



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO DE NEGÓCIOS DO EMPREENDIMENTO  
ORATÓRIO - CAFÉ E RESTAURANTE LTDA**

**RICARDO COUTO ABRANTES**

**Belo Horizonte  
2010**

**RICARDO COUTO ABRANTES**

**PLANO DE NEGÓCIOS DO EMPREENDIMENTO  
ORATÓRIO - CAFÉ E RESTAURANTE LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do certificado em Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à banca examinadora em 05 de julho de 2010.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa

**Belo Horizonte  
2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por proporcionar a conclusão de mais uma etapa da minha vida acadêmica,

A minha esposa pela dedicação e compreensão;

Ao professor e orientador Dr. Francisco Vidal Barbosa pelo incentivo, conhecimento e  
colaboração para a elaboração deste trabalho.

A todos os **PROFESSORES** pela colaboração e presteza.

**“Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas.”**

**Sun Tzu - A arte da Guerra**

## **TABELAS**

<b>TABELA 1 : Pré - requisitos para os empregados</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 2 : Dados dos concorrentes</b>	<b>47</b>
<b>TABELA 3: Balanced Scorecard</b>	<b>58</b>
<b>TABELA 4 : Móveis/Utensílios/Máquinas e Equipamentos</b>	<b>60</b>
<b>TABELA 5: Despesas pré-operacionais</b>	<b>63</b>
<b>TABELA 6 : Estimativa do caixa mínimo e capital de giro</b>	<b>64</b>
<b>TABELA 7 : Estimativa de faturamento Mensal</b>	<b>66</b>
<b>TABELA 8 : Estimativa de custos com comercialização</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 9 : Estimativa dos custos com mão de obra</b>	<b>68</b>
<b>TABELA 10 : Depreciação de móveis e utensílios</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 11 : Depreciação de máquinas e equipamentos</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 12 : Demonstrativo do Resultado do Exercício</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 13 : Balanço Patrimonial</b>	<b>72</b>
<b>TABELA 14: Estimativa de custos fixos e variáveis mensais</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 15 : Projeção do fluxo de caixa</b>	<b>74</b>
<b>TABELA 16 : Cálculo Payback</b>	<b>75</b>

## GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1: Sexo das pessoas entrevistadas</b>	<b>38</b>
<b>GRÁFICO 2: Idade das pessoas entrevistadas</b>	<b>39</b>
<b>GRÁFICO 3: Das pessoas entrevistadas quantas trabalham ou residem na região</b>	<b>39</b>
<b>GRÁFICO 4: Renda média mensal das pessoas entrevistadas</b>	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 5: Com que frequência os entrevistados costumam ir a um restaurante</b>	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 6: Gastos mensais com produtos/serviços</b>	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 7: Fatores decisivos de compra</b>	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 8: Formas de pagamentos mais utilizados pelas pessoas entrevistadas</b>	<b>42</b>

## **FIGURAS**

<b>FIGURA 1: Organograma</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 2: Layout do local</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 3: Localização do empreendimento</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 4: Fluxo de operação/circulação</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 5: Identificação dos concorrentes próximos ao local</b>	<b>46</b>
<b>FIGURA 6: Análise SWOT</b>	<b>56</b>

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
1.1 Contextualização.....	11
1.2 Problema de pesquisa.....	12
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	
1.3.1 Geral.....	13
1.3.2 Específico.....	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Estrutura do trabalho.....	14
1.6 Referencial teórico.....	15
1.7 Método e técnica de pesquisa .....	18
1.7.1 Coleta de dados.....	19
1.7.2 Critérios de análise dos dados.....	20
<b>2 PLANO DE NEGÓCIO</b>	
2.1 Sumário Executivo.....	20
2.1.1 O empreendimento .....	21
2.1.2 Setor de atividade.....	22
2.1.3 Forma jurídica.....	22
2.1.4 Enquadramento tributário.....	23
2.1.5 Visão.....	24
2.1.6 Política da empresa.....	24
2.1.7 Valores .....	24
2.1.8 Missão .....	25
2.1.9 Situação planejada e desejada .....	25
<b>3 O NEGÓCIO .....</b>	<b>25</b>
<b>4 O EMPREENDIMENTO</b>	
4.1 Requisitos para abertura.....	26
4.2 Estrutura organizacional.....	29
4.3 Organograma.....	29
4.4 Atribuições dos colaboradores e dos empreendedores.....	30



4.5 Aluguel/Condomínio.....	32
4.6 Estrutura física	
4.6.1 Layout físico.....	32
4.6.2 Área geográfica alvo e localização.....	33
4.7 Terceirização.....	34
4.8 Assessorias externas.....	34
4.9 Parcerias.....	34
<b>5 PLANO OPERACIONAL</b>	
5.1 Capacidade de comercialização.....	35
5.2 Processos operacionais.....	35
5.3 Necessidade de pessoal.....	37
<b>6 ANÁLISE DO MERCADO</b>	
6.1 Definição do público alvo e estudo dos clientes.....	37
6.2 Riscos de Mercado.....	44
6.3 Serviços aos clientes.....	44
6.4 Estudo dos fornecedores.....	45
6.5 Estudo dos concorrentes.....	45
6.6 Relacionamento com os concorrentes.....	48
<b>7 PLANO DE MARKETING</b>	
7.1 Estratégia do Negócio.....	49
7.2 Estratégias do preço (promoções e comercializações) .....	49
7.3 Ação Estratégia de Marketing.....	50
7.4 Vantagens competitivas.....	51
7.5 Planos de pesquisa e desenvolvimento.....	52
<b>8 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES .....</b>	<b>53</b>
<b>9 CONSTRUÇÕES DE CENÁRIOS</b>	
9.1 Cenários pessimistas.....	54
9.2 Cenários otimistas.....	54
9.3 Cenário realista.....	55
<b>10 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	
10.1 Análise SWOT.....	55

<b>10.2 Análise das Forças Competitivas de PORTER.....</b>	<b>56</b>
<b>10.3 Balanced Scorecard.....</b>	<b>58</b>
<b>11 PLANO FINANCEIRO</b>	
<b>11.1 Fontes dos recursos financeiros .....</b>	<b>59</b>
<b>11.1.1 Estimativa dos investimentos fixos.....</b>	<b>59</b>
<b>11.2.1 Insumos fixos necessários.....</b>	<b>60</b>
<b>11.2.2 Despesas pré-operacionais.....</b>	<b>62</b>
<b>11.3 Capital de giro.....</b>	<b>63</b>
<b>11.3.1 Caixa mínimo.....</b>	<b>64</b>
<b>11.4 Estimativa do faturamento mensal da empresa.....</b>	<b>64</b>
<b>11.5 Estimativa do custo com terceirizações.....</b>	<b>67</b>
<b>11.6 Estimativa dos custos com comercialização.....</b>	<b>67</b>
<b>11.7 Estimativa dos custos com mão de obra .....</b>	<b>68</b>
<b>11.8 Estimativa dos custos com depreciação.....</b>	<b>68</b>
<b>11.9 Depreciação dos móveis e utensílios/Máquinas e Equipamentos....</b>	<b>69</b>
<b>11.10 Demonstrativo de resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>11.11 Balanço patrimonial.....</b>	<b>72</b>
<b>11.12 Indicadores de viabilidade</b>	
<b>11.12.1 Custos Fixos e Variáveis.....</b>	<b>73</b>
<b>11.12.2 Projeção Fluxo de Caixa.....</b>	<b>74</b>
<b>11.12.3 Cálculo do VPL, TIR e Payback.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO B – CONTRATO SOCIAL.....</b>	<b>80</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

No Brasil as atividades gastronômicas representam verdadeiras indústrias com um milhão e duzentos e trinta mil estabelecimentos, sendo a principal atividade empregadora do país com 8,9 milhões de pessoas diretamente ocupadas. É um negócio formado por milhares de pequenos empresários mais de 95% são micro e pequenas empresas. De acordo com as últimas estatísticas sobre estabelecimentos da área de gastronomia elas atendem uma demanda diária de 1,9 milhões de refeições por dia.

Segundo Flandrin e Montanari (1998), o restaurante é uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo, onde, mediante pagamento, é possível comer fora de casa. No Brasil do ponto de vista econômico, este setor é altamente integrado ao restante da economia e sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) é tão significativa que eleva esta categoria a ter mais valor que outras atividades, podendo ser caracterizada como setor-chave na economia brasileira. Na verdade, o comércio de refeições sempre existiu no mundo inteiro. A modernização, dos meios de transportes e as viagens a lazer, a trabalho ou de outra natureza, permitiram o crescimento e o fortalecimento do setor, que atualmente encontra num período de intensas transformações. O advento da globalização, o rápido desenvolvimento da sociedade e o modo de vida da população sofreram mudanças importantes que implicaram na aquisição de hábitos cada vez maiores de “comer fora”.

O modo de vida da população também passou por mudanças e o tempo disponível para se dedicar às refeições diárias diminuiu principalmente nos grandes centros urbanos, além disto, cada vez mais as pessoas moram sozinhas e com isso a necessidade de “comer fora” aumenta. Hoje, os restaurantes não são apenas locais destinados ao consumo de refeições sendo ainda locais de encontro para se desenvolver uma conversa ou ainda para se tratar de negócios. Estes lugares, atualmente, são muito freqüentados e não se concebe o cotidiano sem eles, porque o ato de comer é uma atividade natural e necessária à sobrevivência humana e porque a alimentação fortalece as relações humanas.

No Brasil estima-se que de cada cinco refeições, uma é feita fora de casa. Na Europa a proporção é de duas refeições em casa para cada seis fora de casa, nos EUA, uma em cada duas. Esses números sugerem a possibilidade do aumento e do desenvolvimento de estabelecimentos de produção de alimentos para consumo imediato no país<sup>1</sup>

Observando o cenário atual e as demandas do consumidor, os empresários do setor de restaurante buscam atender não só as necessidades de seu público-alvo, mas sim encanta-los, superando suas expectativas oferecendo serviços/produtos até então não encontrados em estabelecimentos deste segmento.

Grande parte das empresas não sobrevive aos primeiros anos de atividade, por isso a importância de se elaborar o plano de negócios, que orientará o empreendedor quanto à minimização de riscos, estudos de viabilidade, visualizando possibilidades de fracasso ou sucesso e medidas preventivas de atitudes para o empreendimento, o que se pretende analisar neste plano de negócio apresentado, em virtude de possibilitar vantagens para os clientes, sócios e demais envolvidos.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Para o mercado gastronômico são cinco os principais tipos de pesquisa de mercado: pesquisa de consumidor, pesquisa de recursos, pesquisa do produto, pesquisa de análise de mercado e pesquisa da concorrência. Elas são necessárias para desenvolver novos conceitos no restaurante, identificar preferências, expandir produtos já existentes para novas áreas e reciclar periodicamente o processo de operações para que inovações e modificações no restaurante sejam percebidas positivamente pelos clientes.

Vários são os fatores que o segmento de restaurantes enfrenta para se manter competitivo no mercado. O modo de vida da população está passando por profundas mudanças, os consumidores se tornam mais exigentes e com um tempo curto para realização de suas refeições e tarefas cotidianas o que demanda dos restaurantes adaptações rápidas a esta nova realidade. A acirrada concorrência neste segmento de atuação exige dos pequenos empreendedores uma visão mais ampla do seu negócio bem como, estruturá-lo antes de sua implementação, com o objetivo de identificar tendências futuras e antecipá-la, de modo a se tornar competitivo no mercado.

Este trabalho pretende responder a seguinte questão: De que forma empreender no segmento de restaurantes?

---

1 Akutsu, R.C.; Botelho, R.A.; Camargo, E.B.; Sávio, K.E.O.; Araújo, W.M.C. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. Ver. Nutrição, mai/jun.2005, vol. 18, n.3, p.419-427. ISSN 1415-5273.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Geral**

Será feito um plano de negócios, para avaliar e estudar a viabilidade da abertura do negócio, no caso um restaurante, no intuito de analisar o empreendimento no aspecto financeiro e suas possibilidades de fracasso e sucesso.

### **1.3.2 Específico**

O estudo tem como finalidade entender o contexto no qual este setor se encontra, compreender as necessidades do público-alvo bem como identificar a viabilidade de melhoria e/ou implementação de novos produtos/serviços, para concluir as vantagens e diferenciais competitivos do empreendimento, suficientes para atender às expectativas dos empreendedores e dos seus clientes bem como identificar, com base nos dados financeiros obtidos, a viabilidade do negócio, se valerá ou não a pena investir no empreendimento em análise.

## **1.4 Justificativa**

O mercado de restaurante no Brasil vem demonstrando resultados promissores para futuros empreendedores. A falta de tempo e o excesso de trabalho fazem com que as pessoas, hoje em dia, realizem suas refeições fora de casa. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou nas seis principais regiões metropolitanas do País. Isto significa que, além de ter menos tempo para preparar as refeições para a família, elas aumentaram o contingente daqueles que se

alimentam fora do lar, fazendo com que este hábito não esteja mais restrito a uma questão de prazer e sim, a uma necessidade.

Atualmente, aproximadamente 26% dos gastos do brasileiro com alimentação são realizados em refeições fora do lar. De acordo com levantamentos recentes, as pessoas que vivem em grandes centros urbanos fazem um terço de suas refeições fora de casa e jantam em restaurantes, em média, três vezes por semana. Só na cidade de São Paulo, cerca de 32% da população faz suas refeições fora de casa. Em grandes centros, como Rio de Janeiro, o hábito atinge 26%; em Belo Horizonte, 20%.

Observamos nestes dados um paradoxo intrigante, que nos leva a perguntar: Como podemos aproveitar as oportunidades de um mercado em expansão e minimizar os riscos de abertura de um restaurante?

Bons empreendimentos podem ter melhores orientações utilizando o plano de negócios, principalmente na questão das suas administrações. Sua relevância deve-se ao fato que o mesmo fornece norteio quanto aos planejamentos, riscos e problemas futuros que podem ser minimizados, possibilidade de melhor entendimento do empreendimento, do mercado e da clientela, gastos desnecessários e investimentos improdutivos que podem ser evitados.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

A estrutura do trabalho esta baseada nos parâmetros do SEBRAE com suas devidas adaptações, sendo composta, pelos seguintes tópicos: Introdução, Plano de Negócio, O Negócio, O empreendimento, Plano Operacional, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Cronograma das atividades, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Plano Financeiro.

## 1.6 Referencial Teórico

Neste trabalho serão utilizados os conceitos de empreendedorismo, empreendedor e de plano de negócios.

A palavra empreendedor (entrepreneur) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir. Segundo Dornelas (2005, p.28), “(...) tem origem francesa e quer dizer a aquele que assume riscos e começa algo novo”, ou seja, “(...) aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem visão futura da organização”, Dornelas (2005, p.17).

Segundo Filion (1991, p.63-72), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Visão esta que, pode ser considerada como a habilidade de definir e alcançar objetivo, ou seja, a imagem desejada de uma situação futura, implicando em algo novo.

Segundo Filion:

O empreendedor é uma pessoa criativa (...) marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos (...) e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. (...) Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios (...) e a tomar decisões moderadamente arriscadas (...) que objetivaram a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (...) Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. (Filion, 1999, p.19).

Dolabela (2006, p.25) considera “(...) o empreendedor como alguém que sonha e busca transformar o sonho em realidade”, não somente isso, mas que o seu empreendimento bem sucedido e bem administrado, possa contribuir para uma boa satisfação da sociedade e de demais envolvidos no funcionamento do negócio.

Para Drucker (1987, p.28), o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Para Drucker são empreendedores aqueles que criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não

é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.

Na visão de McClelland (1972, p.256) não necessariamente existe relação entre empreendedorismo e a abertura de um negócio, mas, o autor destaca como principal característica do empreendedor a necessidade de realização como fomentadora das demais características inerentes ao seu papel. Entre as críticas à teoria de McClelland estão a não identificação das estruturas sociais que influenciam as escolhas, e a simplicidade da sua teoria que tenta explicar o desenvolvimento social e a prosperidade, somente através da necessidade de realização e da necessidade de poder (FILION, 1991, p. 9).

O empreendedor, para (Schumpeter apud DORNELAS 2001, p.37), “é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. Ou seja, é a figura que cria novos negócios, mas também é aquele que pode simplesmente inovar dentro de um empreendimento já existente. Empreender é perceber lacunas que podem ser preenchidas e através de um negócio, capitalizar sobre elas, planejando e assumindo possíveis riscos existentes.

Os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

O empreendedorismo para Schumpeter (1998) é à busca de novas direções, diferencial competitivo, e novas conquistas associadas à inovação. Na medida em que sua essência está na percepção e aproveitamento de oportunidades de negócio, no desejo de fundar novo empreendimento, de utilizar recursos de uma nova forma, e na alegria de criar, de fazer coisas e de exercitar a energia e a engenhosidade. Esse autor conceitua empreendedor como o agente do processo de destruição criativa, capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país, o qual é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. Nos aspectos relacionados à gestão, diz Schumpeter (1998), cabe ao indivíduo empreendedor encontrar uma nova forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento. Sem inovação não há empreendedores; sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital. Essa visão de Schumpeter (1998) tem permanecido como uma das



características dominantes do conceito de empreendedorismo, especialmente entre os economistas.

Filion (1999) demonstra que a visão puramente econômica é reducionista e limitada para abranger a complexidade do conceito empreendedorismo e, assim, perspectivas comportamentalista e funcionalista foram fundamentais para o desenvolvimento da área.

Filion (1991) revela que características de empreendedores estão relacionadas ao período e local onde os indivíduos vivem, identificando empreendedorismo como um fenômeno temporal e espacial. Segundo essas concepções, foram percebidas algumas características atitudinais comuns aos empreendedores, como: inovação, liderança, correr risco, criatividade, autoconhecimento e iniciativa, além de formação de rede de relacionamento próprio, e desenvolvimento de métodos de aprendizagem.

Dornelas (2005, p.39) conceitua empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, leva à transformação de idéias em oportunidade”. O empreendedorismo será também “(...) um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar” Dolabela (2006, p.26).

De acordo com DORNELAS (2005):

“O plano de negócios ganhou força na década de 90 com o advento das empresas “.com”, porque na época a Internet era tratada como algo muito arriscado e insólito de se investir, daí a necessidade de se planejar bem um negócio, sonhando sim, mas sempre voltado para o lado racional e com os pés no chão.”

Brait (2001, p.92) considera que:

“Plano de Negócio é um checklist de ações a serem formadas pelo empreendedor, e que, quando aplicadas corretamente, no início de um novo negócio, forma um alicerce extremamente firme, com linhas bem definidas”.

De forma mais sintética, Woiler (2000, p.34) se refere a Plano de Negócio, utilizando a nomenclatura de Projeto, da seguinte forma: “Um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Segundo Dornelas (2005, p.98), “(...) o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”, sendo uma ferramenta importante de análise de um negócio quanto à viabilidade, gestão, orientações e administrações. Dornelas (2005, p.97) também cita que “(...) o plano de negócios é uma

ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. Assim, o plano de negócios poderá ser usado a qualquer momento de maturação da empresa.

Segundo DORNELAS (2005) o plano de negócios não deve estar apenas focado no aspecto financeiro, mas também em várias outras variáveis que vão determinar o sucesso do empreendimento.

De acordo com DORNELAS (2003), na visão do empreendedorismo corporativo, o plano de negócios serve para conduzir uma empresa já estabelecida se um novo produto será bem aceito, se a empresa pode partir para outros ramos de negócios diferentes, como a empresa se encontra no mercado, mostra se o projeto colaborará para o sucesso da organização ou situação futura.

Para Dolabela (2006, p.77), o plano de negócio será “(...) uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos.”

Com o plano de negócios o empreendedor poderá analisar o mercado, comparar os negócios já existentes, quais produtos são oferecidos, quais os gastos e investimentos que deverão ser feitos a curto, médio e longo prazo, qual a expectativa de retorno do investimento e outras variáveis envolvidas em um empreendimento.

Todos esses conceitos relacionados serão essenciais para a compreensão e interpretação do plano de negócio a ser elaborado.

## **1.7 Método e Técnica de Pesquisa**

Analisando a natureza da pesquisa, verifica-se o caráter descritivo, de forma a expor os desejos e necessidades de acordo com as características da população local que esta categoria propõe e também “(...) estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (...)”, Vergara (2003, p.47), não se comprometendo a “(...) explicar o fenômeno que descreve, embora sirva de base para tal explicação, Vergara (2003, p.47). A pesquisa de opinião será uma utilização desta pesquisa descritiva.

O tipo de pesquisa terá caráter exploratório, não se conhece o que vai acontecer na pesquisa de um plano de negócio, por haver “(...) pouco conhecimento acumulado e

sistematizado (...)”, Vergara (2003, p.47), nem tampouco hipóteses, mas serão analisados aspectos de consulta em livros e sites que discorram sobre o assunto e análises de preços e características dos serviços dos restaurantes pesquisados, necessários para a abertura de um novo negócio.

Quanto ao método de abordagem empírica, utilizou-se o conceito de estudo de caso, que, segundo Vergara (2003, p.45) (...) “é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento”. Estas características da metodologia do estudo de caso, comparadas aos objetivos do estudo, permitiram concluir ser esta a melhor opção para a efetivação deste estudo.

### **1.7.1 Coleta de dados**

A coleta dos dados será realizada através de entrevistas e por pesquisas bibliográficas dos autores e de sites, relacionados ao tema, servindo como base para a estruturação da parte financeira do plano de negócio. Outra fonte de coleta de dados serão as pesquisas feitas nos restaurantes e levantamentos de preços praticados pelos mesmos, e pelos seus concorrentes e fornecedores para a realização de análises financeiras e projeções estatísticas do plano de negócio.

A pesquisa de campo (observação participativa) também será um instrumento para a coleta de dados sendo uma “(...) investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorrem um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, Vergara (2003, p.47), incluindo observações simples mantendo “(...) distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar (...)”, sendo um “(...) espectador não interativo (...)” Vergara (2003, p.54); e entrevistas informais para a percepção das características dos produtos/serviços a serem fornecidos pelo estabelecimento.

### **1.7.2 Critérios de análise dos dados**

A escolha do local justifica-se pela concentração de estabelecimentos comerciais, instituições financeiras e do Terminal Conexão Aeroporto de Confins bem como das demais lojas e empresas, todos situados a poucos metros do local estudado. A pesquisa será realizada na região Central de Belo Horizonte, consistindo-se na viabilidade de abertura de um restaurante na Avenida Álvares Cabral nº 363, no Bairro de Lourdes em Belo Horizonte/MG.

O custo e preço serão favoráveis às condições de nosso público-alvo, dispostos a pagar um valor aceito na maioria das localidades, e também em comparação com o preço dos demais restaurantes instalados na região.

A criatividade é essencial, desde que proporcione resultados cientificamente confiáveis: “(...) use qualquer meio ao seu dispor para compreender e explorar ao máximo possível os dados e os resultados” Kruskal;Wish (1978, p.45), sendo assim, a análise dos dados será quantitativa, “(...) utilizando-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipótese”, Vergara (2003, p. 59), e também será qualitativa utilizando-se a pesquisa realizada com base nos questionários, entrevistas e na observação participativa, realizando-se um levantamento de dados e uma melhor estruturação de análise dos mesmos.

## **2 PLANO DE NEGÓCIO**

### **2.1 Sumário Executivo**

O trabalho apresentado tem como objetivo analisar a viabilidade financeira para a abertura de um restaurante localizado no centro de Belo Horizonte, com potenciais clientes da classe A e B que trabalham ou não na região onde o estabelecimento está localizado.

Seus investidores esperam retorno e para viabilizar ou não o projeto estipularam uma taxa de retorno para análise do investimento em 10% a.a.

Pelas identificações das necessidades dos clientes e do mercado, economicamente o empreendimento tem chances de ter sucesso, pois tem potencial para atendê-los suficientemente.

Com base nos dados obtidos, constatamos que o VPL é maior que zero, demonstrando que a empresa obterá um retorno maior que o seu custo de capital, com isto estaria aumentando o valor de mercado e a TIR é maior que o seu custo de capital, o que permite acreditar que a empresa esteja obtendo pelo menos a taxa requerida de retorno colocada pelos sócios para o investimento em análise.

Sendo assim, considera-se viável investir neste empreendimento para o local estudado.

### **2.1.1 O empreendimento**

A empresa Oratório – Café e Restaurante Ltda será registrada na receita federal que passará sob consulta e geração do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) durante o cadastro da empresa, onde constará a data de abertura, nome empresarial (razão social) e nome fantasia, código e descrição da atividade econômica principal e secundárias (CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas), código e descrição da natureza jurídica, endereço e situação cadastral.

O capital social inicial será de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais), sendo que cada um dos sócios contribuirá com 50% das cotas da empresa.

Após constituição da empresa será locada uma loja para a exploração deste empreendimento em análise, previamente estudada, e, após as obras de montagem da estrutura, as atividades empresariais serão iniciadas.

A empresa irá atuar em Belo Horizonte, numa região movimentada da cidade, cuja classe social abundante é as A e B, abrangendo ambos os sexos e diferentes idades.

O empreendimento será constituído através de uma sociedade entre dois sócios que ainda não têm experiência no mercado de restaurantes, mas contam com pessoas que têm conhecimento e experiência no ramo, que lhes darão toda assessoria necessária, juntamente com a terceirização de apoio dos serviços contábeis e de seguro.

### **2.1.2 Setor de atividade**

O setor de atividade que o empreendimento abrangerá será o de comércio.

Conforme Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) – Subclasses (2009), a avaliação em que se dá o enquadramento do empreendimento, pela descrição da atividade (restaurante) está sob a subclasse do código 5611-2/01, compreendendo “as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas ao público em geral, com serviço completo” (CONCLA – Comissão Nacional de Classificação, 2009).

### **2.1.3 Forma jurídica**

O empreendimento se dará na forma jurídica de Sociedade Limitada, de capital fechado, formada por dois sócios, cada qual respondendo pelo valor da sua cota, mas com responsabilidade solidária pela integralização do capital social.

Esta forma jurídica caracteriza-se de relação contratual entre os sócios, capital subscrito (o montante de recursos que os sócios se comprometem a entregar para a formação da sociedade) e integralizado com a parte do capital social que cada sócio atribui à sociedade.

A responsabilidade dos sócios é limitada, “quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores), e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade” (SEBRAE, 2007). Porém, os donos da empresa (que serão os próprios sócios) responsabilizam-se pelas obrigações da empresa que são ilimitadas, ou seja, “o patrimônio pessoal pode ser exigido para o pagamento de certas dívidas, como por exemplo: débitos trabalhistas, com fornecedores, tributos, danos ao consumidor, danos ambientais, etc.” (SEBRAE, 2007).

Anexo a este trabalho, encontra-se um esboço de contrato social. Além disso, o contrato social deve ser registrado no Cartório de Registros de Pessoa Jurídica, em Belo Horizonte, sendo essencial para o registro da empresa.

O contrato social da empresa aborda a denominação, sede, foro, objeto e prazo de duração, capital social, responsabilidade dos sócios, administração e gerência da empresa, exercício social, cessão das quotas, retirada dos sócios, dissolução e liquidação da sociedade e

deliberações, cujo esboço tomou-se como base modelos de contratos apresentados em entrevista com o contador e seu apoio.

#### **2.1.4 Enquadramento tributário**

O empreendimento se enquadra como Microempresa, conforme o artigo 966 da Lei 10406/02 juntamente com a Lei Complementar n.º 123/06, onde o artigo 3º considera microempresa “o empresário, pessoa jurídica, ou a ela equiparada, a partir, em cada ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)”. RECEITA FEDERAL (2009).

O cálculo e recolhimento dos impostos junto ao Governo Federal se darão sob o Regime Simples, o regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte.

O Regime Simples abrange a tributação de todos os entes federativos (União, Estado, Distrito Federal e Municípios), sob o âmbito estadual haverá isenção de tributação. O Sistema Simples Nacional abrange o recolhimento unificado dos tributos IRPJ (Imposto sobre Renda da Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), PIS/PASEP (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza) e Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal) destinada a Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

O recolhimento das tributações é realizado uma vez ao ano sob um documento único de arrecadação (DASN – Documento de Arrecadação do Simples Nacional) criado pelo Comitê Gestor e administrado pela Secretaria da Receita Federal – SRF. Juntamente com o DAS, calculado sob 4% do faturamento anual de até R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), anualmente, a empresa realiza a DASN - Declaração Anual do Simples Nacional, que coleta as informações sobre a pessoa jurídica declarante para a Secretaria da Receita Federal do Brasil, tais como atividades exercidas, receitas auferidas, registros de isenção, redução e imunidade tributária, etc. RECEITA FEDERAL (2009).

### **2.1.5 Visão**

Ser reconhecido como um restaurante que fornece alimentação de excelente qualidade, atendimento diferenciado e por melhor oferecimento de conforto, segurança e praticidade na região.

### **2.1.6 Política da empresa**

Satisfazer continuamente as exigências e necessidades de nossos clientes através da excelência dos produtos/serviços, preço, atendimento e satisfação.

### **2.1.7 Valores**

Os valores que o empreendimento pretende seguir são:

- Nutrição, para promover a saúde e a boa qualidade de vida,
- Atendimento com excelência,
- Ambiente agradável, confortável e seguro;
- Compromisso com a melhoria contínua;
- Reconhecimento do lucro como fator de desenvolvimento;
- Entusiasmo no trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação;
- Ética: praticar o bem e respeitar a dignidade das pessoas;
- Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.



### **2.1.8 Missão**

Nossa missão é oferecer produtos na área gastronômica, valorizando o aspecto nutritivo, a qualidade, o sabor e a correta técnica de elaboração de cada alimento, preservando a saúde de nossos clientes, ofertando um sistema de atendimento diferenciado.

### **2.1.9 Situação planejada e desejada**

Inicialmente serão oferecidas três opções para o cliente que são: prato executivo, prato executivo mini e salada completa individual, de acordo com as opções disponíveis do dia que será informado ao cliente no momento do pedido. Além dos pratos citados anteriormente contamos ainda com outras opções no cardápio como lanches (sanduíches), salgados, porções, cafés, chocolates e chás, chopp e cervejas artesanais.

Pretende-se aumentar o leque de opções para os clientes, implementando novos produtos em nosso cardápio bem como aumentar a nossa capacidade de atendimento diário, readequando nossas instalações e contratando novos profissionais. É fator primordial, também buscar o reconhecimento pelos seus clientes dos seus produtos/serviços prestados, buscando sempre oferecer maior conforto e praticidade.

## **3 O NEGÓCIO**

A cidade de Belo Horizonte é mundialmente conhecida pelo grande número de bares e restaurantes. De acordo com a Regional Mineira da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) são mais de 12 mil estabelecimentos na capital, movimentando R\$ 216 milhões mensalmente. Entretanto, a concentração desses espaços caracteriza um cenário de alta competitividade, o que leva alguns estabelecimentos a desenvolver estratégias criativas para se manterem atrativos aos clientes belo-horizontinos. Com um diversificado setor de comércio e da prestação de serviços e contando com uma desenvolvida rede de hotéis,

restaurantes e agências bancárias, Belo Horizonte é um dos principais pólos de turismo de negócios do país e desde a inauguração do Expominas, o mais moderno centro de convenções da América Latina, sedia importantes eventos nacionais e internacionais.

A gestão de empresas de alimentação é complexa e difícil, pois exige atualização tecnológica e qualificação de pessoal, e suas atividades envolvem aspectos subjetivos e personalizados, tais como, estimular desejos, alterar hábitos, despertar clientes potenciais e, enfim, conviver com um universo altamente competitivo. Além disto, o produto de um restaurante não pode ser testado previamente, sendo assim, o cliente concentra sua atenção inicialmente no preço e nos serviços prestados, sendo estes dois fatores parâmetros de comparação com a concorrência. Administrar estas condições poderá exigir um longo período de adaptação ou maturação, que normalmente não confere com a disposição ou expectativa do empresário ou investidor que pretende obter um rápido retorno do investimento. Os resultados dependerão da receptividade dos clientes atuais e potenciais, o que requer muita paciência e tempo para assimilar a estrutura do cardápio.

Conforme exposto, o setor é altamente competitivo, mas com amplo mercado para atuação, portanto o empreendimento em análise tem grande potencial para obter sucesso, sendo assim, buscamos informações no mercado para visualizar qual a real necessidade do consumidor e estruturar o empreendimento de acordo com este perfil. Além disto, buscamos profissionais capacitados, fornecedores parceiros de forma a oferecer ao nosso cliente atendimento diferenciado e preço justo como o objetivo de fidelizá-los.

## **4 O EMPREENDIMENTO**

### **4.1 Requisitos para abertura**

A localização da empresa está subordinada às normas da prefeitura local. Essa aprovação deverá ser feita antes da constituição do contrato social, sendo válida enquanto a empresa permanecer no local através da consulta prévia de atividades econômicas para o local no site da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Para realizar a consulta prévia, necessitam

do índice cadastral, número constante no IPTU do imóvel e o código de atividade do setor, mencionado anteriormente, podendo ser autorizado ou não a instalação do empreendimento.

O próximo passo será a verificação no Cartório de Pessoa Jurídica se já há alguma outra empresa com o nome pretendido, sendo necessário o preenchimento de um formulário próprio com três opções de nome, e o registro do contrato social no Cartório de Registros de Pessoa Jurídica da cidade onde o empreendimento funcionará. Assim tendo o registro da empresa com o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa), feito pelo cartório, um número do ato constitutivo da empresa, o próximo passo será a retirada do CNPJ na Receita Federal.

Com o CNPJ cadastrado, é preciso retirar a inscrição municipal e o alvará de localização e funcionamento na Prefeitura da região do estabelecimento. O alvará é uma licença que permite ao estabelecimento seu funcionamento vinculado a pessoas físicas ou jurídicas.

Como se trata de um estabelecimento que atuará na fabricação de alimentos bem como uma edificação de uso coletivo será solicitado outras licenças/registros conforme discriminados a seguir:

A autorização da ANVISA é exigida para o funcionamento, de empresas de comercialização de medicamentos, e de fabricação, distribuição e importação dos seguintes produtos: medicamentos de uso humano; alimentos, inclusive bebidas, águas envasadas, seus insumos, suas embalagens, aditivos alimentares; limites de contaminantes orgânicos; resíduos de agrotóxicos e de medicamentos veterinários; cosméticos; saneantes; equipamentos; e material médico – hospitalar; imunobiológicos; cigarros; enfim, quaisquer outros produtos que envolvam a possibilidade de risco à saúde. O órgão responsável, como já foi dito, é a ANVISA e a autorização deve ser requerida antes do início da atividade e quando ocorrer alteração ou for exigida a renovação da autorização.

A competência da ANVISA para autorizar o funcionamento e fiscalizar a distribuição de alimento, quanto ao aspecto sanitário, pode ser delegada aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios. A nova regulação de serviços de alimentação, estabelecida pela resolução RDC/Anvisa nº 216/2004, exige a exploração da atividade em edificações e instalações projetadas de forma a possibilitar o fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos, e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o

caso, desinfecção. O acesso às instalações deve ser controlado e independente, não comum a outros usos.

A licença de vigilância sanitária no âmbito municipal é exigida de todas as empresas que exerçam quaisquer atividades definidas no Código Municipal de Saúde como de interesse à saúde e sujeitas à fiscalização. O órgão competente é o Departamento de Vigilância Sanitária e a licença deve ser renovada semestralmente. O prazo é antes do início das atividades, após requerer a licença de localização e a renovação semestral. Deve ser adquirida pelas empresas que realizam as atividades de produção, comercialização e fornecimento de alimentos; hospedagem; serviços de saúde; óticas, consultórios e laboratórios; etc.

Como se trata de uma edificação ou espaço destinado ao uso coletivo deve possuir o laudo de vistoria e liberação para o seu funcionamento emitido pelo Corpo de Bombeiros, após a análise e aprovação do sistema de prevenção e combate a incêndio e pânico. O Corpo de Bombeiros emitirá o atestado de regularidade e/ou o atestado de conformidade dos extintores e sistemas contra incêndio, que deverão ser atualizados periodicamente. O órgão competente é o Centro de Atividades Técnicas – CAT, do Corpo de Bombeiros Militar de MG. O Atestado de Regularidade deve ser renovado anualmente, enquanto o Atestado de Conformidade deve ser renovado semestralmente. Existem vários tipos de vistoria, dependendo da situação da obra: Vistoria Prévia (antes do acabamento da obra ou reforma), Vistoria de Regularização (após a conclusão da obra ou em edificações já existentes), e Vistoria de Fiscalização (em qualquer momento).

As atividades potencialmente geradoras de impactos ambientais ou aquelas capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão da Licença Ambiental antes de iniciar seu funcionamento. O licenciamento ambiental, no município de Belo Horizonte, é de responsabilidade da Prefeitura Municipal que atribui a SMMA (Secretaria Municipal do Meio Ambiente) a análise técnica dos estudos necessários que solicita apreciação dos órgãos prestadores dos serviços de sua competência, que no caso da SUDECAP emite o Parecer Técnico sobre a conformidade do sistema de drenagem em relação à rede pública pluvial, participando do processo de licenciamento ambiental de todos os empreendimentos de impacto que propostos ou existentes em Belo Horizonte, sejam eles públicos ou privados, analisando os impactos causados na infra-estrutura de drenagem urbana e estabelecendo condições para sua implantação e operação.

Independente de a empresa possuir ou não funcionários, é necessário fazer o cadastro na Previdência Social. A contratação dos funcionários seguirá as obrigações trabalhistas exigidas.

Para o aparato fiscal, a empresa solicitará a autorização para a impressão de notas fiscais e a autenticação de livros fiscais, realizado na Prefeitura local. SEBRAE (2007).

## **4.2 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional do empreendimento é caracterizada e organizada como formal, ou seja, com as definições das hierarquias e distribuições claras das responsabilidades, e do tipo funcional, ou seja, com as devidas atribuições de funções. Nota-se ainda, uma estrutura hierarquizada, dispendo de níveis organizacionais e cargos claramente definidos.

A empresa será administrada por dois sócios-diretores, os quais são os responsáveis pela definição de suas diretrizes estratégicas, bem como, pela tomada de decisão acerca do negócio.

Existem ainda níveis de assessoria à empresa, este nível é composto por profissionais responsáveis por diferentes tarefas, terceirizados pela empresa, responsáveis por assessorarem nos serviços contábeis, recursos humanos, e seguros/sinistros. Contamos ainda com um gerente geral responsável pelo pleno funcionamento do estabelecimento.

Por fim, chega-se ao nível operacional, que é à base das operações-chaves da empresa. Neste nível, podemos encontrar a cozinheira, a auxiliar de cozinha e os atendentes.

## **4.3 Organograma**

Segundo DOLABELA (2006), o organograma será a representação gráfica das funções da empresa e suas associações às pessoas e suas relações hierárquicas, que poderá sofrer alterações de acordo com o crescimento e desenvolvimento da empresa, como mostram a figura abaixo:

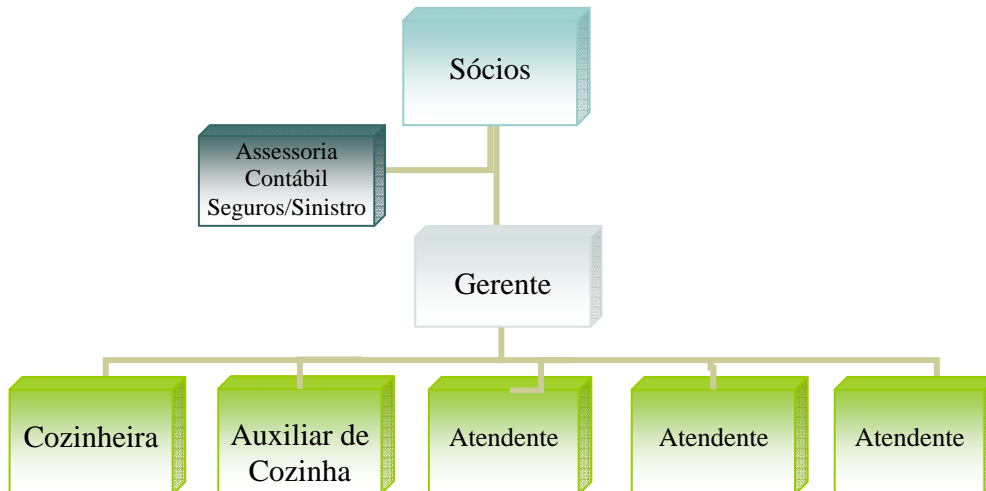


FIGURA 1: Organograma  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 Atribuições dos colaboradores e dos empreendedores

Para constituição da sociedade foi realizado o levantamento dos dados pertinentes de todos os sócios, responsáveis pela administração do negócio, onde foram avaliados o perfil, conhecimentos, habilidades e experiências. Definidos os sócios, foram acordadas as atribuições, capital social, responsabilidades, sistema de sucessão, sistema de administração, etc.

##### Perfil e atribuições dos sócios:

**Ricardo Couto Abrantes**, brasileiro, maior, casado, advogado, natural de Belo Horizonte/MG, portador da cédula de identidade RG nº 222.752.830-10 – SSP/MG, domiciliado a Rua Caetés, 351 – apto 01 – Bairro Centro – Belo Horizonte/MG – CEP. 32.220-410.

Ampla experiência na área jurídica atuando nas áreas civil, trabalhista e comercial além de atuar diretamente na gestão do escritório de advocacia no qual é sócio, em todas as áreas da empresa, o que lhe concede uma visão ampla de todos os setores da empresa. Será responsável pelas negociações com os credores em geral, organização de métodos de compras viáveis para a maximização dos resultados, gestão de pessoal e estoque e pela área jurídica da empresa.

**Renata Pires Souza**, brasileira, maior, advogada, natural de Belo Horizonte, casada, portadora da cédula de identidade RG nº 452.581.257-53 SSP/MG, domiciliada a Rua Dr. Santos Júnior, 411 – apto 05 – Centro – Belo Horizonte/MG – CEP. 35.252-150

Sócia de um escritório de advocacia, atuando na gestão do mesmo, tendo sob responsabilidade a área de direito administrativo. Realizou diversos cursos no setor de gastronomia com objetivo de conhecer a dinâmica do negócio e o mercado onde irá atuar. Será responsável pela área administrativo-financeira, no que se refere às contas a pagar, receber, análise das demonstrações financeiras e demais rotinas pertinentes ao setor.

### **Atribuições dos colaboradores:**

**Gerente:** Planejar, dirigir, coordenar e supervisionar a execução dos serviços, estabelecer normas e procedimentos, controlar os pedidos e o andamento dos serviços, supervisionar a qualidade dos pratos incluindo sabor, aroma, aparência, temperatura, textura, higiene, composição; definir as promoções do dia; elaborar orçamentos; controlar as perdas ou quebras de utensílios e equipamentos, supervisionar as condições de guarda e armazenamento dos produtos e bebidas, autorizar o atendimento de requisição de materiais; aplicar práticas e conhecimentos de segurança alimentar, elaborar relatório de acompanhamento e desempenho buscando sempre a melhoria contínua dos processos internos.

**Cozinheiro (a):** Responsável pelo preparo dos pratos conforme pedido realizado pelo atendente, de acordo com as normas de segurança alimentar, evitando desperdícios durante a realização da atividade e apontando as possíveis causas caso ocorram durante o processo de preparo dos mesmos, supervisão dos auxiliares, domínio de técnicas atualizadas de serviços e equipamentos e conhecimento de todas as características e especialidades do restaurante.

**Auxiliar de cozinha:** Auxiliar a cozinheira no preparo dos pratos, bem como manter o setor limpo conforme normas estabelecidas.

**Atendentes:** Responsável pela abordagem do cliente ao chegar ao estabelecimento, buscando identificar sua necessidade agilizando o seu pedido e identificando possíveis necessidades que não foram plenamente atendidas.

## 4.5 Aluguel/IPTU

O local onde o empreendimento ira funcionar será alugado, com um custo mensal no valor de R\$ 3.120,00 (três mil cento e vinte reais), sendo R\$ 3.000,00 (três mil) o valor do aluguel e 120,00 (cento e vinte reais) o IPTU, pagos mensalmente.

## 4.6 Estrutura física

### 4.6.1 Layout físico

O layout apresentado a seguir, refere-se ao espaço físico do empreendimento, elaborado pela empresa Design & Arq.

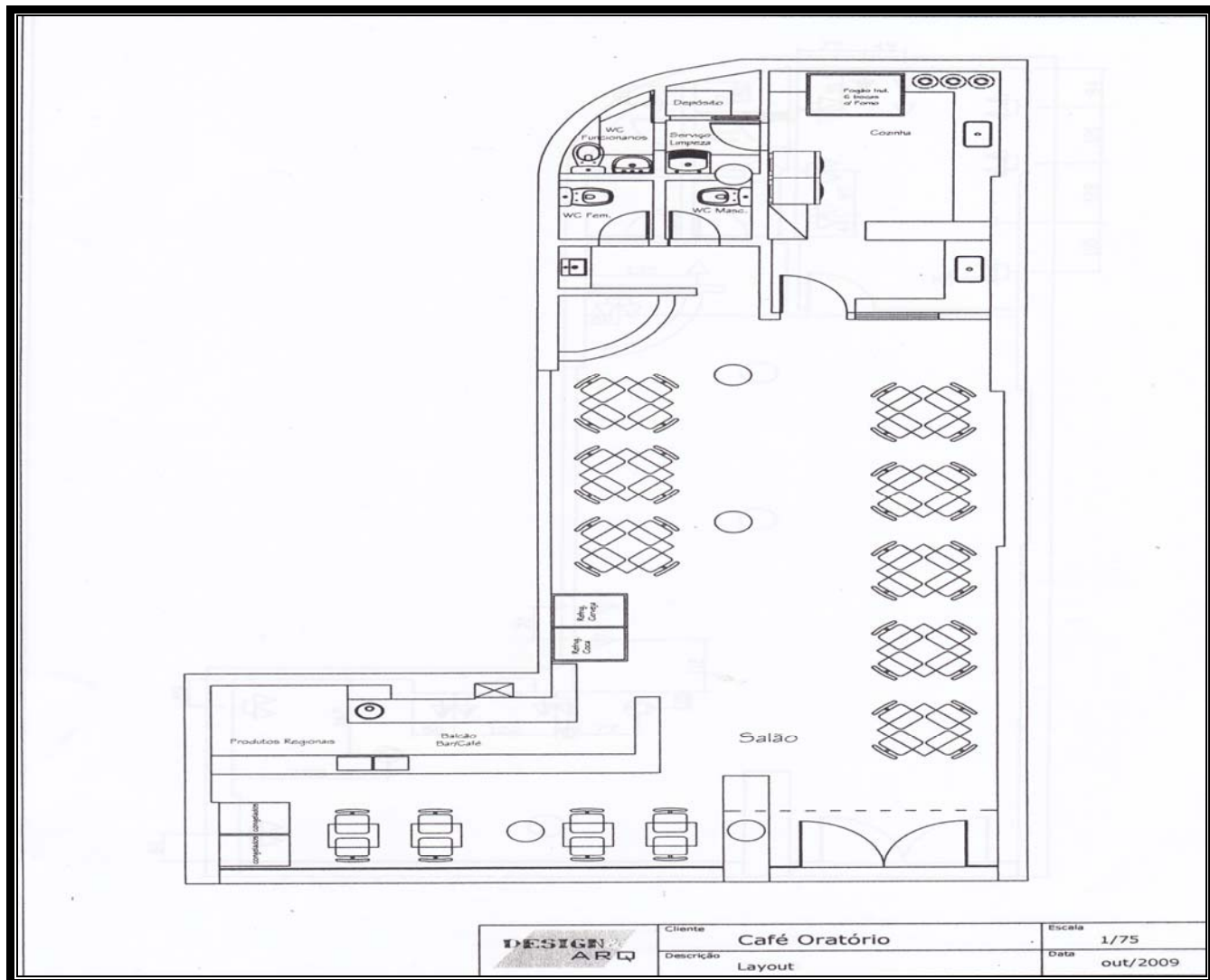
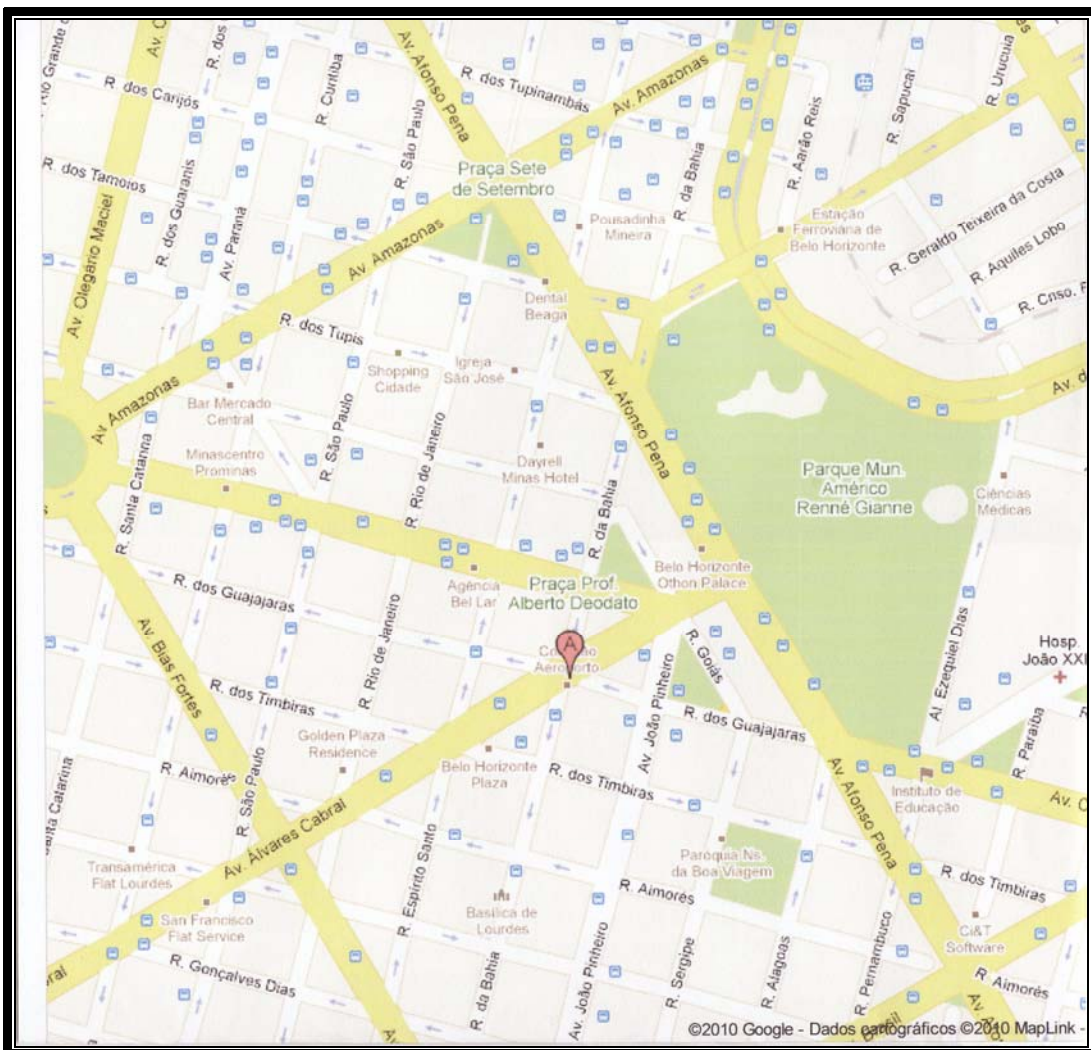


FIGURA 2: Layout do local  
Fonte: Manual de obra – elaborado por Design & Arq



#### 4.6.2 Área geográfica alvo e localização

A escolha deste local teve como base a concentração de um grande número de estabelecimentos comerciais, instituições financeiras e escritórios localizados próximo ao local bem como a conexão aeroporto que aumenta o fluxo de clientes na região de atuação do estabelecimento além de está numa região de fácil acesso.



- ➔ Sentido das vias
- 🚏 Pontos de ônibus
- 📌 Local escolhido

FIGURA 3: Localização do empreendimento

Fonte: Google. Disponível em <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&source=hp>  
Acesso em 13 de maio 2010.

#### **4.7 Terceirização**

Foi contratado um seguro para o empreendimento que abrangerá danos, roubos ou furtos, incêndio, raios ou vendaval, responsabilidade civil e danos elétricos, no valor de R\$ 996,10 (novecentos e noventa e seis reais e dez centavos) pagos anualmente.

#### **4.8 Assessorias externas**

O empreendimento contará com assessorias mensais e sempre que forem necessárias de apoio contábil abrangendo:

- Execução dos serviços contábeis e fiscais, incluindo todos os livros obrigatórios; (inclusive apresentação mensal dos balancetes de verificação).
- Elaboração da folha de pessoal e fornecimento das guias para pagamento de impostos e contribuições;
- Consultoria sobre assuntos contábeis, fiscais, trabalhistas e previdenciários;
- Consultoria e apoio jurídico (cadastramento e atualização em cartórios e órgãos públicos, defesa judicial e trabalhista).

O valor estimado para a assessoria contábil é de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais) mensais.

#### **4.9 Parcerias**

Pretende-se realizar parcerias junto aos estabelecimentos comerciais e escritórios da região, sendo possível após análise cadastral, faturar o pagamento para 30 dias bem como descontos de 5% a 10%, para empresas com mais de 20 refeições diárias que efetuem o pagamento quinzenal. Além disto, iremos identificar as necessidades de nossos potenciais clientes devido, à conexão aeroporto, nos auxiliando a criar novos produtos/serviços para esta clientela, buscando parceiros como às agências de viagem e turismo para que as mesmas indiquem nosso estabelecimento aos turistas.

## **5 PLANO OPERACIONAL**

### **5.1 Capacidade de Comercialização**

A capacidade comercial abrangerá “(...) quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.” SEBRAE (2007).

Sendo assim, a empresa considerou uma projeção do volume de vendas através das informações obtidas junto aos empresários do setor, sendo estes dados estimados, relativas às vendas para estabelecimentos similares, levando em conta “(...) a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender.” SEBRAE (2007).

Não foi verificado sazonalidade significativa, nos estabelecimentos desta natureza. Inicialmente foi elaborado o cardápio e dimensionado o preço de venda de cada produto/serviço, já incluso todos os gastos, a partir destes dados, foi realizado uma estimativa de vendas para os meses subsequentes. Apuramos uma receita de R\$ 28.002,70 mensais, de forma que os funcionários possam atender os clientes com a estrutura disponível. Os dados foram apurados com base nas pesquisas realizadas junto aos empresários do setor e as informações obtidas são estimadas, pois se trata de dados considerados sigilosos havendo grande resistência por parte do entrevistado em fornecer informações mais precisas.

### **5.2 Processos operacionais**

Com a representação das operações é possível realizar a revisão, análise e planejamento de rotinas em sistemas a serem implantados ou já existentes, além de facilitar a identificação de deficiências, uma vez que, permite a visualização de todos os passos operacionais. Através de um mapeamento de fluxograma, foram definidos os esquemas das principais atividades operacionais envolvidas tornando possível avaliar o esquema do processo das atividades.

Abaixo segue o fluxo de operação/circulação do estabelecimento.

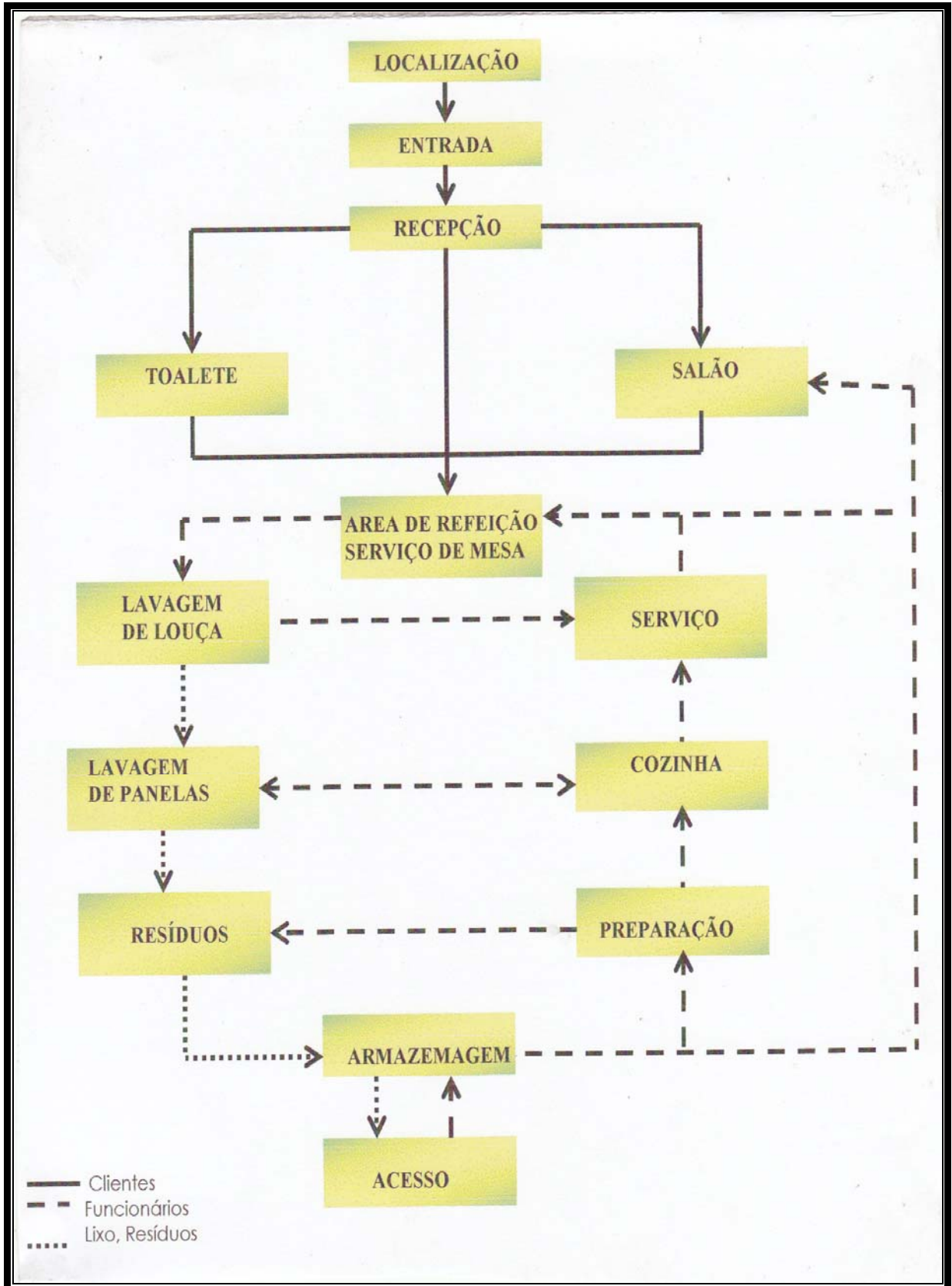


Figura 04 - Fluxo de Operação/circulação  
Elaborado pelo autor

### 5.3 Necessidade de pessoal

Para uma noção mais ampla da área de recursos humanos do restaurante, discriminamos a seguir o quadro de pessoal e respectivo pré-requisito, para atender à quantidade planejada de comercialização conforme capacidade de comercialização informada anteriormente.

**TABELA 1**  
**Pré - requisitos para os empregados**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Qualificação Necessária</b>
Gerente	2º grau completo, desejável superior, maior de idade, domínio pacote office,
	Disponibilidade de horário integral incluindo sábados.
	Experiência de no mínimo 04 anos em restaurantes como gerente geral.
	Bom relacionamento interpessoal, boa fluência verbal e facilidade de comunicação.
Cozinheiro (a)	Disponibilidade de horário integral incluindo sábados.
	Experiência de no mínimo 01 ano como cozinheiro (a) em estabelecimentos similares.
	Capacidade de criar novos pratos de acordo com as diretrizes da empresa.
	Bom relacionamento interpessoal, boa fluência verbal e facilidade de comunicação.
Auxiliar de Cozinha	Disponibilidade de horário integral incluindo sábados.
	Experiência de no mínimo 06 meses no setor de cozinha.
	Bom relacionamento interpessoal, boa fluência verbal e facilidade de comunicação.
Atendente	Mínimo 2º grau completo, maior de idade, noções de informática.
	Experiência de no mínimo 06 meses com atendimento ao cliente, boa fluência verbal, capacidade de trabalhar sob pressão.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 ANÁLISE DO MERCADO

### 6.1 Definição do público alvo e estudo dos clientes

O público-alvo do restaurante é o cliente com maior poder de compra e sempre a procura de bons serviços, alimentação de alta qualidade, atendimento eficiente e acima de tudo um local confortável e agradável com preços justos comparados aos nossos concorrentes.

Decidimos segmentar o perfil do público alvo em sete categorias: sexo, faixa etária, bairro onde reside/trabalha, profissão, frequência com que vai aos restaurantes, renda, valor médio gasto mensalmente, fator decisivo para escolha do estabelecimento e forma mais utilizada para pagamento.

Definido esses critérios elaboramos um questionário. O método utilizado será a abordagem direta, pois é o mais rápido e significativo comparado aos demais. As pesquisas objetivaram avaliar a receptividade da população na região quanto ao empreendimento a ser instalado, definir o perfil através das necessidades percebidas e verificar potenciais clientes. Todos esses pontos analisados servirão como base ao desenvolvimento e a intensidade à viabilização do investimento do empreendimento.

Consideramos uma amostra de 30 pessoas, sendo a pesquisa realizada nos locais planejados durante o mês de maio/2010. Poucas foram às pessoas que não responderam a última questão (renda mensal), já que utilizamos vários argumentos como o fato de ser opcional e a garantia do anonimato na apresentação dos dados.

Com os dados adquiridos, é possível fazer uma análise de dados capaz de demonstrar o perfil do público alvo e os pontos fortes e fracos da concorrência.

A seguir, estão apresentados os seguintes dados:

### Sexo

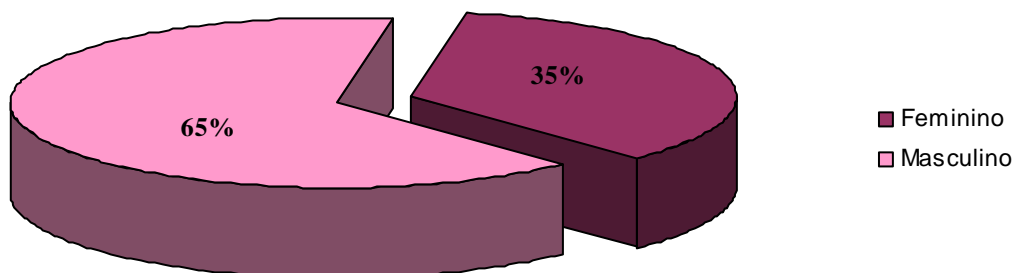


GRÁFICO 1: Sexo das pessoas entrevistadas  
Fonte: Dados da pesquisa

### Idade

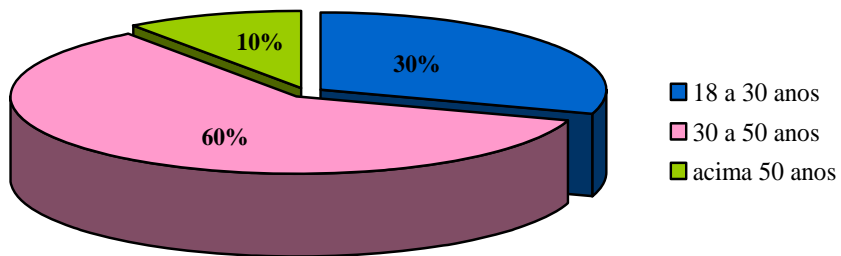


GRÁFICO 2: Idade das pessoas entrevistadas  
Fonte: Dados da pesquisa

### Reside e/ou Trabalha na região

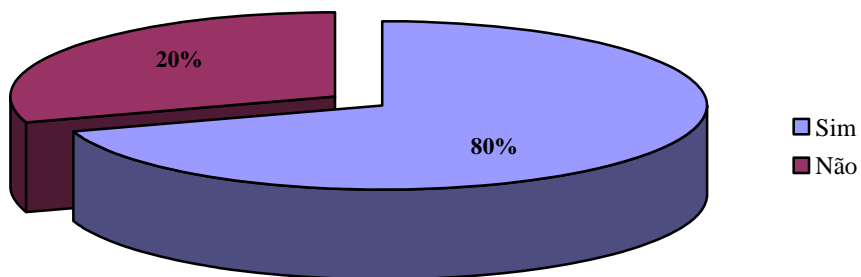


GRÁFICO 3: Das pessoas entrevistadas quantas trabalham ou residem na região  
Fonte: Dados da pesquisa

### Renda Mensal

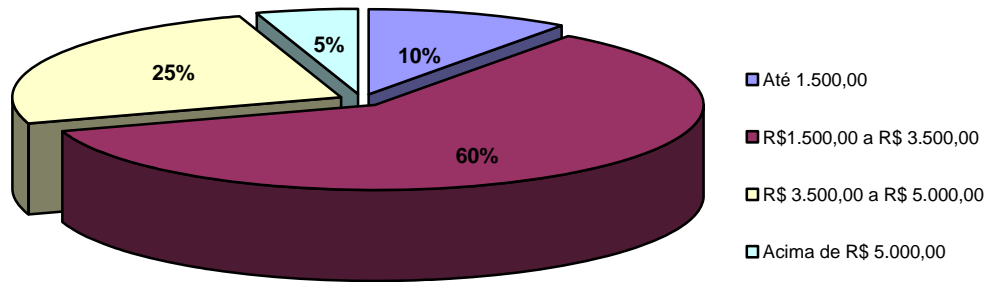


GRÁFICO 4: Renda média mensal das pessoas entrevistadas  
Fonte: Dados da pesquisa

### Frequência dos Entrevistados em Restaurantes

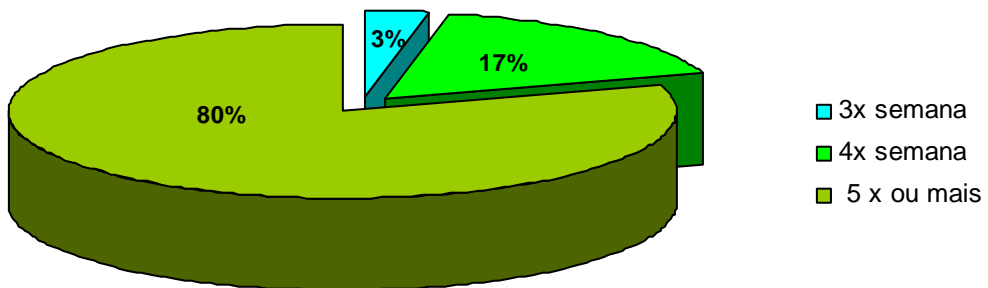


GRÁFICO 5: Com que frequência os entrevistados costumam ir a um restaurante?  
Fonte: Dados da pesquisa



### Gastos Mensais

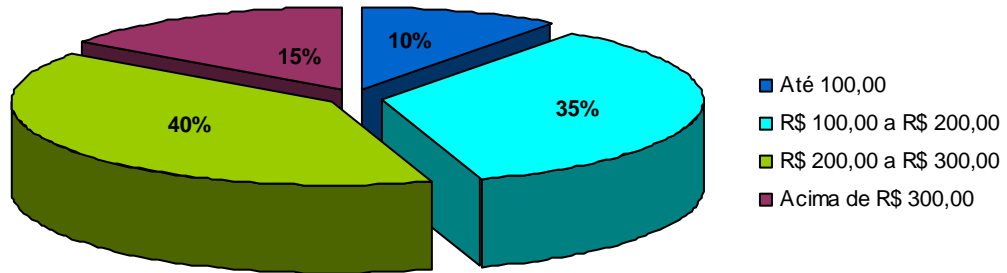


GRÁFICO 6: Gastos mensais com produtos/serviços  
Fonte: Dados da pesquisa

### Fatores Decisivos de Compra

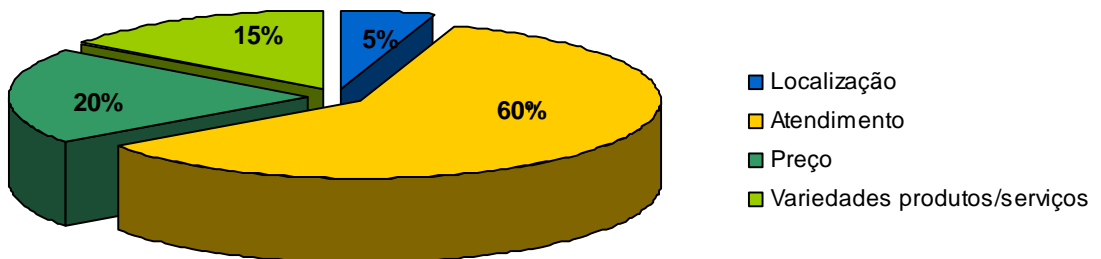


GRÁFICO 7: Fatores decisivos de compra  
Fonte: Dados da pesquisa

### Formas de Pagamentos

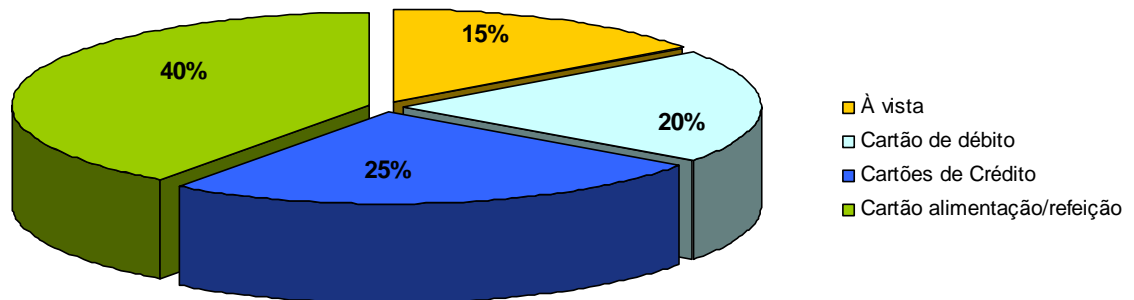


GRÁFICO 8: Formas de pagamentos mais utilizadas pelas pessoas entrevistadas  
Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados apresentados nos gráficos constatamos que das pessoas entrevistadas 65% são do sexo masculino, 35% são do sexo feminino, o que se percebe que os produto/serviços oferecidos pelo estabelecimento abrangem ambos os sexos e reforça o que foi dito anteriormente, o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho. Quanto à faixa etária, 60% têm idade entre 30 e 50 anos, 30% entre 18 e 30 anos, e somente 10% tem mais do que 50 anos, o que se conclui que o produto/serviço oferecido pelo estabelecimento é utilizado por pessoas de faixa economicamente ativa (entre 18 e 50 anos) cuja maioria (90%) está com relação de trabalho, e uma minoria de 10% não possui relação de trabalho, mas outras fontes de rendas e buscam por estabelecimentos similares ao nosso.

Das pessoas entrevistadas, 80% trabalham ou residem na região e apenas 20% passam na região ocasionalmente, demonstrando a capacidade que a região tem para comercialização dos serviços/produtos a serem oferecidos pelo estabelecimento uma vez que hoje as pessoas buscam maximizar o seu tempo para conseguir realizar todas as atividades de sua responsabilidade.

Constatou-se que os clientes entrevistados se caracterizam numa classe média a média alta (renda média de R\$ 1.500 a R\$ 5.000. 60% dos entrevistados possuíam renda média de R\$ 1.500 a R\$ 3.500 (considerados na classe média), 25% possuíam renda média de R\$ 3.500

a R\$ 5.000 (considerados na classe média alta), 5% tinham mais do que R\$ 5.000 de renda média mensal (considerados na classe alta), e 10% uma renda abaixo de R\$ 1.500 (considerados classe média a baixa).

A frequência em estabelecimentos desta natureza foi pesquisada para se verificar a intensidade de uso pelos clientes. Grande parte, 80% no total, costuma ir a um restaurante 5 vezes ou mais durante a semana, 17 % comparecem 4 vezes por semana e 3% comparecem 3 vezes por semana. Não há participação percentual para frequência de 1 vez por semana e 2 vezes por semana, Sendo assim, percebe-se que a frequência em estabelecimentos desta natureza não é eventual, o que favorece a estimativa de se prever o volume de compras dos produtos/serviços oferecidos pelo estabelecimento.

Pelo fato da maioria utilizar com frequência a compra de serviços/produtos, isso influencia nos gastos mensais, também pesquisados. 10% gastam até R\$ 100,00 por mês, 25% dos entrevistados têm gastos mensais entre R\$ 100,00 e R\$ 200,00 , 50% gastam entre R\$ 200,00 a R\$ 300,00 por mês e 15% gastam acima de R\$ 300,00, demonstrando que há mercado consumidor para o estabelecimento em análise.

Com relação aos fatores decisivos de escolha do restaurante, 40% dos entrevistados decidem pelo local levando em consideração o atendimento recebido, 25% consideram o preço, 20% localização e 15% variedade dos produtos/serviços. Estes dados demonstram que todos os fatores são importantes na decisão do consumidor por um restaurante, deve haver harmonia entre eles, apesar de que o atendimento foi destaque nesta pesquisa. Apesar de não ser citado no questionário todos os entrevistados informaram que a decisão começa ao entrar no estabelecimento, sendo levado em consideração o atendimento recebido, higiene do local, dentre outros.

A forma de pagamento mais utilizada pelos entrevistados é cartão refeição, do total 40% dos entrevistados paga suas refeições com visa Vale, sodexo pass,TR, etc , 25% pagam com cartão crédito e 20% utilizam cartão de débito. Pouca é a participação percentual que compram à vista (15%).Para não aumentar os custos, será definido pelo estabelecimento um valor mínimo para pagamento com cartões de débito e crédito.

Perguntamos aos entrevistados o que estes achariam que seriam suas necessidades para o estabelecimento a ser instalado. Foram destacadas as seguintes características: praticidade; conforto; preço acessível; qualidade do atendimento e do ambiente e comida saborosa.

O nicho de mercado está definido, conforme dados apresentados, entre pessoas de idades e faixas economicamente ativas, em maioria de classe média a alta, abrangendo ambos

os sexos. Os clientes se definem por terem grande frequência em estabelecimentos desta natureza, que prezam principalmente pela qualidade do atendimento recebido bem como preço e a variedade dos produtos/serviços oferecidos. Diante dessas características, o empreendimento pretende atendê-los de acordo com suas necessidades e abranger o nicho especificado.

## **6.2 Riscos de Mercado**

Aprender a conviver com o risco e saber administrá-lo é um fator importante para a adaptação às novas regras de mercado. Preço, qualidade, apresentação, conveniência, são alguns dos parâmetros que o consumidor analisa para decidir onde comer.

Uma dos maiores riscos de mercado são as crises. No caso do mercado gastronômico, a crise econômica é a mais comum dentre os estabelecimentos comerciais. As crises relativas a algum tipo de produto e as crises internas (referente à equipe de trabalho).

Pode-se observar que os dois modelos de crises que atuam neste setor são a interna, motivada por questões gerenciais, e a externa, por causa da grande concorrência.

Quando se fala em taxas e impostos, também é possível falar em riscos financeiros; dependendo do aumento destes tributos, todo ou uma parte do negócio pode se tornar inviável; o administrador dever ter a capacidade de perceber essas alterações e se adequar.

## **6.3 Serviços aos clientes**

O restaurante Oratório - Café e Restaurante oferece serviços no setor alimentício, através do sistema à La Carte, com as opções de pratos executivos, saladas e outras opções de alimentação. Os clientes poderão fazer sua reserva por telefone. Nossos produtos são de qualidade, acompanhados de excelentes serviços de atendimento, trazendo conforto e segurança para os nossos clientes. Contamos ainda com obras de arte de diversos artistas que expõe em nosso estabelecimento um pouco da cultura local, criando um ambiente agradável para encontros casuais e reuniões de negócios.

Todos os produtos/serviços serão realizados dando grande ênfase às normas de vigilância sanitária e segurança alimentar, o que garantirá total segurança no consumo e ainda passará confiabilidade criando um vínculo ainda maior com a empresa.

#### **6.4 Estudo dos fornecedores**

São muitos e pulverizados. Os insumos são de fácil obtenção em diversos pontos do mercado de alimentos. Caberá a nos escolher dentre estes os que melhores se adaptarem as nossas necessidades, pois devemos dar atenção especial ao estoque e na conservação dos insumos comprados, a fim de manter a qualidade do nosso produto. Sendo assim iremos dividir as compras de matéria-prima da seguinte forma: compra diária - para produtos perecíveis; compra semanal - focada principalmente nas carnes após negociação com os fornecedores e produtos cuja compra devem ser mensal, principalmente material de limpeza e produtos como óleo e azeite cujo armazenamento exige esforços menores que os demais itens, facilitando compras em quantidade, permitindo melhor negociação junto aos fornecedores, minimizando, desta forma, alguns custos de aquisição.

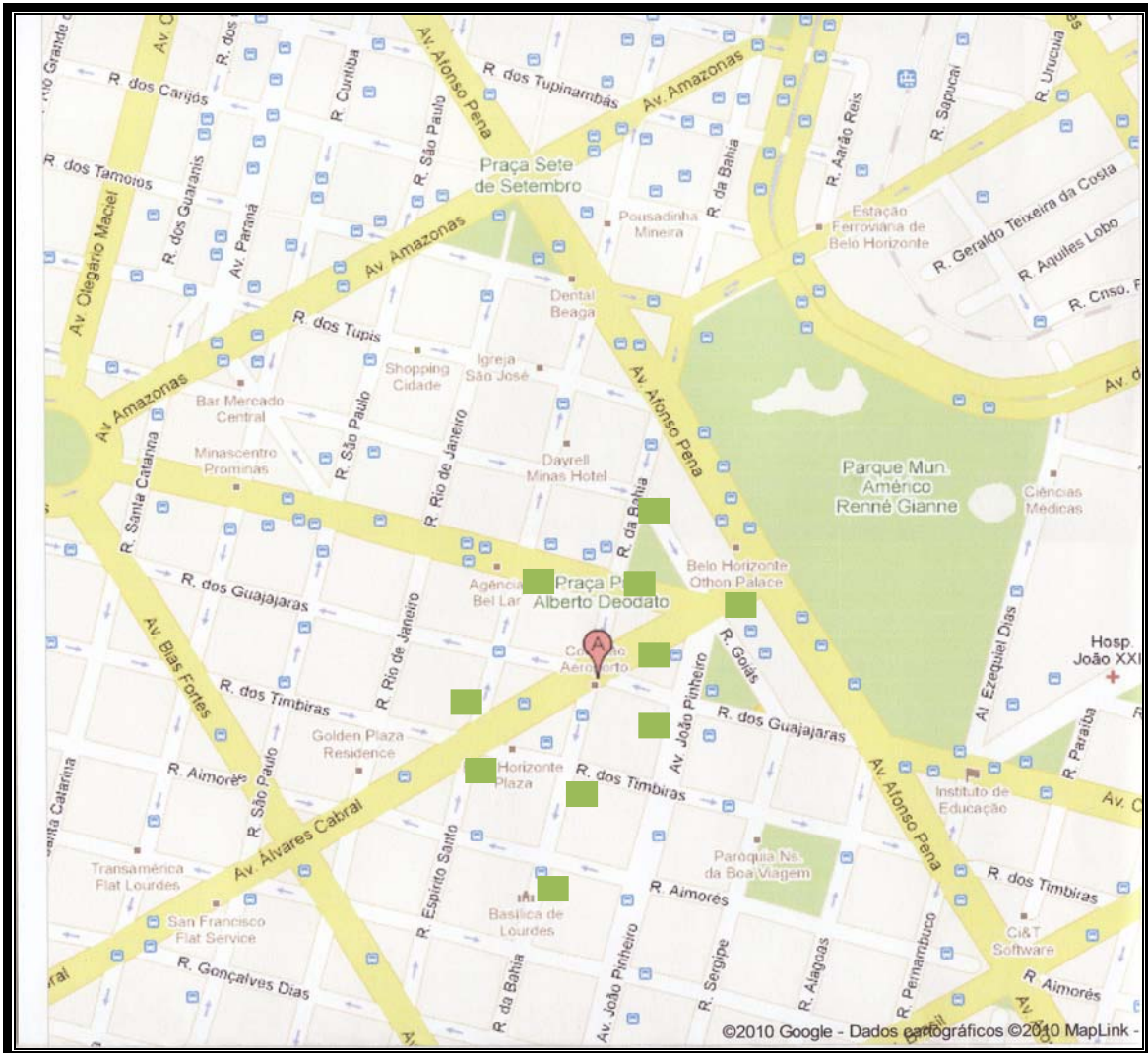
Serão feitas cotações com diversos fornecedores de forma a obtermos uma base de dados destes, facilitando assim, posteriormente, nossas compras. Será dada atenção especial àqueles fornecedores que oferecem melhores preços e condições de pagamento, sem, com isso, prejudicar a entrega e qualidade do produto e sua variedade.

#### **6.5 Estudo dos concorrentes**

O setor de restaurantes é muito amplo quanto ao número de participantes. Numa concorrência, onde “o que fazer” e “como fazer” promove a diferença, que é fundamental para nele sobreviver com sucesso, identificando o seu diferencial competitivo frente à concorrência.

Devido a grande quantidade de restaurantes localizados na área do centro da cidade, focamos nossa análise naqueles que atendem a clientela que pretendemos alcançar.

Em pesquisa de campo, identificaram-se os concorrentes próximos ao local do empreendimento conforme FIGURA 05 abaixo:



- Localização dos concorrentes
- 📍 Local escolhido

FIGURA 5: Identificação dos concorrentes próximos ao local escolhido

Fonte: Google. Disponível em <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&source=hp>  
 Acesso em 13 de maio de 2010.

Avaliou-se através de uma pesquisa de observação de campo a localização dos concorrentes, suas atuações, boas práticas ou deficiências, com o intuito de avaliar as características dos concorrentes em comparação ao empreendimento.

Foram avaliados os principais concorrentes, sob os seguintes aspectos: tipo de serviço, produto, horário de funcionamento, qualidade do atendimento, qualidade do ambiente, preço, acessibilidade e promoções.

**TABELA 2**  
**Dados dos concorrentes**

<b>Atributos</b>	<b>Oratório-Café e Restaurante</b>	<b>João Caetano Café Especiais Kahlúa</b>	<b>Kahlúa Light</b>	<b>Café Benzadeus</b>	<b>Bonno Café</b>	<b>Melhor Sabor</b>
Tipo de Serviço	La carte	Cafeteria	La carte	La carte	La carte	Self Service
Qualidade do produto	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ótimo	Ótima
Funcionamento ao público	2ª a 4ª feira : 08:00 as 19:00 hs 5ª e 6ª feiras: 08:00 às 23:00 hs	2ª a 6ª feira : 08:00 as 21:30 hs Sábado: 09:00 as 22:00 hs	2ª a 6ª feira: 11:00 as 15:00 hs	2ª feira à Sábado: 09:00 as 23:00 hs	2ª a 6ª feira: 08:00 as 23:00 hs	2ª a 6ª feira: 11:00 as 15:00 hs Sábado: 11:00 as 14:30 hs
Qualidade do atendimento	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bom	Bom
Qualidade do ambiente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bom	Bom
Acessibilidade	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bom	Bom
Preço	Excelente	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom	Bom
Promoções	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Os aspectos de tipo de serviço, produto, horário de funcionamento, qualidade do atendimento, qualidade do ambiente, acessibilidade e preço, foram avaliados com as classificações crescentes: ruim>bom>ótimo>excelente, considerando “ruim” a pior situação e “excelente” a melhor situação. Quanto ao aspecto das promoções, tomou-se como base a constatação ou não, observando a impressão dos usuários e dados constantes nos estabelecimentos.

Observou-se dos concorrentes pesquisados que, em geral, os preços comparados estão num patamar semelhante, às condições de pagamento são diversificadas, possuem ótima localização em relação às vias de maior movimento (Rua da Bahia e Av. Álvares Cabral), têm boa acessibilidade e já possuem clientela formada devido ao tempo de atuação no mercado. Constatou-se através de pesquisas em sites depoimentos de clientes relativos ao Café Benzadeus que com pouco mais de 01 ano de funcionamento já conquistou muitos clientes que inclusive indicam para outros freqüentadores o local para visitar.

Outro fator de relevância foi à reforma que a Cafeteira e tabacaria Kahluá passou, inclusive mudou seu nome para João Caetano Café especiais Kahluá, que atua há 17 anos no mercado e conta com o serviço “take away” um espaço externo para as pessoas que querem tomar um café sem necessariamente ter que entrar no ambiente interno do estabelecimento, sendo o primeiro estabelecimento a ter este espaço no mercado mineiro. Pretendem implementar novas idéias, dentre elas, apresentações musicais aos sábados dentre outras. Com relação ao preço praticado ficou claro que na maioria das vezes não é fator decisivo para a escolha do cliente, pois se trata de consumidores pertencentes as classes A e B, onde somente o preço não é fator decisivo para a escolha. Trata-se de um mercado altamente competitivo, com concorrentes fortes e bem posicionados, caberá ao nosso empreendimento buscar diferenciais para conquistar e manter os clientes.

## **6.6 Relacionamento com os concorrentes**

Conforme a TABELA 2 apresentada anteriormente notou-se que temos uma concorrência acirrada na região onde o empreendimento irá atuar, entretanto, os mesmos já estão instalados no local há mais tempo e boa parte dos comerciantes da região os conhece, e são bem aceitos pelos consumidores. Porém, notou-se que existe grande capacidade de



competição para um novo empreendimento neste setor de atuação, pois se trata do setor de alimentos sendo este considerado uma necessidade básica do ser humano, além disto, devemos identificar as necessidades a serem atendidas que não foram percebidas pelos concorrentes. Não se percebeu parcerias entre os concorrentes, podendo ser uma alternativa de busca de melhoria.

## **7 PLANO DE MARKETING**

Tratando-se de uma nova empresa no mercado, o investimento inicial é muito significativo. As ações de marketing foram desenhadas, com cuidado, para atingir o objetivo principal, o cliente. A relação custo x benefício foi à base dessas ações.

### **7.1 Estratégia do Negócio**

Como se trata de um empreendimento que será inserido em mercado já existente, a estratégia competitiva do negócio é o enfoque ou nicho de mercado. Cabe esclarecer que nossa intenção é explorar o mercado mais amplo, oferecido pela diferenciação.

### **7.2 Estratégias do preço (promoção e comercialização)**

Atuando como estratégia de diferenciação, muito próximo ao nicho de mercado, os preços adotados serão compatíveis com os praticados no mercado, mesmo assim, no início das operações podemos praticar preços mais atrativos, elevando-se gradualmente até chegar ao patamar desejado.

Para a determinação do preço, tomou-se como base a compatibilidade com os preços praticados no mercado pelos concorrentes diretos, que considera os custos do produto/serviço para cobrir a rentabilidade do empreendimento e proporcionar bom faturamento mensal.

As estratégias a serem implementadas são:

- Promoções periódicas durante o happy hours que acontece as 5ª e 6ª feiras após as 18:00 hs com música ao vivo sem a cobrança de couvert;
- Criação do cartão de fidelização que concederá descontos aos clientes em eventos gastronômicos e artísticos culturais, conforme parcerias mantidas pelo estabelecimento, além de ganhar no dia do seu aniversário o almoço grátis; além de oferecer descontos de 10% a cada 3 refeições, 20% a cada 6 refeições e 40% a cada 10 refeições acumuladas através de cupons;
- Programa de reciclagem 100% - este programa tem como objetivo reduzir a produção de resíduos sólidos ou líquidos que seriam descartados no meio-ambiente. Os nossos funcionários farão à coleta seletiva, em ambiente apropriado dentro da empresa, onde todos os resíduos serão separados em seis categorias: papel, plástico, vidro, metal, material orgânico e material não reciclável, sendo encaminhado posteriormente a empresas credenciadas junto ao órgão competente do município para o destino correto.
- Estudo da criação de convênios, num segundo momento, com grandes empresas, visando fomentar a frequência;
- Criação de web site, além de criar perfis no twitter e facebook;
- No rodapé da comanda de consumo existirá um espaço com solicitação de e-mail do cliente, além de uma pesquisa de opinião, visando o relacionamento e controle;

### **7.3 Ação Estratégia de Marketing**

A imagem que o restaurante quer passar é de um estabelecimento que fornece comes e bebes de alta qualidade para clientes das classes A e B. Analisando o perfil do público-alvo definimos a decoração do ambiente e todos os utensílios a serem utilizados bem como o perfil do profissional a ser contratado.

O marketing que será feito antes da inauguração tem como objetivo gerar curiosidade no cliente a respeito do novo estabelecimento que está para abrir. Igualmente ao ciclo de vida de um produto, o restaurante estará na fase de estabilidade, após sua inauguração, então vamos procurar fidelizar os clientes desde a fase de implantação, divulgando as promoções e programa de fidelizações, conforme estratégia previamente definida.

Sempre estaremos inovando e divulgando nossos produtos e serviços, para nunca entrarmos na fase de declínio. Obviamente as divulgações serão realizadas com o objetivo de

atingir nosso público alvo. De acordo com a Abrasel, os meios de comunicação que mais influenciam este público são o rádio, os outdoors, os panfletos e as revistas especializadas.

#### **7.4 Vantagens competitivas**

O conceito atual de restaurante se refere a um estabelecimento moderno, que deve servir a seu cliente um elenco harmonioso de produtos e serviços. As distinções entre serviços e produtos oferecidos pelos restaurantes, anteriormente e agora, são significativas e expressam uma evolução dos conceitos de serviços em alimentação, determinando, entre outros fatores, pelas mudanças do comportamento do consumidor.

Tais alterações levaram a segmentação dos mercados, características marcantes das estratégias empresariais com respeito ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento de produtos e serviços. O mercado cada vez mais fragmentado determina as empresas à limitação de um foco para melhor atender o consumidor. São os pequenos detalhes que fazem toda a diferença.

Neste contexto, as competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distinto percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência, ao menos em curto prazo.

É nesse raciocínio, que a empresa pretende possuir um diferencial competitivo que a faça capaz de acelerar no crescimento, se elevar aos seus concorrentes, e ser capaz de competir em meio às mudanças, com um conjunto de forças, capacidades, habilidades que possam ser reutilizadas para criar novos negócios.

“A essência da estratégia consiste em criar as vantagens competitivas de amanhã antes que seus concorrentes imitem” Hamel & Prahalad (2000, p.153).

Sendo assim, a empresa se caracterizará de diferenciais competitivos como:

- Ambiente: agradável e confortável;
- Produto: sabor inigualável;
- Acessibilidade: fácil acesso e visualização;
- Diferencial no atendimento: Profissionais capacitados para identificar a necessidade do cliente, com o objetivo de superar suas expectativas e encantá-lo,
- Promoções atrativas: principalmente para nosso público-alvo e potenciais clientes já identificados.

## **7.5 Planos de pesquisa e desenvolvimento**

Pretende-se levar em conta planos de pesquisa e desenvolvimento, como fatores de produtividade e competitividade da empresa, nos envolvimento em sistemas de trabalho, cursos/treinamentos necessários para a capacitação e melhoria profissional dos empregados, por meio de pesquisas de satisfação e comportamento dos clientes, realização de benchmarking em empresas pioneiras do setor e a busca das suas melhores práticas observando as tecnologias que estão sendo utilizadas visitando e observando os concorrentes, avaliação da performance da empresa através de reuniões, discussões e feedbacks entre a equipe de trabalho, e percepção aos acontecimentos do mercado (através de jornais e publicações). A frequência será de acordo com as percepções de necessidades de pesquisa e desenvolvimento, senão, serão seguidos anualmente.

## 8 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

#	ETAPAS	Predecessoras	1º Semestre						2º Semestre					
			jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
A	Definição do Investimento Inicial	-						x						
B	Definir local	A						x						
C	Legalização	B						x						
D	Determinação dos departamentos	C						x						
E	Definir Projeto de Marketing	D						x						
F	Recrutamento e seleção de funcionários	D						x						
G	Elaboração do organograma empresarial,	D						x						
H	Fazer projeto da obra junto ao arquiteto	D						x						
I	Procedimento Financeiro	D							x					
J	Desenvolver material de divulgação	E						x	x					
K	Desenvolver identidade visual	E						x	x					
L	Contratação e treinamento funcionários	F						x	x					
M	Cadastrar fornecedores	D					x	x						
N	Fazer a obra	G						x	x					
O	Efetuar a compra equipamentos	G							x					
P	Elaborar Cardápio	L						x	x					
Q	Controlar e programar compras	P-N							x					
R	Instalação e teste dos equipamentos	N-O								x				
S	Efetuar as compras dos insumos	Q								x				
T	Fazer limpeza e manutenção do ambiente	R								x				
U	Receber e armazenar as compras	S-T								x				
V	Conferir e aprovar material de publicidade	I-J-K							x					
W	Preparo dos pratos e arrumação do ambiente	U								x				
X	<b>INAUGURAÇÃO</b>	V-W-H								x				

## **9 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS**

Na construção de cenários, são considerados resultados otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas) ou resultados pessimistas (queda nos serviços ou aumentos dos custos), resultados realistas que o negócio possa ter, a fim de obter ações de prevenção frente às adversidades ou na potencialização em caso de situações favoráveis.

Para isso, foram simuladas as seguintes atitudes:

### **9.1 Cenário pessimista:**

- As estratégias de marketing podem não surtir efeito no curto prazo e não obter tanto a fidelização de clientes;
- Poderá haver mais necessidades de obtenção de mais recursos financeiros que o previamente planejado, sendo assim, serão recorridos a empréstimos.
- O início das atividades pode ser um pouco mais demorado que o programado devido à preparação dos funcionários e das documentações de abertura da empresa. Ocorrendo tal situação, serão revistas as previsões de faturamento e custos operacionais.
- Nos primeiros meses, a capacidade de comercialização pode ser menor que o previsto, provocando queda no faturamento. Para isso, serão necessárias ações corretivas como promoções nos preços.
- Os concorrentes podem reagir quanto ao novo empreendimento. Pretende-se então, formar parcerias com os mesmos ou com adversários mais fortes.

### **9.2 Cenário otimista:**

- Cada vez mais as pessoas alimentam fora de casa devido à escassez de tempo disponível, isso pode ser um fator que provoque maior demanda pelo nosso estabelecimento conseqüentemente, aumento do faturamento. Sendo assim, o objetivo será fornecer produtos/serviços de qualidade a preços justos o que tornara nosso estabelecimento atraente bem como o próprio cliente fará a propaganda do nosso negócio devido a sua excelência;

- As demandas podem aumentar, sendo assim, serão pretendidos novos convênios e parcerias com estabelecimentos.

### **9.3 Cenário realista:**

- A empresa terá que buscar parcerias com fornecedores, para obter redução nos custos e fazer frente aos concorrentes atuais;
- Necessidade de manter um quadro de funcionários capacitados e alinhados a estratégia da empresa, prestando atendimento de excelência ao cliente, sendo este um dos fatores determinante para o retorno do cliente ao nosso estabelecimento;
- Buscar soluções que superem as expectativas dos clientes, encontrar por soluções e não apenas um produto/serviço.
- A relação com o cliente deverá ser transparente, proporcionando ao mesmo a oportunidade para repassar suas sugestões e/ou críticas para a melhoria do negócio.

## **10 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **10.1 Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)**

A análise SWOT permitirá ao empreendedor visualizar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado, bem como identificar suas forças e fraquezas. As forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças ao ambiente externo, relevantes para o ambiente de negócios em que a empresa está operando.

As forças e oportunidades são propícias ao crescimento e desenvolvimento da organização. Já as fraquezas e ameaças são vulneráveis e devem ser pontos de melhoria e aprimoramento constante.

	Útil Para atingir os objetivos FORÇAS	Prejudicial Para atingir os objetivos FRAQUEZAS
Origem Interna (atributos da organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa localização e acesso,</li> <li>- Comida de excelente qualidade</li> <li>- Profissionais capacitados,</li> <li>- Preço justo,</li> <li>- Espaço físico organizado e confortável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa não possui parceiros fortes,</li> <li>- Insuficiência financeira para novos investimentos,</li> <li>- A empresa ainda não possui uma marca conhecida no mercado.</li> <li>- Dificuldade para obter empréstimos junto as instituições financeiras.</li> <li>- Falta de experiência dos sócios neste setor.</li> </ul>
Origem Externa (atributos do ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da necessidade das pessoas procurarem por estabelecimentos desta natureza, devido a entrada das mulheres no mercado de trabalho;</li> <li>- Busca por serviços diferenciados, atendimento ágil e de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrentes já possuem parcerias fortes,</li> <li>- Surgimento de novos concorrentes a qualquer momento próximo ao estabelecimento.</li> </ul>

FIGURA 6: Análise SWOT  
Fonte: Elaborado pelo autor

O principal objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades e evitar ou minimizar as ameaças do ambiente externo. Com isso, a empresa avaliou seus pontos fortes, e tenta moderar o impacto de seus pontos fracos e a análise para revelar pontos fortes que ainda não haviam sido plenamente utilizados, bem como identificar pontos fracos que ainda podem ser corrigidos.

As atividades da empresa serão iniciadas em agosto de 2010, conforme divulgação já realizadas nas mídias contratadas, mesmo assim, ainda encontra dificuldade financeira para se estabelecer quanto às despesas cotidianas. Seus pontos fortes ainda são pequenos, mesmo assim, têm grande significância, possuindo um espaço físico propício ao conforto e praticidade, boa localização, funcionários capacitados, e espaço chamativo para a visualização. Os concorrentes próximos já estão bem estabilizados, com imagem e marca reconhecidas, possuindo convênios e parcerias bem estabelecidos, o que pode ser uma grande ameaça ao negócio do empreendimento e ser mais difícil, assim, de captar clientes.

## 10.2 Análise das Forças Competitivas de PORTER

Segundo Porter (1985), o fracasso de muitas empresas deve-se à falta de capacidade de desdobrar uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva.

A elaboração da estratégia através das forças competitivas de Porter terá como objetivo a tomada de ação coerente com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo



ambiente, analisadas anteriormente considerando que qualquer ação da empresa vai ser consequência direta ou indireta da estratégia definida.

A análise do setor que a empresa vai participar sob o enfoque do modelo das cinco forças de Porter (1985), como cada uma afeta a rentabilidade do negócio nos seguintes aspectos:

**Barreiras à entrada de novos concorrentes:** as barreiras à entrada são grandes, pois o investimento inicial é elevado. Entretanto notamos um crescimento acelerado neste setor, mas grandes partes destas empresas não sobrevivem mais que um ano, devido à falta de planejamento e levantamento do capital de giro necessário para sustentar o negócio. Há concorrentes com identidade de marcas reconhecidas próximas ao lugar e seus reconhecimentos e qualidades podem afetar a rentabilidade da empresa. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade em consequência.

**Rivalidade entre os concorrentes existentes:** A rivalidade entre os concorrentes é alta, devido ao grande número de estabelecimentos que estão surgindo, competindo agressivamente não só em relação ao preço do produto, mas também em inovação, marketing, etc. Os concorrentes próximos já têm uma posição bem estabelecida, com parcerias entre empresas e convênios, o que aumenta as garantias ao cliente e os atrai.

Segundo Porter (1985), a rivalidade é consequência de fatores estruturais concorrentes numerosos ou bem equilibrados, custos fixos altos, ausência na diferenciação, capacidade aumentada de grandes incrementos, fatores que podem aumentar futuramente e gerar uma rivalidade maior.

**Riscos de produtos/serviços substitutos:** a pressão por substitutos é baixa. Os produtos/serviços substitutos podem limitar os lucros em tempos normais, e como também reduzir as fontes de riquezas.

**Poder de barganha e negociação dos compradores:** O poder de barganha dos clientes é muito alto, pois se tratando de uma compra, a comparação torna-se fácil para os clientes. Em pesquisa de observação em campo, notou-se que os clientes buscam os estabelecimentos que tem fácil acesso, priorizando a preferência por qualidade no atendimento como fator de escolha. Logo, a sensibilidade dos preços não é tão relevante para eles. De acordo com Porter (1985), “(...) é interessante observar o sistema de valor que os

compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece a mais que seus concorrentes”.

**Poder de barganha e negociação dos fornecedores:** o poder de barganha deles é irrelevante, tendo em vista a facilidade de negociação dos produtos a serem utilizados, não afetando a rentabilidade da empresa.

Com a análise estrutural, uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência na empresa e suas causas básicas, a empresa terá condições para identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao setor, cruciais para o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva, criando uma posição defensável a longo prazo e superando seus concorrentes.

### 10.3 - Balanced Scorecard

A ferramenta de monitoramento da mensuração de desempenho de performance, de controle da estratégia e de gestão da empresa a ser utilizada será o balanced scorecard.

“O balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizada segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos e o aumento da produtividade.”Kaplan & Norton (1997, p. 24-25; 44).

Abaixo, segue o esquema de implementação e foco da empresa baseada no balanced scorecard:

**TABELA 3**  
**Balanced Scorecard**

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos	Indicadores	Meta	Ação
Financeira		Crescimento rentável do negócio	Receita x Vendas	Aumento de 10% em 1 ano	Realizar uma política de preços, convênios e promoções
Clientes		Atrair clientes	Satisfação e lealdade dos clientes		Oferecer novas alternativas de atratividade
Processos internos		Melhorar o desempenho do serviço oferecido	Atendimento x Retorno satisfatórios		Realizar reuniões para questionamentos do nível de serviço e obter incentivos de melhoria
Aprendizado e crescimento		Entender as necessidades do mercado/cliente	Pesquisas de satisfação		Estudo do mercado e pesquisas
		Treinar e equipar a força de trabalho em processos de qualidade	Quantidade de pessoas potencialmente hábeis		Programas de capacitação estratégica das forças de trabalho
		Sinergia da equipe	Sugestões/Reclamações		Feedbacks e reconhecimentos para promover a sinergia

Fonte: Elaborado pelo autor

Sob o sentido das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), o balanced scorecard é um modelo que suficientemente relaciona os objetivos, indicadores, metas e ações possibilitando aos administradores um guia com os principais aspectos do negócio e as visões de implementação. Inicialmente, a meta é atingir 10% no ano cada uma dessas perspectivas.

A perspectiva financeira, está baseada na obtenção do retorno adequado ao empreendedor, dando-lhe receitas e lucros, a perspectiva dos clientes em obter mais clientes garantindo-lhes satisfação e deles maior lealdade, a perspectiva dos processos internos na melhor qualidade pelo serviço oferecido, rentabilidade operacional, e a perspectiva do aprendizado e crescimento, na melhor capacitação dos funcionários, dando importância ao fator humano.

## **11 PLANO FINANCEIRO**

### **11.1 Fontes dos recursos financeiros**

De acordo com o contrato social, os dois sócios entrarão cada um com R\$ 70.000,00 totalizando um investimento inicial de R\$ 140.000,00 sendo suficiente para cobrir todos os custos e despesas iniciais. Para identificarmos a viabilidade financeira do estabelecimento, pesquisamos detalhadamente todos os investimentos fixos, desde moveis e utensílios, máquinas e equipamentos fixos.

#### **11.1.1 Estimativa dos investimentos fixos**

O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.

Os investimentos fixos necessários totalizam R\$ 28.521,30 incluindo utensílios, e os investimentos pré-operacionais R\$ 42.882,00 que serão detalhados a seguir.

### 11.2.1 Insumos fixos necessários

Para iniciar as atividades do estabelecimento, serão necessários máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, ou seja, insumos necessários para o funcionamento operacional do negócio. Seguem abaixo, os valores estimados para tais insumos:

**TABELA 4 - MOVÉIS/ UTENSÍLIOS/MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

<b>Total Utensílios</b>				<b>R\$ 3.673,50</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Panela de pressão 7,6 L	unid.	2	R\$ 145,00	R\$ 290,00
Caçarola alumínio	unid.	1	R\$ 24,00	R\$ 24,00
Bule para leite 300 ml	unid.	2	R\$ 31,50	R\$ 63,00
Cx plástica com tampa 11L	unid.	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Potes para mantimento 1,7L	unid.	5	R\$ 3,00	R\$ 15,00
Escumadeira	unid.	2	R\$ 11,00	R\$ 22,00
Cestinha pão	unid.	5	R\$ 5,00	R\$ 25,00
Facas de pão	unid.	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00
Faca de carne e legumes	unid.	4	R\$ 10,00	R\$ 40,00
Garfos Trinchante	unid.	1	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Vasilhas e bacias de preparo 16 L	unid.	5	R\$ 5,00	R\$ 25,00
Porta condimentos	unid.	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Abridor de lata cj	unid.	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
Formas para bolo e assar paes	unid.	4	R\$ 9,00	R\$ 36,00
Copos cozinha dúzia	unid.	1	R\$ 7,00	R\$ 7,00
Copo Medidor	unid.	3	R\$ 4,00	R\$ 12,00
Dosador de bebidas	unid.	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50
Leiteira	unid.	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Pincel	unid.	1	R\$ 22,00	R\$ 22,00
Cesto frituras	unid.	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Garrafa chantilly	unid.	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Bisnaga para caldas	unid.	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
Polvilhador chocolate/canela	unid.	2	R\$ 12,00	R\$ 24,00
Pegador p/ doces e salgados	unid.	2	R\$ 3,00	R\$ 6,00
Espatula p/ bolos e tortas	unid.	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Bandejas	unid.	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Prato refeição	dúzia	5	R\$ 60,00	R\$ 360,00
Garfos mesa	dúzia	5	R\$ 26,00	R\$ 130,00
Garfinhos sobremesa	dúzia	2	R\$ 26,00	R\$ 52,00
Faca mesa	dúzia	5	R\$ 42,00	R\$ 210,00
Colheres sobremesa	dúzia	2	R\$ 26,00	R\$ 52,00
Faca sobremesa	dúzia	2	R\$ 42,00	R\$ 84,00
Colheres cafezinho c/12	dúzia	1	R\$ 26,00	R\$ 26,00

Colher sorvete	unid.	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Tesoura	unid.	1	R\$ 18,00	R\$ 18,00
Suporte para bolos	unid.	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Xícaras c/ pires 80ml	unid.	30	R\$ 4,50	R\$ 135,00
Xícaras c/ pires 100 ml	unid.	30	R\$ 7,00	R\$ 210,00
Xícaras c/ pires 200 ml	unid.	30	R\$ 11,00	R\$ 330,00
Mug coffee, xícaras	unid.	8	R\$ 13,00	R\$ 104,00
Copos água, sucos, refres.300ml	cx c/ 24	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00
Copos cachaça	dúzia	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Caneca cerveja	dúzia	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Taça cerveja	dúzia	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Cinzeiros	unid.	4	R\$ 2,50	R\$ 10,00
Taça licor	unid.	6	R\$ 3,00	R\$ 18,00
Porta canudos	unid.	1	R\$ 16,00	R\$ 16,00
lixeira	unid.	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Saca rolhas	unid.	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Copo batedor de Milk	unid.	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Tábua p/ corte	unid.	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Filtro de água	unid.	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Copinho água gás	unid.	36	R\$ 2,00	R\$ 72,00
Gás chantilly	cx c/ 10	3	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Forminhas de gelo	unid.	4	R\$ 2,00	R\$ 8,00
Tijelas para porções	unid.	6	R\$ 4,00	R\$ 24,00
Potinhos servir azeitonas,biquinho e geléia	unid.	12	R\$ 2,50	R\$ 30,00
Escorredor pratos	unid.	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Potinhos para molhos	unid.	10	R\$ 3,00	R\$ 30,00
Estantes depósito	unid.	1	R\$ 95,00	R\$ 95,00
<b>Total Máquinas/Equipamentos</b>				<b>R\$ 12.879,80</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Freezer vertical bebidas	unid.	1	R\$ 1.514,00	R\$ 1.514,00
Refrigerador vertical cozinha	unid.	1	R\$ 1.514,00	R\$ 1.514,00
Fogão ind 6 bocas forno	unid.	1	R\$ 907,80	R\$ 907,80
Fatiador frios	unid.	1	R\$ 540,00	R\$ 540,00
Chapa grelhados	unid.	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Liquidificador	unid.	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Microondas	unid.	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Freezer inox horizontal	unid.	1	R\$ 1.764,00	R\$ 1.764,00
Estufa aquecida pequena	unid.	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Estufa refrigerada de frios	unid.	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Registradora	unid.	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Ar condicionado	unid.	2	R\$ 2.325,00	R\$ 4.650,00
Cofre	unid.	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
<b>Total Balcão/caixa</b>				<b>R\$ 188,00</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Porta guardanapos	und.	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00
Porta açúcar, adoçante e sal	unid.	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00

Lixeira	unid.	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
Cadeira	unid.	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<b>Total Salão</b>				<b>R\$ 10.930,00</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Cardápio	unid.	8	R\$ 14,00	R\$ 112,00
Porta guardanapos	unid.	12	R\$ 8,00	R\$ 96,00
Mesas	unid.	11	R\$ 230,00	R\$ 2.530,00
Lustres, arandelas, espelho	unid.	1	R\$ 1.480,00	R\$ 1.480,00
Cadeiras	unid.	44	R\$ 133,00	R\$ 5.852,00
Banco	unid.	4	R\$ 185,00	R\$ 740,00
Porta açúcar, adoçante e sal	unid.	12	R\$ 10,00	R\$ 120,00
<b>Total Pessoas</b>				<b>R\$ 420,00</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Blocos e canetas	unid.	10	R\$ 2,00	R\$ 20,00
Uniformes garçons, baristas	unid.	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Uniforme da cozinha	unid.	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
<b>Total Banheiros</b>				<b>R\$ 430,00</b>
<b>Descrição do item</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unit. (R\$)</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Lixeira	unid.	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
Espelho	unid.	1	R\$ 220,00	R\$ 220,00
Porta Papel Higiénico	unid.	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
Porta Papel Toalha	unid.	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Placa banheiros	unid.	2	R\$ 60,00	R\$ 120,00
Porta Sabonete	unid.	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
<b>TOTAL GERAL</b>				<b>R\$ 28.521,30</b>

Fonte: Dados da pesquisa – Fevereiro/2010

### 11.2.2 Despesas pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais compreendem os gastos a serem realizados antes do início das atividades da empresa, sendo necessárias despesas com registro e legalização do empreendimento, obras e reformas e divulgação e gastos com recrutamento e treinamento de funcionários:

**TABELA 5**  
**Despesas pré-operacionais**

<b>Legalização</b>	<b>Quant.</b>	<b>\$ unit.</b>	<b>Total</b>
Registro junta comercial	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Pagamento DAE	1	R\$ 115,00	R\$ 115,00
Prefeitura	1	R\$ 280,00	R\$ 280,00
Alvará Sanitário	1	R\$ 79,00	R\$ 79,00
Alvará de localização	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Contabilidade	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Corpo de bombeiros	1	R\$ 88,00	R\$ 88,00
<b>Total legalização</b>			<b>1.352</b>
<b>Obras Cívicas/reforma</b>	<b>Quant.</b>	<b>\$ unit.</b>	<b>Total</b>
Pedreiros	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
material de construção, elétrico, hidráulico	1	R\$ 10.489,00	R\$ 10.489,00
Exaustão coz/banh	2	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Eletricista	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Revestimento balcão	1	R\$ 3.730,00	R\$ 3.730,00
Vidros balcão	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Gesso	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Decoração	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Placa	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Arquiteta	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Caixa de Gordura	1	R\$ 195,00	R\$ 195,00
Instalação do ar	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Vidro cozinha (passa prato)	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Recarga extintores	1	R\$ 126,00	R\$ 126,00
<b>Total Obras Cívicas/reforma</b>			<b>40.290</b>
Página na internet (desenvolvimento)	-	R\$ 440,00	R\$ 440,00
Publicidade e Propaganda	-	R\$ 800,00	R\$ 800,00
<b>Total despesas pré-operacionais</b>			<b>R\$ 42.882,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa – Fevereiro/2010

### 11.3 Capital de giro

O capital de giro atuará na gestão de cada um dos itens que constituem os ativos e passivos circulantes, de forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido.

O prazo médio de recebimento das receitas é estipulado em 30 dias ao mês, pelo seu período médio de dias de funcionamento no mês. Portanto, a empresa necessitará de caixa neste período para cobrir seus gastos.

### 11.3.1 Caixa Mínimo

O caixa mínimo representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida pela multiplicação da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa. Os dados do caixa mínimo foram calculados conforme a TABELA 6 abaixo. Os custos fixos, custos variáveis e custo total terão seus cálculos detalhados posteriormente:

**TABELA 6**  
**Estimativa do caixa mínimo e capital de giro**

<b>Capital de Giro</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Custos fixos mensais	R\$ 14.508,62
Custos fixos variáveis	R\$ 13.026,48
Custo total mensal	R\$ 27.535,09
Custo total diário	R\$ 917,84
Necessidade líquida de capital de giro em dias	20
<b>(1) Total caixa mínimo</b>	<b>R\$ 18.356,73</b>
=20 x R\$920,20	
<b>(2) Estoque</b>	<b>R\$ 12.335,92</b>
<b>Total de Capital de Giro</b>	<b>R\$ 30.692,65</b>
<b>= caixa mínimo + estoque</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados fornecidos acima, foi estimado o caixa mínimo e o capital de giro necessário para a cobertura dos custos da empresa para um período de 20 dias, no valor de R\$ 30.692,65 no total.

### 11.4 Estimativa do faturamento mensal da empresa

Uma vez que teremos um restaurante a La Carte, houve a necessidade de levantar os custos de formação dos pratos baseados em cada insumo utilizado para a formação do mesmo. Trabalhamos com o preço de venda para 1 unidade e precisamos levantar os custos desta



mesma unidade, para que sua diferença de valor nos forneça a margem de contribuição de nosso produto.

Como existe uma grande variedade de itens envolvidos, dividimos em grupos e subgrupos para facilitar o levantamento dos custos variáveis e custo mensal das vendas.

Realizamos uma pesquisa de campo para levantar os preços de aquisição desses produtos em rede de supermercados varejistas. Esta tomada de preços em rede varejista não reflete os preços reais de aquisição, pois o restaurante efetuará suas compras no atacado conseguindo preços menores. Preferimos manter os preços do supermercado mesmo um pouco acima do real, justamente para cobrir algumas perdas ocorridas durante o preparo dos pratos, além de pequenas distorções no processo de metrificação.

Conforme dados da TABELA 7, estimou-se como base de cálculo a capacidade de comercialização do empreendimento, durante todo o horário de funcionamento.

**Tabela 7**  
**Estimativa de Faturamento Mensal**

CARDÁPIO		Custo Variável (Direto)	Margem de Contribuição		Custo mensal das Vendas	Preço de Venda	Quantidade vendida/mês 20 dias / mês	Faturamento mensal	
			R\$	R\$					%
Cafés/Chocolates	1	Espresso -xic 80ml	R\$ 0,20	R\$ 1,90	91%	R\$ 19,60	2,10	100	R\$ 210,00
	2	Espresso com pingo d'água (xícara 80ml)	R\$ 0,20	R\$ 1,90	91%	R\$ 9,80	2,10	50	R\$ 105,00
	3	Espresso com pingo de leite (xícara 80ml)	R\$ 0,23	R\$ 1,87	89%	R\$ 3,39	2,10	15	R\$ 31,50
	4	Capuccino (xícara 200ml)	R\$ 1,12	R\$ 2,08	65%	R\$ 67,33	3,20	60	R\$ 192,00
	5	Chocolate quente cremoso chocon'up(xícara 100ml)	R\$ 1,15	R\$ 2,05	64%	R\$ 34,48	3,20	30	R\$ 96,00
	6	Chocolate quente simples (xícara 200ml)	R\$ 0,63	R\$ 1,37	69%	R\$ 18,87	2,00	30	R\$ 60,00
	7	Chás	R\$ 0,10	R\$ 1,90	95%	R\$ 1,50	2,00	15	R\$ 30,00
	8	Porção de chantilly	R\$ 0,24	R\$ 0,76	76%	R\$ 3,60	1,00	15	R\$ 15,00
	9	Chocolate e Capuccino gelado c/ espuma cremosa (copo 300ml)	R\$ 1,55	R\$ 1,65	51%	R\$ 31,05	3,20	20	R\$ 64,00
Drinks quentes lataob latob	10	Nossinhora-espesso, licor de cachaça, raspas de rapadura e chantilly (testada) mug p	R\$ 0,96	R\$ 3,14	77%	R\$ 9,57	4,10	10	R\$ 41,00
	11	Fuxico- Espresso, doce de leite, espuma de leite e calda (testada) mug p	R\$ 0,44	R\$ 3,66	89%	R\$ 5,29	4,10	12	R\$ 49,20
	12	Mexerico-Espresso, licor de mexerica, leite condensado, chantilly, raspas de laranja - mug p	R\$ 1,25	R\$ 2,85	69%	R\$ 15,01	4,10	12	R\$ 49,20
Drinks frescos lataob latob	13	Vixemaria-Café, sorvete de creme, doce de leite, chantilly - copo 200ml	R\$ 1,32	R\$ 4,58	78%	R\$ 19,74	5,90	15	R\$ 88,50
	14	Gostosim- chocolate cremoso, sorvete de creme, licor de cacau, calda (testado) - copo 200ml	R\$ 2,32	R\$ 3,58	61%	R\$ 34,79	5,90	15	R\$ 88,50
	15	Procê- leite, leite de côco, sorvete, pé de moleque e calda (testado)- copo 300ml	R\$ 1,49	R\$ 4,41	75%	R\$ 4,46	5,90	3	R\$ 17,70
Cherubim lataob latob	16	Água mineral com e sem gás	R\$ 0,44	R\$ 1,36	76%	R\$ 88,00	1,80	200	R\$ 360,00
	17	Água de côco 200ml	R\$ 0,80	R\$ 1,20	60%	R\$ 48,00	2,00	60	R\$ 120,00
	18	Aquarius	R\$ 1,10	R\$ 1,70	61%	R\$ 220,00	2,80	200	R\$ 560,00
	19	Tônica	R\$ 0,70	R\$ 1,80	72%	R\$ 28,00	2,50	40	R\$ 100,00
	20	Sucos em lata	R\$ 1,34	R\$ 1,86	58%	R\$ 536,00	3,20	400	R\$ 1.280,00
	21	Refrigerantes em lata	R\$ 0,70	R\$ 1,80	72%	R\$ 420,00	2,50	600	R\$ 1.500,00
	22	Shweppes	R\$ 1,20	R\$ 1,30	52%	R\$ 36,00	2,50	30	R\$ 75,00
	23	Energético	R\$ 4,50	R\$ 2,50	36%	R\$ 180,00	7,00	40	R\$ 280,00
	24	Chás em latas	R\$ 1,30	R\$ 1,90	59%	R\$ 52,00	3,20	40	R\$ 128,00
	25	Cerveja Áustria Bier	R\$ 4,71	R\$ 2,79	37%	R\$ 942,00	7,50	200	R\$ 1.500,00
Cherubim lataob latob	26	Cerveja Baden Baden	R\$ 4,40	R\$ 6,50	60%	R\$ 13,20	10,90	3	R\$ 32,70
	27	Cerveja Falke Ouro Preto/Estrada Real	R\$ 8,46	R\$ 6,44	43%	R\$ 25,38	14,90	3	R\$ 44,70
	28	Cerveja Devassa	R\$ 3,50	R\$ 4,40	56%	R\$ 10,50	7,90	3	R\$ 23,70
	29	Chopp artesanal Krugg	R\$ 1,80	R\$ 1,60	47%	R\$ 1.080,00	3,40	600	R\$ 2.040,00
	30	Cachaça Isaura Ouro dose	R\$ 0,80	R\$ 2,70	77%	R\$ 2,40	3,50	3	R\$ 10,50
	31	licor Cachaça Isaura Ouro dose	R\$ 0,79	R\$ 2,71	78%	R\$ 2,36	3,50	3	R\$ 10,50
	32	Caipirinha	R\$ 0,81	R\$ 5,09	86%	R\$ 4,03	5,90	5	R\$ 29,50
	33	Caipirosca	R\$ 1,71	R\$ 5,19	75%	R\$ 8,53	6,90	5	R\$ 34,50
	34	Licores de Minas dose	R\$ 1,33	R\$ 2,17	62%	R\$ 6,67	3,50	5	R\$ 17,50
	35	Bifé a rolé	R\$ 3,00	R\$ 6,90	70%	R\$ 1.500,00	9,90	500	R\$ 4.950,00
Arroz	33	Prato executivo	R\$ 6,57	R\$ 3,33	34%	R\$ 4.599,00	8,90	700	R\$ 6.930,00
	34	Prato executivo mini	R\$ 6,37	R\$ 2,53	28%	R\$ 1.911,00	8,90	300	R\$ 2.670,00
	35	Salada completa individual	R\$ 1,15	R\$ 7,75	87%	R\$ 229,45	8,90	200	R\$ 1.780,00
	37	Do Norte - Pão francês, carne de sol acebolada, purê de mandioca com queijo e saladinha	R\$ 2,41	R\$ 4,49	65%	R\$ 48,14	6,90	20	R\$ 138,00
Siga dbs	38	Mercadão -Pão francês, mortadela, queijo do Serro, geleia de pimenta e saladinha	R\$ 2,72	R\$ 4,18	61%	R\$ 54,40	6,90	20	R\$ 138,00
	40	Pão de queijo	R\$ 0,56	R\$ 0,64	53%	R\$ 72,80	1,20	130	R\$ 156,00
Dose Shemales	41	Pão francês c/ manteiga	R\$ 0,07	R\$ 1,13	94%	R\$ 8,84	1,20	130	R\$ 156,00
	43	Bolos caseiros fatia	R\$ 0,70	R\$ 1,30	65%	R\$ 35,00	2,00	50	R\$ 100,00
	44	Rocambole de Lagoa Dourada fatia	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00	0,00	0	R\$ 0,00
	45	Bolo de Rolo	R\$ 1,36	R\$ 2,14	61%	R\$ 40,80	3,50	30	R\$ 105,00
	46	Acréscimo de sorvete e calda	R\$ 1,00	R\$ 2,90	74%	R\$ 5,00	3,90	5	R\$ 19,50
	48	Carne cozida desfiada com caldo, porção de pão	R\$ 4,32	R\$ 14,18	77%	R\$ 86,42	18,50	20	R\$ 370,00
Porções	49	Linguça artesanal, mandioquinha noisete e geléia de pimenta	R\$ 3,91	R\$ 14,59	79%	R\$ 78,22	18,50	20	R\$ 370,00
	50	Pastel de angú de Itabirito porção 10	R\$ 5,61	R\$ 3,39	38%	R\$ 280,56	9,00	50	R\$ 450,00
	51	Isacas de filé com polenta frita	R\$ 0,93	R\$ 19,57	95%	R\$ 7,42	20,50	8	R\$ 164,00
	52	Queijos do Serro, mortadela em cubinhos, ovinhos de codorna e azeitonas	R\$ 4,89	R\$ 9,12	65%	R\$ 29,31	14,00	6	R\$ 84,00
		<b>Valor em estoque para um mês de atividade</b>		<b>12.335,92</b>			<b>R\$ 13.026,48</b>	<b>R\$ 28.002,70</b>	

Fonte: Dados da pesquisa – fevereiro/2010

### 11.5 Estimativa do custo com terceirizações

As terceirizações a serem prestadas envolverão os serviços contábeis, e de seguro para o estabelecimento.

Tais custos abrangerão despesas mensais sob os seguintes valores mensais:

- Honorários Contábeis – R\$ 550,00
- Seguro Empresarial – R\$ 83,00

### 11.6 Estimativa dos custos com comercialização

Foram estimados os gastos com impostos e taxas abrangendo os âmbitos federal, estadual e municipal.

O DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) varia de 2% a 5% do faturamento anual, donde se estipulou uma média de 4% sob um faturamento médio inferior a R\$ 120.000,00, totalizando R\$ 1.190,91 mensais.

**TABELA 8**  
**Estimativa de custos com comercialização**

<b>DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional)</b>	<b>R\$ 1.190,91</b>
IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)	
ISS (Imposto sob Serviços de Qualquer Natureza)	
CSLL (Contribuição Social Sob o Lucro Líquido)	
PIS (Programa de Integração Social)	
COFINS (Contribuição para o financiamento da Seguridade Social)	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.190,91</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### 11.7 Estimativa dos custos com mão de obra

Os colaboradores serão contratados conforme a norma legislativa brasileira - CLT (Constituição das Leis Trabalhistas) do Decreto nº 5.452/43, com os seguintes vencimentos e valores pagos pela empresa:

**TABELA 9**  
**Estimativa dos custos com mão de obra**

Cargo	INSS	FGTS	Vale transporte	Desc. VT	13º salário	Férias + 1/3	Salário Bruto	Salário Líquido
Gerente	R\$ 112,00	R\$ 112,00	R\$ 92,00	R\$ 84,00	R\$ 1.400,00	R\$ 733,33	R\$ 1.400,00	R\$ 1.204,00
Cozinheira	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 200,00	R\$ 36,00	R\$ 600,00	R\$ 733,33	R\$ 600,00	R\$ 516,00
Aux. Cozinha	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ 92,00	R\$ 31,50	R\$ 525,00	R\$ 733,33	R\$ 525,00	R\$ 451,50
Atendente	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ 92,00	R\$ 31,50	R\$ 525,00	R\$ 733,33	R\$ 525,00	R\$ 451,50
Atendente	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ 92,00	R\$ 31,50	R\$ 525,00	R\$ 733,33	R\$ 525,00	R\$ 451,50
Atendente	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ 92,00	R\$ 31,50	R\$ 525,00	R\$ 733,33	R\$ 525,00	R\$ 451,50
Atendente	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ 92,00	R\$ 31,50	R\$ 525,00	R\$ 733,33	R\$ 525,00	R\$ 451,50
<b>Total</b>	<b>R\$ 370,00</b>	<b>R\$ 370,00</b>	<b>R\$ 752,00</b>	<b>R\$ 277,50</b>	<b>R\$ 4.625,00</b>	<b>R\$ 5.133,33</b>	<b>R\$ 4.625,00</b>	<b>R\$ 3.977,50</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O custo total com mão de obra está estimado em R\$ 15.782,83 ao mês, considerando os cálculos de encargos trabalhistas, benefícios a serem pagos, provisões, e salários líquidos.

### 11.8 Estimativa dos custos com depreciação

Seguindo determinações da Secretaria da Receita Federal (Artigo nº 305, RIR/99), o método utilizado para cálculo da depreciação dos bens móveis e imóveis foi o método de depreciação linear, que consiste na aplicação de taxas constantes durante o tempo de vida útil estimado para o bem e é o mais freqüentemente utilizado.

Considerando-se os valores especificados abaixo, calculou-se a depreciação anual, a depreciação acumulada e os valores contábeis. Levou-se em consideração a estimativa de 10 anos de vida útil para os bens móveis e 25 anos de vida útil para os bens imóveis, não levando em conta o valor residual dos mesmos nem os efeitos da correção monetária decorrentes do

processo inflacionário, estipulados nulos devido à imprevisibilidade de cálculo, mas não descartando suas incidências.

A taxa de depreciação foi calculada de acordo com o tempo de vida útil estipulado. A quota anual de depreciação foi calculada com base na fórmula de depreciação linear, conforme a SECTA (2009), dividindo-se o valor a depreciar pelo número de anos, obtendo-se o valor equivalente para cada ano previsto.

A depreciação do terreno não foi considerada uma vez que o mesmo será alugado e tal valor já abrange os valores de IPTU e depreciação.

No total, estima-se uma depreciação anual de R\$ 2.810,13 ao ano para bens móveis e imóveis do empreendimento.

### 11.9 Depreciação – Móveis e Utensílios / Máquinas e Equipamentos

Conforme tabelas apresentadas abaixo, utilizando a depreciação linear, estimam-se que a depreciação anual com móveis e utensílios será de R\$ 1.522,15/ano, sob uma taxa de depreciação de 10%/ano em 10 anos de vida útil estipulados e de R\$ 1.287,98/ano para máquinas e equipamentos.

**TABELA 10**  
**Depreciação de móveis e utensílios**

<b>Ano</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Depreciação Acumulada</b>		<b>Valor Contábil</b>
<b>1</b>	<b>R\$ 15.221,50</b>	<b>R\$ 15.221,50</b>	<b>10%</b>	<b>R\$ 13.699,35</b>
<b>2</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 16.743,65</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 12.177,20</b>
<b>3</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 18.265,80</b>	<b>30%</b>	<b>R\$ 10.655,05</b>
<b>4</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 19.787,95</b>	<b>40%</b>	<b>R\$ 9.132,90</b>
<b>5</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 21.310,10</b>	<b>50%</b>	<b>R\$ 7.610,75</b>
<b>6</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 22.832,25</b>	<b>60%</b>	<b>R\$ 6.088,60</b>
<b>7</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 24.354,40</b>	<b>70%</b>	<b>R\$ 4.566,45</b>
<b>8</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 25.876,55</b>	<b>80%</b>	<b>R\$ 3.044,30</b>
<b>9</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 27.398,70</b>	<b>90%</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>
<b>10</b>	<b>R\$ 1.522,15</b>	<b>R\$ 28.920,85</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 0,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 11**  
**Depreciação de máquinas e equipamentos**

<b>Ano</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Depreciação Acumulada</b>		<b>Valor Contábil</b>
<b>1</b>	<b>R\$ 12.879,80</b>	<b>R\$ 12.879,80</b>	<b>10%</b>	<b>R\$ 11.591,82</b>
<b>2</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 14.167,78</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 10.303,84</b>
<b>3</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 15.455,76</b>	<b>30%</b>	<b>R\$ 9.015,86</b>
<b>4</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 16.743,74</b>	<b>40%</b>	<b>R\$ 7.727,88</b>
<b>5</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 18.031,72</b>	<b>50%</b>	<b>R\$ 6.439,90</b>
<b>6</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 19.319,70</b>	<b>60%</b>	<b>R\$ 5.151,92</b>
<b>7</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 20.607,68</b>	<b>70%</b>	<b>R\$ 3.863,94</b>
<b>8</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 21.895,66</b>	<b>80%</b>	<b>R\$ 2.575,96</b>
<b>9</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 23.183,64</b>	<b>90%</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>
<b>10</b>	<b>R\$ 1.287,98</b>	<b>R\$ 24.471,62</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 0,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### **11.10 Demonstrativo de resultados e Balanço**

O demonstrativo do resultado do exercício (DRE) foi projetado mensalmente e anualmente para análise comparativa da viabilidade financeira, conforme dados da TABELA 12 a seguir. As porcentagens ao lado dos valores são uma análise vertical dos itens em relação à receita total auferida.

**TABELA 12**  
**Demonstrativo do Resultado do Exercício**

<b>Demonstrativo do Resultado do Exercício - DRE</b>			
<b>Item</b>	<b>Mês (R\$)</b>	<b>%</b>	<b>Ano (R\$)</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 28.002,70</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 336.032,40</b>
(-) Deduções de vendas	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 28.002,70</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 336.032,40</b>
<b>(-) Custo dos Produtos Vendidos</b>	<b>R\$ 17.553,48</b>	<b>62,68%</b>	<b>R\$ 210.641,72</b>
Custo dos Produtos Vendidos (CV)	R\$ 13.026,48	46,52%	R\$ 156.317,72
Custo dos Produtos Vendidos (CFprodução)	R\$ 4.527,00	16,17%	R\$ 54.324,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 10.449,22</b>	<b>37,32%</b>	<b>R\$ 125.390,68</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 9.081,62</b>	<b>32,43%</b>	<b>R\$ 108.979,40</b>
Comerciais (CF vendas)	R\$ 4.773,00	17,04%	R\$ 57.276,00
Administrativas (CF administração)	R\$ 4.308,62	15,39%	R\$ 51.703,40
<b>Lucro Operacional (EBITDA)</b>	<b>R\$ 1.367,61</b>	<b>4,88%</b>	<b>R\$ 16.411,28</b>
<b>(-) Despesas Financeiras</b>	<b>R\$ 900,00</b>	<b>3,21%</b>	<b>R\$ 10.800,00</b>
Financeiras (CF financeiras)	R\$ 900,00	3,21%	R\$ 10.800,00
<b>Lucro Líquido Antes do IR</b>	<b>R\$ 467,61</b>	<b>1,67%</b>	<b>R\$ 5.611,28</b>
Imposto de Renda	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00
<b>Lucro Líquido Depois do IR</b>	<b>R\$ 467,61</b>	<b>1,67%</b>	<b>R\$ 5.611,28</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 11.11 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial foi elaborado através do investimento inicial, das despesas pré-operacionais e das compras realizadas para ser dado início ao empreendimento.

**TABELA 13**  
**Balanço Patrimonial**

<b>Balanço Patrimonial - BP (na inauguração)</b>	
<b>Total do Ativo</b>	<b>R\$ 140.000,00</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 65.438,70</b>
Caixa (Custo e Despesa Fixas para um mês)	R\$ 14.508,62
Clientes	
Estoque (CV para um mês)	R\$ 13.026,48
Outros	R\$ 37.903,61
<b>Ativo Permanente</b>	<b>R\$ 74.561,30</b>
Máquinas, Equipamentos, Móveis e Acessórios	R\$ 71.403,30
Escritório	-
Depreciação acumulada	-
<b>Total do Passivo e do Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 140.000,00</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Fornecedor	
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Pagamentos para além de 12 meses	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 140.000,00</b>
Capital Social	R\$ 140.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 11.12 Indicadores de rentabilidade

### 11.12.1 Custos e Despesas fixas e variáveis

Os itens considerados e respectivos custos mensais estão relacionados na TABELA abaixo:

**TABELA 14**  
**Estimativa de custos e despesas fixas**

Custos e despesas fixas						
Nº	Itens	Mês				
		Produção	Vendas	Financeiras	Administração	Total
1	Pró labore	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
2	Despesas com 5 funcionários	R\$ 1.475,00	R\$ 1.925,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 4.100,00
3	Vale Transporte	R\$ 292,00	R\$ 288,00			R\$ 580,00
5	Dedetização	R\$ 50,00	R\$ 50,00			R\$ 100,00
8	Cemig	R\$ 250,00	R\$ 250,00			R\$ 500,00
9	Água	R\$ 75,00	R\$ 75,00			R\$ 150,00
10	Gás	R\$ 200,00				R\$ 200,00
11	Seguros (roubo, incêndio,...)				R\$ 80,51	R\$ 80,51
12	Anúncios e Publicações				R\$ 0,00	R\$ 0,00
13	INSS				R\$ 328,00	R\$ 328,00
14	FGTS				R\$ 85,00	R\$ 85,00
15	Fretes e Carretos				R\$ 250,00	R\$ 250,00
16	Serviços de Terceiros - PF				R\$ 50,00	R\$ 50,00
17	Serviços de Terceiros - PJ				R\$ 50,00	R\$ 50,00
18	Aluguel do imóvel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00			R\$ 3.000,00
19	IPTU	R\$ 60,00	R\$ 60,00			R\$ 120,00
20	Simples				R\$ 1.120,11	R\$ 1.120,11
21	DAE				R\$ 25,00	R\$ 25,00
22	Materiais de Expediente				R\$ 10,00	R\$ 10,00
23	Materiais de Cons. e Limpeza	R\$ 50,00	R\$ 50,00			R\$ 100,00
24	Materiais de Manutenção	R\$ 25,00	R\$ 25,00			R\$ 50,00
25	Embalagens para viagem				R\$ 10,00	R\$ 10,00
26	Diversos (material de Limpeza/ escritório)	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00
27	Telefone + internet				R\$ 80,00	R\$ 80,00
28	Contador				R\$ 550,00	R\$ 550,00
29	Locação de máq. C. Crédito				R\$ 170,00	R\$ 170,00
30	Manutenção de site		R\$ 0,00			R\$ 0,00
31				R\$ 0,00	R\$ 500,00	
<b>Total Mês</b>		<b>R\$ 4.527,00</b>	<b>R\$ 4.773,00</b>	<b>R\$ 900,00</b>	<b>R\$ 4.308,62</b>	<b>R\$ 14.508,62</b>
<b>Total Ano</b>		<b>R\$ 54.324,00</b>	<b>R\$ 57.276,00</b>	<b>R\$ 10.800,00</b>	<b>R\$ 51.703,40</b>	<b>R\$ 174.103,40</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos fixos envolvem os custos suportados para que a empresa esteja apta a funcionar, e que são gastos mensalmente. Já os custos variáveis foram considerados os que poderiam surgir eventualmente à medida do funcionamento da empresa.

### 11.12.2 Projeção do Fluxo de Caixa

Após uma pesquisa informal, realizada com outros donos de restaurantes já existentes no mercado, foi informado que do primeiro ao segundo ano a taxa de crescimento das receitas é de 3%, do segundo para o terceiro ano é de 5%, do terceiro ano para o quarto é de 7% e do quarto para o quinto ano é de 10%. Estes valores são estimados, pois tratam as informações como sigilosos, sendo assim são estimados. Os custos variáveis crescem na mesma proporção e iremos manter a nossa capacidade operacional inicial.

Abaixo segue a tabela com a respectiva projeção do caixa para os cinco primeiros anos.

**TABELA 15**  
**Projeção Fluxo de Caixa**

Item	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Vendas		R\$ 336.032,40	R\$ 346.113,37	R\$ 363.419,04	R\$ 388.858,37	R\$ 427.744,21
(-) Custos Fixos		-R\$ 174.103,40	-R\$ 174.103,40	-R\$ 174.103,40	-R\$ 174.103,40	-R\$ 174.103,40
(-) Custos Variáveis		-R\$ 156.317,72	-R\$ 161.007,25	-R\$ 169.057,61	-R\$ 180.891,65	-R\$ 198.980,81
(=) LADIR		R\$ 5.611,28	R\$ 11.002,72	R\$ 20.258,03	R\$ 33.863,33	R\$ 54.660,00
(-) Depreciação		-R\$ 2.810,13	-R\$ 2.810,00	-R\$ 2.810,00	-R\$ 2.810,00	-R\$ 2.810,00
(=) LAIR		R\$ 2.801,15	R\$ 8.192,72	R\$ 17.448,03	R\$ 31.053,33	R\$ 51.850,00
(-) IR						
(=) Lucro Bruto		R\$ 2.801,15	R\$ 8.192,72	R\$ 17.448,03	R\$ 31.053,33	R\$ 51.850,00
Depreciação		R\$ 2.810,13	R\$ 2.810,13	R\$ 2.810,13	R\$ 2.810,13	R\$ 2.810,13
(-/+) NCG	-R\$ 30.692,65					R\$ 30.692,65
Investimento Capital	-R\$ 71.403,30					
(=) Lucro Líquido	-R\$ 102.095,95	R\$ 5.611,28	R\$ 11.002,85	R\$ 20.258,16	R\$ 33.863,46	R\$ 85.352,78

Fonte: Elaborado pelo autor

### 11.12.3 Cálculo VPL, TIR e Payback

Com base nas estimativas constantes na projeção de fluxo de caixa, calculamos os três índices a um custo de capital de 10% a.a, conforme descrito na tabela 17 apresentada anteriormente.

Gitman (1997, p.327) conceitua o payback como sendo “o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial de um projeto, a partir das entradas de caixa”. Gitman (1997, p. 329) conceitua, o valor presente líquido (VPL) como “uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente, de suas entradas de caixa, descontado a uma taxa igual ao custo de capital da empresa”. Gitman (1997, p.330) conceitua a taxa interna de retorno (TIR), como “ a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa, ao investimento inicial, referente a um projeto, resultando desse modo, em um  $VPL = \$0$ ”.

Com base nestes conceitos e utilizando os dados encontrados abaixo, podemos concluir que o projeto é viável, pois o seu VPL é maior que zero demonstrando que a empresa obterá um retorno maior do que o seu custo de capital e a TIR é maior que a taxa colocada pelos empreendedores para aceitar o projeto que neste caso é 10% a.a, sendo portanto viável.

Com relação ao payback o retorno será no 5º ano, o que já era esperado para este tipo de empreendimento, cujo prazo de maturação é a médio/longo prazo.

**TABELA 16**  
**Cálculo Payback Descontado**

Ano	Fluxo de Caixa	FC Descontado	Saldo
0	-R\$ 102.095,95	R\$ 0,00	-R\$ 102.095,95
1	R\$ 5.611,28	R\$ 5.101,17	-R\$ 96.994,78
2	R\$ 11.002,85	R\$ 9.093,27	-R\$ 87.901,51
3	R\$ 20.258,16	R\$ 15.220,26	-R\$ 72.681,26
4	R\$ 33.863,46	R\$ 23.129,20	-R\$ 49.552,06
5	R\$ 85.352,78	R\$ 52.997,36	R\$ 3.445,30

TMA	10%
TIR	11%
VPL	R\$ 3.445,30

## CONCLUSÃO

Com base na vontade de empreender neste ramo, que é de interesse de ambos os sócios, decidimos elaborar este presente Plano de Negócios, que entendemos ser de extrema importância, e que já foi de grande utilidade, pois nos ajudou a estruturar o empreendimento e identificar oportunidades que deverão ser utilizadas como diferenciais competitivos frente aos nossos concorrentes. Este Plano de Negócios servirá também de balizador numa futura decisão, quando chegará o momento de se investir ou não no projeto descrito acima.

No nosso caso, o projeto foi considerado aceitável pelos sócios, pois o seu VPL é maior que zero demonstrando que a empresa obterá um retorno maior do que o seu custo de capital e a TIR é maior que a taxa colocada pelos empreendedores para aceitar o projeto que neste caso é 10% a.a, sendo portanto viável. Com relação ao payback o retorno será no 5º ano, o que já era esperado para este tipo de empreendimento, cujo prazo de maturação é a médio/longo prazo. Cabe destacar que todos os resultados foram baseados em estimativas e as mesmas podem sofrer variações de acordo com a aceitação do empreendimento pelo mercado, devido a suas alterações constantes. Variações nestas projeções podem induzir os sócios a investir ou não no projeto sem ter a certeza real do retorno.

É importante deixar claro que o Plano de negócios não garantirá o sucesso de um empreendimento, mas a falta do mesmo, com certeza tornará o caminho mais difícil que poderiam ter sido previstas e tratadas anteriormente.

Os estudos de análise de mercado e análise financeira possibilitaram um norteio também quanto aos planejamentos, riscos e problemas futuros no melhor entendimento do empreendimento, do mercado e dos clientes.

Conforme os dados pesquisados e estudos realizados neste Plano de Negócio, verificou-se que, mantidas as condições encontradas neste trabalho, que o empreendimento é viável e se implantado poderá ser rentável e remunerar ambos os sócios conforme o esperado.

Sendo assim, vale à pena investir neste empreendimento para o local estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL/MG - Associação de Bares e Restaurantes do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.abraselmg.com.br>> . Acesso em 06/05/2010.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/e-legis>>. Acesso em 03/05/2010.

BRAGA, Roberto M.M. **Gestão da Gastronomia – Custos, Formação de preços, Gerenciamento e Planejamento do lucro.** São Paulo: Senac, 2008. 174 p.

BRAIT, Carlos H. H. **Avaliação dos fatores de sobrevivência aplicado a empreendimentos de pequeno porte.** 2001. fl.10. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, PUC/MG.

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em 06/05/2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios / José Carlos Assis Dornelas.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo.** 1º ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003, 300 p.

DORNELAS, José Carlos Assis,. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005. 293 p.

DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luisa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios.** 2.ed. São Paulo: Cultura, 2006.301p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** Tradução de Carlos J. Malferrari. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 378 p.

FILION, L.J. **O Planejamento de seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** RAE, v.31, n. 3, jul./set. 1991, p. 63-72. \_\_\_\_\_ . Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, Revista de Administração de Empresas, v.34, n.2, abr/jun, 1999.

MCCLELLAND, David C. **A Sociedade Competitiva. Realização e Progresso Social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Atlas, 2004. 322 p.

PBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – Licenciamento Ambiental. Disponível em <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomia>>

[MenuPortal&app=sudecap&tax=17759&lang=pt\\_BR&pg=5581&taxp=0&.>](#). Acesso em 06/05/2010.

RECEITA FEDERAL – Disponível em:  
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/cartilhaOnline.asp>>. Acesso em 06/05/2010.

SEBRAE-MG - Disponível em:  
<[http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo/parasuaempresa/Legislação e Tributos](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo/parasuaempresa/Legisla%C3%A7%C3%A3o_eTributos)> Acesso em 04/05/2010

SEBRAE-MG Disponível em:  
<[http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo/parasuaempresa/comoelaborarum planodenegocios](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo/parasuaempresa/comoelaborarumplanodenegocios)> Acesso em 03/05/2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

WOILER, Samsão; Mathias Washington Franco. **Projetos: planejamento, Elaboração e Análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Instalação e Administração de Restaurantes**. São Paulo: Metha, 2007. 352 p.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO**

- 1) Sexo:  
 Feminino       Masculino
- 2) O sr (a) trabalha ou reside nesta região?  
 sim       não
- 3) Qual a sua idade?  
a)  entre 18 e 30 anos  
b)  entre 30 e 50 anos  
c)  acima de 50 anos
- 4) Qual a sua renda mensal familiar?  
a)  até 1.500,00  
b)  entre 1.500,00 e 3.500,00  
c)  entre 3.500,00 e 5.000,00  
d)  acima de 5.000,00
- 5) Com que freqüência costuma ir a um restaurante  
a)  1 x por semana  
b)  2 x por semana  
c)  3 x por semana  
d)  4 x por semana  
e)  5 x ou mais
- 6) Em média, quanto gasta por mês em uma restaurante?  
a)  até 100,00  
b)  entre 100,00 e 200,00  
c)  entre 200,00 e 300,00  
d)  acima de 300,00
- 7) Quais os fatores que o faz decidir escolher por um restaurante?  
a)  localização  
b)  melhor atendimento  
c)  melhor preço  
d)  variedade de produtos/serviços
- 8) Qual a forma de pagamento mais utilizada?  
a)  á vista  
b)  cartão de débito  
c)  cartão alimentação/refeição (sodexo pass, vale visa, TR , etc)  
d)  cartão crédito

**ANEXO B**  
**Contrato Social da Empresa**

**“ORATÓRIO – CAFÉ E RESTAURANTE”**

**Ricardo Couto Abrantes**, brasileiro, maior, casado, advogado, natural de Belo Horizonte/MG, portador da cédula de identidade RG n° 222.752.830-10 – SSP/MG, domiciliado a Rua Caetés, 351 – apto 01 – Bairro Centro – Belo Horizonte/MG – CEP. 32.220-410 e **Renata Pires Souza**, brasileira, maior, advogada, natural de Belo Horizonte, casada, portadora da cédula de identidade RG n° 452.581.257-53 SSP/MG, domiciliada a Rua Dr. Santos Júnior, 411 – apto 05 – Centro – Belo Horizonte/MG – CEP. 35.252-150 resolvem por este instrumento constituir uma sociedade limitada, que regerá pela legislação em vigor e pelas cláusulas a seguir indicadas:

**DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO SOCIAL E DURAÇÃO**

**CLÁUSULA PRIMEIRA** - A sociedade girará sob o nome empresarial **“ORATÓRIO – CAFÉ E RESTAURANTE LTDA”**, com sede e domicílio no Belo Horizonte/MG, à Av. Álvares Cabral, 363, Centro, podendo a qualquer tempo abrir ou fechar filial ou outra dependência em todo o território nacional, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios;

**CLÁUSULA SEGUNDA** – A sociedade usará como título de estabelecimento empresarial **“ORATÓRIO – CAFÉ E RESTAURANTE LTDA**

**CLÁUSULA TERCEIRA** – A sociedade terá como objeto social: restaurante, lanchonete, gêneros alimentícios e similares;

**CLAUSULA QUARTA** – O prazo de duração da sociedade é por tempo indeterminado e iniciara suas atividades imediatamente após o registro deste instrumento.

**CLAUSULA QUINTA** – O capital social será de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais), divididos em 140.000 (cento e quarenta mil) quotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um) real cada, totalmente integralizados neste ato, em moeda corrente nacional, e distribuído da seguinte forma:



<b>SÓCIOS</b>	<b>Nº DE QUOTAS</b>	<b>CAPITAL</b>
RICARDO COUTO ABRANTES	70.000	R\$ 70.000,00
RENATA PIRES SOUZA	70.000	R\$ 70.000,00
TOTAL	140.000	R\$ 140.000,00

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** – As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento de todos os sócios, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente.

### **DA ADMINISTRAÇÃO E REPRESENTAÇÃO**

**CLÁUSULA SEXTA** – A administração e a representação da sociedade será exercida pelos sócios em conjunto, com os poderes e atribuições de administrar e representar a sociedade ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, sendo autorizado o uso do nome empresarial, vedado no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como, onerar ou alienar bens da sociedade, sem autorização dos outros sócios;

### **DA REMUNERAÇÃO DOS SÓCIOS**

**CLÁUSULA SÉTIMA** – Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pró-labore”, pelos serviços que prestarem à sociedade, observadas as disposições regulamentares pertinentes em lei;

### **DAS PROIBIÇÕES**

**CLÁUSULA OITAVA** – São expressamente vedados, os atos de qualquer sócio, procurador ou funcionário que a envolverem em obrigações relativas a negócios ou obrigações estranhas ao objeto social, tais como fianças, avais, endossos ou quaisquer outras garantias em favor de terceiros, obrigando-se também os sócios, a título pessoal, a não outorgar fianças ou avais;

## **DAS REUNIÕES DE QUOTISTAS E SUAS DELIBERAÇÕES SOCIAIS**

**CLÁUSULA NONA** – As deliberações relativas à aprovação das contas dos administradores, aumento ou redução do capital, designação ou destituição de administradores, modo de remuneração, pedido de concordata, distribuição de lucros, alteração contratual, fusão, cisão e incorporação, e outros assuntos relevantes para a sociedade, serão definidas na reunião de sócios;

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – A reunião dos sócios será realizada em qualquer época, mediante convocação dos administradores ou sócio;

**PARÁGRAFO SEGUNDO** – As deliberações dos sócios serão tomadas em reunião, condicionadas à aprovação dos sócios representantes da maioria absoluta do capital social;

**PARÁGRAFO TERCEIRO** – A reunião pode ser dispensada quando todos os sócios decidirem, por escrito, sobre a matéria que dela seria objeto;

## **CESSÃO DE QUOTAS E ADMISSÃO DE NOVOS SÓCIOS**

**CLÁUSULA DÉCIMA** – Toda cessão ou transferência de quotas entre sócios ou a terceiros estranhos à sociedade fica expressamente condicionada à aprovação dos sócios representantes de no mínimo 50% (cinquenta por cento) do capital social. Ocorrendo a hipótese, terá preferência para a aquisição de quotas o sócio que possuir o maior número de quotas; não exercendo tal sócio seu direito exclusivo de preferência, os demais sócios, na proporção das quotas possuídas e em igualdade de condições, terão direito de preferência para a aquisição das quotas do sócio retirante, cedente ou alienante;

## **DO EXERCÍCIO SOCIAL**

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA** – Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador e representante da sociedade prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço

de resultado econômico, o qual será submetido à aprovação dos sócios. Cabe aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados;

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – As deliberações dos sócios de que trata o caput desta cláusula serão tomadas em reunião, em data fixada correspondente ao último dia útil do mês de março de cada ano, na Sede da sociedade, na primeira hora do início do expediente;

**PARÁGRAFO SEGUNDO** – Havendo impedimento para a realização da reunião conforme mencionado no parágrafo anterior, será convocada nova reunião, com até oito dias de antecedência, mediante notificação dos sócios, com local, data, hora e ordem do dia;

### **DO FALECIMENTO DOS SÓCIOS**

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA** – A morte ou retirada de qualquer um dos sócios não acarretará na dissolução da sociedade, que continuará a existir com outros sócios. Na hipótese de falecimento de qualquer um dos sócios, os herdeiros do sócio falecido, de comum acordo, exercerão direito à quota. Entretanto, não havendo interesse destes em participar da sociedade, o(s) sócio(s) remanescente(s), pagará(ao) aos herdeiros do sócio falecido a sua quota capital e as partes dos lucros líquidos que deverão ser apurados em balanço social na data do evento;

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA** – Fica eleito o foro do Rio de Janeiro para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato;

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA** – Os Administradores declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002).

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 3 (três) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_  
Ricardo Couto Abrantes

\_\_\_\_\_  
Renata Pires Souza

Testemunhas:

\_\_\_\_\_  
Nome: \_\_\_\_\_  
CPF.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome: \_\_\_\_\_  
CPF.: \_\_\_\_\_