

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GIOVANI ARIOTTI BENNI

ANÁLISE DE ALTERNATIVA DE NEGÓCIO DURANTE PERÍODO SAZONAL

BENTO GONÇALVES

2014

Giovani Ariotti Benini

ANÁLISE DE ALTERNATIVA DE NEGÓCIO DURANTE PERÍODO SAZONAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Gestão Empresarial,
pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Ms. Ana Maria Tagliari

Bento Gonçalves

2014

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo elaborar um plano de negócios com foco na verificação da análise de viabilidade de negócio em período sazonal para a Sorveteria Verde Branco, na cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul, Brasil, concedendo, ao proprietário, informações sobre a abertura de uma cafeteria junto ao seu atual negócio, a sorveteria, e a possibilidade de a sorveteria permanecer aberta durante o inverno. Procura-se, além disso, verificar os investimentos necessários e as possibilidades de ganho de capital, buscando elementos relativos ao estudo, que de acordo com os autores do referencial teórico, se aplicados, possibilitam uma melhora na rentabilidade. Por meio de pesquisa bibliográfica, são apresentados os conceitos teóricos e práticos a serem aplicados. Por meio de entrevistas e de observações realizadas, são apresentados os dados de suma importância para a elaboração do trabalho, dados estes que foram colhidos através de questionários com perguntas claras e objetivas e com possibilidade de sugestões. Intenta-se também estudar a concorrência e identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ambiente externo. Este estudo de viabilidade serve para constatar resultados projetados, uma vez que não foi aplicado ainda, tendo também, como intuito, influenciar a realização de estudos de viabilidade antes de iniciar investimentos no futuro. Confrontando as projeções financeiras com a análise de custos e despesas, constatou-se a viabilidade econômico-financeira da implementação do empreendimento no mercado.

Palavras-chave: Plano de negócios. Período sazonal. Cafeteria. Análise de viabilidade. Ponto de fechamento.

ABSTRACT

The work in study aims to develop a business plan focused on verifying the feasibility analysis of a business in a seasonal period in the town of Garibaldi, Rio Grande do Sul, Brazil, which would grant information to the owner, about opening a coffee shop next to his current business, the ice cream shop, and also the possibility of the ice cream shop staying open during the winter. Check the necessary investments, and the possibilities of capital gain, seeking relating elements to the study, which according to the authors of the theoretical framework, if implemented, allow an improvement in profitability. By means of literature, theoretical and practical concepts are presented to be applied. Through interviews and observations realized, data are presented to the preparation of the work, these data were collected through questionnaires with clear and objective questions with the possibility of suggestions. Study the competition and identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of the external environment. This feasibility study is to realize the projected results, since it was not yet applied, it also has the intention to conduct feasibility studies before starting future investments. Confronting the financial projections with an analysis of costs and expenses, it was noted that the economic and financial viability of the market is possible.

Keywords: Business plan. Seasonal period. Coffee shop. Feasibility analysis. Closing point.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)	52
Figura 2 - Cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR)	52
Figura 3 - Cálculo de Payback.....	53
Figura 4 - Cálculo PEq e PE em \$	54
Figura 5 - Cálculo ponto de fechamento	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz <i>SWOT</i>	17
Quadro 2 - Demonstrativo de resultados	21
Quadro 3 - Análise de Concorrência	43
Quadro 4 - Análise <i>Swot</i>	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fluxo de caixa 2012 (1º semestre)	39
Tabela 2 - Fluxo de caixa 2012 (2º semestre)	39
Tabela 3 - Fluxo de caixa 2013 (1º semestre)	39
Tabela 4 - Fluxo de caixa 2013 (2º semestre)	40
Tabela 5 - Demonstração de resultados 2012 e 2013	40
Tabela 7 - Valores de novos investimentos	48
Tabela 8 - Custo dos produtos	49
Tabela 9 - Fluxo de caixa projetado (1º semestre)	50
Tabela 10 - Fluxo de caixa projetado (2º semestre)	50
Tabela 11 - Demonstrativo de resultado projetado.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.1.1 Análise externa	15
2.1.2 Análise SWOT	16
2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	17
2.2.1 Fluxo de caixa	18
2.2.2 Demonstrativo de resultado do exercício	21
2.2.3 Gastos Fixos	22
2.2.4 Gastos variáveis	22
2.2.5 Custos fixos elimináveis e não elimináveis	22
2.2.6 Investimento	23
2.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	23
2.3.1 Taxa de mínima atratividade	23
2.3.2 Valor Presente Líquido (VPL)	25
2.3.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)	27
2.3.4 Payback	28
2.3.5 Ponto de equilíbrio	29
2.3.6 Ponto de fechamento	31
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	33
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	35
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	36
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2 DEMOSTRATIVOS DE FLUXO DE CAIXA E DE RESULTADO DOS ÚLTIMOS DOIS ANOS (2012, 2013)	39
4.3 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	40
4.4 ANÁLISE DOS GASTOS FIXOS ATUAIS	41
4.5 AVALIAÇÃO DO MERCADO E PERFIL DE CLIENTES DA REGIÃO E DA CONCORRÊNCIA	42
4.5.1 Avaliação do mercado e perfil de clientes	42
4.5.2 Concorrência	43
4.5.3 Análise SWOT	45
4.6 IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS COMPLEMENTARES À CAFETERIA	47
4.7 AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE POSSÍVEIS INVESTIMENTOS	47
4.8 AVALIAÇÃO DA ENTRADA DE POSSÍVEIS GASTOS FIXOS	48
4.9 AVALIAÇÃO DOS GASTOS VARIÁVEIS ASSOCIADOS AOS NOVOS PRODUTOS	49

4.10 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA UM ANO	49
4.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PROJETADO PARA UM ANO...	50
4.12 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO NEGÓCIO.....	51
4.12.1 Taxa de mínima atratividade	51
4.12.2 Valor presente líquido (VPL)	51
4.12.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	52
4.12.4 Payback	53
4.12.5 Ponto de equilíbrio	53
4.12.6 Ponto de fechamento	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A – HISTÓRIA DA SORVETERIA VERDE BRANCO.....	62
APÊNDICE B – ANÁLISE DE MERCADO	63
APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA	64
APÊNDICE D - PESQUISA DE PÚBLICO	65
APÊNDICE E – DRE PROJETADO	66
APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA PROJETADO	66
APÊNDICE G – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO CAFÉS E PRODUTOS COMPLEMENTARES	67
APÊNDICE H – PREMISSAS DE VENDA DE PRODUTOS COMPLEMENTARES	69
APÊNDICE I – PREMISSAS CAFETERIA	70
APÊNDICE J – MAPA DE CUSTOS E INVESTIMENTOS	72
APÊNDICE K – PONTO DE EQUILÍBRIO.....	73
APÊNDICE L – PREMISSAS SORVETERIA	73
APÊNDICE M – MARGEM CONTRIBUIÇÃO SORVETES	74
APÊNDICE N – PONTO DE FECHAMENTO	79
ANEXO A – DRE ANOS 2012 E 2013.....	79
ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL 2012 E 2013.....	82
ANEXO C – FLUXO DE CAIXA 2012	83
ANEXO D – FLUXO DE CAIXA 2013	85
ANEXO E – ORÇAMENTO MÁQUINA CAFÉ	86
ANEXO F – ORÇAMENTO BALCÕES	87

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa na atualidade, quando os negócios precisam ser de grande capacidade e competência para agradar, manter e adquirir clientes, torna-se, cada vez mais, uma tarefa difícil para os gestores, sem fazer diferenças de porte, atuação e mercado das empresas.

Como Aaker (2012) diz, todos os comércios são ágeis, a mudança está sempre vagando no ar, em todos os lugares, afetando assim a estratégia. Produtos contemporâneos, modificações dos mesmos, subprodutos ou subcategorias, tecnologias, mídias, entre outros, estão surgindo cada vez mais em quase todas as indústrias e comércios. Com a diversidade atual do mercado, a empresa está se propondo a oferecer algo diferenciado ao seu cliente, buscando assim ampliar o seu leque de opções.

Além de toda a complexidade ligada à gestão empresarial, o empresário deve cuidar também de outros fatores. Um dos mais essenciais para o sucesso do empreendimento é a sazonalidade.

Para algumas empresas, são os períodos de festas de fim de ano, Páscoa, entre outras datas comemorativas. Segundo entrevista com o diretor de produtos do Itaú Empresas ao site IG Economia, Carlos Eduardo Maccariello (2012), “indústria e comércio são os setores mais afetados pela sazonalidade. Para as empresas que atuam no comércio, em termos práticos, os principais processos a serem planejados com antecedência e de maneira detalhada são a compra de produtos e a manutenção do estoque ao longo do ano”.

Com a aplicação destas recomendações, a sazonalidade será oportuna ao crescimento sustentável do negócio. A melhor forma de lidar com a sazonalidade é ter mente aberta e ser ousado.

Para Santos (2011), o ritmo das mudanças é tão veloz que a capacidade de mudar se tornou uma vantagem competitiva para as empresas. “A capacidade de mudança requer também a capacidade de aprender e, nesse sentido, as organizações necessitam aprender rapidamente sobre as tendências”.

O mesmo autor (2013) observa também que “as empresas que aprendem a mudar não devem mais ficar procurando vantagens competitivas sustentáveis, mas inventar vantagens. Devem acelerar o desenvolvimento de novos produtos, utilizando poucos fornecedores e gerenciando para cima, para baixo e para os lados”.

Segundo Fregonese (2014), conceitualmente o sorvete pode ser definido como o único alimento que pode ser consumido congelado. No entanto, de modo infeliz, algumas indústrias

do ramo dos sorvetes praticaram alguns erros no passado, divulgando nos meios de comunicação que o sorvete era um produto específico do verão, uma vez que é “refrescante”, com muitas imagens associadas à praia, piscinas ou lugares de grande exposição solar ou de temperaturas altas. Por isso o alimento acabou entrando na dieta dos brasileiros com frustração no inverno.

Ainda, seguindo as teorias de Fregonese (2014), acredita-se que tais erros deveriam ser revistos e reavaliados, sendo desenvolvidas novas técnicas e estratégias de resgate,

O sorvete no calor do verão é muito mais prejudicial, devido ao choque térmico, do que no frio. Isso explica também porque na Europa, países Asiáticos, regiões frias, com outro tipo de informação, têm um consumo elevado durante todo o ano e muitíssimo superior ao Brasil. Além de países como EUA, com média de 22 litros per capita por ano, Austrália, com 20 litros, Nova Zelândia, com 16 litros, Argentina, com 6 litros, contra média de 2,5 litros per capita ano para o Brasil. (FREGONESE, 2014)

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A sorveteria Verde Branco é uma empresa familiar, sendo administrada, atualmente, por Tiago Baruffi, filho do proprietário. Ela atua na cidade de Garibaldi há 25 anos, com o principal intuito de “refrescar os clientes durante os meses de clima quente”. Sendo este o propósito de funcionamento, subentende-se que a mesma é uma empresa sazonal, permanecendo alguns meses do ano fechada.

Hoje, para que o proprietário possa se manter financeiramente estável durante os meses em que a sorveteria se encontra fechada, faz-se necessário que haja uma boa venda de sorvetes durante o “verão”. Nos meses em que a sorveteria está aberta, além de se auto suprir na demanda de sorvetes, ela abastece outros estabelecimentos, como restaurantes, lanchonetes e demais postos do ramo alimentício. Essas vendas para outros estabelecimentos ocorrem também nos meses em que a mesma encontra-se fechada, sendo essas as únicas entradas de dinheiro em caixa neste período.

Atualmente a sorveteria abre para o público nos meses de janeiro a abril e de setembro a dezembro, permanecendo do final do mês de abril até a metade de setembro somente com expediente interno. Durante este período, a empresa está fechada para o público, e os proprietários trabalham somente para atender a demanda de alguns restaurantes e outros estabelecimentos da região.

Devido a isso, os responsáveis pela administração vêm trabalhando e realizando estudos para ter um aumento na lucratividade, crescimento da empresa e maior retorno aos

acionistas. Não só pensando na lucratividade extra que poderá gerar, mas também na sala comercial, que é própria, não deixa de ser um patrimônio que fica “dando prejuízo” nestes meses em que o local fica fechado.

Um sorvete artesanal possui mais nutrientes do que um produto industrializado, além de ter menos aeração, gorduras, estabilizantes e emulsificantes. Além disso, apresenta, também, maior valor alimentar. Dessa forma, o fato de a sorveteria fabricar sorvetes artesanais constitui mais um dos diferenciais da empresa.

Os clientes, por relato do proprietário, muitas vezes pedem para que o local permaneça aberto no inverno, e esses pedidos vêm aumentando cada vez mais. Muitos desses clientes que pedem para que o proprietário faça com que o comércio fique aberto no inverno vêm acompanhados de pedidos para que ele disponibilize bebidas quentes, como, por exemplo, o café, sendo esse o mais pedido. Além disso, por que não disponibilizar mais opções, oferecendo assim uma carta de cafés, tanto quentes quanto gelados?

Com base no que foi descrito anteriormente, este trabalho procura responder a seguinte questão: existe a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma cafeteria na Sorveteria Verde Branco e da abertura da sorveteria em período sazonal?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma cafeteria na Sorveteria Verde Branco e a abertura da sorveteria em período sazonal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a situação atual da empresa;
- Apresentar os demonstrativos de fluxos de caixa e demonstrativos de resultados dos últimos dois anos (2012, 2013);
- Analisar os gastos fixos atuais;
- Avaliar o mercado e o perfil de clientes da região e a concorrência;
- Identificar novos produtos complementares à cafeteria;
- Avaliar a necessidade de possíveis investimentos;
- Avaliar a entrada de possíveis gastos fixos;

- Mensurar os gastos variáveis associados aos novos produtos;
- Elaborar o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultado projetados para 1 ano;
- Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo de viabilidade se deve ao anseio do atual proprietário na expansão dos negócios, pensando numa possível maior lucratividade, na obtenção e fidelização de novos clientes e na manutenção dos atuais. Não só pensando nisso, o ramo de sorveterias vem crescendo cada vez mais; este é um mercado no qual se acredita que é válido investir.

Faz-se importante ressaltar que na cidade são poucas as opções de sorveterias que abrem no inverno – sendo que os negócios que oferecem o sorvete não possuem produção própria, adquirindo da Verde Branco – período em que o consumo dos seus produtos decresce, sendo este mais um ponto positivo para o estudo.

Sendo uma empresa familiar, segundo um dos proprietários da empresa, filho do sócio, poder abrir no inverno é um sonho que vem perdurando por anos, mas seu pai não permite por ter medo de que não dê certo e que neste período dê prejuízo. Deste modo, com este trabalho poderá se chegar a um resultado, viável ou não.

No aspecto pessoal, este trabalho será importante para aprofundar conhecimentos de pesquisa de mercado, viabilidade de negócios e implantação de plano de negócios, através de pesquisas na literatura e no mercado local.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desenvolver um plano de negócios demanda muito conhecimento sobre o que irá se tratar, que tipo de empreendimento será implantado ou ampliado, como está o mercado que o novo empreendimento irá atuar etc. É um método que requer dedicação e responsabilidade, pois muitos assuntos precisam ser detalhados com base segura e com embasamento teórico.

Nesta definição será feita uma apresentação de aspectos de vários autores que falam sobre o tema proposto, para fornecer sustentação técnica sobre o que será estudado, discutindo plano de negócios e as suas etapas.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Todo empreendimento seja ele novo, ou em fase de expansão necessita de uma pré-análise dos dados básicos para a sua implantação, e, para que esses assuntos sejam levantados corretamente, faz-se necessário a elaboração de um plano de negócios, atestando a necessidade de planejamento para a nova empresa.

Para Dornelas (2001, p. 84), plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa e que, durante a sua elaboração, envolve um processo de aprendizagem e de autoconhecimento.

Segundo Dolabela,

Plano de negócios é o planejamento de uma empresa, onde mostra todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras: fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros, etc. Na elaboração do seu plano, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do negócio. (DOLABELA, 1999 p. 206)

Ainda o mesmo autor (1999, p. 209) diz que o plano de negócios “indica sobre o futuro do negócio, aonde ir, como ir rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos”.

Para Cecconello e Ajzental (2008 p. 10), o plano de negócios se faz necessário em inúmeras situações, algumas como verificar a viabilidade de atender um novo público, um novo mercado, ou para averiguar a viabilidade de um novo negócio.

Os mesmos autores (2008 p. 13) explicam ainda que “o desafio inicial de todo plano é identificar com mais precisão os motivos que sugerem sua elaboração. Esses motivos podem ser entendidos como questionamentos que surgem diante do administrador, na busca de alternativas para investimentos”.

2.1.1 Análise externa

Para Lobato et al., o ambiente pode ser dividido entre geral e setorial:

O ambiente geral é constituído pelos elementos próprios a vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações. Existem nesse ambiente, quatro segmentos a serem executados pelos estrategistas: demográfico, econômico, sociopolítico e tecnológico. (LOBATO et al., 2006, p. 44)

E os autores complementam com a descrição do ambiente setorial dizendo que,

Para proceder à análise do ambiente de negócios onde a organização esta inserida, uma das ferramentas é o modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), conhecido como modelo das cinco forças competitivas. (LOBATO et al., 2006 p. 44-45)

Lobato et al. (2006 p. 45-46) descrevem as cinco forças competitivas como sendo três explicitamente competitivas:

- O grau de rivalidade entre as empresas;
- A ameaça de novos entrantes potenciais;
- A ameaça de produtos substitutos.

E completa com uma dimensão vertical onde envolvem duas forças as quais ele designa como sendo elementos cooperativos e competitivos:

- O poder de barganha dos consumidores;
- O poder de barganha dos fornecedores.

Apesar de o modelo ser muito utilizado, os autores (2006, p. 50) fazem algumas críticas ao modelo empregado por Porter dizendo que “dependendo do nível de agregação, as cinco forças identificadas são mais ou menos mutuamente excludentes. [...]. O modelo das

cinco forças competitivas está focado nos ambientes da indústria, e não na análise do macro ambiente”.

Os autores (LOBATO et al., 2006, p. 50-51) observam que,

Além disso, compradores e fornecedores são tratados de maneira desigual. A facilidade com que o comprador pode substituir o produto que consome não é considerada a mesma que tem o fornecedor para substituir o cliente de seus produtos. O modelo também não leva em consideração as empresas que complementam a cadeia de valor da indústria e cuja importância pode ser crucial para a competitividade como um todo.

E finalizam a apresentação do ambiente externo com a explicação de oportunidades e ameaças:

Oportunidades são as situações ou acontecimentos externos a organização que podem contribuir positivamente para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão. Ameaças são as situações ou acontecimentos externos a organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e a concretização de sua visão. (LOBATO et al., 2006, p. 56)

Costa (2007) faz uma classificação diferente, apontando, além de oportunidades e ameaças, (que, segundo ele, são eventos futuros) catalisadores e ofensores, os quais são eventos atuais. Os quais ele (2007) descreve da seguinte maneira: “catalisadores são fatores externos prevaletentes que afetam positivamente de imediato as atividades da organização. [...]. Os ofensores são fatores externos atuais que afetam negativamente, de imediato, as atividades da organização”.

Sendo assim os fatores futuros para Costa (2007) são oportunidades e ameaças, e, segundo ele, “as oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrem afetarão positivamente as atividades da empresa. [...]. Já as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa”.

2.1.2 Análise SWOT

SWOT é a sigla de *streghts, weakness, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Para Lobato et al. (2006 p. 67) “a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”.

Esta análise faz-se relacionando as oportunidades e ameaças que constam no ambiente externo com as forças e fraquezas que existem no ambiente interno da empresa. (LOBATO et al., 2006).

Algumas características devem ser observadas na matriz de uma empresa, como pode ser vista no Quadro 1 – Matriz *SWOT*:

Quadro 1- Matriz *SWOT*

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Competências básicas em áreas chave; - Recursos financeiros adequados; - Liderança/imagem de mercado; - Acesso a economias de escala; - Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores; - Tecnologia patenteada; - Vantagens em custos; - Campanhas publicitárias vencedoras; - Competência em inovação de produtos; - Vanguarda na curva de experiência; - Gerencia experiente; - Capacidade de fabricação superior 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de foco no negocio; - Instalações obsoletas; - Ausência de competições básicas; - Problemas operacionais internos - Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento; - Linha de produtos mal balanceada e obsoleta; - Rede de distribuição limitada; - Capacidade de comercialização abaixo da media; - Falta de acesso a recursos financeiros; - Altos custos unitários;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças de hábitos do consumidor; - Surgimento de novos mercados; - Diversificação do mercado; - Possibilidades de integração vertical; - Queda de barreiras comerciais; - Expansão do mercado; - Desenvolvimento de novas tecnologias; - Mudanças na regulamentação; - Surgimento de novos canais de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de hábitos do consumidor; - Entrada de novos concorrentes com habilidades; - Aumento das vendas de produtos substitutos; - Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência; - Mudanças na regulamentação; - Volatilidade cambial adversa; - Barreira tarifaria e não tarifarias específicas; - Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores; - Mudanças demográficas adversas;

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2006, p. 68).

Para Ajzenal e Ceconello (2008, p. 74) “a aplicação da análise *SWOT* permite o entendimento da relação da empresa em operação com o ambiente em que atua. Avalia aspectos internos e externos, positivos e negativos respectivamente, relacionando características favoráveis e desfavoráveis dos ambientes internos e externos da empresa”.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Gitman (2002 p. 234) observa que “o planejamento financeiro mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos”, sendo

de suma importância para se ter conhecimento antecipado sobre o que a empresa terá que fazer para poder iniciar e manter o negócio.

Já para Zdanowidz (1998, p. 22), a “administração financeira centraliza-se na captação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

Em qualquer empresa existem muitas aplicações para os registros e relatórios padronizados de suas atividades financeiras. Os relatórios devem ser preparados periodicamente, para proprietários e administradores. (GITMAN, 2010).

Desde o princípio do planejamento financeiro, os dados devem ser analisados de forma criteriosa e o mais perto possível da realidade.

Dito isto, serão descritos a seguir os relatórios e as ferramentas de análise financeira.

2.2.1 Fluxo de caixa

Hoji (2000 p. 79) diz que “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Todas as contas devem ser previstas no fluxo de caixa, qualquer que seja o pagamento ou recebimento, por maior ou menor valor, reposição de matéria prima, pagamento de funcionários, energia elétrica, previsão de alguma conta ou também de algum recebimento, uma vez que o demonstrativo de fluxo de caixa é a comparação entre as contas a pagar e a receber num determinado período de tempo (OLIVEIRA, 2006).

Seguindo o pensamento de Oliveira (2006 p. 117) o método para montar um fluxo de caixa é:

- Somar todas as contas que serão recebidas no período;
- Somar todas as contas que deverão ser pagas no mesmo período;
- Subtrair do total das contas a receber o total de contas a pagar.

Wickboldt e Forneck (2013, p. 33) observam a importância da apuração dos saldos, dizendo que “estes fluxos representam, com relação ao fluxo de caixa global, o quanto a empresa terá a sua situação melhorada ou piorada a partir da decisão de realizar o projeto”.

Gitman (2010 p. 98) diz que a demonstração de fluxo de caixa “resume o fluxo de caixa da empresa ao longo de um dado período [...] como o caixa flui pela empresa e a classificação das entradas e saídas de caixa”.

Segundo o autor (GITMAN, 2010, p. 98-99),

os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento. Os fluxos operacionais constituem as entradas e saídas de caixa diretamente relacionadas à venda e produção de bens e serviços. Os fluxos de investimento representam os fluxos de caixa associados à compra e venda de ativo imobilizado e investimentos em participações societárias. [...]. Os fluxos de financiamento provem de transações financeiras com capital de terceiros (dividas) ou capital próprio.

O autor (2010, p. 99) complementa fazendo a classificação das entradas e saídas de caixa:

- Redução de ativo, tal como o saldo da empresa, é uma entrada de caixa;
- Depreciação é uma despesa não desembolsável;
- Como depreciação é tratada como entrada de caixa em separado, apenas as variações brutas, e não líquidas, do ativo imobilizado aparecem na demonstração dos fluxos de caixa;
- Os lançamentos diretos de variações nos lucros retidos não são incluídos na demonstração dos fluxos de caixa. Em vez disso, os lançamentos que afetam os lucros retidos contam como lucros ou prejuízos líquidos depois do imposto de renda e como dividendos pagos.

Para Gitman (2010, p. 102-103), o demonstrativo de fluxo de caixa pode ser dividido em duas categorias, que podem ser utilizadas para avaliar o progresso em direção das metas projetadas ou para identificar deficiências:

- Fluxo de caixa operacional (FCO),

O fluxo de caixa operacional de uma empresa é o fluxo de caixa que ela gera a partir de suas operações regulares – produção e venda de bens e serviços. O primeiro passo é calcular o lucro líquido operacional depois do imposto de renda (NOPAT – *net operating profit after taxes*), que representa o lucro da empresa antes da despesa financeira e do imposto de renda. Seja T a alíquota aplicável, o NOPAT é calculado da seguinte forma:

$$\text{NOPAT} = \text{LAJIR} \times (1 - T)$$

Para converter o NOPAT em FCO, basta adicionar a ele o valor da depreciação:

$$\text{FCO} = \text{NOPAT} + \text{Depreciação}$$

Podemos substituir na equação a expressão NOPAT para obter uma só equação para o FCO:

$$\text{FCO} = [\text{LAJIR} \times (1-T)] + \text{Depreciação}$$

– Fluxo de caixa livre (FCL),

O fluxo de caixa livre de uma empresa representa o montante de fluxo de caixa disponível para os investidores – os fornecedores de capital de terceiros (credores) e de capital próprio (proprietários) – depois de a empresa ter satisfeito todas as suas necessidades operacionais e coberto os investimentos em ativo fixo líquido e em ativo circulante líquido. Representa o montante líquido de fluxo de caixa disponível no período para credores e proprietários. O fluxo de caixa livre pode ser definido como:

$$\text{FCL} = \text{FCO} - \text{Investimento no ativo fixo líquido (IAFL)} - \text{investimento no ativo circulante líquido (IACL)}$$

O investimento no ativo fixo líquido (IAFL) pode ser calculado como segue:

$$\text{IAFL} = \text{Variação do ativo imobilizado líquido} + \text{Depreciação}$$

Gitman (2010 p. 329) ainda nos diz que “para avaliar alternativas de investimento de capital, a empresa deve determinar os fluxos de caixa relevantes, que são a saída de caixa incremental (investimento) e as entradas resultantes subsequentes”.

Ele (2010 p. 329) complementa dizendo que

os fluxos de caixa incrementais representam os fluxos de caixa adicionais – saídas ou entradas – que se espera obter de uma proposta de investimento de capital. [...] são usados fluxos de caixa e não dados contábeis, pois os primeiros afetam diretamente a capacidade da empresa para pagar suas contas e pagar seus ativos.

Gitman (2010 p. 121) observa que,

O fluxo de caixa é o sangue que corre pelas veias da empresa e, portanto, uma determinante fundamental do valor do negócio. O administrador financeiro deve planejar e gerenciar o fluxo de caixa. O objetivo é garantir solvência e gerar fluxo de caixa positivo para os proprietários. A magnitude e o risco dos fluxos de caixa gerados no interesse dos proprietários determinam o valor da empresa.

Percebemos assim, que o fluxo de caixa avalia que, se a empresa possui dinheiro em caixa, ela consegue se manter, além de avaliar a saúde financeira da empresa.

2.2.2 Demonstrativo de resultado do exercício

No entendimento de Dornelas (2001) “é a demonstração do resultado de uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”.

Já de acordo com Hoji (2007), o demonstrativo “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido ente duas datas”.

A demonstração de resultados é um relatório em que a empresa indica os resultados de suas atividades num período especificado. Assim sendo, são valores acumulados entre duas datas (SANVICENTE, 1987).

Sanvicente (1987, p. 166) explica que “com a acumulação de receitas e despesas de um período, também podemos conhecer o resultado (lucro ou prejuízo) desse período”.

Observa, também, Sanvicente (1987 p. 166,-167) que “em se tratando de demonstrações contábeis financeiras, é obedecido o regime de competência de exercício. Em outras palavras, receitas e despesas são significam, necessariamente, entradas e saídas de caixa”.

No demonstrativo de resultados, é apresentada de forma resumida a classificação das receitas e despesas da empresa em dado período. Essa demonstração fica fácil de ser compreendida conforme o Quadro 2 – Demonstrativo de resultados:

Quadro 2 - Demonstrativo de resultados

Item	Explicação
Receita Bruto	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e à
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações

Fonte: Adaptado de SANVICENTE 1987, p. 169.

2.2.3 Gastos Fixos

De acordo com Sanvicente (1987, p. 195-196), gastos fixos são “todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume de operação”.

O CF cresce e decresce com as diminuições e os aumentos de Q, respectivamente.

Para Stoner (1982, p. 425) gastos fixos são “os que não são afetados pelo volume de trabalho que esteja sendo feito no centro de responsabilidade. Estes custos só acumulam com a passagem do tempo”.

Conforme cita Stoner (1982, p.425) alguns exemplos de gastos fixos que podemos considerar são “pagamentos de seguros, aluguéis e salários”.

2.2.4 Gastos variáveis

Sanvicente (1987, p. 196) explica que gasto variável “é aquele que se altera em relação direta com as modificações do volume de atividade”. Portanto, o custo variável total (CVT) é perfeitamente variável, como o próprio termo indica, e o custo variável unitário é constante.

Stoner (1982, p. 425) observa que gastos variáveis são “despesas e custos que variam diretamente com a quantidade de trabalho que esteja sendo executado. Exemplo deste tipo de custo são as matérias primas – quanto mais produtos forem feitos, maior a quantidade (e o custo) das matérias-primas”.

2.2.5 Custos fixos elimináveis e não elimináveis

Bornia (2010, p. 22) explica que:

Custos fixos elimináveis, ou evitáveis, são aqueles que podem ser eliminados em curto prazo caso a empresa encerre temporariamente suas atividades. Como exemplo podem-se citar salários, aluguéis e energia elétrica.

Os custos fixos não elimináveis, ao contrário, não são passíveis de eliminação a curto prazo. Entre estes incluem-se as depreciações de instalações, impostos sobre a propriedade, parte da segurança e outros.

Esta classificação pode ser feita não só tomando por base o ponto de fechamento, mas também o descontínuo de uma linha de produtos (BORNIA, 2010, p. 22).

2.2.6 Investimento

Para Sanvicente (1987, p. 26) investimento são “aplicações de recursos com resultados a longo prazo”.

Sanvicente (1987, p. 35, 36) observa que,

para avaliar o que foi definido como projeto, a primeira preocupação deve dizer respeito à determinação das entradas e saídas de caixa do projeto. Em geral, o tipo convencional de projeto envolve uma ou várias saídas iniciais – investimento, despesas de instalação, etc. – e uma sequência posterior de entradas – o retorno do investimento através do lucro ou redução de custos, caso o projeto não seja gerador de receitas diretas, como na alternativa de substituição de um equipamento por outro.

2.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

As técnicas de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento de capital são:

- VPL, valor presente líquido do fluxo de caixa relevante do projeto para a empresa;
- TIR, taxa interna de retorno presente no fluxo de caixa relevante do projeto;
- *Payback*, período de retorno, representando um dos métodos mais simples.

A partir dos fluxos de caixas relevantes gerados por estas ferramentas, o administrador pode avaliar a aceitação dos projetos (WICKBOLDT e FORNECK, 2013).

Segundo Gitman (2010, p. 147),

Administradores financeiros e investidores sempre deparam com oportunidades de obter taxas de retorno positivas sobre seus fundos, seja fazendo aplicações em projetos atraentes, seja recebendo juros sobre títulos ou depósitos remunerados. Assim, o momento das entradas e saídas de caixa tem consequências econômicas importantes que os administradores financeiros reconhecem expressamente como o valor do dinheiro no tempo. O valor do dinheiro no tempo baseia-se na crença de que um dólar hoje vale mais que um dólar a ser recebido numa data futura qualquer.

2.3.1 Taxa de mínima atratividade

Souza (2008, p. 71) afirma que “a taxa de mínima atratividade é a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação de capital em análise. Deste modo, a decisão de

investir sempre terá pelo menos duas opções, investir no projeto ou investir na taxa mínima de atratividade”.

Para Gitman (2010, p. 331), “custo de oportunidade são fluxos de caixa que poderiam ser realizados por meio do melhor uso alternativo de um ativo pertencente à empresa”.

Para Ross et al. (2010, p. 70-71),

Os mercados financeiros fornecem o teste básico para a tomada de decisões de investimento. A conveniência de fazer ou não dado investimento depende somente do seguinte teste: se houver uma alternativa superior nos mercados financeiros, o investimento deverá ser rejeitado; se não houver, o investimento valerá a pena.

O custo de oportunidade do projeto também é conhecido por *taxa mínima de juros*, que é a taxa que a empresa exige para aceitar um projeto. (LAPPONI, 2007, p. 37).

Lapponi (2007 p. 37) explica que,

Para compreender a formação básica da taxa requerida do projeto inicialmente consideramos um ambiente de certeza e, portanto, livre de inflação e de risco. Nessa situação, a taxa de juro das operações de mercado de 6% ao ano, por exemplo, é regida pela taxa real livre de risco TRLR, que variará de acordo com a percepção dos indivíduos sobre as oportunidades de investimento no mercado. Entretanto, percebendo um aumento do nível dos preços o investidor exigirá uma taxa de juro maior, denominada taxa nominal livre de risco TNLR; por exemplo, no caso de 7,5% ao ano, 1,5% ao ano representa a taxa esperada de inflação. Por ultimo, se o investigador observar que há incerteza no retorno a receber, ele também exigirá um premio pelo risco a assumir PR; por exemplo, no caso de 12% ao ano, 4,5% é a taxa que representa o premio pelo risco.

Segundo Lapponi (2007, p. 9) “o custo de oportunidade de uma decisão é o valor da melhor alternativa abandonada em favor da alternativa escolhida com o mesmo nível de risco”.

Lapponi (2007, p. 475) observa que “a taxa requerida utilizada na avaliação de um novo projeto é função do risco do projeto, depende do destino que será dado ao capital da empresa e não dos custos das fontes do capital da empresa”.

Para Lapponi (2007, p 475), a determinação da taxa requerida do novo projeto “deve ser fundamentada no retorno oferecido por outros investimentos disponíveis no mercado de capitais com risco equivalente ao do novo projeto”.

Bernardi (2010, p. 165) define que taxa de atratividade é

o que o investigador pretende de retorno com o projeto. Tal custo embute critérios objetivos e alguns subjetivos por serem até questão de julgamento pessoa, embora existam parâmetros externos de comparabilidade.

Para Gitman (2010, p. 432) “o custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa precisa obter nos projetos em que investe, para manter o valor de mercado de sua ação. Também pode ser considerado a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital no mercado”.

Gitman (2010, p. 432) explica que “se o risco for mantido constante, os projetos com taxa de retorno superior ao custo de capital elevarão o valor da empresa, e aqueles com taxa de retorno inferior reduzirão esse valor”.

De acordo com Gitman (2010, p. 432) o custo de capital é um conceito dinâmico, e é afetado por vários fatores econômicos gerais e específicos da empresa, algumas premissas que ele adota quanto ao risco e ao imposto de renda são,

- Risco econômico: risco de que a empresa seja incapaz de fazer face aos custos operacionais. [...]. implica que a aceitação de um determinado projeto não afeta a capacidade da empresa de arcar com o custo operacional;
- Risco financeiro: o risco que a empresa seja incapaz de fazer às obrigações financeiras (juros, alugueis, dividendos preferenciais). [...]. implica que os projetos serão financiados de tal maneira que a capacidade da empresa de honrar seus custos de financiamento seja constante. [...];
- Os custos relevantes são aqueles apurados após o imposto de renda. [...]. essa premissa condiz com o contexto pós-imposto de renda adotado na tomada de decisões de orçamento capital.

Gitman (2010, p. 452) observa que “estimar mal o custo de capital pode levar a destruição de valor para o acionista. Subestimá-lo pode resultar na aceitação errônea de projetos ruins; superestimá-lo pode fazer com que os projetos bons sejam rejeitados”.

Wickboldt e Forneck (2013 p. 34) explicam que,

Os investimentos de capital demandam recursos financeiros. Estes recursos financeiros são provenientes das fontes de financiamento das empresas. As empresas se financiam a partir de fontes próprias e de terceiros. As fontes próprias, também chamadas de capital próprio, podem ser: lucros retidos, ações ordinárias e/ou preferenciais e novas ações.

2.3.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Degen (1989, p. 168) diz que,

No cálculo do valor presente líquido do fluxo de caixa, o futuro empreendedor precisa assumir uma taxa de retorno mínima para o investimento no novo negócio. Essa taxa de retorno deve ser maior do que a taxa de aplicação à disposição do futuro empreendedor para a aplicação dos seus recursos financeiros, a fim de compensar seu maior risco no desenvolvimento. Ela deve ser maior, também do que

o custo de captação dos financiamentos necessários para cobrir as necessidades e recursos do novo empreendimento.

Degen (1989 p. 169) ainda complementa a explicação dizendo que,

- Se o valor líquido (VPL) for igual a zero, a taxa de retorno do investimento no novo negócio será igual à taxa de retorno mínima, definida pelo futuro empreendedor;
- Se o valor presente líquido (VPL) for maior que zero, a taxa de retorno do investimento no novo negócio será maior do que a taxa de retorno mínima, definida pelo futuro empreendedor e m no caso de duvida entre duas alternativas para seu desenvolvimento, deve-se escolher sempre a que tiver maior valor presente;
- Se o valor presente líquido (VPL) for menor do que zero, a taxa d retorno do investimento no novo negócio será menor do que a taxa de retorno mínima, definida pelo futuro empreendedor, por isto, o novo empreendimento deve ser rejeitado ou, no mínimo, repensado.

Para Gitman (2010, p. 369), “o valor presente líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma técnica sofisticada de orçamento capital. Todas as técnicas desse tipo descontam de alguma maneira os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada”. O autor (2010, p. 369) complementa dizendo que “Essa taxa – comumente chamada de *taxa de desconto, retorno requerido, custo de capital* ou *custo de oportunidade* – consiste no retorno mínimo que um projeto precisa proporcionar para manter inalterado o valor de mercado da empresa”.

Gitman (2010, p. 369) apresenta a fórmula dizendo que “o VPL é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto (FC_0) do valor presente de suas entradas de caixa (FC_t), descontadas à taxa de custo de capital da empresa (r)”.

A fórmula do VPL segundo Gitman (2010 p. 369) é apresentada da seguinte maneira:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - II$$

Onde:

VPL: valor presente líquido

FC: Valor presente das entradas de caixa

R: taxa de retorno esperada

T: tempo

II: Investimento inicial

2.3.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Wickboldt e Forneck (2013, p. 43) complementam dizendo que “a TIR deve ser superior ao custo do capital para que o projeto seja economicamente viável neste método de análise”.

A TIR de um projeto de investimento de capital é a taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa ao investimento inicial (WICKBOLDT e FORNECK, 2013, p. 42). Representado através da seguinte fórmula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - II = 0$$

Em que:

TIR: taxa interna de retorno;

FC_t: fluxos de caixa no tempo *t*;

II: investimento inicial.

Para Gitman (1997, p. 330) “a TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial de um projeto”.

Para deliberação entre aceitar ou rejeitar, Gitman (2001, p. 303) propõe dois critérios:

- Se a TIR é maior do que o custo capital, aceitar o projeto;
- Se a TIR é menor que o custo capital, rejeitar o projeto.

Portanto, com esses critérios, Gitman (2001, p. 303) explica que é possível garantir com que a empresa tenha ao mínimo seu retorno exigido, e o resultado deve aumentar o valor de mercado da empresa e também a riqueza dos acionistas.

Segundo Hoji (1999, p. 79),

A taxa interna de retorno (TIR) é conhecida também como taxa de desconto do fluxo de caixa. A TIR é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimento (entradas), que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, conforme o caso, para “trazer” ou “levar” cada valor do fluxo de caixa para uma data local. A soma das saídas deve ser igual à soma das entradas, em valor de data focal, para se anularem.

Para Cavalcante e Zeppelini [2014?], apesar da facilidade de compreensão, faz-se necessário alguns cuidados,

- no cálculo da TIR de um investimento, há o pressuposto de que todos os valores caminham no tempo pela própria TIR, ou seja, os fluxos de caixa negativos seriam

financiados pela TIR, e os fluxos de caixa positivos também seriam reinvestidos pela TIR. Neste caso, quando a TIR apurada é muito diferente das taxas de aplicação e captação do dinheiro no mercado, sua interpretação não é verdadeira.

- Quando um projeto é representado por um fluxo de caixa não convencional, ou seja, onde há várias inversões de sinais entre fluxos de caixa positivos e negativos, o projeto pode apresentar mais de uma TIR (positivas ou negativas) ou até não existir solução. Nesse caso, a TIR apurada pode não ter significado na análise de investimento.

Quanto às limitações, TIR assume que os fluxos de caixa são reinvestidos a sua própria taxa, ou seja, que os mesmos serão descontados a partir da taxa calculada. Todavia, caso a TIR assumira valores extremos (muito altos ou muito baixos), ela deixa de representar a verdadeira rentabilidade do investimento, uma vez que é pouco aceitável que a empresa reinvesta os fluxos de caixa em taxas muito elevadas ou irrisórias. Outra barreira ocorre em casos em que existem mudanças no sinal do fluxo de caixa, quando isto ocorre, há a possibilidade de produzir uma TIR a cada mudança no sinal do fluxo de caixa, o que faz com que a dificuldade da análise de viabilidade do projeto seja dificultada. (GITMAN, 2010, p. 375-376).

2.3.4 Payback

O *payback* é muito empregado em grandes instituições para examinar projetos e em pequenas empresas para mensurar a maioria dos projetos, sendo que ele é fornecido através de um simples cálculo e considera somente o fluxo de caixa, não fazendo necessidade de lucros contábeis. Ele apresenta o tempo em que a instituição recuperará seu investimento inicial, sendo também aplicado como critério para tomada de decisões, pois, dependendo do tempo que a empresa necessita para recuperar o seu investimento, maior é a possibilidade de a empresa obter prejuízos, e, quanto menor o tempo, menor é a exposição ao risco (GITMAN, 2001).

Segundo Stoner (1982, p. 417) existem dois possíveis perigos na taxa de *payback*:

- Índice de retorno satisfatório sobre o investimento,

Uma utilização insuficiente do ativo industrial, por exemplo poderia ser compensada por uma campanha de vendas muito eficaz e resultar num retorno satisfatório sobre o investimento. Se as vendas voltarem ao normal, a continuação do uso ineficiente do ativo industrial provocará uma queda pronunciada no índice de retorno sobre o investimento.

- Ênfase nas vendas correntes e na utilização de capital,

Pode tentar ofuscar os objetivos a longo prazo da empresa. O retorno atual sobre o capital, por exemplo, pode às vezes, precisar ser sacrificado para se construir os fundamentos firmes para uma expansão futura. Estas armadilhas podem ser superadas estabelecendo-se outros padrões e controles para as outras atividades e objetivos da organização.

Para Gitman (2010, p. 366), o período de *payback* é

O tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. No caso de uma na anuidade, o período de um *payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial. Embora popular, o período de *payback*, costuma ser considerado uma técnica pouco sofisticada de análise de orçamento de capital, por não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo.

O autor (2010, p. 366-367) ainda complementa com as deficiências:

A principal fragilidade do período de *payback* está no fato de que o período adequado de *payback* nada mais é que um número determinado de forma subjetiva. Não pode ser especificado à luz do objetivo de maximização da riqueza, pois não baseia-se no desconto de fluxos de caixa para determinar se agregam ao valor da empresa. Ao invés disso, o período adequado de *payback* é apenas o prazo máximo aceitável fixado pela administração pelo qual e no qual os fluxos de caixa do projeto atingem o *break even* (isto é, o ponto de equilíbrio com o investimento inicial).

2.3.5 Ponto de equilíbrio

Gitman (2010, p. 469) diz que

As empresas usam a análise do ponto de equilíbrio, também conhecida como análise custo-volume-lucro, para determinar o nível de operações necessários para cobrir a totalidade dos custos e para avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de vendas. O ponto de equilíbrio operacional é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais. Nesse ponto, o lucro antes dos juros e imposto de renda (LAJIR) é igual a \$0.

Gitman (2010, p. 469) complementa

Para identificar o ponto de equilíbrio operacional consiste em classificar o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis. Os custos fixos são função do tempo, e não do volume de vendas, e costumam ser contratuais; o aluguel, por exemplo, é um custo fixo. Os custos variáveis variam diretamente com as vendas e em função do volume, mas não do tempo; os custos de transporte, por exemplo, são custos variáveis.

A fórmula dada por Gitman para o ponto de equilíbrio operacional, ou seja, o nível de vendas em que todos os custos operacionais fixos e variáveis encontram-se cobertos (2010, p. 470) é a seguinte:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Onde:

Q: ponto de equilíbrio em quantidade;

CF: custo operacional fixo por período;

P: preço unitário de venda;

CV: custo operacional variável por período.

Segundo Borna (2010, p. 58), “o ponto de equilíbrio, ou ruptura, é o nível de vendas no qual o lucro é nulo”. O mesmo autor (2010, p. 58) observa que, para o cálculo do ponto de equilíbrio em unidades monetárias, podemos utilizar a seguinte fórmula:

$$R_0 = Q_0 \times p$$

Onde:

R₀: ponto de equilíbrio em unidades monetárias;

Q₀: ponto de equilíbrio em quantidade;

p: preço unitário de venda.

Gitman (2010, p. 470) observa que,

Como se supõe que a empresa tenha um só produto, seu ponto de equilíbrio operacional é determinado em termos de unidades, Q. No caso de empresas com mais de um produto, o ponto de equilíbrio operacional normalmente calculado em termos de receita de vendas, RV. Isso se faz substituindo a margem de contribuição, que é de 100% menos os custos operacionais variáveis totais como porcentagem do total das vendas, denotada por CV%, no denominador da equação. [...]. Esse ponto de equilíbrio para uma empresa com mais de um produto pressupõe que o seu mix de produtos permanece o mesmo em todos os níveis de venda.

$$RV = \frac{CF}{1 - CV\%}$$

Lapponi (1996) explica que “o ponto de equilíbrio é uma tática usada para observar a relação entre vendas e rentabilidade”.

Em uma instituição com fins lucrativos, é de suma importância encontrar o seu ponto de equilíbrio, já que sem este conhecimento a empresa não identificará quanto será necessário fabricar, vender e o valor que poderá comercializar.

2.3.6 Ponto de fechamento

De acordo com Bornia (2010, p. 65) “o ponto de fechamento representa aquele ponto acima do qual não é vantajoso para a empresa o encerramento temporário de suas atividades”. Ou seja, uma empresa que trabalha em períodos sazonais pode refletir sobre fechar algum tempo, quando as suas vendas baixam.

O mesmo autor (2010, p. 65) complementa observando que “com o fechamento a empresa consegue eliminar parte dos custos fixos, enquanto que outra parte não é afetada. O ponto de fechamento é o nível de atividades em que a margem contribuição iguala os custos fixos elimináveis”.

Bornia (2010, p. 65) explica que,

Se a margem de contribuição estiver acima dos custos fixos elimináveis, isso significa que ela também cobrirá pelo menos parte dos custos fixos não elimináveis. Se a margem de contribuição estiver abaixo, quer dizer que será vantajoso para a empresa encerrar as atividades, já que sua margem de contribuição não cobre nem os seus custos fixos elimináveis.

Para Bornia (2010, p. 65), podemos calcular o ponto de fechamento através da seguinte fórmula:

$$Q_f = \frac{CFE}{MC}$$

Onde:

Q_f: ponto de fechamento em unidades físicas;

CFE: custos fixos elimináveis;

MC: margem de contribuição unitária.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Segundo o Dicionário *On Line* Michaelis, metodologia é o estudo científico dos métodos, arte de guiar o espírito na investigação da verdade, didática, teoria. Indo de encontro a este conceito, neste capítulo serão definidos os métodos de pesquisa e de trabalho empregados para realizar de meio coesivo esta pesquisa.

A metodologia é a parte mais complexa na redação de um projeto de pesquisa, pois é constituída geralmente pela especificação do método a ser adotado, além de que diversos itens podem ser considerados, conforme a extensão e a complexidade da pesquisa. (GIL, 1996).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (1996, p. 19), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo dar respostas aos problemas que são propostos.

Para a execução deste projeto buscou-se aplicar uma metodologia de pesquisa exploratória, que conforme Gil (1996 p. 45), consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e de definir as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

Com objetivos e estratégias de modo exploratório, que tem por definição dar uma maior familiaridade ao problema para torná-lo mais explícito e/ou criar hipóteses, sendo assim mais flexível, pois considera vários aspectos e pode ter vários tipos de coletas de dados.

A elaboração de um plano de negócios consiste em um estudo de caso exploratório, que, segundo Yin (2001), se trata de uma pesquisa que possui como objetivo examinar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real.

Como procedimento técnico a ser utilizado, o trabalho adota o plano de negócio, o qual Gil (2002) descreve como estudo de campo, por apresentar objetivos muito mais amplos do que os levantamentos.

Complementando, Gil (2002, p. 130) observa que “os estudos de campo na maioria das vezes iniciam-se com plano bem geral, que leva em consideração muito mais os objetivos da pesquisa e as limitações materiais do que propriamente a definição de procedimentos”.

O mesmo autor (2002, p.131) diz que “as pesquisas exploratórias têm o objetivo principal de desenvolver ideias com vista em fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores”.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada em conjunto à Sorveteria Verde Branco, empresa de administração familiar, que atua no ramo de serviços desde 1989, procurando sempre desenvolver novos produtos para melhor atender aos seus clientes. O setor de atividade da empresa é o sorvete, com principal negócio a produção de sorvetes artesanais. Atualmente, é na sua sede que os produtos são fabricados e a maior parte deles vendida. No momento, a sorveteria oferece produtos zero lactose e sem adição de açúcar e está sempre procurando inovar cada vez mais neste mercado.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados visa fornecer informações relevantes ao estudo e essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, de modo a alcançar o objetivo geral e os específicos. Na sequência, se iniciarão as entrevistas, sendo que, para Yin (2001), elas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas, e estas podem apresentar atalhos para identificar outras fontes relevantes de evidências.

Para a coleta de dados serão utilizadas pesquisas documentais, bibliográficas, entrevistas e observações diretas.

Gil (2002, p. 132) considera importantes, também, outros procedimentos capazes de auxiliar na coleta de dados,

- Buscar apoio nas lideranças locais: onde pessoas situadas em níveis inferiores são sempre dependentes dos superiores e sentem-se inseguras com pesquisadores;
- Aliar-se a pessoas ou grupos que tenham interesses na pesquisa: dirigentes de uma empresa que procurem informações sobre deficiências de seus empregados poderão receber muito bem os pesquisadores e oferecer-lhes apoio;
- Fornecer aos membros da comunidade informações obtidas: a apresentação da pesquisa em linhas gerais, fornecendo alguns exemplos de um ou outro item, sem descer a considerações profundas;

Sendo assim, vemos que entrevistas não somente com os sócios-proprietários do local se fazem necessárias, mas também com os seus funcionários e as pessoas que frequentam o local.

Visto isso, como primeiro passo, faz-se uma apuração de dados, tais como: quantidade de pessoas que frequentam o local, demonstrativos de fluxo de caixa e de resultado do último

ano de exercício (2013) e gastos não elimináveis atuais através de informações prestadas pela própria empresa, e na internet através de sites de relacionamento como a *fanpage* da própria sorveteria, para identificar e avaliar o mercado e o perfil de clientes.

As observações diretas serão realizadas mediante visitas à sorveteria e as concorrentes que se classificam como sorveterias ou cafeterias (Dolce Mattina Café, Disco Center, Santa Gula), com entrevistas despadronizadas ou não estruturadas junto aos proprietários, conversa com os proprietários, como também com o público que as frequenta e a observação nos processos, tudo para analisar e estudar os pontos fortes e fracos, estrutura, produtos e serviços, oferecidos como também o ambiente. Tudo para verificar a necessidade de novos produtos e investimentos, como equipamentos, em função da cafeteria.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao se encerrar uma coleta de dados, o investigador se defronta com uma quantidade imensa de notas de pesquisa e depoimentos que se materializam na forma de textos, que serão organizados para posteriormente poder interpretá-los. (GIL, 1996).

Conforme Roesch (2012), os pesquisadores vêm a muitos anos tentando descobrir jeitos de analisar os textos, sejam eles levantados por meio de transcrições de depoimentos gravados, análise de dados, análise de documentos ou mesmo através de técnicas projetivas.

Através da coleta de dados, serão verificados, a partir de relatórios, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, para assim poder discernir os ambientes interno e externo da empresa em comparação às concorrentes, para posteriormente executar a elaboração e análise da matriz *SWOT*. No marketing, serão avaliados os perfis de clientes para definir a segmentação e qual o posicionamento que a empresa deverá adotar, além dos novos produtos em função da cafeteria.

No plano financeiro, algumas das ferramentas a serem utilizadas para a análise de dados serão TIR, VPL, *payback* e ponto de equilíbrio, além de relatórios contábeis como fluxo de caixa, demonstração de resultado do exercício atual e projetado.

Através destas ferramentas, serão elaborados relatórios e o cálculo das taxas de viabilidade do projeto que serão analisados através do sistema Microsoft Excel, mediante fórmulas específicas.

A análise da necessidade de possíveis investimentos e de gastos variáveis associados aos novos produtos se darão em função dos produtos que a concorrência oferece, e que a empresa atualmente não dispõe, e que através deste estudo está se propondo a disponibilizar,

como treinamento, aquisição de equipamentos – máquina de café expresso, moinho e gondolas quentes – bem como a necessidade de identificar os novos produtos em função da concorrência.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo está restrito apenas à cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul, e foi realizado através de pesquisas na empresa e nas concorrentes.

O pouco tempo para a pesquisa e o levantamento de dados pode ser uma das limitações do estudo a serem consideradas importantes. Devido ao tempo curto, não é possível realizar uma pesquisa mais a fundo do plano de negócios passando por outras áreas que compõem a empresa.

Os dados coletados com referência a clientes foram reunidos através de informações de amigos, ou do proprietário da empresa, ou do pesquisador. Esta pode ser uma das limitações do estudo devido aos dados serem coletados por uma única pessoa, podendo assim haver subjetivismo nas respostas, análises e interpretações dos mesmos.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA¹

A história se dá início por volta do ano de 1980, quando o futuro proprietário da Verde Branco, Diniz Baruffi, faz uma visita com sua mulher e duas filhas a um primo na cidade de Encantado-RS, o qual fazia anos que não via mais. Este primo vinha trabalhando com a fabricação de sorvetes já há alguns anos, mas nesse meio tempo Diniz nunca o havia visitado. Era um domingo de sol e fazia muito calor, e quando Diniz e sua família chegaram à casa do primo, avistaram uma pequena multidão em torno de sua casa. Diniz não sabia, mas na casa de seu primo ele mesmo fabricava e vendia os sorvetes. Quando eles viram todo aquele pessoal tomando sorvete, acharam incrível e surgiu uma ideia: por que não abrir uma sorveteria em Garibaldi-RS? Então, depois daquela visita, Diniz ficou com a pulga atrás da orelha, gostaria de um dia ter uma sorveteria. No entanto, Diniz era um agricultor do interior de Garibaldi, como ele iria montar uma sorveteria na cidade se o que ele sabia era trabalhar com a terra?

Um dia, estava ele na cidade de Garibaldi quando passou por uma avenida que estava sendo pavimentada, era a Avenida Independência, uma das principais ruas da cidade, e havia um prédio sendo concluído nessa avenida. Como se tratava de uma rua nova, era apenas o segundo prédio que estava sendo implantado nela. Diniz reparou que, nesse prédio, havia uma sala comercial com uma placa de “vende-se”. Ficou imaginando que seria um ótimo lugar para uma sorveteria. Foi diretamente a imobiliária para verificar o negócio. E daí já saiu com ele fechado. Comprou a sala no ano de 1983, e deixou-a para ser alugada, mas com uma condição: que somente fosse alugada para a instalação de uma sorveteria!

Algum tempo depois várias pessoas mostraram interesse em alugar a sala comercial. Mas Diniz mostrava-se relutante em somente alugar para que fosse montada uma sorveteria. Até que um dia aconteceu: um sorveteiro vindo de Palmitos-SC queria montar uma sorveteria na cidade, e indo até a imobiliária o corretor disse que havia a sala certa pra ele montar sua sorveteria. Era a sala do Diniz. O sorveteiro era Nestor Nagel, que se instalou em Garibaldi e abriu uma sorveteria com o nome de Verde Branco, no verão do ano de 1985. Ele trabalhava com sua mulher e dois filhos. A sala onde a sorveteria começou a funcionar possuía uma área de 70 m², onde se dividia a parte da fabricação e de venda dos sorvetes. Com sorvetes de uma

¹ Os dados apresentados neste subcapítulo foram extraídos a partir do roteiro de entrevista com o proprietário da Sorveteria Verde e Branco, que pode ser acessado no Anexo A.

qualidade diferenciada, a sorveteria virou um sucesso de vendas. Por cerca de três verões, Nestor permaneceu no local. No entanto, quando sua mulher veio a adoecer, ele decidiu que iria voltar para sua cidade em SC. Foi quando ele ofereceu a Verde Branco para Diniz. A princípio Diniz achou uma idiotice, pois ele não sabia nada de sorvetes, ele sabia trabalhar era com parreiras e com a terra. Mas Nestor o convenceu de que valia a pena, e o ensinou tudo o que ele sabia sobre a fabricação de sorvetes. Então, Diniz comprou toda a sorveteria e passou a fabricar os sorvetes. Isso foi na primavera de 1988. No início, suas duas filhas, Luciane e Márcia, eram quem tocavam as vendas da sorveteria. Elas estavam estudando em Garibaldi no período da manhã, e, de tarde, abriam a sorveteria para a venda dos sorvetes fabricados por seu pai Diniz. O negócio deu tão certo que, ao final do verão de 1989, Diniz, sua mulher Mercedes e seu filho pequeno Tiago saíram do interior para morar com suas duas filhas em Garibaldi. Cansado e desanimado de trabalhar com os parreirais, ele vislumbrou seu sonho tornando-se realidade com o funcionamento da sorveteria Verde Branco.

A sorveteria fez muito sucesso naquele verão, mas o que não se tinha noção era de como era uma sorveteria durante o inverno. Então, era o mês de abril de 1989 e o verão já havia se ido, e junto com ele o movimento da Verde Branco. Logo, perceberam que precisavam fazer algo para que atraísse o público durante os meses que seguiriam mais frios daí por diante.

Mercedes era uma cozinheira de primeira, e começou a fazer seus bolos e salgados para serem vendidos com cafés e outras bebidas quentes. Mas ela não conhecia muito bem essa área de doces e salgados. Então resolveu fazer um curso na cidade vizinha, em Bento Gonçalves, de confeitaria, onde aperfeiçoou ainda mais seus dotes de culinária. Então, a partir daquele ponto, a Verde Branco passou a ser uma Sorveteria no verão e uma confeitaria no inverno. Isso somente foi possível porque a fábrica dos sorvetes mudou-se para outro espaço, onde era somente realizada a fabricação, em uma sala comercial na Rua João Missiagia, no edifício Cignachi, na mesma cidade de Garibaldi. A sala, com uma área de 110 m², tinha espaço suficiente para a fabricação dos sorvetes. Assim, a área da sorveteria Verde Branco ficou para ser utilizada somente para a venda dos sorvetes e a fabricação das tortas e salgados.

Desse modo, a Verde Branco trabalhou por alguns anos, quando no ano de 1992 foi adquirido um maquinário novo e mais moderno, um pasteurizador e uma produtora de sorvetes. Ainda nesse ano, Diniz fez um curso de sorveteiro para se aperfeiçoar ainda mais na fabricação dos mesmos.

A partir daí a Verde Branco acabou ganhando receitas novas e melhorando as clássicas que já vinham fazendo sucesso. Até o presente período, o sorvete era vendido sempre em

potinhos ou em casquinhas por bolas. Os anos foram passando e, em 1994, a Verde Branco adquiriu a primeira máquina de sorvete expresso. Foi a primeira máquina de sorvete expresso da cidade de Garibaldi. A primeira impressão foi de desconfiança, pois o tradicional era o sorvete servido em bolas. Mas, com o passar do tempo, ela foi ganhando seu espaço e tornando-se uma preferência entre os clientes.

No ano de 1995 foi que entrou em funcionamento o *buffet* de sorvetes da Verde Branco. Foi um sucesso! A ideia de você mesmo poder montar o seu próprio sorvete da maneira que achasse melhor, e ainda poder incrementá-lo com as doçuras que havia no *buffet*, deixou todos com água na boca. A demanda por sorvetes foi só aumentando. Até que no ano de 1997 a Verde Branco passou a encerrar suas atividades de inverno, fechando sua confeitaria e trabalhando somente no período de agosto a maio, e somente com os sorvetes fabricados pelo Diniz. E o sucesso continuou a crescer. Já passados vários verões, em 1999 foi adquirida uma segunda máquina de sorvete expresso. O tamanho da Verde Branco já era pequeno, pois havia 70 m² para abrigar o Buffet de sorvetes, 2 máquinas de sorvete expresso e mais as mesas que necessitava-se para que as pessoas se sentassem.

Passados mais alguns anos, em 2005, houve uma grande mudança na Verde Branco: seu espaço físico foi aumentado para 210m². Isso somente foi possível graças à aquisição de uma sala comercial construída no prédio aos fundos da sorveteria. Como este novo prédio foi construído encostado ao já existente, as paredes foram simplesmente derrubadas, dando uma nova área à sorveteria. Foi então que houve uma grande mudança, pois a fábrica voltou a se juntar com a área da sorveteria, tendo somente um endereço. A parte fabril ficou com 50m² e a Verde Branco loja com 160 m². Aproveitando o novo visual, foram feitas reformas na estrutura e decoração, deixando o ambiente mais acolhedor e mais bem apresentado. Em 2010, mais uma área foi incorporada à sorveteria. Ganhando mais 40 m² que totalizaram 200 m² de área útil da loja Verde Branco.

Hoje a sorveteria Verde Branco conta com um *buffet* de sorvetes de 18 sabores, com um cardápio de aproximadamente 40 sabores e 45 tipos de coberturas diferentes. Duas máquinas expressos com dois sabores cada. Conta com 105 cadeiras e 27 mesas. Produz por temporada em torno de 12 toneladas de sorvete, e tem cerca de 2 funcionários em alta temporada, já que a produção e o recebimento de pagamento dos sorvetes são realizados pelo proprietário.

4.2 DEMOSTRATIVOS DE FLUXO DE CAIXA E DE RESULTADO DOS ÚLTIMOS DOIS ANOS (2012, 2013)²

Os dados obtidos para a construção dos demonstrativos de resultado e de fluxo de caixa foram obtidos através de contato com o proprietário da empresa e também contato com o escritório de contabilidade responsável por realizar a contabilidade da empresa.

DEMONSTRATIVOS DE FLUXOS DE CAIXA

Fluxo de caixa ano 2012

Tabela 1 - Fluxo de caixa 2012 (1º semestre)

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
(+) Entradas Operacionais	26.719,05	19.537,15	13.284,95	5.321,35	2.926,85	2.575,85
(-) Saídas Operacionais	10.415,02	9.492,86	9.742,93	4.965,66	2.310,59	4.394,84
(+) Outras receitas	15,55	8,04	8,89	13,01	0,00	0,00
Fluxo de caixa do mês	16.319,58	10.052,33	3.550,91	368,7	616,26	-1.818,99

Fonte: Adaptado de Demonstrativo de Fluxo de caixa Sorveteria Verde Branco.

Tabela 2 - Fluxo de caixa 2012 (2º semestre)

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
2.447,9	4.079,25	22.976,40	27.239,2	44.922,55	53.062,85	225.093,35
3.397,00	3.903,8	34.341,88	10.404,78	30.757,02	22.759,82	146.886,20
0,00	0,00	45,20	0,00	6.071,20	58,86	6.220,75
-949,10	175,45	-11.320,28	16.834,42	20.236,73	30.361,89	84.427,90

Fonte: Adaptado de Demonstrativo de Fluxo de caixa Sorveteria Verde Branco.

Fluxo de caixa ano 2013

Tabela 3 - Fluxo de caixa 2013 (1º semestre)

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
(+) Entradas Operacionais	43.589,30	30.756,15	9.433,40	4.847,60	4.144,95	2.072,60
(-) Saídas Operacionais	23.348,87	12.350,45	6.593,80	6.348,94	2.742,49	2.643,54
(+) Outras receitas	0,00	18,35	354,20	262,25	138,33	429,41
Fluxo de caixa do mês	20.240,43	18.424,05	3.193,80	-1.239,09	1.540,79	-141,53

Fonte: Adaptado de Demonstrativo de Fluxo de caixa Sorveteria Verde Branco.

² Para consultar os demonstrativos de resultados e os fluxos de caixa dos anos de 2012 e 2013 consultar Anexo A – DRE 2012 e 2013, Anexo C – Fluxo de Caixa 2012 e Anexo D – Fluxo de Caixa 2013 respectivamente.

Tabela 4 - Fluxo de caixa 2013 (2º semestre)

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
9.490,60	3.605,00	30.541,05	87.109,70	96.108,50	92.564,75	414.263,60
4.718,25	2.785,88	11.170,05	36.633,07	25.438,60	31.611,47	165.893,03
207,97	314,45	371,81	127,75	148,05	110,88	2.483,45
4.980,32	1.133,57	19.742,81	50.604,38	70.817,95	61.064,16	250.361,64

Fonte: Adaptado de Demonstrativo de Fluxo de caixa Sorveteria Verde Branco.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013/2012

Tabela 5 - Demonstração de resultados 2012 e 2013

Contas contábeis	2013	2012
Receita de venda de produtos	414.263,60	225.093,35
Deduções de receita bruta (simples)	(18.776,97)	(8.374,12)
Receita líquida de vendas e serviços	395.486,63	216.719,23
Custos industriais	(73.130,91)	(75.581,33)
Custos comerciais	(58.356,88)	(38.758,45)
Luro/prejuízo bruto	263.998,84	102.379,45
Despesas operacionais	(16.120,65)	(24.172,30)
Outras receitas operacionais	2.483,45	220,75
Resultado operacional	250.361,64	78.427,90
Outras despesas/receitas	0,00	6.000,00
Resultados antes das provisões s/ lucro	250.361,64	84.427,90
Resultado líquido do exercício	250.361,64	84.427,90

Fonte: Adaptado de Demonstrativo de resultados do exercício Sorveteria Verde Branco.

4.3 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A partir dos demonstrativos de resultados da empresa e dos fluxos de caixa, que foram apresentados no item anterior, podemos perceber que a empresa encontra-se em um momento de crescimento, em que apresentou um crescimento de aproximadamente 84% em faturamento bruto e de 296% no seu resultado líquido do exercício.

Vemos também, através deste demonstrativo de resultados, que a empresa conseguiu diminuir custos industriais (estoques de matéria-prima inicial e final, energia elétrica e material de consumo), diminuiu também as suas despesas operacionais (energia elétrica, água e despesas com comercialização), baixando assim o custo dos seus produtos vendidos e consequentemente aumentando a margem de lucro.

4.4 ANÁLISE DOS GASTOS FIXOS ATUAIS

Atualmente, a empresa conta com alguns gastos fixos, que são: pró-labore, energia elétrica, água, contabilidade, telefone/internet, material de expediente, publicidade, taxas municipais, depreciação e salários e encargos trabalhistas.

O valor do pró-labore do proprietário é constante durante o ano todo, sofrendo variação apenas de ano para ano quando é concedido um aumento no mesmo. No ano de 2012, o valor do pró-labore com os seus encargos era de R\$ 1.244,00 totalizando R\$ 14.928,00 no ano, e no ano de 2013 de R\$ 1.356,00 totalizando R\$ 16.272,00 sofrendo assim um aumento de 9%.

Os valores de energia elétrica e água são gastos fixos, pois existe uma taxa básica a ser paga todos os meses e o que é consumido de acordo com o volume de trabalho executado é o que varia de acordo com a produção, sendo assim considerado um gasto semifixo (STONER, 1982, p 425). No ano de 2012 foram gastos R\$ 17.942,38 com uma média mensal de R\$ 1.495,20, e um gasto de R\$ 10.275,07 no ano de 2013 com consumo médio mensal de R\$ 856,26 para energia elétrica.

No ano de 2012 o consumo de água foi de R\$ 2.286,16 com consumo médio mensal de 190,51, e no ano de 2013 o consumo foi de R\$ 1.684,64 com gasto médio mensal de 140,39.

Quanto aos gastos com contabilidade, no ano de 2012 eram gastos R\$ 200,00 mensais totalizando R\$ 2.400,00 no ano, e no ano de 2013 passou a serem gastos R\$ 230,00 mensais totalizando R\$ 2.760,00 no ano.

Os gastos com telefone/internet, no ano de 2013 foram de R\$ 62,92 com média mensal de 5,24. No ano de 2012 não houve este gasto.

Referente a material de expediente e consumo no ano de 2012 foram gastos R\$ 6.558,63 com média de consumo mensal de R\$ 558,63. Já no ano de 2013 foram gastos R\$ 3.698,41 com consumo médio mensal de R\$ 308,20.

Gastos com publicidade no ano de 2013 foram de R\$ 60,00 com média mensal de R\$ 5,00. Este gasto no ano de 2012 não ocorreu.

Gastos com taxas municipais no ano de 2013 foram R\$ 408,27 com média de R\$ 34,02 mensais. No ano de 2012 não houve este gasto.

Gastos com depreciação no ano de 2012 foram de R\$ 749,38 com média mensal de R\$ 62,45. No ano de 2013 foram gastos R\$ 2.842,18, com média mensal de R\$ 236,85.

Gastos com salários e encargos em 2012 foram de R\$ 2.016,00 e R\$ 614,88 respectivamente. No ano de 2013 houve um gasto de R\$ 9.013,40 com salários e de R\$ 3.449,14 com encargos.

4.5 AVALIAÇÃO DO MERCADO E PERFIL DE CLIENTES DA REGIÃO E DA CONCORRÊNCIA

4.5.1 Avaliação do mercado e perfil de clientes³

A sorveteria atende tanto clientes pessoa física quanto clientes pessoa jurídica, sendo estes até alguns dos concorrentes.

Na classificação de pessoa física, a sorveteria atende um público variado, de diversas faixas etárias. Desde crianças e jovens a pessoas que estão entrando na terceira idade, que possuem um estilo de vida aberto a novas experiências e que procuram inovar na vida e na alimentação, olhando sempre para as tendências, mas que possuam uma maturidade para entender o diferencial da sorveteria. Como se procura atender pessoas de diversas idades, se estará lidando com gerações diferentes, desde as mais calmas até as que possuem uma personalidade pragmática.

Existem pessoas que vêm sozinhas, acompanhadas por uma pessoa ou mesmo pela sua família. Como a cidade está em crescimento, existem pessoas que vem de fora quando crianças e encontram na mesma um lugar aconchegante e agradável para viver. A maioria das pessoas que frequentam o local são moradores da cidade ou de cidades vizinhas, como Bento Gonçalves e Carlos Barbosa. A sorveteria atende um público bem diversificado, desde as classes baixas até as que as classes que possuem um poder aquisitivo maior.

Na questão pessoa jurídica, a sorveteria atende empresas que atuam no ramo alimentício, como restaurantes, padarias, confeitarias e cafeterias, também da cidade e microrregião. Todos estes estabelecimentos que são atendidos possuem mais de 4 anos de mercado e uma imagem positiva, já que através de visitas percebe-se que os estabelecimentos estão sempre bem frequentados. Isso é também confirmado através de relatos dos clientes que dizem gostar de frequentar o local e de consumir os produtos ali oferecidos.

³ Para a avaliação do mercado e perfil de clientes da região foram utilizados respectivamente os dados obtidos através do roteiro de entrevistas que constam nos Apêndice B – Análise de Mercado e Apêndice C – Análise da Concorrência.

Quanto à fidelização de pessoa física, a sorveteria procura fazer o melhor para que o cliente se sinta em casa, e que assim ele procure sempre voltar para sentir essa sensação. Para pessoa jurídica, existe um estágio de prontidão de entrega que é para a semana e tem sempre algo a mais para poder suprir qualquer demanda inesperada.

4.5.2 Concorrência

Através de uma análise de concorrência, definiu-se alguns critérios e três concorrentes a serem analisados, como mostra o Quadro 3 – Análise de Concorrência. Para a análise da concorrência foram realizadas visitas e entrevistas com os proprietários dos locais mencionados no Quadro 3 – Análise de Concorrência, onde o roteiro da entrevista pode ser encontrado no Apêndice C – Análise da Concorrência.

Quadro 3 - Análise de Concorrência

Quadro Analítico da Concorrência				
<u>CRITÉRIOS</u>	<u>SUA EMPRESA</u>	<u>CONCORRENTE I DISCO CENTER</u>	<u>CONCORRENTE II DOLCE MATTINA</u>	<u>CONCORRENTE III SANTA GULA</u>
Infraestrutura	Aconchegante para até 100 pessoas parte interna.	Aconchegante para 18 pessoas.	Aconchegante para 80 pessoas.	Aconchegante para 30 pessoas.
Mix de produtos	Atualmente <i>buffet</i> de sorvetes.	Cafés, doces e salgados.	Cafés, doces, salgados, sorvetes e derivados.	Café, doces e salgados.
Serviços Agregados	Bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sucos.	Loja de CDs, livros e filmes.	Pratos executivos.	Padaria, laticínios e frios.
Localização	Avenida principal da cidade, entrada da cidade.	Área central da cidade, próximo à avenida principal.	Área central da cidade, próximo à avenida principal.	Área central da cidade, próximo à Igreja Matriz.
Atmosfera	Estilo moderno e descontraído.	Estruturado em casa estilo clássico, mas com interior moderno.	Estilo moderno conservador, mesas e cadeiras escuras.	Estilo moderno conservador com detalhes elegantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCORRENTE I – DISCO CENTER

Lugar com possibilidade de atendimento de 18 pessoas sentadas, já que, como é também loja de CDs, livros e filmes, existe a possibilidade da pessoa realizar o seu pedido e permanecer caminhando pela loja para olhar os produtos ali oferecidos, sendo este um dos

diferenciais da loja. Todos os alimentos disponibilizados na loja, tanto doces quanto salgados, são de produção terceirizada. A loja possui alguns tipos de cafés, todos extraídos de máquina de café expresso com grão moído na hora, sendo a máquina de propriedade da loja. Pedidos de café normalmente são acompanhados por pedidos de tortas doces (sabores variados) ou pela escolha do pão de queijo. Com localização central, o prédio possui uma vizinhança um tanto diversificada, rodeado por lojas de vestuário, papelarias e residências. É de construção histórica em estilo clássico, mas com interior em estilo moderno com cores que chamam atenção dos clientes. (DISCO CENTER, 2014).

CONCORRENTE II – DOLCE MATTINA CAFÉ

Local com capacidade de atender simultaneamente 80 pessoas. O local, além de oferecer uma carta de cafés, oferece também doces e salgados, todos com produção própria. Como serviço agregado à cafeteria, apresenta a possibilidade de a pessoa almoçar ou jantar no local com pratos executivos, todos feitos na hora. Sorvetes e derivados, nos quais entram os *milk-shakes*, banana Split, alguns cafés e outros, são feitos no local. No entanto, o sorvete é de produção artesanal sendo produzido pela Sorveteria Verde Branco. Neste estabelecimento, a máquina de café expresso é alugada. No local, normalmente acompanhado do café, é sempre solicitada uma fatia de torta doce (sabor variado) ou pastel. Como o ponto forte do local é considerado o café, já que é em torno dele que o negócio gira, com venda de aproximadamente 800 cafés por mês, a empresa enfrenta oscilação de 30% a menos nos meses de janeiro, fevereiro, setembro, outubro, novembro e dezembro. A localização da cafeteria é na parte central da cidade, próxima a restaurantes, lojas de utilidades e postos de combustíveis. (DOLCE MATTINA, 2014).

CONCORRENTE III – SANTA GULA PADARIA & CAFÉ

Com inauguração recente (08/2014), a padaria é uma franquia da Padaria e Confeitaria Dolce Gusto de Bento Gonçalves. Possui capacidade de 30 lugares. O local, além de oferecer o café extraído na hora, também possui a padaria e confeitaria, sendo os produtos destas produzidos pela matriz e apenas comercializados no local. Como diferencial, o local possui também a venda de laticínios e frios, devido ao fato de contar com padaria, sendo esses produtos complementares ao café da manhã. Como ponto forte do local até o momento, tem-

se o café, sendo este na maioria das vezes consumido com um salgado. A localização da padaria é central, próximo à Igreja Matriz e do hospital da cidade. (SANTA GULA, 2014).

4.5.3 Análise SWOT

O desenvolvimento da análise *SWOT* foi executado através de entrevista com o proprietário da sorveteria e da observação das concorrentes, ver Apêndice B – Análise De Mercado e Apêndice C – Análise da Concorrência, e com os resultados das entrevistas foi montado o Quadro 4 – Análise *Swot*.

Quadro 4 - Análise *Swot*

<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nome reconhecido na cidade; - Diferencial do sorvete artesanal; - Ambiente descontraído e profissional; - Sorvetes especiais. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouco conhecimento na área de cafés; - Falta de mão-de-obra especializada; - Pouco investimento em marketing.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendência de qualidade e gosto; - Tendência na sofisticação; - Especialização e sofisticação da formulação de <i>blends</i>; - Conscientização das propriedades do café para a saúde humana; - Espaço próprio com ociosidade; - Trabalhar sazonalidade de produtos. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altos preços das tecnologias utilizadas; - Mito de que o café não faz bem à saúde; - Pragas e doenças no setor cafeeiro; - Mudanças climáticas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por ser uma empresa que atua no mercado a mais de 25 anos, já possui uma marca registrada na memória das pessoas da cidade, tanto pelo seu nome quanto pelo seu diferencial, o sorvete artesanal. Sendo uma empresa familiar com muitos anos de mercado, a grande maioria da população garibaldense conhece a família, o que faz com que o atendimento seja um tanto diferente, mais amigável do que profissional. Atualmente, as pessoas estão ficando cada vez mais preocupadas com a sua saúde, evitando alguns tipos de substâncias e as substituindo por outras. Isto faz vez aos sorvetes especiais, sendo eles 0% lactose e com menos adição de açúcar e gordura.

Devido a ser um negócio totalmente diferente do que a empresa está acostumada a realizar, a mesma não possui muitos conhecimentos na área de cafés, a não ser notícias que são divulgadas em jornais, rádio, televisão ou internet. Essa falta de conhecimento, somada à

falta de mão-de-obra especializada, fará com que a empresa busque auxílio a profissional da área tomando tempo para o aprendizado. Como a empresa já é bem conhecida pelo tempo de mercado e por estar situada em um ótimo ponto comercial da cidade, não é necessário investir em marketing. No entanto, com este novo negócio, será indispensável para os primeiros meses, ou até fidelizar os clientes.

Com as constantes mudanças que o mundo moderno sofre, a população está sempre buscando uma nova forma de prazer em relação à diversificação da sociedade, ou seja, na tecnologia, na música, na moda, e inclusive na sua alimentação. Então, surge uma nova demanda para consumidores que procuram um bom café, um serviço inovador, que aflore novas percepções despertando assim diferentes sensações.

Através do auxílio de profissionais experientes na arte de extrair o café a empresa poderá se especializar na formulação e sofisticação de *blends*, para assim se adequar ao gosto do cliente. Em meio a pesquisas, a empresa poderá desenvolver campanhas conscientizando as pessoas sobre os benefícios do café, fazendo assim, ao mesmo tempo, o seu marketing.

No momento atual, como a empresa trabalha somente com a produção e o comércio de sorvetes, e o espaço da produção e comercialização é próprio, existe uma ociosidade de espaço durante o período em que a mesma se encontra fechada. Sendo esta uma das preocupações dos proprietários, viu-se a oportunidade de trabalhar com outros produtos que sofrem sazonalidade, mas em outros meses, como é o caso do café. Trabalhando assim, a loja não permanecerá mais fechada em alguns meses do ano, já que, nos meses de inverno, irá ter a venda de cafés como carro chefe, e, no verão, continuará a venda de sorvetes como o principal produto.

Uma máquina nova e de qualidade pode chegar a custar o valor aproximado de um carro popular (aproximadamente R\$ 15.000,00 segundo site Andorra [2014?]) sendo esse um grande investimento para um único ativo – sem contar os demais maquinários que se fazem necessários para complementar a cafeteria. Outra ameaça desfavorável ao empreendimento são os mitos de que o café faz mal à saúde, mas estes mitos poderão ser quebrados com uma das oportunidades citadas acima que é a divulgação dos benefícios do café.

A ameaça de pragas, doenças e crises no setor cafeeiro e mudanças climáticas são eventos que não se pode prever, o que, caso ocorram, poderão acarretar em aumento da matéria-prima e conseqüentemente no preço final do produto a ser vendido.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS COMPLEMENTARES À CAFETERIA

Os produtos complementares foram identificados com base nos resultados do roteiro de entrevista nas concorrentes, que consta no Apêndice C – Análise da Concorrência, e no resultado do questionário do Apêndice D - Pesquisa de Público.

Para complementar a cafeteria, será necessária a inclusão de alguns novos produtos, identificados através de pesquisas realizadas com o público que frequenta o local e de pesquisas nas concorrentes, a fim de verificar quais os produtos que são mais vendidos em acompanhamento do café.

De acordo com a análise do resultado da pesquisa de público, 80% das pessoas confirmaram, com nota 5 na escala, o consumo de doces e salgados no local. Com este resultado para base, foram definidos 5 tipos de doces e 5 tipos de salgados.

Dos quais, os salgados são:

- Pão de queijo;
- Pastel de carne ou frango;
- Pão de batata com catupiry;
- Pastel de forno;
- Folhado de carne ou frango.

E doces:

- Torta Trufada;
- Torta de Café;
- Torta Floresta Negra;
- Torta de Bombom;
- Torta de Frutas.

4.7 AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE POSSÍVEIS INVESTIMENTOS

Como novos investimentos, foi identificada a necessidade da compra de um balcão refrigerado para o armazenamento das tortas, um balcão estufa para o armazenamento dos salgados, um micro-ondas para o aquecimento dos salgados, um balcão de serviço para efetuar a higienização das louças utilizadas pela cafeteria e suporte para a máquina de café expresso e para o moinho e a compra de louças e utensílios para a cafeteria como xícaras, pires, pratos de porcelana, taças para drinks com café e de acessórios para a confecção de leite vaporizado e a extração do café.

Os valores podem ser visualizados na Tabela 7 – Valores de novos investimentos, que se encontra a seguir:

Tabela 6 - Valores de novos investimentos

ITEM	PREÇO (à vista)
Balcão refrigerado	R\$ 7.525,90 ⁴
Balcão estufa	R\$ 2.826,25 ⁴
Micro-ondas Philco 25 Litros - PME25N	R\$ 359,90 ⁵
Balcão de serviço 3m	R\$ 5.850,00 ⁵
Louças ⁶	R\$ 336,00 ⁵
Leiteira para vaporizar	R\$ 98,00 ⁵
Reformas	R\$ 10.000,00 ⁵
Tamper	R\$ 125,00 ⁵

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 AVALIAÇÃO DA ENTRADA DE POSSÍVEIS GASTOS FIXOS

Como entrada de gastos fixos, terá o aluguel da máquina de café expresso e do moinho, escolha do proprietário, além da contratação de uma pessoa que será responsável pela extração do café e pelo atendimento ao público. O aluguel possui mais vantagens do que a compra da máquina e do moinho, uma vez que acaba-se eliminando alguns gastos, como manutenção, assistência técnica, treinamento e a instalação da máquina e do moinho.

A máquina a ser alugada é uma Futurete 2 grupos Ouro, que é uma versão semiautomática com possibilidade de preparo de até 4 expressos por vez, além de possuir um grifo de vapor e uma saída de água quente, manômetro duplo para pressão da caldeira e moto bomba, nível automático de reabastecimento da caldeira, aquecimento de xícaras elétrico, moto bomba incorporada, carroceria em aço inoxidável, caldeira de tubulação em cobre e caldeira de 6,5 litros (ANDORRA CAFÉ, [2014?]).

O valor a ser gasto com o aluguel da máquina foi orçado em R\$ 380,00 mensais com contrato mínimo de 12 meses conforme consta no Anexo E – Orçamento Máquina de Café.

A empresa Andorra também oferece a seguinte opção: optando pela compra do equipamento, o cliente terá o valor pago em locação como desconto em 100% no ato da compra (dentro dos 12 meses iniciais).

⁴ Orçamento obtido através de contato eletrônico consultar Anexos E e F.

⁵ Orçamento obtido através de contato telefônico.

⁶ Valor total em comodato para 20 conjuntos de xícaras pequenas e médias com pires.

4.9 AVALIAÇÃO DOS GASTOS VARIÁVEIS ASSOCIADOS AOS NOVOS PRODUTOS

Com novos gastos variáveis, a empresa irá ter a entrada do café, de doces, de salgados, e de alguns tipos de bebidas alcoólicas, como destilados, para o preparo de alguns cafés específicos.

Para os produtos acima mencionados, foram realizados dois orçamentos: um orçamento com uma confeitaria da cidade para produção terceirizada dos doces e salgados, e outro com um fornecedor de grão de café. Foram obtidos os seguintes valores, que podem ser vistos na Tabela 8 – Custos dos produtos:

Tabela 7 - Custo dos produtos

DOCES	PREÇO por torta (rende 10 fatias)	SALGADOS	PREÇO
Torta Trufada	R\$ 35,00	Pão de queijo	R\$ 1,30
Torta de Café	R\$ 35,00	Pastel de carne ou frango	R\$ 1,30
Torta Floresta Negra	R\$ 35,00	Pão de batata com catupiry	R\$ 1,30
Torta de Bombom	R\$ 35,00	Pastel de forno	R\$ 1,30
Torta de Frutas	R\$ 35,00	Folhado de carne ou frango	R\$ 1,30
Café		Preço (kg)	
Café Santa Mônica 100% Arábica		R\$ 40,00	
Whisky Escocês Ballantines		R\$ 59,90	
Rum Montilla		R\$ 19,90	
Chantilly Spray kg		R\$ 18,50	
Chocolate em pó 50% cacau 200g		R\$ 14,43	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.10 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA UM ANO

Os valores abaixo apresentados encontram-se na íntegra no Apêndice F – Fluxo de Caixa projetado.

Para uma melhor distribuição de recursos, a empresa utiliza o fluxo de caixa. Com esta ferramenta, é possível acompanhar o fluxo de entradas e saídas, comprovando a realidade da empresa, sendo necessária para tomadas de decisões.

Através da Tabela 9 – Fluxo de caixa projetado (1º semestre) e da Tabela 10 – Fluxo de caixa projetado (2º semestre), é possível visualizar a estimativa de receitas e despesas e respectivos saldos mensais.

Tabela 8 - Fluxo de caixa projetado (1º semestre)

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Saldo Inicial	10.000,00	14.4968,08	17.330,10	19.692,11	22.054,12	24.416,14
(+) Entradas Operacionais	6.803,16	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52
(-) Saídas Operacionais	1.835,08	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51
(+) Outras receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxo de caixa do mês	4.968,08	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 9 - Fluxo de caixa projetado (2º semestre)

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
26.778,15	29.140,16	31.502,18	31.721,61	31.941,05	32.160,48	
9.728,52	9.728,52	6.803,16	6.803,16	6.803,16	6.803,16	102.115,43
7.366,51	7.366,51	6.583,72	6.583,72	6.583,72	6.583,72	79.735,51
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.362,01	2.362,01	219,44	219,44	219,44	219,44	22.379,92

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos analisar este fluxo de caixa como saudável, considerando que a empresa está conseguindo ficar com dinheiro em caixa, apesar de, em alguns meses, o saldo do caixa não possuir um valor elevado como em outros.

4.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PROJETADO PARA UM ANO

Os valores abaixo apresentados compõem o resultado da soma das projeções de 12 meses que se encontram na íntegra no Apêndice E – DRE Projetado.

A elaboração do Demonstrativo de Resultados é feita para fins administrativos, no intuito de auxiliar nas tomadas de decisões. Através da Tabela 11 – Demonstrativo de resultados projetados, é possível ver as estimativas de receitas, deduções, custos, gastos fixos e o resultado do exercício.

Tabela 10 - Demonstrativo de resultado projetado

Contas contábeis	Resultado
Receita de venda de produtos	102.115,43
(-) deduções de receita bruta (simples 4,01%)	4.094,83
(=) Receita líquida de vendas e serviços	98.020,60
(-) Custos matéria-prima	23.229,67
(=) Resultado Bruto	74.790,93
(-) Gastos fixos	59.276,85
(=) Resultado líquido do exercício	15.514,08

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da observação do resultado obtido na Tabela 11 – Demonstrativo de resultados projetados, percebemos que a empresa gerou um lucro de R\$ 15.514,08. Podemos perceber assim que a cafeteria consegue realizar o pagamento de todas as suas despesas e ainda dar retorno ao seu acionista.

4.12 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO NEGÓCIO

Para a execução dos cálculos de VPL, TIR, *payback*, ponto de equilíbrio por quantidade e de faturamento da cafeteria e ponto de fechamento da sorveteria, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel 2010, que é um programa que contém planilhas, onde é possível alocar os dados obtidos através das entrevistas, realizar simples operações e também fórmulas mais complexas, tudo para analisar os resultados para tomadas de decisão de negócios.

Para os cálculos efetuados, estimou-se que a cafeteria atenderá 780 pessoas por mês, uma média de 30 pessoas por dia, trabalhando 26 dias por mês. Estimou-se também um crescimento de 5% no segundo e no quarto ano de funcionamento da cafeteria.

4.12.1 Taxa de mínima atratividade

A taxa de mínima atratividade foi obtida através da entrevista de Análise de Mercado, feita com o proprietário da empresa, que definiu como taxa de referência o valor de 8%, sendo este o valor que ele ganharia investindo o dinheiro no banco. Todavia, o proprietário espera uma taxa de mínima atratividade de 10%.

4.12.2 Valor presente líquido (VPL)

Referente ao Ano 1, o VPL foi calculado através do Microsoft Excel 2010, considerando um cenário de crescimento de 5% no Ano 2 e no Ano 4:

Figura 1 - Cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)

<i>Valor Presente Líquido VPL</i>			
<i>TMA</i>			
	Aplicação em banco		8%
<i>TMA desejavel</i>			
			10%
Ano			
0	(37.121,05)		
1	22.379,92		
2	23.498,91	-> Crescimento de	5%
3	23.498,91		
4	24.673,86	-> Crescimento de	5%
5	24.673,86		
VPL	57330,46		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi verificado que, com este cenário, o VPL com taxa de 8% resultou em R\$ 57.330,46, ou seja, maior do que 0 ($VPL > 0$). Sendo assim, considera-se o projeto viável e/ou atraente.

4.12.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Considerando o Ano 1, a TIR foi calculada através do Microsoft Excel 2010, considerando um cenário de crescimento no Ano 2 e no Ano 4:

Figura 2 - Cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR)

<i>Taxa Interna de Retorno TIR</i>			
<i>TMA</i>			
	Aplicação em banco		8%
<i>TMA desejavel</i>			
			10%
Ano			
0	(37.121,05)		
1	22.379,92		
2	23.498,91	-> Crescimento de	5%
3	23.498,91		
4	24.673,86	-> Crescimento de	5%
5	24.673,86		
TIR	55,83%		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível constatar, o projeto é considerado viável, pois a TIR se apresenta relativamente em valor maior do que a Taxa de Mínima Atratividade, ou até mesmo do que a taxa de retorno desejável pelo proprietário. Sendo assim, é possível considerar que o projeto é viável considerando que a TIR é maior que o custo de capital.

4.12.4 Payback

Para demonstrar o tempo de retorno do investimento inicial, usa-se a ferramenta de *Payback*, onde foram utilizados os valores do Capital Investido (capital de giro + custo de investimentos) e o lucro líquido mensal.

Com o cenário que foi montado, o projeto obteve os seguintes valores para o cálculo e resultado:

Figura 3 - Cálculo de Payback

<i>Tempo de retorno do investimento</i>	
Capital Investido / Lucro Líquido Mensal	
Capital Investido	37.121,05
Lucro Líquido Mensal	2.585,68
Tempo em meses	14,36

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com este resultado, podemos considerar que a cafeteria, em no máximo um ano, dois meses e 11 dias, irá ter recuperado o valor investido, sem considerar qualquer remuneração de capital.

4.12.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio indica o volume mínimo ou o faturamento mínimo que a cafeteria deverá ter para cumprir com as suas obrigações e ter como resultado nem lucro nem prejuízo operacional, conseguindo assim apenas pagar as suas despesas. O valor em quantidades é obtido através da divisão dos custos fixos pela subtração do preço aos custos variáveis. E o valor monetário pode ser obtido através da fórmula descrita anteriormente por Bórnica (2010, p. 58), que é a multiplicação do ponto de equilíbrio em quantidades pelo preço médio de venda.

O cálculo foi executado através do Microsoft Excel, onde foram constatados os seguintes resultados:

Figura 4 - Cálculo PEq e PE em \$

<i>Ponto de Equilíbrio em Quantidade</i>		
PE_q = CF / P - CV		
CF	4.940	
P - CV	9,13	541
Pratos por Dia		21
<i>Ponto de Equilíbrio em \$</i>		
PE \$ = PE_q X P		
PE _q	541	
P	12,46	6.744,45

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizando a análise do ponto de equilíbrio, vemos que a empresa necessita vender 541 unidades de café ou ter um faturamento igual a R\$ 6.744,45 para que a cafeteria possa cumprir com o pagamento de todos os seus custos fixos e variáveis.

4.12.6 Ponto de fechamento

O ponto de fechamento da sorveteria foi calculado através dos valores obtidos do Demonstrativo de Resultado e Fluxo de Caixa da sorveteria do ano de 2013. Os gastos fixos podem ser encontrados no Apêndice N – Ponto de Fechamento e o cálculo da margem de contribuição dos produtos pode ser encontrada no Apêndice M – Margem de contribuição Sorvetes.

O ponto de fechamento é calculado através da análise dos gastos fixos elimináveis. Após identificá-los e somá-los, realiza-se a divisão pela margem de contribuição média da empresa.

Com esta definição se obtém os seguintes dados:

Figura 5 - Cálculo ponto de fechamento

GASTOS FIXOS ELIMINAVEIS		<i>Ponto de fechamento</i>	
SALÁRIOS	2.133,80	Total dos Gastos fixos eliminaveis	4.107,23
ENCARGOS SOCIAIS	600,67	Média de margem de contribuição total	56,02
ENERGIA ELÉTRICA	856,26		Q _f
ÁGUA	140,39		
TELEFONE	62,92		
MAT. EXPEDIENTE	308,20		
MARKETING	5,00		
TOTAL	4107,23		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da análise do resultado, podemos perceber que, se a sorveteria vender menos de 73,31 caixas de sorvete (caixas de 10 kg), está tendo prejuízo, então será melhor fechar.

Com a atual venda de sorvetes, que gira em mais de 12 toneladas do produto por ano, com o atendimento de aproximadamente 4 mil pessoas/mês – dando uma média de consumo por pessoa em 0,300 gramas –, e com as respostas obtidas através da pesquisa de público que foi realizada, tendo um resultado de que 90% de uma amostragem de 50 pessoas responderam que com certeza frequentariam o local no inverno, acredita-se que esta venda mínima seja possível se somada a venda para pessoa jurídica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, pequenas empresas estão surgindo, gerando receitas e mão-de-obra. Muitos dos novos empreendedores buscam qualificação ou acompanhamento de especialistas da área administrativa para poder melhorar a administração de seus empreendimentos, de forma com que suas empresas se enquadrem neste novo cenário, com empresas cada vez mais competitivas e com serviços diferenciados ao público.

Com a expectativa de que os resultados sejam positivos, para que não haja investimentos sem retorno, faz-se necessário ao menos projetar os resultados. O plano de negócios é um estudo que auxilia a empresa a iniciar suas atividades preparada para enfrentar o mercado, sendo informada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa poderá passar, e também dos dados financeiros para que a mesma possa conseguir desenvolver estratégias para seus trabalhos e comercializar os produtos e serviços de forma sustentável.

Os estudos e planejamentos necessários foram concluídos com êxito. Em primeiro lugar, foram verificados os aspectos mercadológicos através de pesquisas, entrevistas e observações feitas com clientes que frequentam a sorveteria e através de entrevistas com os proprietários das cafeterias concorrentes. Após esta análise, buscou-se informações para saber sobre o estado financeiro da sorveteria, concluindo que ela se encontra com uma saúde financeira boa, conseguindo pagar todas as suas despesas e ainda gerando retorno para o proprietário. Também pode ser dito que ela está em uma fase de crescimento, já que aumentou, no ano de 2013, em aproximadamente 296% o seu resultado líquido em comparação ao ano de 2012. Posteriormente, foram identificados os perfis de clientes e a concorrência que o futuro empreendimento terá, o que resultou na análise de três concorrentes e na definição de que 780 pessoas frequentariam o local por mês, numero este considerado apenas para os meses de fevereiro até agosto.

Após, identificou-se os produtos complementares à cafeteria, sendo que 80% dos entrevistados afirmaram que consumiriam doces e salgados no local. Com esse resultado, calculou-se então que 80% das pessoas que frequentariam o local consumiriam os produtos complementares.

Realizou-se também uma avaliação de investimentos necessários para a abertura da cafeteria, já que o local não possui em espaço específico para a implementação dela. Após a identificação deste local e de quais itens seriam necessários para compor a cafeteria, em função dos produtos complementares e em função do café, estimou-se um gasto de R\$

27.101,05 em equipamentos e mais R\$ 10.000,00 para capital de giro para o início das operações da cafeteria.

Para o planejamento financeiro, foram calculados os índices da taxa de retorno interna (TIR) que resultou em 55,83%, aproximadamente 7 vezes maior do que a taxa que o banco oferece para aplicação e aproximadamente 5 vezes maior que o percentual esperado pelo proprietário. O valor presente líquido resultou em R\$ 57.330,46, demonstrando assim que é um projeto aceitável/viável. Para o *payback* para da cafeteria, foi definido que em no máximo 1 ano 2 meses e 11 dias o novo negócio se pagará.

Quanto ao ponto de equilíbrio, pelo cálculo efetuado, foi definida a venda mínima de 541 cafés ou o faturamento mínimo de R\$ 6.774,45 para que a empresa possa cumprir com as suas obrigações e não ficar no prejuízo. Quanto à sorveteria, para que ela possa continuar aberta no período sazonal, que é nos meses que vão de maio a agosto, a sorveteria deverá, no mínimo, 73,31 caixas de sorvete (caixas com 10kg).

Nota-se que todos os objetivos do trabalho foram atingidos, desde a análise da situação atual da empresa, bem como os seus respectivos demonstrativos de resultado e fluxos de caixa dos anos de 2012 e 2013, até a análise dos gastos fixos atuais da sorveteria para o cálculo do seu ponto de fechamento. Quanto aos objetivos estabelecidos para o cálculo da viabilidade da cafeteria, também foram todos atingidos, que foram desde a avaliação de mercado e perfil de clientes, identificação de novos produtos, a análise de novos investimentos, entrada dos gastos fixos, o cálculos dos gastos variáveis associados aos novos produtos, bem como a elaboração do demonstrativo de resultado e do fluxo de caixa projetado para um ano, e a sua análise de viabilidade, que se mostrou positiva e/ou viável para o novo empreendimento.

Considerando os resultados obtidos através dos cálculos efetuados, podemos responder a questão proposta como sendo economicamente e financeiramente viável para implementação da cafeteria na Sorveteria Verde e Branco e viável para a abertura da sorveteria em período sazonal.

Para a empresa, este estudo auxiliará na tomada de futuras decisões quanto ao investimento de capital e na avaliação da viabilidade de abertura deste novo negócio e da manutenção do seu atual.

No plano pessoal, este estudo foi de suma importância para a aplicação dos conhecimentos adquiridos através do curso de especialização e também para poder identificar a viabilidade de negócios, para não se aventurar em abrir um negócio de qualquer forma, mas sim com o conhecimento de onde se pode chegar, tendo enriquecido não só teoricamente, mas também na prática o que o estudo proporcionou.

Algumas das dificuldades enfrentadas para este estudo foram a incoerência de vários dados encontrados nos demonstrativos de resultados e no balanço patrimonial fornecidos pela contabilidade da empresa, o que pode acarretar em divergências nos resultados encontrados nos cálculos. Para tanto, sugere-se a realização de mais estudos sobre a viabilidade da implementação do negócio, como, por exemplo, um estudo de contabilidade gerencial, e também uma consultoria nessa área para poder identificar possíveis erros do atual escritório de contabilidade que possam comprometer os resultados apontados neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.. **Administração Estratégica de Mercado**. 9 edição. Porto Alegre. Bookman.

AJZENTAL, Alberto; CECCONELLO, Antonio Renato. **A construção do plano de negócios**: Percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDORRA. **Aluguel e venda de máquinas de café em Porto Alegre**. Porto Alegre, [2014?]. Disponível em: < <http://www.andorracafe.com.br/maquinas-de-cafe/>>. Acesso em 11/08/2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: Fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2010.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos aplicação em empresas modernas**. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2010

CAVALCANTE. **Taxa Interna de Retorno (TIR) – perguntas mais frequentes**. São Paulo, [2014?]. Disponível em: < <http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate145.pdf>>. Acesso em 16/04/2014

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 edição. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora LTDA, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

EXAME. **9 Negócios que faturam com sorvetes artesanais**. Disponível em<[http://exame.abril.com.br/pme/noticias/9-negócios-que-faturam-com-sorvetes-artesanais](http://exame.abril.com.br/pme/noticias/9-negocios-que-faturam-com-sorvetes-artesanais)>. Acesso em: 25/01/2014.

FREGONESE, Ricardo. **Sorvete: tendências, soluções e novos conceitos de negócios**. Disponível em <<http://www.fregonese.com.br/artigo8.htm>>. Acesso em 09/02/2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 edição. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira essencial**. 7 edição. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios da administração financeira essencial**. 2 edição. Porto Alegre: Brookman Editora, 2001.

_____. **Princípios da administração financeira essencial**. 2 edição. Porto Alegre: Brookman Editora, 2002.

_____. **Princípios da administração financeira essencial**. 12 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem pratica: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração financeira: uma abordagem pratica: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2 edição. São Paulo, 2000.

_____. **Administração financeira e orçamentaria: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6 edição. São Paulo: Atlas, 2007.

IG ECONOMIA. **A importância de se organizar para enfrentar o fator sazonalidade**. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/a-importancia-de-se-organizar-para-enfrentar-o-fator-sazonalidade/a1597558598463.html>>. Acesso em 17/07/2014.

LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Lapponi treinamentos e Editora LTDA, 1996.

_____. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2007.

LOBATO, David Menezes; *et al.* **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MICHAELIS. **Dicionário On Line**. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=metodologia>>. Acesso em 14/02/2014.

OLIVEIRA, Dejaime de. **Administre as finanças de sua empresa: princípios de gestão financeira**. São Paulo: Futura, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração financeira**. 2edição. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 edição. São Paulo: Atlas 1987.

SANTOS, Julio Cesar S.. **Os impactos das mudanças no ambiente de negócios**.2011. Disponível em: < <http://ogereente.com.br/rede/gestao-empresarial/mudancas-ambiente-de-negocios>>. Acesso em 26 de agosto de 2014.

SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análises de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6 edição. São Paulo: Atlas, 2008.

STONER, James A. F.. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1982.

WICKBOLDT, Leandro; FORNECK, Romeu. **Análise de viabilidade econômico-financeira de projetos**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2 edição. São Paulo: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 7 edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICE A – HISTÓRIA DA SORVETERIA VERDE BRANCO

Como surgiu a ideia de abrir a sorveteria?

E isso ocorreu rapidamente?

Qual foi o desempenho da sorveteria logo e início? Quais foram os desafios?

A sorveteria é conhecida, entre outras coisas, pelo seu buffet de sorvetes. Como foi o processo de implementação do buffet na sorveteria?

Há alguns anos, a sorveteria sofreu uma modificação na sua infraestrutura. Fale um pouco sobre isso.

APÊNDICE B – ANÁLISE DE MERCADO

Quem são os clientes? Pessoa física? Pessoa jurídica?

Cliente pessoa física:

- Faixa etária?
- Qual o tamanho da família?
- Onde moram e escolaridade?

Cliente pessoa Jurídica:

- Ramo em que atua?
- Quanto tempo de mercado?

Quais são os pontos fortes que você acredita que a sua empresa possui?

Quais são os pontos fracos que você acredita que a sua empresa possui?

Com a instalação da cafeteria junto à sorveteria, quais são as oportunidades que a empresa considera ter?

Com a instalação da cafeteria junto a sorveteria, quais são as ameaças que a empresa considera ter?

Qual a taxa de retorno ou de atratividade que você espera para o “novo negócio”?

APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

Qual a infraestrutura que o local oferece? Quantas pessoas atende por vez?

Qual é o mix de produtos oferecidos pela empresa como acompanhamento para o café?

Existem serviços agregados? Quais?

Qual a localização da empresa?

Como você classifica a atmosfera da sua empresa?

Qual é o ponto forte da sua empresa?

Qual é o ponto fraco da sua empresa?

APÊNDICE D - PESQUISA DE PÚBLICO

Pesquisa de público da Sorveteria Verde Branco Pontue na escala, sendo, 5 ótimo ou com certeza e 1 péssimo ou nunca				
•Frequência em que vai ao local: () 2 vezes por semana ou mais () 1 vezes por semana () 2 vezes por mês;				
• Atendimento:	() 5	() 4	() 3	() 2 () 1
• Ambiente:	() 5	() 4	() 3	() 2 () 1
• Qualidade:	() 5	() 4	() 3	() 2 () 1
•Frequentaria o local no inverno? () Sim () Não				
•Se sim, com qual frequência: () 2 vezes por semana ou mais () 1 vezes por semana () 2 vezes por mês;				
• Consumiria sorvete no inverno?	() 5 () 1	() 4	() 3	() 2
• Consumiria cafés no local?	() 5 () 1	() 4	() 3	() 2
• Consumiria tortas?	() 5 () 1	() 4	() 3	() 2
• Consumiria salgados (empada, etc)?	() 5 () 1	() 4	() 3	() 2
• Consumiria espumantes baby?	() 5 () 1	() 4	() 3	() 2
• Sugestões: _____ _____ _____ _____				
<small>Pesquisa elaborada pelo aluno de MBA em Gestão Empresarial Giovanni Ariotti Benini</small>				

APÊNDICE E – DRE PROJETADO

RESULTADO ECONÔMICO														
<i>Demonstração de Resultado Projetado</i>														
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Alíquota SIMPLES		4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	4,01%	
(+)		6.803,16	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	6.803,16	6.803,16	6.803,16	6.803,16	102.115,43
(-)		272,81	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	272,81	272,81	272,81	272,81	4.094,83
(=) Receita Líquida		6.530,35	9.338,41	6.530,35	6.530,35	6.530,35	6.530,35	98.020,60						
(-) Custo matéria-prima		1.547,61	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	1.547,61	1.547,61	1.547,61	1.547,61	23.229,67
(=) Resultado Bruto		4.982,74	7.125,32	4.982,74	4.982,74	4.982,74	4.982,74	74.790,93						
(-) Gastos fixos		4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	4.939,74	59.276,85
(=) Resultado		43,00	2.185,58	43,00	43,00	43,00	43,00	15.514,08						
(=) Resultado %		0,63%	22,47%	0,63%	0,63%	0,63%	0,63%	160,42%						

APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Saldo Inicial	10.000,00	14.968,08	17.330,10	19.692,11	22.054,12	24.416,14	26.778,15	29.140,16	31.502,18	31.721,61	31.941,05	32.160,48	291.704,19
(+) Entradas Operacionais	6.803,16	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	6.803,16	6.803,16	6.803,16	6.803,16	102.115,43
Recebimento das vendas à vista	6.803,16	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	9.728,52	6.803,16	6.803,16	6.803,16	6.803,16	102.115,43
(-) Saídas Operacionais	1.835,08	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51	7.366,51	6.583,72	6.583,72	6.583,72	6.583,72	79.735,51
Pgto. de forneced. inqred./bebidas à vista	1.547,61	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	2.213,09	1.547,61	1.547,61	1.547,61	1.547,61	23.229,67
Pgto. Imposto SIMPLES	272,81	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	390,11	272,81	272,81	272,81	272,81	4.094,83
Salários	-	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	1.550,80	17.058,80
Férias	-	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	1.848,04
FGTS	-	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	139,57	1.535,29
13º Salário	-	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	129,23	1.421,57
Pgto. Pro-labore	-	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	1.478,04	16.258,44
Aluguel / IPTU	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	14,66	175,88
Energia elétrica	-	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00	3.476,00
Telefone	-	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	682,00
Contabilidade	-	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	2.915,00
Material de expediente	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.100,00
Água	-	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	1.540,00
Aluguel Máquina Expresso	-	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.180,00
Marketing	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	220,00
Fluxo de Caixa do Mês	4.968,08	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01	2.362,01	219,44	219,44	219,44	219,44	22.379,92
Saldo Final	14.968,08	17.330,10	19.692,11	22.054,12	24.416,14	26.778,15	29.140,16	31.502,18	31.721,61	31.941,05	32.160,48	32.379,92	

APENDICE H – PREMISSAS DE VENDA DE PRODUTOS COMPLEMENTARES

780	Refeições mensais						
80%	das pessoas consomem						
624	Total						
26	Dias Trabalhados						
Quantidade Prato/Pessoas			Média/Dia		24		
	Quant. Prevista	Preço Venda	Custo	Faturamento	Custo Total	MCTotal	M.C. %
Torta Trufada	62	10,00	3,50	624,00	218,40	405,60	65,00%
Torta de Café	62	10,00	3,50	624,00	218,40	405,60	65,00%
Torta Floresta Negra	62	10,00	3,50	624,00	218,40	405,60	65,00%
Torta de Bombom	62	10,00	3,50	624,00	218,40	405,60	65,00%
Torta de Frutas	62	10,00	3,50	624,00	218,40	405,60	65,00%
Pão de Queijo	62	4,50	1,30	280,80	81,12	199,68	71,11%
Pastel de carne ou frango	62	4,50	1,30	280,80	81,12	199,68	71,11%
Pão de Batata	62	4,50	1,30	280,80	81,12	199,68	71,11%
Pastel de forno	62	4,50	1,30	280,80	81,12	199,68	71,11%
Folhado de carne ou frango	62	4,50	1,30	280,80	81,12	199,68	71,11%
TOTAL DE DOCES E SALGADOS	624	7,25	2,40	4.524	1.498	3.026	680,56%
	Total	Unitário					
Custos Operacionais Doces e Salgados	2.283	3,66					

APÊNDICE I – PREMISSAS CAFETERIA

Definição do negócio: Cafeteria					
Localização: centro de Garibaldi					
Capacidade:	30 pessoas por dia				
Turnos e Horário de atendimento:	2 turnos (tarde e noite)				
	Horário 13:00 às 23:00				
	Terça a Domingo				
	26 dias por mês				
Quantidade de pessoas atendidas por mês:	780				
Menu:					
<i>Cafés principais</i>					
Nº.	Prato	Preço de mercado	Preço pretendido		% do mix
			90%	%Valor Mercado	
1	Café expresso curto	4,00	3,60		10%
2	Café expresso duplo	5,00	4,50		10%
3	Café latte	6,50	5,85		30%
4	Affogatto	12,00	10,80		15%
5	Irlandes	10,00	9,00		10%
6	Viena	7,00	6,30		10%
7	Capuccino	7,00	6,30		15%
			Total		100%
<i>Doces e salgados</i>					
80% dos clientes consomem					
Nº.	Prato	Preço de mercado	Preço pretendido		
			100%	%Valor Mercado	
1	Torta Trufada	10,00	10,00		
2	Torta de Café	10,00	10,00		
3	Torta Floresta Negra	10,00	10,00		
4	Torta de Bombom	10,00	10,00		
5	Torta de Frutas	10,00	10,00		
6	Pão de Queijo	4,50	4,50		
7	Pastel de carne ou fr	4,50	4,50		
8	Pão de Batata	4,50	4,50		
9	Pastel de forno	4,50	4,50		
10	Folhado de carne ou	4,50	4,50		

APÊNDICE J – MAPA DE CUSTOS E INVESTIMENTOS

NATUREZA DOS CUSTOS	TOTAL DOS CUSTOS	INTERIO DE CUSTOS AUXILIARES		TOTAL C.C. AUXIL.	ADMIN. GERAL (prólaboro)	TOTAL ADMIN.	TOTAL GERAL
		Café	Salão				
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	\$			0,00		0,00	0,00
SALÁRIOS	2678,04	1200,00	0,00	1200,00	1478,04	1478,04	2678,04
ENCARGOS SOCIAIS	350,80	350,80	0,00	350,80	0,00	0,00	350,80
ALUGUEL / IPTU	175,88	87,94	87,94	175,88	0,00	0,00	175,88
ENERGIA ELÉTRICA	316,00	158,00	158,00	316,00	0,00	0,00	316,00
ÁGUA	140,00	70,00	70,00	140,00	0,00	0,00	140,00
DEPRECIÇÃO	452,02	226,01	226,01	452,02	0,00	0,00	452,02
TELEFONE	62,00	0,00	0,00	0,00	62,00	62,00	62,00
CONTABILIDADE	265,00	0,00	0,00	0,00	265,00	265,00	265,00
MAT. EXPEDIENTE	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00
ALUGUEL MAQUINA EXPRESSO E MOINHO	380,00	190,00	190,00	380,00	0,00	0,00	380,00
MARKETING	20,00	0,00	0,00	0,00	20,00	20,00	20,00
TOTAL DOS CUSTOS E DESP. FIXAS	4939,74	2282,75	2282,75	3014,70	1925,04	1925,04	4939,74
TOTAL GERAL	4939,74	2282,75	2282,75	3014,70	1925,04	1925,04	4939,74
QUANT. HORAS DE TRABALHO		208	0		208		
CUSTO POR HORA DE TRABALHO - FIXO		10,97			9,26		
CUSTO POR HORA DE TRABALHO - TOTAL		10,97		-	9,26		
% DESPESAS OPERACIONAIS SOBRE CUSTOS PRODUÇÃO					63,86%		

Descrição do bem	Orçamento	Vida Útil (em meses)	Depreciação
Balcão refrigerado	7.525,90	60	125,43
Balcão estufa	2.826,25	60	47,10
Micro-ondas	359,90	60	6,00
Balcão serviço 3m	5.850,00	60	97,50
Louças	336,00	60	5,60
Leiteira para vaporizar	98,00	60	1,63
Reformas	10.000,00	60	166,67
Tamper	125,00	60	2,08
TOTAL	27.121,05		452,02

APÊNDICE K – PONTO DE EQUILÍBRIO

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO							
<i>Ponto de Equilíbrio em Quantidade</i>				<i>Composição dos pratos do PE</i>			
PE q = CF / P - CV				Café expresso curto	10,00%	54	
CF	4.940			Café expresso duplo	10,00%	54	
P - CV	9,13	541		Café latte	30,00%	162	
Pratos por Dia		21		Affogatto	15,00%	81	
<i>Ponto de Equilíbrio em \$</i>				Irlandes	10,00%	54	
PE \$ = PE _q X P				Viena	10,00%	54	
PE _q	541			Capuccino	15,00%	81	
P	12,46	6.744,45		Total	100%	541	
CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO E MSO							
Prova Real - Verifica-se o ponto de equilíbrio							
		Unitário	Total				
PE q	541						
PREÇO		12,46	6.744,45				
Insumos + Quebras		2,83	1.534,26				
D.D.V.		0,50	270,45				
MARGEM CONTRIBUIÇÃO		9,13	4.939,74				
Custos Operacionais			2.496,76				
Despesas Gerais			1.925,04				
Ajuste Custos Operacionais			517,94				
Despesas Financeiras			-				
LUCRO (R\$)			0,00				

APÊNDICE L – PREMISSAS SORVETERIA

Definição do negócio: Cafeteria							
Localização: centro de Garibaldi							
Capacidade: 150 pessoas por turno							
Turnos e Horário de atendimento: 2 turnos (tarde e noite) Horário 13:00 às 23:00 Terça a Domingo							
26 dias por mês							
Quantidade de pessoas atendidas por mês: 3.900							
Quantidade média produzida por ano: 12.000,000							
<i>Sorvetes Buffet</i>							
Nº.	Prato	Preço de mercado	Preço pretendido		% do mix		
			100%	% Valor Mercado			
1	Sorvete de creme	80,00	80,00	80,00	4%		
2	Sorvete de Morango	80,00	80,00	80,00	4%		
3	Sorvete de Chocolate	80,00	80,00	80,00	6%		
4	Sorvete de Flocos	80,00	80,00	80,00	5%		
5	Sorvete de Leite condensado	80,00	80,00	80,00	6%		
6	Sorvete de Sonho de valsa	85,00	85,00	85,00	6%		
7	Sorvete de Uva	80,00	80,00	80,00	5%		
8	Sorvete de Maracujá	80,00	80,00	80,00	4%		
9	Sorvete de Brigadeiro	80,00	80,00	80,00	7%		
10	Sorvete Torta de limão	85,00	85,00	85,00	6%		
11	Sorvete de Danoninho	80,00	80,00	80,00	6%		
12	Sorvete de Ouro Branco	85,00	85,00	85,00	6%		
13	Sorvete de Mamão Papaya	85,00	85,00	85,00	5%		
14	Sorvete de pistache	85,00	85,00	85,00	6%		
15	Sorvete de Choquito	85,00	85,00	85,00	7%		
16	Sorvete de Kinder Ovo	85,00	85,00	85,00	7%		
17	Sorvete de Melão	80,00	80,00	80,00	5%		
18	Sorvete de Doce de Leite	80,00	80,00	80,00	5%		
				Total	100%		
NATUREZA DOS CUSTOS	TOTAL DOS CUSTOS	CENTRO DE CUSTOS AUXILIARES		TOTAL C.C. AUXIL.	Adm. Prólaboro	Total Adm	TOTAL GERAL
		Produção	Salão				
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	\$			0,00		0,00	0,00
SALÁRIOS	2133,80	1066,90	1066,90	2133,80	1356,00	1356,00	3489,80
ENCARGOS SOCIAIS	600,67	300,34	300,34	600,67	0,00	0,00	600,67
ALUGUEL / IPTU	408,27	136,09	136,09	272,18	204,14	204,14	476,32
ENERGIA ELÉTRICA	856,26	428,13	428,13	856,26	0,00	0,00	856,26
ÁGUA	140,39	46,80	46,80	93,59	46,80	46,80	140,39
DEPRECIÇÃO	236,85	78,95	78,95	157,90	78,95	78,95	236,85
TELEFONE	62,92	0,00	0,00	0,00	62,92	62,92	62,92
CONTABILIDADE	264,50	0,00	0,00	0,00	264,50	264,50	264,50
MAT. EXPEDIENTE	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00
MARKETING	5,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00
TOTAL DOS CUSTOS E DESP. FIXAS	4808,65	2057,20	2057,20	4114,40	2118,30	2118,30	6232,70
TOTAL GERAL	4808,65	2057,20	2057,20	4114,40	2118,30	2118,30	6232,70
QUANT. HORAS DE TRABALHO		208	208		208		
CUSTO POR HORA DE TRABALHO - FIXO		9,89	9,89		10,18		
CUSTO POR HORA DE TRABALHO - TOTAL		9,89	9,89	-	10,18		29,96
% DESPESAS OPERACIONAIS SOBRE CUSTOS PRODUÇÃO					51,49%		

ANEXO A – DRE ANOS 2012 E 2013

BALANÇO PATRIMONIAL

Empresa: TIAGO BARUFFI - ME	Emp.: 105
CNPJ: 08.263.646/0001-73	IE: 0500064105
Endereço: AVENIDA INDEPENDENCIA, 196	Fone: (054)3462-1477
Bairro: CENTRO	CEP: 95.720-000
Cidade: GARIBALDI - RS	Período: 01/01/2012 a 31/12/2013
NIRE: 43107127062	Data do NIRE: 23/08/2006
Folha: 00003	

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013/2012

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Contas Contábeis	2013	2012
→ RECEITA BRUTA DE VENDAS	414.263,60	225.093,35
RECEITA DE VENDAS DE PRODUTOS	362.216,10	213.288,35
VENDAS DE PRODUTOS	362.216,10	213.288,35
RECEITA DE VENDAS DE MERCADORIAS	52.047,50	11.805,00
VENDAS DE MERCADORIAS	52.047,50	11.805,00
→ (-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(18.776,97)	(8.374,12)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA SIMPLES	(18.776,97)	(8.374,12)
→ RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	395.486,63	216.719,23
→ CUSTOS INDUSTRIAIS	(73.130,91)	(75.581,33)
ESTOQUE INICIAL	(4.109,00)	(8.290,97)
ESTOQUE INICIAL MATERIA-PRIMA	(4.109,00)	(8.290,97)
COMPRAS	(65.383,38)	(61.610,05)
COMPRAS DE MATERIA-PRIMA	(63.493,65)	(61.589,84)
FRETES S/COMPRAS	(1.889,73)	(20,21)
(-) ESTOQUE FINAL	1.015,70	4.109,00
ESTOQUE FINAL MATERIA-PRIMA	1.015,70	4.109,00
GASTOS GERAIS DE FABRICAÇÃO	(4.654,23)	(9.789,31)
ENERGIA ELÉTRICA	(4.105,84)	(7.576,88)
MATERIAL DE CONSUMO	(548,39)	(2.212,43)
→ CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	(73.130,91)	(75.581,33)
→ CUSTOS COMERCIAIS	(58.356,88)	(38.758,45)
COMPRAS	(28.263,13)	(21.199,57)
COMPRAS DE MERCADORIAS	(25.061,30)	(19.362,43)
FRETES S/COMPRAS	(314,40)	(268,00)
ICMS DIFERENCIAL ALIQUOTA / SUBST. TRIBUTÁRIA S/COMPRAS	(2.887,43)	(1.569,14)
(-) ESTOQUE FINAL	685,94	0,00
ESTOQUE FINAL MERCADORIA P/REVENDA	685,94	0,00
GASTOS C/PESSOAL	(28.734,54)	(17.558,88)
PRO-LABORE	(16.272,00)	(14.928,00)
SALÁRIOS	(9.013,40)	(2.016,00)
FGTS	(1.121,64)	(194,88)
FERIAS	(1.488,03)	(240,00)
13º SALÁRIO	(839,47)	(180,00)
GASTOS GERAIS DE REVENDA	(2.045,15)	0,00
MATERIAL DE CONSUMO/ OU EXPEDIENTE	(2.045,15)	0,00
→ CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(58.356,88)	(38.758,45)
→ LUCRO/PREJUÍZO BRUTO	263.998,84	102.379,45
→ DESPESAS OPERACIONAIS	(16.120,65)	(24.172,30)

CONTINUAÇÃO ANEXO A

BALANÇO PATRIMONIAL		
Empresa:	TIAGO BARUFFI - ME	Emp.: 105
CNPJ:	08.263.646/0001-73	IE: 0500064105
Endereço:	AVENIDA INDEPENDENCIA, 196	Fone: (054)3462-1477
Bairro:	CENTRO	CEP: 95.720-000
Cidade:	GARIBALDI - RS	Período: 01/01/2012 a 31/12/2013
NIRE:	43107127062	Data do NIRE: 23/08/2006
Folha:	00004	

DEMONSTRACAO DO RESULTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013/2012

Contas Contábeis	2013	2012
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
ENERGIA ELETRICA	(15.126,22)	(18.307,97)
AGUA	(5.851,95)	(10.365,50)
MENSALIDADE E ANUIDADES	(1.684,64)	(2.286,16)
DEPRECIACOES	(492,38)	0,00
HONORARIOS E SERVICOS DE TERCEIROS	(2.842,18)	(749,38)
TELEFONE/INTERNET	(2.760,00)	(2.400,00)
DESP.	(62,92)	0,00
EMOLUMENTOS, TAXAS, CARTORIO, AUTENTI	(10,00)	(312,87)
BENS DE PEQUENO VALOR		
MATERIAL DE USO E CONSUMO	0,00	(1.148,00)
	(1.422,15)	(1.046,06)
DESPESAS COM COMERCIALIZACAO		
MATERIAL DE EXPEDIENTE	(60,00)	(5.657,44)
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	0,00	(5.657,44)
	(60,00)	0,00
DESPESAS FINANCEIRAS		
JUROS PAGOS	(526,16)	(206,89)
DESPESAS BANCARIAS	(155,44)	(20,56)
IOF	(357,54)	(180,71)
	(13,18)	(5,62)
DESPESAS TRIBUTARIAS		
IMP E TAXAS MUNICIPAIS/ESTAD/FEDERAIS	(408,27)	0,00
	(408,27)	0,00
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	2.483,45	220,75
OUTRAS RECEITAS DIVERSAS		
RECEITA C/ AMOSTRA GRATIS E/OU	35,75	167,23
BONIFICACOES	35,75	167,23
RECEITAS FINANCEIRAS		
RECEITA S/APLICACOES FINANCEIRAS	2.447,70	53,52
	2.447,70	53,52
RESULTADO OPERACIONAL	250.361,64	78.427,90
OUTRAS DESPESAS/RECEITAS	0,00	6.000,00
OUTRAS RECEITAS		
VENDA ATIVO IMOBILIZADO	0,00	6.000,00
	0,00	6.000,00
OUTROS RESULTADOS	0,00	6.000,00
RESULTADO ANTES DAS PROVISOES S/ LUCRO	250.361,64	84.427,90
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	250.361,64	84.427,90

EMPRESARIO: TIAGO BARUFFI
CPF: 823.318.120-04

TECNICA CONTABIL: SONIA ANDREOLA ROHSIG
CPF: 549.932.700-97
CRC: RS07449703 RS

ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL 2012 E 2013

BALANÇO PATRIMONIAL		
Empresa: TIAGO BARUFFI - ME	Emp.: 105	Fone: (054)3462-1477
CNPJ: 08.263.646/0001-73	IE: 0500064105	
Endereço: AVENIDA INDEPENDENCIA, 196		
Bairro: CENTRO	CEP: 95.720-000	
Cidade: GARIBALDI - RS	Período: 01/01/2012 a 31/12/2013	
NIRE: 43107127062	Data do NIRE: 23/08/2006	
Folha: 00001		

BALANÇO PATRIMONIAL LEVANTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013/2012

Contas Contábeis	2013	2012
ATIVO		
ATIVO*	93.820,36	44.293,44
CIRCULANTE ↖	28.056,29	38.471,19
DISPONIVEL	26.354,65	34.362,19
CAIXA GERAL →	24.526,50	2.488,37
CAIXA	24.526,50	2.488,37
BANCOS CONTA MOVIMENTO ↖	1.089,07	11.205,24
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	517,37	(0,00)
BANCO SICREDI	571,70	11.205,24
BANCOS CONTA APLICACOES ↖	739,08	20.668,58
BANCO COOPERATIVO SICREDI	(0,00)	20.000,00
CAPITALIZACAO BANCO SICREDI	739,08	668,58
ESTOQUES ↘	1.701,64	4.109,00
ESTOQUES	1.701,64	4.109,00
MERCADORIAS P/REVENDA	685,94	(0,00)
MATERIA PRIMA	1.015,70	4.109,00
ATIVO NAO CIRCULANTE ↖	65.764,07	5.822,25
IMOBILIZADO ↘	65.764,07	5.822,25
EQUIPAMENTOS E INSTALACOES ↘	70.277,80	7.493,80
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	70.277,80	7.493,80
(-)DEPRECIACOES ACUMULADAS ↘	(4.513,73)	(1.671,55)
(-)DEPRECIACAO MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	(4.513,73)	(1.671,55)

EMPRESARIO: TIAGO BARUFFI
CPF: 823.318.120-04

TECNICA CONTABIL: SONIA ANDREOLA ROHSIG
CPF: 549.932.700-97
CRC: RS07449703 RS

CONTINUAÇÃO ANEXO B

BALANÇO PATRIMONIAL

Empresa: TIAGO BARUFFI - ME	Emp.: 105
CNPJ: 08.263.646/0001-73	IE: 0500064105
Endereço: AVENIDA INDEPENDENCIA, 196	Fone: (054)3462-1477
Bairro: CENTRO	CEP: 95.720-000
Cidade: GARIBALDI - RS	Período: 01/01/2012 a 31/12/2013
NIRE: 43107127062	Data do NIRE: 23/08/2006
Folha: 00002	

BALANÇO PATRIMONIAL LEVANTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013/2012

PASSIVO

Contas Contábeis	2013	2012
PASSIVO	93.820,36	44.293,44
CIRCULANTE	13.783,26	7.617,98
FORNECEDORES	3.671,39	2.354,77
FORNECEDORES NACIONAIS	3.671,39	2.354,77
ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS	572,66	449,24
INSS A RECOLHER	351,93	274,04
FGTS A RECOLHER	198,11	127,20
CONTRIBUICAO SINDICAL A RECOLHER	22,62	48,00
PROVISÕES SOCIAIS	665,05	259,20
PROVISAO DE FERIAS	615,79	240,00
PROVISAO FGTS S/FERIAS	49,26	19,20
REMUNERACOES A PAGAR	3.140,55	2.383,96
SALARIOS A PAGAR	1.933,71	1.276,80
PRO-LABORE A PAGAR	1.206,84	1.107,16
IMPOSTOS E CONTRIBUICOES A RECOLHER	5.733,61	2.170,81
ICMS A RECOLHER	4,71	0,00
SIMPLES A RECOLHER	5.728,90	2.170,81
PATRIMONIO LIQUIDO	80.037,10	36.675,46
CAPITAL E RESERVAS	80.037,10	36.675,46
CAPITAL SOCIAL	5.000,00	5.000,00
CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	5.000,00	5.000,00
LUCROS (PREJUIZOS) ACUMULADOS	75.037,10	31.675,46
LUCROS ACUMULADOS	75.037,10	31.675,46

EMPRESARIO: TIAGO BARUFFI
CPF: 823.318.120-04

TECNICA CONTABIL: SONIA ANDREOLA ROHSIG
CPF: 549.932.700-97
CRC: RS07449703 RS

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA 2012

FLUXO DE CAIXA 2012													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
(+) Entradas Operacionais	26.719,05	19.537,15	13.284,95	5.321,35	2.976,85	2.575,85	2.447,90	4.079,25	22.976,40	27.239,20	44.972,55	53.062,85	225.093,35
Recebimento das vendas pessoa física	24.566,30	18.248,90	12.287,70	5.133,60	2.705,10	2.461,35	2.447,90	4.079,25	21.616,15	26.144,95	42.550,30	51.046,85	213.288,35
Recebimento das vendas pessoa jurídica	2.152,75	1.288,25	997,25	187,75	221,75	114,50	-	-	1.360,25	1.094,25	2.372,25	2.016,00	11.805,00
(-) Saídas Operacionais	10.415,02	9.492,86	9.742,93	4.965,66	2.310,59	4.394,84	3.397,00	3.903,80	34.341,88	10.404,78	30.757,02	22.759,82	146.886,20
Pago Simples	1.087,38	796,54	541,02	217,77	119,19	105,29	100,61	167,66	739,93	879,80	1.448,12	2.170,81	8.574,12
Pago fornecedores matéria-prima	3.252,60	3.524,27	4.421,03	1.016,21	-	2.406,00	1.332,37	-	23.547,59	2.105,29	16.277,74	5.939,38	63.822,48
Pago fornecedores mercadorias	1.593,79	1.350,40	1.012,89	-	-	-	96,00	692,00	1.871,92	3.066,80	8.213,43	3.302,34	21.199,57
Pró-labore	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	1.244,00	14.928,00
Salários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	576,00	1.440,00	2.016,00
FGTS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57,28	137,60	194,88
Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80,00	160,00	240,00
13º Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,00	120,00	180,00
Energia elétrica	2.343,55	2.103,84	2.307,15	1.692,62	720,56	389,86	372,62	433,30	-	2.852,77	2.359,94	2.364,17	17.942,38
Água	536,41	252,59	-	415,35	-	32,85	34,56	-	42,76	-	231,44	740,20	2.286,16
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	749,38
Honorário terceiros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Despe cartório	140,00	-	-	162,87	10,00	-	-	-	-	-	-	-	312,87
Bens de pequeno valor	-	-	-	-	-	-	-	1.148,00	-	-	-	-	1.148,00
Material Uso e consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	6.665,50	38,00	-	-	6.703,50
Juros Pagos	-	-	4,38	-	-	-	-	-	7,11	-	9,07	-	20,56
Despesas bancárias	16,84	16,84	16,84	16,84	16,84	16,84	16,84	16,84	23,07	16,84	-	6,08	180,71
IOF	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-	1,28	-	3,89	5,62
Estoque inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.290,97	8.290,97
Estoque final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.109,00	4.109,00
Outras receitas	15,55	8,04	8,89	13,01	-	-	-	-	45,20	-	6.071,20	58,86	6.220,75
Outras receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas Financeiras	-	-	-	13,01	-	-	-	-	-	-	-	40,51	53,52
Amortas/Bonificações	15,55	8,04	8,89	-	-	-	-	-	45,20	-	71,20	18,35	167,23
Venda Ativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000,00	-	6.000,00
Fluxo de Caixa do Mês	16.319,58	10.052,33	3.550,91	368,70	616,26	1.818,99	940,10	175,45	11.320,28	16.834,42	20.236,73	30.361,89	84.427,90

ANEXO D – FLUXO DE CAIXA 2013

FLUXO DE CAIXA 2013													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
(+) Entradas Operacionais	43.589,30	30.756,15	9.433,40	4.847,60	4.144,95	2.072,60	9.490,60	3.605,00	30.541,05	87.109,70	96.108,50	92.564,75	414.253,60
Recebimento das vendas pessoa física	41.483,80	29.003,15	8.872,90	4.635,10	4.062,20	1.603,95	5.994,50	3.139,50	29.189,55	77.048,70	81.914,50	75.268,25	362.216,10
Recebimento das vendas pessoa jurídica	2.105,50	1.753,00	560,50	212,50	82,75	468,65	3.496,10	465,50	1.351,50	10.061,00	14.194,00	17.296,50	52.047,50
(-) Saídas Operacionais	23.348,87	12.350,45	6.593,80	6.348,94	2.742,49	2.643,54	4.718,25	2.785,88	11.170,05	36.633,07	25.438,60	31.611,47	165.893,03
Pago Simples	1.780,99	1.255,31	384,91	198,17	169,95	82,84	372,58	145,83	1.248,48	3.529,91	3.879,10	5.728,90	18.776,97
Pago fornecedores matéria-prima	13.273,31	2.889,08	1.019,36	312,00	133,70	104,00	2.354,00	384,00	3.999,08	19.865,63	14.020,58	7.028,64	65.383,38
Pago fornecedores mercadorias	1.937,47	2.659,65	1.383,73	1.130,57	-	93,65	250,00	-	4.077,90	7.103,28	2.673,88	6.953,00	28.263,13
Pro-labore	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	16.272,00
Salários	1.540,00	1.540,00	624,55	-	-	-	-	-	-	1.109,11	2.065,94	2.133,80	9.013,40
FGTS	138,22	123,20	349,91	-	-	-	-	-	-	109,60	198,14	202,57	1.121,64
Férias	187,78	-	684,46	-	-	-	-	-	-	149,13	237,51	229,15	1.488,03
13º Salário	-	-	385,00	-	-	-	-	-	-	111,84	173,68	168,95	839,47
Energia elétrica	2.609,55	1.898,91	-	2.714,08	852,84	116,15	-	177,67	92,30	-	317,28	1.496,29	10.275,07
Água	259,86	360,30	-	335,20	-	63,26	75,88	-	50,08	124,54	58,84	356,68	1.684,64
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.842,18	2.842,18
Honorário terceiros	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	2.760,00
Telefone/Internet	-	-	-	62,92	-	-	-	-	-	-	-	-	62,92
Despe cartório	-	-	-	10,00	-	-	-	-	-	-	-	-	10,00
Material Uso e consumo	-	38,00	-	-	-	585,00	-	-	-	2.844,30	-	231,11	3.698,41
Juros Pagos	5,79	-	-	-	-	12,64	-	-	15,21	1,78	120,02	-	135,44
Despesas bancárias	29,90	-	-	-	-	74,46	-	-	14,00	37,95	106,05	95,18	357,54
IOF	-	-	-	-	-	-	5,33	-	-	-	1,58	6,27	13,18
Estoque inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.109,00	4.109,00
Estoque final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,00	-	1.701,64	1.701,64
Publicidade e Propaganda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,00
Mensalidades e anuidades	-	-	-	-	-	-	-	492,38	-	-	-	-	-
Impostos e taxas municipais	-	-	175,88	-	-	-	-	-	87,00	-	-	145,39	408,27
Outras receitas	-	18,35	354,20	262,25	138,33	429,41	207,97	314,45	371,81	127,75	148,05	110,88	2.483,45
Receitas Financeiras	-	-	336,80	262,25	138,33	429,41	207,97	314,45	371,81	127,75	148,05	110,88	2.447,70
Amostras/Bonificações	-	18,35	17,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35,75
Venda Ativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxo de Caixa do Mês	20.240,43	18.424,05	3.195,80	1.239,09	1.540,79	141,53	4.980,32	1.133,57	19.742,81	50.604,38	70.817,95	61.064,16	250.361,64

ANEXO E – ORÇAMENTO MÁQUINA CAFÉ



FUTURET 02 GRUPOS + MOINHO DOSADOR A/C Giovani Ariotti Benini 14.08.2014



Valor de Venda: R\$ 16.900,00.

Algumas possibilidades de bebidas: Cappuccino, Moccaccino, Chocolate quente, pingado, expresso, entre outros. Extração de um ou dois expresso, simultaneamente.

Valor de locação: R\$ 380,00 mensais. Contrato fixo de 12 meses.

Valor Kg Café Santa Mônica: R\$ 40,00

Optando pela compra do equipamento o cliente terá o valor pago em locação como desconto em 100% no ato da compra, (dentro dos 12 meses iniciais).

Moinho dosador: Acompanha nos valores de locação e venda.

Cliente máquina locada, têm como benefícios: * Assistência técnica,

* Manutenção

* Treinamento,

* Instalação

Av. Pernambuco, 1803 - Porto Alegre – RS - CEP 90240 -005 – Tel. 51-3337. 5757

www.andorracafe.com.br

ANEXO F – ORÇAMENTO BALCÕES

A(o) COTAÇÃO: 16409
GIOVANI ARIOTTI BENINI -GARIBALDI PORTO ALEGRE, 13 de agosto de 2014.

A/C:

Tipo: Número: Vendedor: 000016 JOANA

Conforme solicitado segue abaixo cotação:

Telefone Vendedor:

N.Item Produto

Descrição Técnica

1 BALCAO REFRIGERADO VIDRO CURVO 1,00 PLATINUM REFRIMATE 220V
012290

2 BALCAO ESTUFA 1 MT PLATINIUM 000651 REFRIMATE 0

Total

(1)7.525,90

(2)2.826,25

Condição de Pagamento (***) : DINHEIRO

Atenciosamente,

*** -Mediante aprovação de cadastro

JOANA

Página 1 de 1

SHOPPING DAS PADARIAS LTDA.

AV SERTORIO 1055 NAVEGANTES PORTO ALEGRE RS 91020001

CNPJ 02.578.293/0001-14 -IE 096//2696730

Fone/Fax: (51) 3342-5124