EMPREENDEDORISMO: PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF SERVICE

Rafael Ferreira Almeida (CEDERJ/UFRRJ) – rafaelfalme@yahoo.com.br

Daniele Cristina Pereira Passos (CEDERJ/UFRRJ) – danielepassos21@gmail.com

Resumo:

Este artigo busca apresentar as etapas mais importantes da elaboração de um Plano de Negócios para uma pequena empresa na área de serviços, aplicado ao setor de alimentação. O negócio escolhido foi um restaurante self service e, após aplicação dos 7P's, foram levantados os custos fixos e variáveis do projeto, culminando na realização de uma análise dos cenários provável, pessimista e otimista para aplicação do investimento dos recursos, a fim de possibilitar uma maior confiabilidade ao empreendimento e diminuição das chances de insucesso. O trabalho é concluído apresentando como resultado a viabilidade, tanto financeira quanto mercadológica, de implantação do negócio, que prevê uma lucratividade de 2,51 com 79,26% de TIR, tendo um VPL esperado de R$ 208.134,31 e um tempo de retorno previsto do investimento em 1,52 anos, para o investimento inicial de R$ 138.241,00 no período de 5 anos estudado.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Restaurante self service.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente observa-se uma maior tendência a realização de refeições fora de casa em restaurantes, devido a distância entre a residência do trabalhador e seu local de trabalho, assim como os jovens também tem passado mais tempo fora de casa devido a correria do dia a dia e a grande quantidade de assuntos para resolver, relacionados à trabalho, esporte, capacitação profissional e lazer.

Outro fator que também contribui para esse aumento na demanda no setor de alimentação é a maior inserção da figura feminina no mercado de trabalho, nem sempre tendo tempo para preparar as refeições da família, daí a necessidade de encontrar restaurantes que ofereçam variedades de alimentos a preços competitivos, pois não trata-se de situações onde as pessoas escolham sair para comer algo diferente para comemorar alguma conquista ou confraternizar, e sim uma necessidade diária de alimentar-se.

Embora exista essa demanda latente, o mercado, principalmente na região estudada, não oferece uma oferta razoável de opções que atenda aos requisitos de uma população com recursos financeiros limitados, mas que precisa se alimentar de maneira saudável e rápida, otimizando seu tempo.

Tendo em vistas estas questões, o presente estudo, tem como objetivo elaborar um plano de negócios simplificado, com foco nos planos mercadológico e financeiro, que verifique a viabilidade de implantação de um restaurante self service a preço único.

Com base nas questões da pesquisa e nos objetivos deste artigo, supõe-se que a solução proposta possibilite a escolha entre uma diversidade de alimentos, pagando um preço único justo e dentro da média praticada no mercado.

A formalização do negócio é importante devido às exigências legais e dos órgãos reguladores, como vigilância sanitária, daí a importância da elaboração dos planos mercadológico e financeiro, para verificar a viabilidade de atender aos requisitos e exigências dos clientes.

2. METODOLOGIA

Na metodologia utilizada neste artigo, procurou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo realizadas pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados e observação direta do perfil e comportamento dos frequentadores destes restaurantes, através de visitas técnicas realizadas nestes estabelecimentos, identificando os potenciais clientes e realizando análise dos dados a respeito do ambiente de negócio do restaurante.

O modelo de plano de negócio adotado neste trabalho foi proposto de maneira enxuta, focando nos principais aspectos, capazes de dotar o empreendedor de novos conhecimentos sobre a área de gestão de negócios e dos requisitos básicos para iniciar um empreendimento.

Devido às restrições de tempo, escopo e o local onde serão desenvolvidas as ações já estar construído, não serão realizadas análises de viabilidade mercadológica e demais estudos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui serão tratados os conhecimentos necessários para aplicação do estudo de caso.

3.1. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo busca a auto realização de quem utiliza este método de trabalho, estimulando o crescimento e o desenvolvimento local, apoiando à pequena empresa, ampliando a base tecnológica, criando empregos e evitando armadilhas do mercado no qual se está inserido.

O termo empreendedor tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo de novo.

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram no século XVII, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. (DORNELAS, 2005)

Richard Cantillon (1680-1734), escritor e economista francês do século XVII, é considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo. Cantillon foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos), do capitalista (aquele que fornecia o capital). (DORNELAS, 2005)

Ele chamou de empreendedores pessoas que assumiam riscos e compravam matérias-primas (em geral um produto agrícola) por um preço determinado. Depois de processarem as matérias-primas, essas pessoas as revendiam por um preço incerto. Elas identificavam nisso uma oportunidade de negócio.

Segundo Dornelas (2005), a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações.

Para Dornelas (2005), em 1967, com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. Em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de intraempreendedor, como uma pessoa empreendedora dentro de uma organização.

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados.

Com isso, as empresas tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia, em poucos anos a economia voltou a crescer e investidores de outros países voltaram a investir no Brasil, gerando novas oportunidades de negócio e aumento das exportações.

Em síntese, empreendedores são gerenciadores de projetos. Entretanto, o inverso nem sempre é verdade, pois administradores, burocratas e empreendedores podem ter sucesso gerindo projetos, desde que os mesmos estejam ajustados ao seu perfil.

Contudo, quando há muitos desafios no ambiente empresarial, assim como riscos e incerteza, as decisões racionais perdem efetividade, daí a importância do perfil empreendedor, que calcula riscos, prefere o novo e, portanto, é mais criativo.

3.2. PLANO DE NEGÓCIOS

Para Bolson (2003), plano de negócio "é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros". Segundo o mesmo autor, a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

A princípio, podemos definir Plano de Negócio como um documento de planejamento, elaborado de acordo com as necessidades de cada empreendimento, capaz de nos mostrar toda a viabilidade e estratégias deste, do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro.

Através deste conceito podemos perceber que esta ferramenta administrativa serve como um apoio ao empreendedor, independente de sua formação e de seu tempo de experiência sobre o seu empreendimento em questão.

Porém, a razão principal de escrever um plano de negócio é que não conseguimos ver o negócio por inteiro. Cada empreendedor é especialista em alguma atividade. Portanto, o Plano de Negócio vem suprir esta dificuldade e mostrar o negócio de uma forma completa para o empreendedor.

Segundo Kolter (2000), outras razões para elaborar um Plano de Negócio podem ser constatadas, como:

- Validar a ideia de um novo produto ou serviço;
- Orientar a implantação de um negócio (servir de plano de vôo);
- Promover a sensibilização de potenciais parceiros;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial;
- Diminuir a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos;
- Capitalizar recursos junto aos investidores e ao mercado;
- Diminuir riscos;
- Identificar melhor os clientes, o mercado e as estratégias;
- Desenvolver uma empresa já existente;
- Lançar um novo produto ou serviço;
- Ser um instrumento de comunicação para diferentes públicos.

As taxas de mortalidade das empresas no Brasil são alarmantes. (SEBRAE, 2019):

- 49,4% para empresas com até 2 anos de existência;
- 56,4% para empresas com até 3 anos de existência;
- 59,9% para empresas com até 5 anos de existência.

3.2.1. PLANO MERCADOLÓGICO

O Plano de Marketing é baseado no composto de marketing ou Mix de marketing, que é um conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pelas empresas para se obter as respostas desejadas (perseguir seus objetivos) em um determinado mercado-alvo.

A fim de atender as necessidades dos clientes, as empresas recorreram ao marketing, que é um sistema de gestão que olha para o mercado. Dentro do marketing existe um modelo que as empresas podem seguir, ou seja, o modelo dos 4P's (Produto, Preço, Praça, Promoção), que está representado na figura 1. Proposto por E. Jerome McCarthy em 1960, o modelo expressa o raciocínio de que as empresas produzem um determinado produto, que é alvo de uma promoção, que tem por objetivo comunicar, informar o consumidor da disponibilidade em uma determinada praça (ponto de venda, ou local), a um determinado preço. Os 4P's transformaram-se num instrumento de suma importância para a área de marketing das empresas em geral. (PONTES, 2002)

Figura 1: Os 4P's do Mix de Marketing

Fonte: Kotler (2000)

Porém, como se trata de serviços, cabe ainda acrescentar 3P's, relacionados a Pessoas (que são fundamentais na execução do serviço), Provas físicas (representadas pelas instalações onde acontece a prestação dos serviços) e Processos (referentes as operações que são realizadas).

3.2.2. PLANO FINANCEIRO

Plano financeiro é baseado em análises de investimentos, pois Gitman (2005) considera análise orçamentária como o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos no longo prazo, que sejam coerentes com os objetivos da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários.

O principal objetivo de desenvolver uma análise de orçamento é estimar o quanto os objetivos determinados no plano de negócios irão criar ou não valor para a empresa e consequentemente verificar se o projeto é viável economicamente. Criar valor, segundo Gitman (2005), significa fazer com que os ativos tenham mais valor do que o capital investido no projeto. Existem algumas técnicas para a análise de um projeto calculado com base no fluxo de caixa ao longo do período do projeto e de acordo com as determinações das varáveis descritas acima. Entre essas técnicas, algumas são de uso mais frequente tais como o VPL (Valor Presente Líquido), a TIR (Taxa Interna de Retorno), o IL (Índice de Lucratividade) e o período de Payback.

"O período de Payback se refere ao tempo requerido para o retorno do capital investido em um projeto, a partir das entradas de caixa. Geralmente expressa em números de anos ou meses. A ampla utilização dessa técnica, principalmente pelas empresas pequenas, se dá pela sua facilidade de cálculo e o apelo intuitivo. Contudo é vista como uma técnica não sofisticada de orçamento, pois tem uma limitação na sua análise já que não considera o valor do dinheiro no tempo, por meio do desconto do fluxo de caixa para se obter o valor presente". (ROSS, 2001)

O Valor Presente Líquido é uma técnica de análise de orçamento que desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, frequentemente chamada de custo de oportunidade ou custo do capital referente ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa. O VPL é obtido da subtração do investimento inicial do projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas as taxas do custo de oportunidade utilizado no próprio projeto. Tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais.

O VPL informa quando o projeto está agregando valor para o proprietário. Para orientação de tomada de decisão adota-se o seguinte raciocínio. Se o VPL for maior que zero, significa que a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital, portanto aceita-se o projeto. Caso o VPL seja menor que zero, rejeita-se o projeto, pois nesse caso, o retorno é menor que o custo de capital utilizado pela empresa no projeto.

A fórmula de cálculo do VPL é a seguinte, cuja explicação das variáveis está abaixo:

$$VPL = C_0 + \sum_{n=1} \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

- Co é o fluxo de caixa feito na data zero;
- Cn é o fluxo de caixa feito no período n;
- n é o número do período em que foi realizado determinado fluxo;
- i é a taxa de juros corrente ao período n.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial de um projeto. Ou seja, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero, sempre apresentada em termos percentuais. É a técnica mais utilizada no processo de tomada de decisão sobre projetos.

O critério de tomada de decisão da TIR possui o seguinte raciocínio: quando a TIR for maior que o custo do capital, então, estará agregando valor, portanto aceita-se o projeto. Caso a TIR seja menor que o custo de capital, rejeita-se o projeto. O Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno, geralmente, classificam projetos de formas diferentes, devido às suas diferentes suposições de reinvestimento das entradas de caixa que irão gerar. É difícil determinar qual é o melhor método para se avaliar investimentos de capital do ponto de vista teórico.

O índice de lucratividade mede a capacidade de geração de lucro do projeto. É preciso ser maior que 1 para demonstrar que o empreendimento é viável, pois a cada R$1,00 investido, o IL projeta o retorno em valores presentes. Este indicador é calculado dividindo-se o somatório dos valores presentes de todos os fluxos de caixa futuros, pelo investimento inicial do projeto.

4. ESTUDO DE CASO

Alguns dos fatores que podem contribuir para a falência de uma empresa são as mudanças constantes no cenário econômico e nas regras do mercado, dificuldade de acesso ao crédito e ausência de um planejamento financeiro compatível com a realidade do mercado. O que comprova a falta de preparo dos gestores atuais em relação à elaboração de um plano mercadológico adequado.

O plano de negócio abordado neste estudo serve de suporte à decisão do empresário quanto a viabilidade financeira e mercadológica do negócio.

4.1. PLANO MERCADOLÓGICO

4.1.1. PRODUTO

Segundo Kotler (2000), produto pode ser entendido como a combinação de bens e serviços que a empresa oferta ao mercado-alvo. No Sabores da Roça, o produto é representado por um conjunto de gêneros alimentícios, bebidas e serviços prestados pelo restaurante, escolhidos com base na pesquisa de mercado, comparação com concorrentes e identificação das necessidades do público alvo, clientes potenciais e de novas oportunidades no mercado não exploradas na região.

A diversificação e agregação de novos produtos e serviços também é uma característica marcante do setor alimentício, daí a necessidade de constante inovação e benchmarking afim de observar as principais práticas do mercado e trazê-las para o restaurante.

De acordo com Silva (2002), foi proposto o seguinte modelo de cardápio para o restaurante self service com preço fixo: pratos básicos (arroz e feijão), 3 tipos de proteína (carnes), 4 guarnições (incluindo 1 massa com molho) e 4 saladas. A sobremesa (frutas) e bebida (suco) já serão incluídas no preço final cobrado aos clientes.

Segundo SEBRAE (2019), a composição média de uma refeição a ser consumida por uma pessoa no possui aproximadamente 500g, sendo distribuída da seguinte forma: salada (65g), arroz (85g), feijão (100g), carnes (150g) e demais guarnições (100g).

4.1.2. PREÇO

O restaurante utilizará a estratégia genérica de Porter: foco com tendência na diferenciação, adotando preços competitivos em relação aos praticados no mercado. Porém atentando ao risco de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

A relação entre qualidade e preço pode ser explorada como um fator crítico, dado que este trade-off será gerenciado de maneira eficaz na organização, pois sabe-se que uma empresa que fica no meio termo está em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase garantido que obterá uma baixa rentabilidade, pois não conseguirá manter-se competitiva frente os concorrentes e perderá clientes por não possuir uma estratégia padrão.

Após estudo dos custos fixos e variáveis da operação do restaurante, assim como análise dos preços praticados no mercado, será cobrado o preço de R$ 17,00 por refeição (já incluídos bebida e sobremesa).

4.1.3. PRAÇA

Por ser o terreno próprio e estar em estágio avançado das obras de infra-estrutura, eliminando os gastos com aluguéis.

O critério escolhido foi a segmentação geográfica, pois como o empresário já possuía um terreno próprio, foram adotadas estratégias para atender a demanda do público residente naquela região.

O restaurante será de médio porte e a capacidade diária de atendimento será de 150 clientes. Sua estrutura física compreende uma área de 200 m², composta por um salão para refeições (100m²), 2 banheiros (1 masculino e 1 feminino), depósito para o estoque de materiais, despensa para armazenagem de alimentos e área da cozinha (50m²) com câmara frigorífica.

4.1.4. PROMOÇÃO

Após visitas aos principais concorrentes e conversas com os garçons, cozinheiros, donos de restaurantes vizinhos e potenciais clientes, foi identificado um público alvo principal, constituído por alunos que estudam nas instituições de ensino próximas ao local onde está localizado o ponto comercial e moradores da região e adjacências, principalmente idosos aposentados, trabalhadores autônomos e funcionários do comércio local, pois o bairro é dotado de vários pequenos comércios e próximo à fábrica de roupas moda praia da região.

A fim de fidelizar os clientes, serão adotadas as seguintes estratégias:

- Serviço de self service sem balança, a preço fixo;
- Oferecer suco e sobremesas já incluídas no preço cobrado pela refeição, gerando percepção de vantagem pelo consumidor;

Com o objetivo de penetrar nesse mercado de forma diferenciada, conquistar market share e tornar-se uma empresa estável, o restaurante utilizará as seguintes ações promocionais:

- Criação de parcerias com as escolas, empresas e igrejas da região, objetivando o aumento do número de clientes;
- Realização de promoções em épocas de baixo volume de vendas e lucratividade;
- Propaganda e divulgação nas principais estações de rádio da localidade;
- Panfletagem no centro do bairro, em escolas, faculdades e empresas das proximidades;
- Convênios com empresas da região, para servir almoços e entregar “quentinhas”;
- Criação de um site do restaurante para manter uma comunicação direta com os clientes.

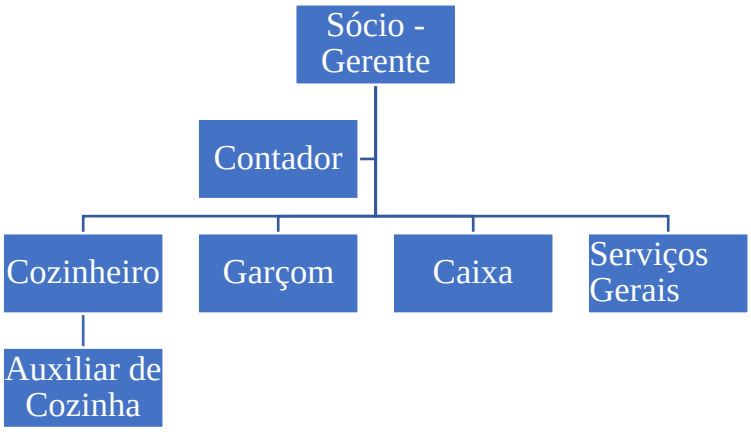
4.1.5. PESSOAS

Além da boa apresentação do local, da qualidade e sabor das refeições servidas, sabe-se que grande parte do sucesso dos restaurantes se dá em função da atenção prestada às necessidades dos clientes e à qualidade e simpatia dos profissionais que trabalham no local. Daí a necessidade de um processo seletivo eficaz para a contratação desses profissionais, dando preferência aos moradores da região, pois já trazem os clientes para o estabelecimento.

Os funcionários são responsáveis pelo momento da verdade com o cliente, pois são eles que interagem diretamente durante a prestação do serviço, representando ali o nome da marca, da empresa. Este é o momento em que o consumidor tem a impressão mais intensa do serviço que ele está adquirindo e, dependendo de sua percepção, pode agradá-lo ou não. A intenção é cativar o cliente para que ele volte sempre, fale bem do serviço prestado e traga outros clientes para o restaurante.

Para o ideal funcionamento do restaurante, segue uma proposta de organograma na figura 2 abaixo.

Figura 2: Organograma do restaurante



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6. PROCESSOS

Os processos administrativos são geralmente realizados pelo proprietário ou pelo sócio-gerente, a partir da definição da estratégia de ação no curto, médio e longo prazo, de acordo com o comportamento do mercado, assim como a definição da política de relacionamento com o clientes baseado em suas respostas às ações promocionais implantadas, e toda gestão financeira e de pessoal para viabilizar o bom andamento do negócio.

Dentre os processos que serão executados no restaurante, alguns não são perceptíveis aos clientes, mas são fundamentais ao atendimento de suas demandas e expectativas, que são o processo de gestão de estoques para reposição (sendo necessário manter um nível de estoque mínimo de alimentos para atender aos clientes, baseado no histórico da demanda, com atenção para não comprometer muito capital imobilizado em estoque e o capital de giro; e aquisição de insumos para produção das refeições (através da pesquisa dos melhores fornecedores para atendimento aos interesses dos clientes ao menor custo possível).

Já os processos que possuem maior interação são os serviços de atendimento ao cliente (recepção e atendimento às necessidades do cliente durante sua permanência no restaurante, tirando dúvidas, oferecendo produtos e serviços adicionais e realizando o recebimento do pagamento); e preparo dos alimentos e montagem do buffet (preparação dos cardápios, higienização dos alimentos e preparação dos pratos, assim como a distribuição nos balcões de maneira organizada, mantendo um alto nível de qualidade dos produtos e serviços prestados).

4.1.7. PROVAS FÍSICAS

A fidelização se dará pelo foco no cliente, com prestação de serviços de alta qualidade. Já que uma vez conquistado, o cliente da área de alimentação dificilmente troca de estabelecimento.

Por se tratar de um restaurante de médio porte, as evidências físicas do ambiente serão compostas por uma estrutura de aproximadamente 200 metros quadrados. O ponto possuirá instalações elétricas e hidráulicas em boas condições, com um ambiente bem iluminado, paredes e pisos claros e laváveis, transmitindo assim a impressão de limpeza sempre.

Mesmo não possuindo estacionamento próprio, haverá facilidade de estacionar veículos nas proximidades do restaurante, pois trata-se de um lugar calmo e com baixos índices de violência e assaltos. O restaurante ainda oferecerá terá uma experiência prazerosa aos clientes, através do oferecimento de cafezinho, água, televisão e música ambiente.

Todos os funcionários trabalharão uniformizados.

4.2. PLANO FINANCEIRO

4.2.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

A fim de analisar a viabilidade financeira e econômica do empreendimento, foi realizado um levantamento de todos os custos fixos necessários para a operação do restaurante.

Os custos fixos são compostos por aqueles referentes aos equipamentos da área do salão de atendimento, onde os clientes irão degustar as refeições. Também fazem parte aqueles relacionados aos equipamentos da cozinha, necessário à preparação dos alimentos e, para completar são adicionados os materiais utilizados na gestão do negócio.

O somatório deste total gera o valor total de R$ 61.741,00, que, acrescido dos demais itens apresentados na tabela 1, formam o investimento inicial necessário para o empresário inaugurar o restaurante, no valor de R$ 138.241,00.

Tabela 1: Descrição do investimento fixo

Investimento fixo		
Reforma, adaptação do imóvel e instalações (elétrica, hidráulica, gás e comunicações)	R$	30.000,00
Sistema de exaustão e ar condicionado	R$	15.000,00
Despesas de registro da empresa, honorários profissionais, taxas etc.	R$	3.500,00
Móveis, equipamentos e utensílios de cozinha e salão de atendimento	R$	61.741,00
Estoque inicial de produtos	R$	8.000,00
Capital de giro	R$	20.000,00
Total	**R$**	**138.241,00**

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2019)

Além dos custos fixos de implantação do projeto, também foram levantados os custos fixos mensais necessários para a operação do restaurante, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Descrição dos investimentos fixos

Custos fixos mensais		
Gêneros alimentícios + estoque de bebidas e sobremesas	R$	47.250,00
Honorários Contador	R$	1.045,00
Salários + encargos	R$	8.758,77
IPTU	R$	85,00
Água	R$	400,00
Energia Elétrica	R$	750,00
Telefone	R$	110,00
Internet	R$	70,00
Material de limpeza	R$	300,00
Material de escritório	R$	20,00
Manutenção de equipamentos	R$	50,00
Manutenção do software de automação	R$	300,00
Aluguel de máquinas de cartão de crédito	R$	300,00
Publicidade e Marketing	R$	400,00
Tarifa bancária	R$	36,00
Outras despesas	R$	500,00
Total de custos fixos mensais	**R$**	**60.374,77**

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2019)

Como o imóvel é de propriedade do empresário responsável pela gestão do restaurante, não foram incorridos custos referentes à locação. Porém, além destes custos discriminados acima, ainda incide o pró labore do empresário no valor de R$ 3.135,00, totalizando os custos fixos mensais em R$ 63.509,77.

Por tratar-se de mão-de-obra com baixo custo, optou-se pela contratação de toda equipe através da CLT. Na tabela 3 são descritos os gastos mensais relativos à toda a equipe do Sabores da Roça, composta por 5 funcionários.

Tabela 3: Salários e encargos trabalhistas incidentes

Encargos Trabalhistas (funcionários)		
Salário	R$ 1.045,00	R$ 1.045,00
13°	8,33%	R$ 87,05
1/3 das férias	2,70%	R$ 28,22
Férias	8,33%	R$ 87,05
FGTS	8%	R$ 83,60
Indenização	4%	R$ 41,80
Valor Total		**R$ 1.372,71**

Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

Na tabela 4 são descritos os gastos mensais relativos ao gerente do restaurante, que exercerá as atividades administrativas e logísticas para garantir o bom andamento do negócio.

Tabela 4: Salários e encargos trabalhistas incidentes

Encargos Trabalhistas (gerente)		
Salário	R$ 1.567,50	R$ 1.567,50
13°	8,33%	R$ 87,05
1/3 das férias	2,70%	R$ 28,22
Férias	8,33%	R$ 87,05
FGTS	8%	R$ 83,60
Indenização	4%	R$ 41,80
Valor Total		**R$ 1.895,21**

Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

A força de trabalho é composta por 5 funcionários e 1 gerente, logo, o custo mensal total é de R$ 8.758,77, conforme demonstrado na tabela 5 abaixo.

Tabela 5: Salários e encargos totais

Pessoal	Salário + Encargos	Salário
Gerente (1)	R$ 1.895,21	R$ 1.567,50
Garçom (1)	R$ 1.372,71	R$ 1.045,00
Cozinheiro	R$ 1.372,71	R$ 1.045,00
Auxiliar de cozinheiro (1)	R$ 1.372,71	R$ 1.045,00
Caixa (1)	R$ 1.372,71	R$ 1.045,00
Serviços Gerais (1)	R$ 1.372,71	R$ 1.045,00
Custo mensal com pessoal	**R$ 8.758,77**	**R$ 6.792,50**

Fonte: Elaborado pelo autor

O imposto incidente sobre o faturamento e lucro do restaurante será o Simples Federal, correspondente a 10,7% do total bruto. Porque este imposto é uma forma especial de tributação que a Receita Federal criou para beneficiar as empresas de pequeno porte (EPP).

Em pequenos e médios restaurantes, o custo dos gêneros alimentícios consome metade do faturamento. Isso indica que o preço final dos pratos deve ser, pelo menos, o dobro do valor gasto com ingredientes. (SEBRAE, 2019)

Estima-se que para atendimento da demanda prevista de 150 clientes por dia, durante 30 dias por mês, que o custo médio despendido com os alimentos, bebidas e sobremesas fique em torno de R$ 47.250,00, baseado em estimativas de consumo médio e preços dos insumos fornecidos pelo SEBRAE (2019).

Para a estimativa dos custos com os insumos, foi previsto uma produção média de 75kg de alimentos por dia, sendo aproximadamente 9,75kg de salada, 12,75kg de arroz, 15kg de feijão, 22,5 kg de proteína (carnes) e 15kg de guarnições diversas (SILVA, 2002).

Segundo o SEBRAE (2019), em restaurante tipo self service existe uma sobra diária prevista de 15% do total produzido.

4.2.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Após estudo dos custos fixos e variáveis da operação do restaurante, assim como análise dos preços praticados no mercado, será cobrado o preço de R$ 17,00 por refeição (já incluídos bebida e sobremesa).

Para realização da análise de viabilidade econômico-financeira do projeto foi elaborado um fluxo de caixa para os 5 primeiros anos de operação do restaurante, cujo primeiro ano está representado na tabela 6, com projeção de receita anual de R$ 115.820,87.

Tabela 6: Fluxo de caixa do projeto (1º ano de operação)

	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	jan/21	fev/21	mar/21
Saldo de caixa inicial	-	- 128.589,26	- 118.937,52	- 109.285,78	- 99.634,04	- 89.982,30	- 80.330,56	- 70.678,82	- 61.027,08	- 51.375,35	- 41.723,61	- 32.071,87
Investimento Inicial	138.241,00											
SUB TOTAL	**- 138.241,00**	**- 128.589,26**	**- 118.937,52**	**- 109.285,78**	**- 99.634,04**	**- 89.982,30**	**- 80.330,56**	**- 70.678,82**	**- 61.027,08**	**- 51.375,35**	**- 41.723,61**	**- 32.071,87**
Entrada												
Receita de vendas	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00
SUB TOTAL ENTRADAS	**- 61.741,00**	**- 52.089,26**	**- 42.437,52**	**- 32.785,78**	**- 23.134,04**	**- 13.482,30**	**- 3.830,56**	**5.821,18**	**15.472,92**	**25.124,65**	**34.776,39**	**44.428,13**
Despesas												
(-)Despesas com produção	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00
(-)Despesas com mão de obra direta	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77	8.758,77
(-)Despesas com autônomos (Contador)	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00
(-)Despesas Pró-labore	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00
(-)Despesas custo fixo	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00	3.321,00
SUB TOTAL SAÍDAS	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**	**63.509,77**
LAJIR	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**	**12.990,23**
Saldo no Período	**- 125.250,77**	**- 115.599,03**	**- 105.947,29**	**- 96.295,55**	**- 86.643,81**	**- 76.992,07**	**- 67.340,34**	**- 57.688,60**	**- 48.036,86**	**- 38.385,12**	**- 28.733,38**	**- 19.081,64**
Tributos												
SIMPLES Nacional (10,7%)	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95	1.389,95
(-)Alíquota IR (15%)	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53	1.948,53
FUXO DE CAIXA LÍQUIDO	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**	**9.651,74**
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	**- 128.589,26**	**- 118.937,52**	**- 109.285,78**	**- 99.634,04**	**- 89.982,30**	**- 80.330,56**	**- 70.678,82**	**- 61.027,08**	**- 51.375,35**	**- 41.723,61**	**- 32.071,87**	**- 22.420,13**

Fonte: Elaborado pelo autor

As premissas utilizadas para elaboração do fluxo de caixa foram a projeção de demanda constante ao longo de 5 anos de operação projetados. Para verificação e validação do fluxo proposto, foram utilizadas ferramentas como: TIR, VPL, IL e payback.

O payback esperado para o negócio é de apenas 18 meses (1,52 anos) no cenário mais provável. A empresa apresenta uma previsão de bom índice de lucratividade, correspondente a 2,51, o que representa que a cada R$ 1,00 investido, tem-se o retorno esperado de R$ 2,51. E uma TIR é de 79,26% para os 5 primeiros anos de operação, sendo estes seus principais destaques na área financeira.

Os resultados obtidos indicam que o projeto será viável, pois a receita será suficiente para cobrir seus custos e atingir os objetivos da gestão financeira, que é proporcionar um retorno satisfatório ao proprietário e garantir a perpetuidade do negócio.

Para o cálculo do VPL foi utilizada uma taxa mínima de atratividade de 20%, já que o custo de oportunidade é igual ao custo de capital de longo prazo, tendo como referência as taxas médias praticadas pelo BNDES que é de aproximadamente 12% somados ao retorno que o empreendedor espera obter por realizar o investimento, nesse caso 8%, totalizando os 20% da TMA. O VPL estimado para o cenário mais provável durante os 5 anos projetados foi de R$ 208.134,31, cuja análise pode ser verificada na tabela 7.

Tabela 7: Fluxo de caixa do cenário provável

Período (Ano)	Fluxo de Caixa	Valor Presente	VP Acumulado
0	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00
1	R$ 115.820,87	R$ 96.517,39	-R$ 41.723,61
2	R$ 115.820,87	R$ 80.431,16	R$ 38.707,56
3	R$ 115.820,87	R$ 67.025,97	R$ 105.733,52
4	R$ 115.820,87	R$ 55.854,97	R$ 161.588,50
5	R$ 115.820,87	R$ 46.545,81	R$ 208.134,31

Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxo de caixa projetado do cenário mais provável indica que a partir do 2º ano o vapor presente do investimento já irá gerar retorno positivo, com tendência de crescimento, de acordo com as premissas mercadológicas adotadas.

4.2.3 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

Com o intuito de abordar outros comportamentos do mercado, foram realizados 2 projeções para comparar os desempenhos do negócio, um cenário pessimista prevendo uma redução de 20% na demanda, passando de 150 para 120 clientes por dia; e outro cenário otimista prevendo um aumento de 20% na demanda, passando de 150 para 180 clinetes por dia, conforme ilustrado na tabela 8.

Tabela 8: Identificação dos cenários

Média diária de clientes	Fluxo de Caixa anual	Cenários
150 (demanda prevista)	R$ 115.820,87	Provável
120 (redução de 20%)	R$ 63.662,27	Pessimista
180 (aumento de 20%)	R$ 167.979,47	Otimista

Fonte: Elaborado pelo autor

No cenário pessimista, o payback esperado para o negócio é de 38 meses (3,13 anos). O restaurante ainda apresenta uma previsão de bom índice de lucratividade, correspondente a 1,38, o que representa que a cada R$ 1,00 investido, tem-se o retorno esperado de R$ 1,38. E uma TIR é de 36,24% para os 5 primeiros anos de operação, sendo estes seus principais destaques na área financeira.

Os resultados obtidos indicam que o projeto também será viável neste cenário, mesmo com períodos de retração de 20% da demanda. O VPL estimado foi de R$ 52.148,17, cuja análise pode ser verificada na tabela 9.

Tabela 9: Fluxo de caixa do cenário pessimista

Período (Ano)	Fluxo de Caixa	Valor Presente	VP Acumulado
0	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00
1	R$ 63.662,27	R$ 53.051,89	-R$ 85.189,11
2	R$ 63.662,27	R$ 44.209,91	-R$ 40.979,19
3	R$ 63.662,27	R$ 36.841,59	-R$ 4.137,60
4	R$ 63.662,27	R$ 30.701,33	R$ 26.563,73
5	R$ 63.662,27	R$ 25.584,44	R$ 52.148,17

Fonte: Elaborado pelo autor

Já no cenário otimista, o payback esperado para o negócio é de 12 meses (1 ano). O Sabores da Roça apresenta agora um elevado índice de lucratividade, correspondente a 3,63, o que representa que a cada R$ 1,00 investido, tem-se o retorno esperado de R$ 3,63. E uma TIR é de 119,11% para os 5 primeiros anos de operação, sendo estes seus principais destaques na área financeira.

Os resultados obtidos indicam que o projeto é muito viável neste cenário, pois há previsão de incremento de 20% nas vendas e há capacidade operacional para suportar essa demanda. O VPL estimado foi de R$ 364.120,45, que está discriminado na tabela 10.

Tabela 10: Fluxo de caixa do cenário otimista

Período (Ano)	Fluxo de Caixa	Valor Presente	VP Acumulado
0	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00	-R$ 138.241,00
1	R$ 167.979,47	R$ 139.982,89	R$ 1.741,89
2	R$ 167.979,47	R$ 116.652,41	R$ 118.394,31
3	R$ 167.979,47	R$ 97.210,34	R$ 215.604,65
4	R$ 167.979,47	R$ 81.008,62	R$ 296.613,27
5	R$ 167.979,47	R$ 67.507,18	R$ 364.120,45

Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, após a realização da análise dos cenários propostos, pode-se comprovar por meio das premissas adotadas, que o empreendimento é viável e gera bons indicadores financeiros em todos os cenários, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Comparativo da análise dos cenários

ANÁLISE DOS CENÁRIOS	PROVÁVEL	PESSIMISTA	OTIMISTA
Soma dos VPs (Ano 1 a 5)	R$ 346.375,31	R$ 190.389,17	R$ 502.361,45
Valor Presente Líquido (VPL)	R$ 208.134,31	R$ 52.148,17	R$ 364.120,45
Taxa Interna de Retorno (TIR)	79,26%	36,24%	119,11%
Índice de Lucratividade (IL)	2,51	1,38	3,63
Período de Payback (em anos)	1,52	3,13	0,99

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo de viabilidade financeira é sintetizado no quadro comparativo 1 acima, que mesmo no cenário pessimista ainda registra indicadores financeiros saudáveis que, juntamente com a análise mercadológica realizada, corroboram para implantação do empreendimento.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As novas exigências dos clientes e o crescimento do mercado fizeram as organizações ampliarem seu mix de produtos e desenvolver novas ferramentas para atrair e fidelizar estes novos consumidores.

Diante do cenário atual de grande competitividade, as empresas devem produzir produtos ou serviços com qualidade, entregar no momento que o cliente deseja e o que o cliente deseja, a um custo mínimo possível. Para atingir esses objetivos as organizações têm despendido consideráveis esforços para promover processos de melhoria contínua no processo produtivo e análises financeiras cada vez mais confiáveis.

Frente a esse quadro surge o cliente como novo foco das ações empresariais (não apenas os produtos ou serviços). Através da adoção da filosofia de que o cliente passou a ser considerado o elemento mais importante do processo produtivo, as atenções voltaram-se para ele. Agora o importante é atender suas expectativas e satisfazer suas necessidades. Sendo o tempo considerado como um artigo de luxo no meio empresarial, e uma ideal análise financeira e de marketing sendo cada vez mais necessários para confiabilidade do negócio.

Este trabalho propôs a elaboração de um plano de negócios simplificado, focado nos planos financeiro e de marketing, para a implantação de uma empresa de serviços, cuja área de atuação baseia-se no setor de alimentação, já que um restaurante self service é um negócio relacionado à conveniência e proximidade.

Entretanto, como este mercado está em crescimento, deve-se atentar a concorrência desleal de alguns restaurantes que continuam na ilegalidade devido à falta de fiscalização e vigilância sanitária. Sendo a aposta na qualidade do serviço prestado e no atendimento ao cliente, diferenciais competitivos a serem levados em consideração na hora de investir nesse segmento e ampliar o market share.

Assim, a partir da análise de cenários realizada com as premissas do estudo, conclui-se que é viável a implantação do restaurante self service, devido aos resultados positivos e consistentes gerados pelos planos financeiro e de marketing.

A fim de concretizar o empreendimento em questão, como sugestão de estudo futuro sugere-se uma análise mais detalhada dos demais planos que compõe o plano de negócios, versando sobre os aspectos legais da empresa, assim como a realização de análise de sensibilidade do impacto da variação do preço praticado e os custos dos insumos alimentícios no resultado do negócio e demanda ao longo do tempo.

6. REFERÊNCIAS

BOLSON, Eder. Tchau, Patrão! Brasil: Editora SENAC. 2003.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GITMAN. Princípios da administração financeira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2000.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 04 nov 2019.

MONITORMERCANTIL. Disponível em: www.monitormercantil.com.br/. Acesso em: 10 set 2019.

PONTES, B. R. Administração de Cargos & Salários. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

ROSS, Stephen et al. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: http://www.sebrae.com.br/. Acesso em: 10 out 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. (SEBRAE/RJ). Disponível em: http://www.sebraerj.com.br/. Acesso em: 05 nov 2019.

SILVA, Sandra M.C.S. Cardápio: guia prático para a elaboração. São Paulo: Ed. Atheneu/Centro Universitário São Camilo, 2002.