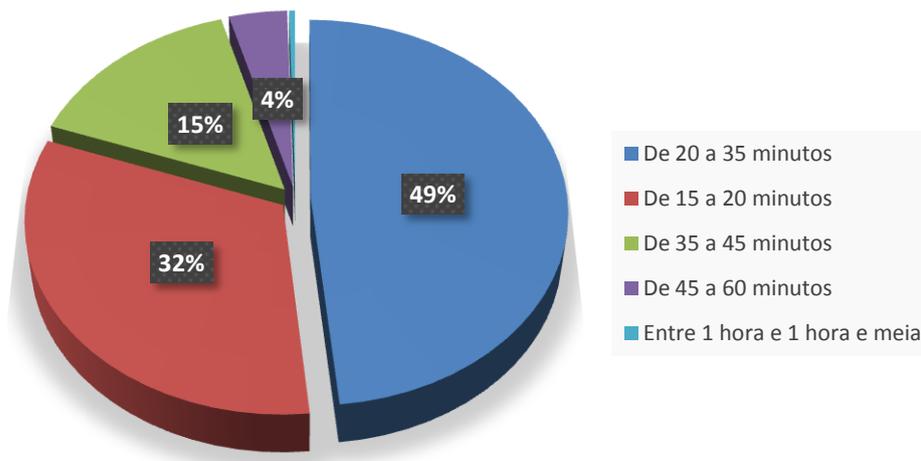
24 - Motivo que levou os questionados a escolherem a lancheira preferida



7 - Importância do estabelecimento ser no centro, segundo os questionados



8 - Tempo que é aceitável esperar um lanche chegar segundo os questionados



27 - Aplicação da pós venda dos estabelecimentos nos questionados

