

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

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE
UMA CASA DE PÃES NA CIDADE TIRADENTES**

Marina Pietra Chiaretti Bassalo

Belo Horizonte
2012

Marina Pietra Chiaretti Bassalo

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA CASA DE PÃES NA CIDADE TIRADENTES

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 de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Marco Antônio Machado

Belo Horizonte
2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **MARINA PIETRA CHIARETTI BASSALO**, REGISTRO N° **2011675108**. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA CASA DE PÃES NA CIDADE DE TIRADENTES**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Marco Antônio Machado _____
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias _____

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Problema de Pesquisa	11
1.2.	Objetivo Geral.....	12
1.3.	Objetivos Específicos	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Missão, visão, valores e negócio.....	13
2.1.1	Missão	13
2.1.2	Visão.....	14
2.1.3	Valores.....	14
2.1.4	Negócio.....	15
2.2	Plano de Negócios.....	15
2.3	Análise do macro ambiente	17
2.4	Marketing.....	18
2.4.1	Concorrência	18
2.4.2	Clientes.....	19
2.4.3	Fornecedores	20
2.4.4	Análise do ambiente externo	20
2.4.5	Consumidores alvo.....	21
2.4.6	Mix de marketing.....	22
2.5	Finanças	22
2.5.1	Gastos	22
2.5.2	Custos.....	23
2.5.3	Despesas.....	23
2.5.4	Perdas	24
2.5.5	Desperdícios	24
2.5.6	Sistema de custeio – direto ou variável	25
2.5.7	Análise do ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem	26
2.5.8	Ponto de equilíbrio contábil (PEC)	27
2.5.9	Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)	28
2.5.10	Ponto de equilíbrio econômico.....	28
2.5.11	Margem de segurança.....	29
2.5.12	Grau de alavancagem operacional (GAO).....	29
2.5.13	Alavancagem financeira	30
2.5.14	Grau de alavancagem total (GAT).....	30

2.5.15	Modelo de fluxo de caixa descontado.....	31
2.5.16	Investimento.....	32
2.5.17	Necessidade de capital de giro.....	34
2.5.18	Aspectos tributários do negócio.....	36
2.5.19	Regime tributário.....	41
2.5.20	Fluxo de caixa do projeto.....	44
2.5.21	Variação NCG.....	48
2.5.22	Valor residual.....	48
2.5.23	Alavancagem financeira.....	50
2.5.24	Custo de capital.....	51
2.5.25	Custo capital próprio (%) e capital de terceiros (%).....	52
2.5.26	Métodos de avaliação do fluxo de caixa.....	53
2.5.27	Avaliação do fluxo de caixa.....	55
2.5.28	Análise de Risco.....	56
2.6	Projetos.....	58
2.6.1	Termo de abertura.....	60
2.6.2	Declaração de escopo.....	61
2.6.3	EAP – Estrutura analítica do projeto.....	61
2.6.4	Cronograma.....	62
2.6.5	Matriz de responsabilidades.....	62
2.6.6	Plano de riscos.....	62
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	64
3.1	Classificações das pesquisas.....	64
3.2	As etapas da pesquisa.....	66
4.	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	70
5.	DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO.....	85
5.1.	Introdução.....	85
5.2.	Apresentação da empresa.....	85
5.3.	Identificação do empreendimento.....	86
5.4.	Objetivo do empreendimento.....	87
5.5.	Identificação da oportunidade.....	87
5.6.	Missão.....	88
5.7.	Visão.....	88
5.8.	Valores.....	88
5.9.	Registro especial.....	89
5.10.	Análise de mercado.....	90
5.11.	Detalhamento do Plano.....	96
5.11.1.	Plano de Marketing.....	96

5.11.2.	Plano financeiro	97
5.11.3.	Conclusão / Análise dos Resultados.....	113
6.	CONCLUSÃO.....	115
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	117
	APÊNDICE A – Foto local a ser instalada a padaria e seu layout.....	120
	APÊNDICE B – Modelos de Questionários	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de caixa de um projeto	32
Figura 2: Fluxo de caixa do projeto	50
Figura 3: Origem dos Turistas na região dos Inconfidentes Jul/06 – Abr/07 – Mai/07 (em %)	93
Figura 4: Distribuição percentual do valor bruto da produção gerado pelas Atividades Características do Turismo, por setores de serviços – Brasil – 2007	93
Figura 5: Composição de capital	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Embarques e desembarques nacionais de passageiros em aeroportos, por tipos de voos, segundo os anos - 2000-2010.....	90
Tabela 2: Origem e Destino dos Fluxos de Viagens Domésticas, por região – 2001	91
Tabela 3: Origem e Destino dos Fluxos de Viagens Domésticas, por região – 2005	91
Tabela 4: Total de embarques domésticos no Brasil por região.....	92
Tabela 5: Total de desembarques domésticos no Brasil por região.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Taxas de depreciação dos principais grupos de ativos	47
Quadro 2: Identificação do empreendimento.....	86
Quadro 3: Finanças – Investimento Inicial.....	98
Quadro 4: Finanças – Custo Fixo.....	99
Quadro 5: Horários dos funcionários.....	100
Quadro 6: Finanças – Custo da mão de obra.....	101
Quadro 7: Finanças – Custos variáveis.....	101
Quadro 8: Capital de giro	102
Quadro 9: Finanças – Receita bruta.....	103
Quadro 10: Resultados operacionais (mensal)	103
Quadro 11: Margem de contribuição	104
Quadro 12: Ponto de equilíbrio.....	104
Quadro 13: Índice de lucratividade.....	105
Quadro 14: Demonstração de resultado cenário realista	106
Quadro 15: Demonstração de resultado cenário otimista.....	106
Quadro 16: Demonstração de Resultado Cenário Pessimista	107
Quadro 17: Fluxo de caixa cenário realista	108
Quadro 18: Fluxo de caixa cenário otimista	110
Quadro 19: Fluxo de caixa cenário pessimista.....	111
Quadro 20: Finanças – Cálculo payback – Cenários realista, pessimista e otimista – Projeto sem financiamento	112
Quadro 21: Finanças – Cálculo payback –.....	112

1. INTRODUÇÃO

O projeto nasce a partir da identificação da carência de um serviço de qualidade no segmento de panificação e da observação da existência de um nicho de mercado pouco explorado na cidade de Tiradentes, Minas Gerais.

Aliando esta oportunidade identificada ao desejo de empreender e criar o próprio negócio, surge a demanda para a realização de um estudo para avaliar o potencial de retorno de um empreendimento neste setor, em Tiradentes.

A cidade, tombada pelo Patrimônio Histórico Nacional, forma parte de uma das heranças culturais mais ricas de Minas Gerais. É um importante e bonito reduto cultural, freqüentada por um público seleta cuja característica é o alto poder aquisitivo, bagagem cultural e grande exigência de qualidade e bom atendimento na gastronomia.

Tiradentes está situada na rota da Estrada Real, projeto implantado pelo Governo do Estado que revive os passos e os caminhos percorridos pelos escravos, pelo ouro e pela história, em mais de 1600 km de patrimônio, cercado de montanhas, natureza, cultura e arte.

O futuro do turismo na região é promissor, inúmeros projetos para a melhoria da qualidade ao atendimento ao turista têm sido implantados no município, com a ajuda da Prefeitura, instituições e empresas que encontraram em Tiradentes as possibilidades de crescimento turístico.

Como forma de promover o turismo durante todo o ano, a cidade tem um calendário de comemorações diversificado: O carnaval, a Semana Santa, e acontecimentos como o Festival do Cinema (em janeiro), A Semana da Inconfidência (em abril), O Jubileu da Santíssima Trindade (em maio ou junho), O Encontro dos Admiradores de Harley Davidson (em julho) e o Festival Gastronômico (em agosto).

Tiradentes renasceu e hoje é invadida por turistas que chegam em busca de liberdade e uma volta ao passado. Tiradentes é história e proporciona ao turista esquecer da vida moderna das grandes cidades e se deliciar com o jeito simples e ao mesmo tempo muito sofisticado desta cidade acolhedora.

Hoje não existe em Tiradentes um local que ofereça um ambiente requintado e agradável onde o cliente possa fazer uma refeição leve. Existem três padarias de modelo tradicional, que se caracterizam pela oferta de produtos como pão de sal e doce, bolos, presunto, rosca, pão de queijo, leite e derivados e alguns itens de mercearia, sem nenhuma sofisticação. Estas padarias estão mais voltadas ao atendimento da população nativa, porém, devido à falta de alternativas no local, atendem também as pousadas e restaurantes.

A Casa de Pães diferenciada tem como proposta atender as pousadas da cidade e também oferecer um ambiente agradável que atenda a expectativa dos turistas e moradores da região no seu lazer gastronômico, em uma refeição leve, com uma diversificação de produtos e um alto padrão de atendimento, com produtos de qualidade e serviço eficiente.

O momento para concepção deste projeto é de extrema importância, uma vez que todos os conhecimentos adquiridos na especialização na UFMG serão fundamentais para aplicação no estudo, além de toda experiência dos orientadores, a qual agregará e será indispensável para elaboração de tal projeto.

A escolha do segmento se deu uma vez que um membro da família já atua no setor, em uma padaria bem sucedida e conhecida em Belo Horizonte e foi a inspiração para uma proposta inovadora, na cidade em que o projeto poderá ser viabilizado.

O estudo também agregará conhecimento para a vida profissional devido a sua complexidade, podendo se concretizar como uma idéia empreendedora se comprovada viabilidade econômico-financeira através do trabalho.

1.1. Problema de Pesquisa

Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo responder: É viável a implantação de uma Casa de Pães em Tiradentes?

1.2. Objetivo Geral

Criar um Plano de Negócios de uma Casa de Pães na cidade de Tiradentes, para através deste, realizar análise da viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

1.3. Objetivos Específicos

- Analisar o mercado considerando os aspectos demográficos, econômicos e culturais.
- Analisar o setor e principais oportunidades.
- Identificar o público alvo e analisar principais características e necessidades dos clientes potenciais.
- Definir modelo do negócio e orientação estratégica (produto, praça, preço, promoção)
- Identificar oportunidades e riscos
- Realizar projeção do investimento
- Realizar projeção dos custos e faturamentos
- Realizar projeção do fluxo de caixa
- Realizar análise do ponto de equilíbrio
- Identificar fontes de financiamento
- Realizar projeção e simulação do resultado operacional
- Analisar o retorno do investimento e de sua viabilidade

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para responder ao problema de pesquisa proposto neste Projeto Aplicativo e fornecer subsídios teóricos de apoio à fundamentação da análise econômico-financeira a ser desenvolvida, foi necessário conceituar e desenvolver temas fundamentais pertencentes a todas as áreas da gestão.

Neste sentido, se propôs a fazer análises e estudos da identidade organizacional do negócio a ser analisado. Nesta parte foram definidos a missão, a visão, o negócio e os valores da empresa com o objetivo de subsidiar a definição das estratégias competitivas de orientação para o funcionamento do negócio futuro almejado.

2.1 Missão, visão, valores e negócio

2.1.1 Missão

Segundo Tavares (2007), a missão delimita a atuação da organização no espaço de negócio escolhido. Ela implica a compreensão comum do papel em face da realidade, expressando sua razão de existir. Uma de suas funções é assegurar que a diversidade dos pontos de vista tenha unicidade e significado comum para a organização. A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Kotler (2002) considera que as declarações de missão têm três características principais. Em primeiro lugar, concentram-se em um número limitado de metas. Em segundo, as declarações de missão enfatizam as principais políticas e valores que a

empresa pretende honrar. Em terceiro lugar, definem os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa operará (escopos setoriais, de produtos, de competências, de segmento de mercado, vertical e geográfico).

2.1.2 Visão

Oliveira (2008) conceitua visão como os limites que os proprietário e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. Entretanto, existe a necessidade de coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz. A visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não somente da vontade de uma pessoa.

Para Tavares (2008), a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais as ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

2.1.3 Valores

Conforme Niven (2005) os valores representam o que a organização acredita ser importante para sua própria essência, sendo representadas diariamente através

de suas ações, e não devem se modificar, agindo como uma fonte de energia e ciência frente ao mundo que a rodeia.

Collins e Porras (1996) afirmam que os valores são doutrinas essenciais duradouras da empresa que fornecem uma orientação substancial.

E Scott, Jaffe e Tobe (1998) conceituam que os valores são a base para a visão e é formado a partir do que ela defende e no que seu pessoal acredita, além de serem cruciais para o sucesso competitivo e impulsionarem o negócio.

2.1.4 Negócio

Tavares (2007) diz que a delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidades que a empresa quer ocupar. Ele diz que “o ambiente apresenta um conjunto de demandas que se constituem, em grande parte, oportunidades de negócios para tipos específicos de organização”. O negócio de uma empresa deve ser definido levando-se em conta duas dimensões: as necessidades ou desejos que ela pretende atender e a disponibilidade de habilidades e competências para fazê-lo concretamente. A delimitação do negócio corresponde à linha mestra que a direção da empresa adota para orientar a ação organizacional e torná-la contínua e efetiva na interação com o ambiente.

De acordo com Abell (1991), para se definir qual é o seu negócio é preciso responder às seguintes perguntas: O que você vai fazer, e quais são as necessidades que você quer atender? Para quem vai ser os seus produtos ou serviços? Qual é o grupo de clientes que você pretende alcançar, a segmentação que será atingida pelo seu negócio? E como você vai fazer para atender aos clientes? Qual tecnologia você vai usar para conseguir atendê-los?

2.2 Plano de Negócios

Segundo Longenecker *et al.* (1997), o plano de negócios constitui a base para as atividades empresariais, e formaliza no papel as idéias criativas do empreendedor para atender às necessidades do público alvo por determinado produto ou serviço.

Embora o plano de negócios não seja uma garantia do sucesso empresarial, ele permite a tomada de decisões mais acertadas. Por ser uma descrição do negócio, possibilita melhores negociações e respostas aos questionamentos dos fornecedores, distribuidores, bancos, sócios e do próprio empreendedor e sua equipe (DOLABELA, 1999).

Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005), conceituam um plano de negócios como um documento que contém as características do negócio, seus objetivos e estratégias, como a empresa vai funcionar, um plano para conquistar o seu espaço no mercado em que pretende se inserir, suas projeções de despesas e receitas e os resultados financeiros esperados.

Continuando com os autores acima citados, hoje existem muitas empresas que estão em pleno funcionamento, que deram e ainda estão dando certo, mas que não fizeram um plano de negócios antes de iniciarem seu funcionamento. Ressaltam que isso é um risco porque muito dinheiro e esforço são dispensados para que um negócio dê certo e que atualmente é extremamente importante um planejamento prévio para evitar perdas financeiras e decepções.

Saber aonde se quer chegar com o plano de negócios é fundamental para que você possa escolher um caminho, porque se o destino não é conhecido, qualquer caminho serve. É o que diz Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005). Eles afirmam também que uma empresa deve definir sua missão considerando o tipo de serviço ou produto que caracteriza sua atividade e deve verificar qual o horizonte de planejamento adequado para uma determinada área de negócios.

Para Dolabela (1999) fazer um plano de negócios é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: onde ir, como ir rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. O Plano de negócios serve para descrever um negócio colocando quais os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. É também, um documento consistente, claro e objetivo, único, que contém a visão e a estratégia da empresa.

Ainda na visão do autor, um plano de negócios deve responder as quatro questões fundamentais: em que negócio você está? O que você (realmente) quer? Qual é o seu mercado-alvo? Qual é a sua vantagem competitiva? E deve conter informações relativas a sua viabilização; a organização das idéias e da empresa; a comunicação entre os sócios (se for o caso), entre donos e empregados e com os

clientes; ao gerenciamento para avaliação e controle, *check-up* e para acompanhamento das fases do projeto; e captação de recursos.

Dolabela (1999) chama atenção na abertura de qualquer negócio: a pesquisa de mercado. Fazem parte da pesquisa os testes que podem ser feitos pelo empreendedor emergente, sem recursos para contratar empresas de pesquisas.

O teste de mercado, conforme cita o autor, é o mais complexo, mas também o mais confiável, e reduz a incerteza ao mínimo. É feito por meio de estudos demográficos e geográficos apropriados à confirmação da existência e amplitude de um mercado, bem como seus limites territoriais. Indica os meios para responder, de maneira adequada e rentável, às necessidades reveladas e estima o volume provável de negócios. Abrange o território de vendas, o cliente e a concorrência.

- O território – o estudo deve determinar um território preciso para a colocação do produto no mercado, ou seja, o local onde os clientes estão fisicamente localizados.
- A clientela – é possível, a partir de dados estatísticos como o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, identificar as informações que interessam: a população, o número de residências, o número de pessoas por residência, o tipo de morador, a idade, faixa de renda, etc.
- A concorrência – é fundamental conhecer a fundo todos os concorrentes. Caso o produto ou serviço não tenha preço competitivo, é conveniente que não se prossiga, a menos que o seu diferencial justifique o preço elevado.

2.3 Análise do macro ambiente

A análise do macro ambiente deve ser feita a partir da observação do todo que envolve a organização e sobre os quais ela não tem muita influência ou poder de decisão. O macro ambiente se constitui de variáveis ou forças incontrolláveis que condicionam as ameaças e oportunidades da organização, de acordo com Tavares (2007).

Segundo Dolabella (1999) os aspectos do ambiente externo são aspectos demográficos, econômicos, legais e políticos, tecnológicos e culturais.

Aspectos demográficos: referem-se às características gerais da população (tamanho, escolaridade, profissão, estado civil, etc).

Aspectos econômicos: são da mais alta relevância, pois o estágio em que se encontra a economia influencia de maneira decisiva a permanência ou abertura de um novo negócio. Deve-se medir a sensibilidade do produto às variações econômicas.

Aspectos legais e políticos: dizem respeito à avaliação de políticas setoriais, à legislação, aos incentivos específicos sobre micro, pequenas e médias empresas (MPME) e à observância de leis que regem o setor.

Aspectos tecnológicos: determinadas mudanças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia. É importante avaliar se o novo empreendimento é mais ou menos suscetível às influências da tecnologia.

Aspectos culturais: englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições. É importante avaliar os fatores citados que podem afetar o novo negócio.

2.4 Marketing

Apresentados os passos a serem seguidos, foi necessário fornecer subsídio à construção do Plano de Negócios. Neste sentido, é essencial a busca de conhecimento teórico da visão de mercado, análise de concorrência, posicionamento, que são imprescindíveis para que se conheça quais serão as demandas em relação às ações estratégicas por parte da empresa, quando estabelecida.

2.4.1 Concorrência

De acordo com Bizzoto (2008), a abordagem tradicional orienta que o empreendedor deve descrever os principais concorrentes em termos de pontos fortes

e fracos, procurando identificar os diferenciais da solução proposta com relação ao que já existe no mercado.

É interessante fazer uma distinção entre os atributos do produto ou serviço e os atributos da empresa. Assim, é possível posicionar-nos mais adequadamente nossos produtos e nossa empresa. Além dos concorrentes diretos já estabelecidos no mercado é essencial identificarmos e descrevermos os produtos substitutos. Os produtos substitutos limitam o preço que pode ser cobrado pelos entrantes e pelas empresas já estabelecidas, ainda segundo Bizzoto (2008).

É importante descrevermos os motivos que levam as pessoas a consumirem as soluções atuais, uma vez que isto nos dará indicações importantes sobre as vantagens e o posicionamento adequado de nosso produto, completa o mesmo autor.

Kotler (2000) afirma que há algumas informações importantes que se deve avaliar com relação à concorrência: Fazer uma análise dos concorrentes em geral: Quem são os concorrentes, Onde estão localizados, Qual o principal concorrente, Principais características de cada concorrente, Pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação a empresa, Faturamento dos concorrentes (se souber).

Segundo Dolabela (1999), é importante fazer um relatório de pesquisa do concorrente, como por exemplo: Nome do concorrente, Tempo de atuação, Faturamento, Porte, Localização, Principais mercados em quem atua, Pontos fortes, Pontos fracos, Estratégias, Custos, Benefícios.

2.4.2 Clientes

De acordo com Dolabela (1999), algumas perguntas chaves para aprofundar sobre os clientes:

- Tamanho da clientela-alvo (Quantas pessoas estariam interessadas em comprar o produto)
- Qual a demanda, em quantidade?
- Qual o perfil dos consumidores (faixa etária, renda, escolaridade, etc)
- Quais os hábitos de compra dos consumidores? Como eles gostariam que o produto chegasse até eles?

- Como os clientes desejam o produto (atributos, aspecto, benefícios, valor agregado)
- Que preço os clientes estariam dispostos a pagar pelo produto?

2.4.3 Fornecedores

Assim como os concorrentes, segundo Dolabela (1999), os fornecedores devem ser avaliados:

- Relacionar os fornecedores
- Características de cada fornecedor (localização, tempo de atuação no mercado, principais clientes e porte)
- Produto
- Preço
- Prazo de entrega
- Condições de pagamento
- Pontos positivos
- Pontos negativos

2.4.4 Análise do ambiente externo

Para Kotler (2000) os consumidores se tornaram pessoas extremamente seletivas aos produtos e à propaganda. O desafio não é apenas lutar contra tantos produtos, marcas, anúncios, concorrentes, mas também superar a mente fechada do consumidor. Se a marca não trazer alguma novidade ou valor especial, será ignorada.

Para Oliveira (2005) o diagnóstico estratégico em processo de análise externa e interna da empresa, apresenta como componentes as variáveis controláveis - pontos fortes e pontos fracos, e as variáveis incontroláveis - ameaças e oportunidades.

A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (em inglês, *SWOT*), que tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que em um determinado momento se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Ambiente geral ou Macro ambiente: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
- Ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

2.4.5 Consumidores alvo

Segundo Kotler (2000), para ter sucesso no mercado competitivo de hoje, as empresas devem concentrar-se no cliente e tentar ganhar clientes dos concorrentes, oferecendo-lhes mais valor. A fim de satisfazer os consumidores, a empresa deve conhecer suas necessidades e desejos; portanto um mercado sólido requer uma cuidadosa análise dos consumidores.

É sabido que as empresas não podem satisfazer todos os consumidores de um certo mercado com muitos tipos diferentes de desejos e algumas empresas estão em melhor posição para servir certos segmentos do mercado. Portanto, cada empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e planejar estratégias para servir lucrativamente os segmentos escolhidos de forma melhor que seus concorrentes.

2.4.6 Mix de marketing

No início da década de 60, Jerome McCarthy sugeriu que a empresa controle um grupo de variáveis de forma a obter do mercado a resposta desejada. São os conhecidos “quatro P’s” que formam o *mix de marketing*: produto, promoção, preço e praça, conforme descreve Bizzoto (2008).

De acordo com Kotler (2000), produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Preços significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo.

2.5 Finanças

2.5.1 Gastos

Segundo Perez (2001), gastos são os bens e serviços obtidos por meio do desembolso imediato ou futuro. Dependendo da aplicação, ele poderá ser classificado em custos, despesas, perdas ou desperdícios.

2.5.2 Custos

Segundo Dutra (2009), custo é a parcela do gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.

Os custos operacionais mais comuns são os desembolsos de caixa resultantes do processo de produção dos bens e serviço, tais como pagamento de mão-de-obra, gastos com aquisição de matérias-primas, insumos etc. Existem ainda alguns custos operacionais não desembolsáveis como por exemplo a depreciação. Esses custos desembolsáveis podem ser classificados como:

Custos fixos: são custos que não dependem do volume de produção ou de vendas, sendo geralmente função do tempo e que possuem características contratuais. Como exemplo podem ser citados os aluguéis.

Custos variáveis: esses custos variam diretamente com o volume de produção ou de vendas. Como exemplo tem-se as matérias-primas, as comissões sobre vendas etc.

2.5.3 Despesas

É a parcela do gasto que ocorre desligada das atividades de elaboração dos bens e serviços. São os gastos incorridos durante as operações de comercialização. Ela é representada pelo consumo de bens e serviços em decorrência direta e indireta da obtenção de receitas. Tecnicamente, a parcela ou a totalidade do custo que integra a produção vendida é uma despesa, tenha ela ou não ligação com a elaboração de bens ou serviços. Assim, as expressões Custo das Mercadorias Vendidas (CVM), Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e Custos dos Serviços Prestados (CSP) estariam tecnicamente melhor ditos usando-se as expressões Despesas das Mercadorias Vendidas (DMV), Despesas dos Produtos Vendidos (DPV) e Despesas dos Serviços Prestados (DSP).

As expressões iniciadas por "custo" deveriam ser usadas para as mercadorias e produtos em estoque. Conseqüentemente, haveria as expressões Custos dos Produtos Fabricados, Custo dos Produtos em Elaboração e Custo dos Serviços em Elaboração.

2.5.4 Perdas

São gastos anormais ou involuntários que não geram um novo bem ou serviço e tampouco receitas e são apropriados diretamente no resultado do período em que ocorrem. Esses gastos não mantêm nenhuma relação com a operação da empresa e geralmente ocorrem de fatos não previstos, segundo Dutra (2009). Como por exemplo, vazamento de materiais líquidos ou gasosos; material com prazo de validade vencido; gastos incorridos em períodos de paralisação de produção devido a falta de insumos, problemas com equipamentos, entre outros.

2.5.5 Desperdícios

São gastos incorridos nos processos produtivos ou de geração de receitas e que possam ser eliminados se prejuízo da qualidade ou quantidade dos bens, serviços ou receitas geradas. Atualmente, o desperdício está sendo classificado como custo ou despesa e sua identificação e eliminação é fator determinante do sucesso ou fracasso de um negócio, segundo Dutra (2009).

Na economia globalizada, manter desperdícios é sinônimo de prejuízo, pois não poderão ser repassados nos preços. Conforme veremos mais adiante, a identificação do desperdício é um dos principais benefícios do Custeio Baseado em Atividades.

Alguns exemplos de desperdícios podem ser retrabalho decorrente de defeitos de fabricação, estocagem e movimentação desnecessárias de materiais e produtos, relatórios financeiros, administrativos e contábeis sem qualquer utilidade, cargos intermediários de chefia e supervisão desnecessários.

2.5.6 Sistema de custeio – direto ou variável

Leoni (1996) diz que o sistema de custeio variável ou direto é um método que considera apenas os custos variáveis de apropriação direta como custo do produto ou serviço. É o critério utilizado para acumular os custos de qualquer objeto ou segmento da empresa. Este sistema só agrega os custos variáveis aos produtos, considerando os custos fixos como despesas. O uso deste sistema exige a clara distinção entre custos diretos e indiretos, o que pode gerar o uso da arbitrariedade. O sistema de custeio variável procura as distorções existentes nos critérios de rateios exigidos no sistema de custeio por absorção. No custeio por absorção os custos fixos são rateados aos produtos e/ou serviços enquanto no custeio variável estes custos são tratados como despesas, e vão direto para o resultado. Meglioni (2001) afirma que “enquanto no custeio por absorção eles são rateados aos produtos, no custeio variável, são tratados como custos do período, indo diretamente para o resultado igualmente as despesas”. A diminuição da necessidade de rateio deve-se ao fato de que no sistema de custeio variável, são alocados aos produtos e/ou serviços, somente os custos variáveis e, como na maioria dos casos, os custos variáveis também são diretos, extinguem-se assim os rateios dos custos indiretos. A margem de contribuição é uma ferramenta utilizada neste sistema, a qual faz parte do preço de venda de um produto e serve para cobertura dos custos indiretos e para formação do lucro. Antes de determinar a margem de contribuição de qualquer segmento, atividade ou produto, é necessário identificar seus custos diretos e eleger o parâmetro representativo e classificar os custos fixos e variáveis diante deste parâmetro.

Crepaldi (2002) salienta que método de custeio variável segue os princípios de contabilidade do regime de competência e confrontação, por isso não é reconhecido para efeitos legais. No entanto é de grande auxílio para a tomada de decisão gerencial. Outro ponto negativo é que comparado ao sistema por absorção, o custeio variável tem sua utilização nas empresas de forma tímida por se tratar de um método mais sofisticado.

Vantagens do Custeio Direto:

- Leoni (1996) salienta como sendo:
 - Destaca o custo fixo, que independe do processo fabril;
 - Não ocorre a prática de rateio;
 - Evita manipulações;
 - Fornece o ponto de equilíbrio;
 - Enfoque gerencial;
 - Identifica o número de unidades que a empresa necessita produzir e comercializar para saldar seus compromissos de caixa;
 - Os dados necessários para análise da relação custo/lucro/volume são rapidamente obtidos;
 - É totalmente integrado com o custo padrão e orçamento flexível.

Desvantagens do Custeio Direto:

- O custo variável não é aceito pela auditoria externa das entidades que tem capital aberto e nem pela legislação do Imposto de Renda (IR), bem como uma parcela significativa de contadores. A razão disto é que o custeio variável fere os princípios fundamentais de contabilidade, em especial aos princípios de realização da receita, da confrontação e da competência;
- O valor do estoque não mantém relação com o custo total;
- Isoladamente, não se aplica para formação do preço de venda. (LEONI, 1996).

2.5.7 Análise do ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem

Ponto de equilíbrio (*break-even point*) é um nível de atividades em que as receitas são iguais às despesas e, conseqüentemente, o lucro é igual a zero.

Existem varias abordagens do ponto de equilíbrio conforme apresentaremos a seguir.

2.5.8 Ponto de equilíbrio contábil (PEC)

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é definido como o nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa, segundo Leoni (1996).

No PEC, o lucro líquido contábil é igual a zero.

PEC = volume de vendas (ou nível de atividades) no qual a Receita Total (RT) é igual às Despesas Totais mais os Custos Totais (DT + CT).

Portanto, no PEC, tem-se que $RT = (DT + CT)$, ou seja, o lucro será zero.

Despesas totais = Despesas fixas mais despesas variáveis

Custos totais = Custos fixos mais custos variáveis

O PEC pode ser utilizado para:

- determinar o nível de atividades necessárias para cobrir todas as despesas e custos, tanto fixos quanto variáveis;
- avaliar a lucratividade associada aos diversos níveis possíveis de vendas, ou seja, aos vários níveis possíveis de atividade;
- facilitar a análise dos efeitos sobre a lucratividade decorrente de alterações nas despesas e custos fixos e variáveis, no volume de vendas, no preço de vendas e na distribuição relativa de linhas de produtos vendidos.

Algebricamente, a quantidade de vendas no Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) pode ser determinada com a utilização da seguinte fórmula:

QPEC =	$\frac{\text{Despesas fixas} + \text{Custos fixo}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$
--------	---

Conceitualmente, o PEC é o volume de atividades (ou nível das vendas) no qual as Receitas Totais (RT) são às Despesas Totais (DT) mais os Custos Totais (CT).

Algebricamente, no Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), tem-se:

RT =	DT + CT
------	---------

onde:

RT = Receitas totais = quantidade vendida X preço de venda unitário

DT = Despesas fixas mais despesas variáveis

CT = Custos fixos mais custos variáveis

2.5.9 Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)

O ponto de equilíbrio calculado anteriormente é o ponto de equilíbrio contábil (PEC), ou seja, demonstração contábil das Receitas Totais às Despesas e Custos Totais, conforme Leoni (1996).

No entanto, na maioria das empresas existem parcelas de despesas e custos que não representam desembolsos de numerários no período. Por exemplo, as despesas e os custos com a depreciação dos bens do ativo imobilizado da empresa (prédios, máquinas, equipamentos, ferramentas, instalações, veículos etc.).

Para a obtenção do Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), tais despesas e custos devem ser excluídos do total, e a fórmula seria:

RT =	$\frac{\text{(despesas fixas + custos fixos) menos}}{\text{(despesas e custos fixos que não representam desembolsos financeiros)}} \text{ Margem de contribuição unitária}$
------	---

O PEF, significa o nível de produção e vendas em que o saldo de caixa é igual a zero. Representa a quantidade de vendas necessária para cobrir os gastos desembolsáveis tanto operacionais quanto não operacionais. No PEF, a empresa apresenta prejuízo contábil e saldo de caixa zero.

2.5.10 Ponto de equilíbrio econômico

É quando o resultado da empresa é o lucro suficiente para cobrir o retorno financeiro que a empresa obteria sobre o seu Patrimônio Líquido, conforme Bilas

(1980). Este retorno financeiro que a empresa não está obtendo, é denominado “Custo de Oportunidade”.

Para obter a quantidade de produto necessária (produção e venda) para obter o Ponto de Equilíbrio Contábil, basta utilizar a fórmula abaixo:

QPEF =	$\frac{\text{Despesas fixas} + \text{Custos fixos} + \text{Custo de oportunidade}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$
--------	---

2.5.11 Margem de segurança

Gitman (1997) diz que margem de segurança é o percentual que a empresa poderá reduzir seu lucro, sem entrar na faixa de prejuízo. Sua fórmula é:

Margem de Segurança =	$\frac{\text{Receitas Atuais} - \text{Receitas no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receitas Atuais}}$
-----------------------	--

2.5.12 Grau de alavancagem operacional (GAO)

Representa o efeito que um aumento na quantidade de vendas provocará no lucro de sua empresa, calculado de acordo com a fórmula abaixo:

GAO =	$\frac{\text{Variação percentual no lucro}}{\text{Variação percentual na quantidade vendida}}$
-------	--

O grau de alavancagem operacional, diz Moraes e Rodhen (2005), é de extrema utilidade para as projeções dos resultados que determinada empresa obterá em diversos níveis de atividades de produção e de vendas, mantidas constantes as demais variáveis, tais como margem de contribuição, total das despesas e custos fixos etc.

2.5.13 Alavancagem financeira

Segundo Gitman (1997), a alavancagem financeira resulta da presença de encargos financeiros fixos no fluxo de lucro da empresa. Pode ser definida como a capacidade da empresa para usar encargos financeiros fixos, a fim de maximizar os efeitos de variações no Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda (LAJIR) sobre os lucros por ação (LPA) da empresa.

Os dois encargos financeiros fixos que podem ser encontrados na demonstração de resultado do exercício são:

- juros sobre empréstimos
- dividendos de ações preferenciais

A fórmula para calcular o Grau de Alavancagem Financeira (GAF) é:

GAF =	$\frac{\text{Variação percentual no LPA}}{\text{Variação percentual no LAJIR}}$
-------	---

2.5.14 Grau de alavancagem total (GAT)

Impacto combinado da alavancagem financeira e da alavancagem operacional da empresa:

GAT =	GAO X GAF
-------	-----------

Para Gitman,(1997) o lucro para obter o Grau de Alavancagem Operacional corresponde ao LAJIR, onde temos:

GAO =	$\frac{\text{Variação percentual no LAJIR}}{\text{Variação percentual nas vendas}}$
-------	---

2.5.15 Modelo de fluxo de caixa descontado

Segundo Gitman (1997), para se avaliar alternativas de dispêndio de capital, os fluxos de caixa relevantes, que correspondem a saída incremental de caixa após os impostos (investimento) e as entradas subseqüentes resultantes, devem ser determinados.

Os fluxos de caixa incrementais representam os fluxos adicionais – entradas ou saídas – esperados como resultado de um dispêndio de capital proposto. Os fluxos de caixa são utilizados por afetarem diretamente a capacidade da empresa para pagar suas contas e adquirir ativos.

O fluxo de caixa de qualquer projeto, que possua padrão convencional, pode incluir três componentes básicos: (1) investimento inicial, (2) entradas de caixa operacional e (3) fluxo de caixa residual.

Todos os projetos – quer sejam para expansão, substituição, modernização ou algum outro motivo – têm os dois primeiros componentes. Alguns todavia não apresentam o terceiro componente, o fluxo de caixa residual.

A figura 1 abaixo representa o fluxo de caixa de um projeto. O investimento inicial é a saída de caixa relevante no instante zero. As entradas de caixa operacionais são as entradas de caixa incrementais após impostos, propiciadas pelo projeto durante sua vida. O fluxo de caixa residual é o fluxo de caixa não operacional após o imposto de renda e ocorre no ano final do projeto, em geral em decorrência da liquidação do projeto.

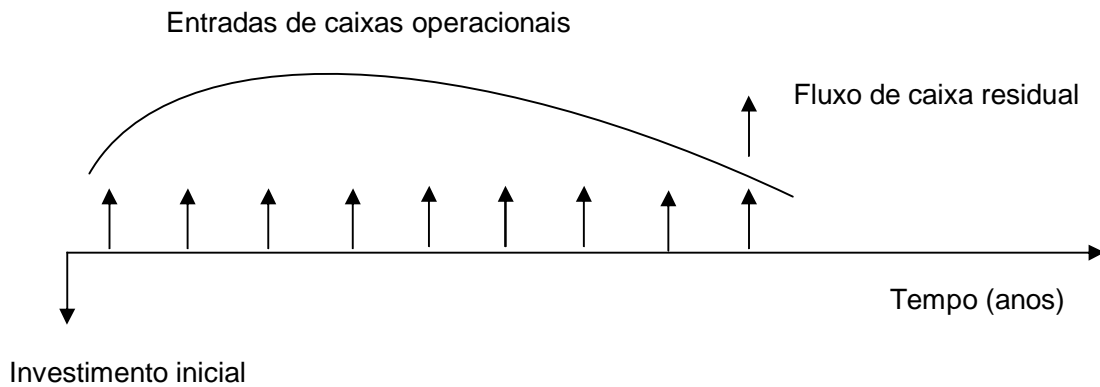


Figura 1: Fluxo de caixa de um projeto

Fonte: Gitman (1997).

2.5.16 Investimento

Segundo Gitman (1997), o termo investimento inicial, refere-se à saída de caixa relevante que deve ser considerada ao se avaliar um possível dispêndio de capital. É calculado obtendo-se a diferença entre todas as saídas e entradas que ocorrem no instante zero (o momento em que o investimento é feito).

As variáveis básicas que devem ser consideradas ao se determinar o investimento inicial relacionado a um projeto são: os custos de instalação do novo ativo, os recebimentos (se houver) pela venda do ativo velho depois de descontado o imposto de renda e as mudanças (se houver) no capital circulante.

Segundo Campos (2008), um orçamento de investimento compõe-se:

- **Custo Básico:** Corresponde principalmente ao valor de aquisição de equipamentos e instalações.
- **Custos de instalação:** São custos adicionais necessários para fazer com que o bem adquirido ou o serviço contratado funcione. Exemplo: gastos com transporte, montagem, gastos com parada de produção, assistência técnica etc.
- **Despesas pré-operacionais:** Referem-se às despesas com testes dos equipamentos. Engloba matérias-primas para testes, energia, treinamento de pessoal etc.

Esquema básico para se calcular o investimento inicial

<p style="text-align: center;">Custo do novo ativo instalado = Custo do novo ativo + custo de instalação</p> <p style="text-align: center;">- Resultado, após IR, obtido com a venda do ativo velho =</p> <p style="text-align: center;">receita com a venda do ativo velho</p> <p style="text-align: center;">-/+ Imposto de Renda</p> <p style="text-align: center;">-/+ Variação do capital circulante líquido</p>
Investimento Inicial

De acordo com Ross (2007), os gastos de investimento exigidos pelo projeto são resumidos em três partes.

- **Máquina de produção** – Sua aquisição exige uma saída de caixa no ano 0. A empresa pode obter uma entrada de caixa quando a máquina é vendida nos anos posteriores. (Há impostos a pagar quando o ativo é vendido)
- **Custo de oportunidade** – Depósitos e terrenos que, alternativamente, poderiam ser vendidos. Os custos de oportunidade são tratados como fluxos de caixa para fins de orçamento de capital.
- **Investimento de capital de giro** – O capital de giro eleva-se nos primeiros anos do projeto, a medida que o projeto expande-se. Entretanto, supõe-se que todo capital de giro é recuperado ao final, uma hipótese comum em orçamento de capital. Em outras palavras, todo estoque é vendido ao final, o saldo de caixa mantido como reserva contra gastos inesperados é liquidado e todas as contas a receber são cobradas.

Os aumentos de capital de giro nos primeiros anos devem ser financiados por caixa gerado em outras áreas da empresa. Portanto, esses aumentos devem ser tratados como saídas de caixa. Ao contrário, as reduções de capital de giro nos últimos anos são tratadas como entrada de caixa.

Investimentos:

- (1) Máquina de produção
- (2) Depreciação acumulada
- (3) Base ajustada da máquina, após depreciação (final do ano)
- (4) Custo de oportunidade (depósito)
- (5) Capital de giro líquido (final do ano)

(6) Variação do capital de giro líquido

(7) Fluxo total de caixa de investimento $\{(1)+(4)+(6)\}$

2.5.17 Necessidade de capital de giro

Para o propósito de elaboração e avaliação de investimentos conceitua-se necessidade de capital de giro como a soma total dos recursos que a empresa necessita investir, em bases permanentes, na manutenção de estoques, de acordo com Campos (2008).

A necessidade de capital de giro está representada pelos seguintes itens:

- estoques de matérias-primas, produtos semi-elaborados e produtos acabados;
- créditos a clientes sob a forma de títulos a receber, adiantamentos a fornecedores etc.;
- prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores e prazos de pagamentos dos salários, impostos e outros insumos;
- recursos líquidos ou reserva de caixa e depósitos em bancos para pagamentos de despesas mensais.

Esses recursos adicionais são necessários no início do empreendimento e crescem ou diminuem conforme o volume das operações. Sob o ponto de vista financeiro, o capital de giro tem a mesma natureza do capital fixo, uma vez que cria uma necessidade financeira permanente de longo prazo. Ao final da vida útil do empreendimento, todo o capital de giro é recuperado, retomando ao caixa da empresa.

Para se estimar o volume de capital de giro é necessário estabelecer principalmente:

- política de vendas (à vista, a prazo etc.);
- prazos de pagamento dos insumos;
- volume de estoques;
- necessidades mínimas de caixa.

Segundo Ross (2007), o capital de giro líquido é a diferença entre ativo circulante (ativos de curta duração, tais como estoques) e passivo circulante (dívida a curto prazo, como empréstimos e outros compromissos a serem saldados dentro do prazo de um ano). Do ponto de vista financeiro, o problema do fluxo de caixa a curto prazo resulta da falta de sincronização entre entradas e saídas de caixa.

Capital de Giro líquido =	Ativo Circulante – Passivo Circulante
---------------------------	---------------------------------------

O capital de giro líquido é positivo quando o ativo circulante é maior do que o passivo circulante.

Para Gitman (1997), o capital circulante líquido, é o montante pelo qual os ativos circulantes excedem os passivos circulantes. Se a empresa adquire uma nova máquina para expandir seu nível de operações, tal expansão será acompanhada pelo crescimento dos níveis de caixa, duplicatas a receber, estoques, duplicatas a pagar e outras contas a pagar.

Esses aumentos resultam da necessidade de mais caixa para sustentar a expansão nas operações, mais duplicatas a receber e estoques para sustentar o aumento nas vendas, e mais duplicatas a pagar e outras contas para sustentar o aumento nas compras realizadas, em vista da maior demanda por seus produtos. Aumentos em caixa, duplicatas a receber e estoques são usos de caixa (saídas de caixa ou investimentos) enquanto que aumentos em duplicatas a pagar e outras contas são fontes de caixa (entradas de caixa ou financiamento).

Enquanto perdurar a expansão das operações, espera-se que haja um aumento do investimento em ativos circulares (caixa, duplicatas a receber e estoques) e um aumento do financiamento por passivos circulares (duplicatas a pagar e outras contas).

A diferença entre as variações nos ativos circulantes e as variações nos passivos circulantes será a variação no capital circulante líquido. Geralmente os ativos circulantes crescem mais que os passivos circulantes, resultando, assim, em um acréscimo no investimento em capital circulante líquido. Se a variação no capital circulante líquido for negativa, isso será mostrado como entrada inicial de caixa relacionada ao projeto. A variação no capital circulante líquido – seja positiva ou

negativa – não é tributável, pois envolve apenas um aumento ou uma redução líquida nas contas circulares.

Brasil (2005) acrescenta que a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é um componente peculiar do fluxo de caixa. A necessidade de capital de giro consiste na diferença entre as contas operacionais do ativo (Contas a receber e estoque) e do passivo (Contas a pagar a fornecedores, salários e contribuições a pagar, impostos sobre operações a pagar, fretes a pagar)

NCG =	Contas operacionais do Ativo – Contas operacionais do Passivo
-------	---

2.5.18 Aspectos tributários do negócio

- **ISS**

De acordo com Gitman (1997), o Imposto Sobre Serviço de qualquer natureza (ISS), tem como fato gerador a prestação, por empresa ou profissional autônomo, com ou sem estabelecimento fixo, de serviço constante da lista anexa ao Decreto-Lei 406, de 31 de dezembro de 1968.

A base de cálculo do imposto é o preço do serviço, deduzido de eventuais valores correspondentes ao valor de materiais fornecidos pelo prestador de serviços ou das sub-empregadas já tributadas pelo imposto.

Não são contribuintes do ISS os que prestem serviços em relação de emprego, os trabalhadores avulsos, os diretores e membros de conselho consultivos ou fiscal de sociedades.

Assim, toda pessoa (profissional autônomo ou empresa) que prestar atividade denominada serviço será sujeito passivo do imposto. As alíquotas do imposto são fixadas pelos municípios e podem variar, na prática atual, entre um valor fixo anual até o equivalente a 5% do valor dos serviços prestados.

- **PIS/COFINS**

De acordo com Gitman (1997), a Constituição Federal, no item “DA ORDEM SOCIAL”, em seu art 195 traz:

“A seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e das seguintes contribuições sociais:

I. dos empregados, incidente sobre a folha de salários, faturamento e lucro (...)”

A base de cálculo do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição Social sobre o Faturamento (COFINS), regulamentados pela Lei Complementar 70/91, incidentes sobre o faturamento do mês, considerará:

Receita bruta da venda de bens e serviços (definida pela legislação do Imposto de Renda (IR))

- (-) Vendas canceladas
- (-) Descontos incondicionais
- (-) IPI
- (-) ICMS (retido pelo vendedor no regime de substituição tributária)
- (-) Receita da exportação de produtos nacionais
- (-) Receita de serviços prestados a empresa no exterior
- (-) Receita do fornecimento de mercadorias ou serviços para uso ou consumo de bordo em embarcações e aeronaves em tráfego internacional – pago em moeda conversível
- (-) Receita do transporte internacional de cargas ou passageiros

(=) Base de cálculo

As alíquotas dessas contribuições estão fixadas em:

- **PIS**
 - 0,65% sobre a base de cálculo acima demonstrada para as pessoas jurídicas em geral:
 - 0,75% sobre a base de cálculo específica em se tratando de instituições financeiras ou equiparadas (base de cálculo: receita bruta mensal das atividades ajustadas por deduções específicas previstas na legislação).
 - Para as atividades em fins lucrativos e pessoas jurídicas de direito público, essa contribuição será calculada em 1% da folha de salários do mês ou das receitas correntes arrecadadas e transferências correntes de capital, respectivamente.
- **COFINS**
 - 2% sobre a base de cálculo acima demonstrada.

- Estão isentos do COFINS as instituições financeiras, cooperativas, entidades beneficentes de assistência social e corretoras de seguros.

- **IPI**

De acordo com Gitman (1997), a Constituição Federal dispõe em seu art. 153: “compete a União instituir impostos sobre: (...);

IV. produtos industrializados; (...)

Parágrafo 3º O imposto previsto no inciso IV:

I. será seletivo, em função da essencialidade do produto;

II. será cumulativo, compensando-se o que for devido em cada operação com o montante cobrado nas anteriores

III. não incidirá sobre produtos industrializados destinados ao exterior.

A não cumulatividade assegura que o imposto incida em cascata, mas sobre o valor acrescido, ou agregado, em cada operação. Para fazer valer esse comando, a lei criou um sistema de débitos e créditos em que se apura o saldo do imposto a pagar, não em cada operação, mas no registro das operações de entrada de insumos e saídas de produtos num mesmo estabelecimento, durante determinado período.

O fato gerador do Imposto sobre Produtos Industrializado (IPI) é o resultante de qualquer operação definida como industrialização, mesmo incompleta, parcial ou intermediária.

Caracteriza industrialização qualquer operação que modifique a natureza, o funcionamento, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto ou as aperfeiçoões para o consumo

O imposto será calculado mediante aplicação da alíquota do produto, constante da Tabela, sobre o respectivo valor tributável. As alíquotas de IPI variam de 0 a 365%, e estão relacionadas na Tabela de Incidência do IPI (TIPI), de acordo com a classificação fiscal do produto. A alteração dessas alíquotas prescinde de lei, e não está sujeita ao princípio da anterioridade.

- **ICMS**

De acordo com Gitman (1997), o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços, de transporte estadual e intermunicipal e de comunicação (ICMS), tem como base de cálculo: na saída de mercadorias, o valor da operação; o preço do serviço de transporte ou comunicação; e o valor da mercadoria importada acrescida

do Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Operações de Crédito (IOC) e despesas aduaneiras.

As alíquotas do imposto são diferenciadas entre os estados, prevalecendo as seguintes:

- 7% entre operações interestaduais com Estados do Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Estado do Espírito Santo e 12% para as demais regiões.
- 18% nas operações internas e importações em São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro e 17% nos demais estados.
- 7% nas operações com produtos da cesta básica
- 25% em operações internas, interestaduais e importações de perfumes, cosméticos, cigarros, armas e munições, bebidas alcoólicas etc.

- **IR**

Segundo Gitman (1997), o art. 43 do Código Tributário Nacional determina que “o imposto, de competência da União, sobre a renda e proventos de qualquer natureza tem como fato gerador a aquisição de disponibilidade econômica ou jurídica:

- de renda, assim entendido o produto do capital, do trabalho ou da combinação de ambos; e
- de proventos de qualquer natureza, assim entendidos os acréscimos patrimoniais não compreendidos no início anterior.

Nos termos da legislação vigente, são contribuintes do imposto pessoas jurídicas, as associações civis, as sociedades civis ou comerciais, as filiais, sucursais, agências ou representações de sociedade com sede no exterior, bem como as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Para fins de imposto de renda, as empresas individuais são equiparadas as pessoas jurídicas.

O Imposto de Renda (IR) incide sobre os acréscimos patrimoniais experimentados pelas pessoas jurídicas, sujeitas a incidência do imposto, apurados em um determinado período de apuração.

Assim, o período de apuração é o lapso de tempo tomado pela lei como parâmetro para aferição da “performance” da pessoa jurídica; havendo acréscimo patrimonial nesse período, ela estará sujeita a incidência do imposto; todavia, a

ocorrência de prejuízo no período também é elemento que acarreta conseqüências fiscais relevantes, como adiante será apresentado.

A base de cálculo do imposto, segundo a legislação atual, é o lucro real, presumido ou arbitrado.

O Imposto de Renda (IR) será determinado mediante a aplicação, sobre a base de cálculo, da alíquota de 15%.

O Imposto de Renda (IR) das pessoas jurídicas será determinado com base no lucro real, presumido, ou arbitrado, por períodos de apuração trimestrais, encerrados nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário, observada a legislação vigente.

A pessoa jurídica sujeita a tributação pelo lucro real, poderá optar pela apuração anual do imposto, compreendendo o resultado das operações entre 1º de janeiro 31 de dezembro de cada ano, sendo que nesse caso deverá calcular e recolher mensalmente, a título de antecipação, um valor de imposto determinado sobre base de cálculo estimada.

- **CSL**

Segundo Gitman (1997), a base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro (CSL), é o lucro líquido contábil, antes da despesa com imposto de renda, ajustado por despesas não-dedutíveis e receitas não tributáveis para fins de determinação dessa contribuição.

Basicamente, as despesas não-dedutíveis e as receitas não-tributáveis previstas na legislação da CSL se assemelham aquelas consideradas pela legislação do Imposto de Renda (IR) para determinação do lucro real.

O cálculo e recolhimento da CSL seguem os mesmos regimes de tributação do Imposto de Renda (IR): trimestral para o lucro real, presumido e arbitrado, e anual para o lucro real sujeito a antecipações mensais por estimativa.

A alíquota de 8% sobre a base de cálculo (lucro líquido contábil ajustado, apurado trimestralmente ou anualmente, lucro presumido ou arbitrado).

Nas pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real anual, sujeitas ao regime de antecipações por estimativa, inclusive em relação a CSL, e pessoas jurídicas tributadas pelo lucro presumido ou arbitrado, a base de cálculo da contribuição sobre o lucro corresponderá a:

Receita bruta ajustada 12%
= Lucro base da CSL + Demais receitas operacionais, não operacionais e resultados positivos
= base de cálculo da CSL Aliquota 8%
= CSLL a recolher

No lucro presumido, ou arbitrado, a CSLL trimestralmente é definitiva; no lucro real anual, as antecipações mensais efetuadas deverão ser ajustadas aquela que seria devida tendo por base o lucro líquido contábil ajustado correspondente ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano. O saldo do ajuste (a pagar ou a compensar) terá tratamento idêntico ao do Imposto de Renda (IR), anteriormente mencionado.

O valor da despesa com a Contribuição Social sobre o Lucro (CSL) não é dedutível para fins da determinação do Imposto de Renda (IR) a pagar sobre o lucro real.

Caso, em um determinado período de apuração, seja verificada uma base de cálculo negativa para a contribuição social, essa base negativa também poderá ser utilizada para compensar bases positivas futuras, observado, também neste caso, o limite de 30% para compensação.

2.5.19 Regime tributário

- **Tributação pelo lucro real**

Segundo Gitman (1997), a legislação em vigor conceitua como lucro real, o lucro líquido contábil do exercício, ajustado pelas adições e exclusões ou compensações autorizadas. Ou seja, o lucro que a empresa apura pela sua contabilidade não é o mesmo que será taxado pelo imposto de renda. Mas, observa-se de imediato a importância das demonstrações contábeis: é a partir dessas demonstrações que o encargo tributário da pessoa jurídica é determinado.

Tomando por base as demonstrações contábeis das pessoas jurídicas, a legislação fiscal determina que as despesas não admitidas como dedutíveis sejam adicionadas ao lucro líquido ou as receitas não tributáveis sejam dele excluídas. Dessa forma apura-se o chamado lucro real, base para o cálculo do imposto de renda do período de apuração.

Lucro líquido contábil (+) Adições (detalhar) (-) Exclusões (detalhar) (=) Lucro real antes das compensações (-)Compensação de prejuízos fiscais
Lucro real
Imposto de renda Normal (15%) Adicional (10%)
Total (-) Deduções do imposto autorizados pela lei
(=) Imposto a recolher

• Tributação pelo lucro presumido

De acordo com Gitman (1997), o regime de tributação com base no lucro presumido sempre constituiu faculdade legal a ser exercida pelas empresas de modesto porte, desde que atendidos certos requisitos estabelecidos pela legislação de regência em vigor. Entre os requisitos que se constituem impedimentos para a opção por esse regime de tributação, citamos, como exemplo, os seguintes:

- Empresas cuja receita total seja superior a R\$ 12.000.000,00 no ano-calendário anterior ou proporcional ao número de meses, quando inferior a doze meses.
- Constituídas sob a forma de sociedade por ações de capital aberto.
- Cujas atividades sejam de instituições financeiras ou equiparadas (cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e de previdência privada aberta).
- Que se dediquem a compra e a venda, ao loteamento, a incorporação ou a construção de imóveis e a execução de obras da construção civil.
- Que se dediquem a atividade de *factoring*.
- Que tenham sócio ou acionista residente ou domiciliado no exterior; que sejam filiais, sucursais, agências ou representações, no país, de pessoas jurídicas com sede no exterior ou que tenham lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior.
- Que, autorizadas pela legislação tributária, queiram usufruir de benefícios fiscais relativos a isenção ou redução do Imposto de Renda (IR).

RECEITA BRUTA AJUSTADA NO TRIMESTRE

(=) Lucro presumido

(+) Outras receitas operacionais e não operacionais, inclusive financeiras, e demais resultados positivos

(=) Base de cálculo do imposto

IR normal (15%)

IR adicional (10%)

(=) Imposto devido

(-) Deduções previstas em lei (% aplicável)

(=) IR a recolher

- **Tributação pelo lucro arbitrado**

De acordo com Gitman (1997), será arbitrado o imposto das pessoas jurídicas quando, entre outras razões:

- O contribuinte obrigado a tributação com base no lucro real não mantiver escrituração na forma das leis comerciais e fiscais, ou deixar de elaborar as demonstrações financeiras exigidas pela legislação fiscal.
- A escrituração mantida pelo contribuinte contiver vícios, erros ou deficiências que a tornem imprestável para determinar o lucro real ou, ainda, para identificar a efetiva movimentação financeira, inclusive bancária, ou revelar evidentes indícios de fraude.
- O contribuinte recusar-se a apresentar os livros e documentos da escrituração comercial e fiscal a autoridade tributária.
- O contribuinte optar indevidamente pela tributação com base no lucro presumido ou desobedecer as obrigações pertinentes.
- Forem encontrados indícios de omissão de receitas através da não emissão de documento fiscal relativo a venda de mercadorias, prestação de serviços ou operações de alienação de imóveis.
- O contribuinte não mantiver em meio magnético ou assemelhado, durante o prazo de 5 anos, os arquivos ou sistemas na forma prevista nos artigos 11 e 13 da Lei 8.218/91, com as alterações introduzidas pelo artigo 62 da Lei 8.383/91; e
- O contribuinte não mantiver, em boa ordem e segundo as normas contábeis recomendadas, Livro Razão ou fichas utilizadas para resumir ou totalizar, por conta ou subconta, os lançamentos efetuados no Diário.

O cálculo do imposto a ser recolhido a cada trimestre é idêntico ao estudado para o regime do lucro presumido, exceto em relação aos percentuais que deverão ser aplicados sobre a receita bruta que, neste caso, serão majorados em 20% para as atividades não financeiras e em 45% para as instituições financeiras equiparadas.

2.5.20 Fluxo de caixa do projeto

De acordo com Brasil (2005), o fluxo de caixa do projeto resulta da seguinte equação:

Fluxo de Caixa =	$\text{Lucro Bruto Operacional} \times (1-t) + \text{Depreciação} - \text{Inv. Bruto} - \text{Variação Necessidade de Capital de Giro} + \text{Valor Residual}$
------------------	---

Conforme Gitman (1997), entradas de caixa operacionais são as entradas de caixa relevantes, resultantes de um investimento a longo prazo, ao longo da vida. Dadas as estimativas de receitas de vendas, despesas e depreciação associadas ao ativo em uso e ao novo ativo, como você estimaria as entradas de caixa operacionais no caso de uma decisão de substituição?

Todos os benefícios esperados de um projeto proposto devem ser medidos na forma de fluxo de caixa. As entradas de caixa representam dinheiro que pode ser gasto, não simplesmente “lucros contábeis”, que não estão necessariamente à disposição da empresa para pagamento de suas contas.

O cálculo para converter o lucro líquido após o imposto de renda em entradas de caixa operacionais consiste em adicionar ao lucro líquido após o imposto de renda quaisquer encargos que não representem saídas de caixa e apareçam como despesas na demonstração do resultado. Provavelmente o encargo mais comum que não envolve desembolso, presente na demonstração de resultado, seja a depreciação.

As entradas de caixa operacionais ser calculadas através da utilização do seguinte formato de demonstração do resultado:

Receita (-) Despesas (excluindo depreciação) (=) Lucro antes da depreciação e imposto de renda (-) Depreciação (=) Lucro líquido antes do imposto de renda (-) Imposto de Renda (IR) (=) Lucro líquido após o Imposto de Renda (+) Depreciação (=) Entrada de caixa operacional

Brasil (2005) aborda alguns conceitos sobre os componentes para a construção do fluxo de caixa:

- **Receita Bruta Operacional:** Compreende a linha mais importante do fluxo de caixa, pois é ela que atua no sentido de fazer crescer o valor do investimento. Além do mais, a incerteza inerente ao futuro é quase toda “ Descarregada ” nessa linha. Aqui devem ser incluídas todas as entradas de caixa provenientes da venda de serviços e produtos, oriundos de investimento.

Para Campos (2008), as receitas do empreendimento são as entradas de caixa resultantes das vendas dos produtos ou serviços geradas pelo investimento. A receita deve ser líquida, ou seja, após o pagamento dos impostos incidentes sobre as vendas, principalmente, ICMS, ISS, PIS/Cofins e outros. Convém salientar que, para a análise de investimento, o importante é o recebimento ou a entrada efetiva dos recursos no caixa da empresa.

- **Deduções:** Aqui são computados todos os tributos incidentes sobre a receita bruta, tais como a Contribuição Social, PIS, COFINS, ICMS e IPI. As alíquotas devem ser levantadas de maneira precisa. A forma de incidência desses impostos também é fator importante. Se houver perspectivas de alteração das alíquotas e das formas de incidência, o analista deve fazer as devidas simulações.
- **Receita Líquida Operacional:** resulta da diferença entre o item Receita bruta operacional e as deduções.
- Os **Custos e Despesas Operacionais** incluem todos os itens de desembolso necessários para levar adiante o projeto. Aqui estão incluídos os custos com operação (matérias primas, transformação, manutenção, etc) e as despesas com vendas e marketing, despesas de administração e outras despesas gerais.

Uma classificação desses custos envolve a separação dos itens em variáveis e fixos. Os custos e despesas fixos são aqueles que se estabelecem, independentemente do nível de produção e vendas. Por exemplo: valor da demanda contratada de energia elétrica, contratos de aluguel, quadro fixo de pessoal, etc. As despesas variáveis são afetadas pelo nível de produção. Incluem os custos de matérias-primas, energia elétrica (consumo além do nível contratado), consumo de água, telefone, etc.

Ainda referindo a Campos (2008), os custos operacionais são os desembolsos de caixa resultantes do processo de produção dos bens e serviço, tais como pagamento de mão-de-obra, gastos com aquisição de matérias-primas, insumos etc. Esses custos podem ser classificados como:

- **Custos fixos:** são custos que não dependem do volume de produção ou de vendas, sendo geralmente função do tempo e que possuem características contratuais. Como exemplos podem ser citados aluguéis, estimativa de gastos com energia, água, telefone, manutenção e outros.
- **Custos variáveis:** esses custos variam diretamente com o volume de produção ou de vendas. Como exemplo tem-se as matérias-primas, a mão-de-obra direta, as comissões sobre vendas, matérias-primas, insumos diretos, embalagens, comissões sobre vendas, impostos diretos sobre vendas, fretes de vendas e outros.
- **Depreciação:** A depreciação não é um item de fluxo de caixa, pois não representa um desembolso efetivo. Ela está incluída na “cascata” do fluxo devido de que ela reduz o valor do lucro, promovendo um benefício fiscal para o projeto. Esse benefício é efetivamente uma entrada de caixa relevante. Daí sua inclusão como despesa antes da apuração do lucro e sua devolução após feito o cálculo do imposto. A depreciação é a redução do valor do bem no tempo. O valor que interessa ao analista é aquele estabelecido em termos contábeis, uma vez que o benefício fiscal é calculado com base nessa referência. Em geral a depreciação ocorre de forma linear, ou seja, os ativos são depreciados contabilmente de maneira uniforme no tempo.

Tipo de Ativo	Taxa (%)	Vida Útil
Prédios e construções	4	25 anos
Móveis e Utensílios	10	10 anos
Máquinas e Equipamentos	10	10 anos
Veículos e ferramentas	20	5 anos
Equipamentos de informática	20	5 anos
Ônibus	25	4 anos
Correias transportadoras	50	2 anos

Quadro 1: Taxas de depreciação dos principais grupos de ativos

Fonte: Campos (2008).

- Lucro Bruto Operacional (LBO) representa o resultado operacional do investimento. Representa a primeira linha de resultado do fluxo de caixa. Projetos que geram grandes montantes de Lucro Bruto Operacional (LBO) em relação ao capital investido tendem a ter maior Valor Presente Líquido (VPL) e menores períodos de recuperação (*payback*).
- Os Impostos sobre Lucro devem ser calculados com base no Lucro Bruto Operacional (LBO). Uma vez levantada alíquota de imposto (t), calcula-se o montante de tributo. Se, por exemplo, a alíquota de imposto for de 37% (25% de imposto de renda mais 12% de contribuição social), o valor do tributo é obtido pela equação:

Imposto =	Alíquota do imposto x Lucro Bruto Operacional
-----------	---

Se o projeto prever prejuízos operacionais em alguns períodos, o que pode ser normal nos períodos iniciais, ocorrerá benefício fiscal proporcionado por esse prejuízo, que é apropriado pelo projeto nos três períodos seguintes, respeitando os limites estabelecidos legalmente.

2.5.21 Variação NCG

De acordo com Brasil (2005), as variações da Necessidade de Capital de Giro (NCG) podem ser, por vários motivos, como as variações nos preços dos estoques, como aumentos ou reduções do valor dos produtos, variações no “giro” dos estoques como reduzir ou aumentar o tempo de permanência dos estoques antes que sejam vendidos.

2.5.22 Valor residual

De acordo com Gitman (1997), o fluxo de caixa residual é o fluxo de caixa relevante, resultante da liquidação de um investimento a longo prazo.

O fluxo de caixa resultante do término e liquidação de um projeto no final de sua vida econômica é o fluxo de caixa residual. Representa o fluxo de caixa após o imposto de renda, excluindo as entradas de caixa operacionais que ocorre no ano final do projeto. Quando aplicáveis, é importante reconhecer esses fluxos, pois eles podem afetar significativamente a decisão de dispêndio de capital.

A consideração desses fluxos permite completar a análise, fazendo com que a empresa retorne a sua posição inicial, em termos dos dispêndios que estão sendo considerados. O fluxo de caixa residual, que é muitas vezes positivo, pode ser calculado para projetos de substituição usando o esquema abaixo:

Formato básico para determinação do fluxo de caixa residual

<p>Recebimentos pela venda do novo ativo após o imposto de renda = Recebimentos pela venda do novo ativo +- Impostos incidentes na venda do novo ativo - Recebimentos pela venda do ativo velho após o imposto de renda = Recebimentos pela venda do ativo velho +- Impostos incidentes na venda do ativo velho +- Variação no capital circulante líquido</p>
<p>Fluxo de caixa residual</p>

Para Brasil (2005), valor residual compreende a diferença entre o valor contábil do projeto no último ano - que em geral é igual a zero, caso a quantidade de fluxos de caixa projetados coincida com a vida útil estabelecida em lei para ativos – e o valor de mercado do empreendimento. Em geral, um projeto possui valor de mercado superior ao seu valor contábil. Essa diferença é de propriedade dos agentes financiadores do investimento (credores e acionistas). Essa diferença entre valor de mercado e valor contábil é tributada, utilizando-se a alíquota estabelecida para desconto do Lucro Bruto Operacional.

Valor da venda dos ativos
(-) Valor contábil dos ativos
(-) Despesas de venda dos ativos
= Ganho de capital
(-) Impostos sobre ganho de capital
= Valor residual

A partir de todos os conceitos abordados acima, a figura 2 abaixo consolida o modelo para a elaboração para o fluxo de caixa do projeto.

	Discriminação	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
	Investimento					
	Capital de Giro					
	Receita Bruta					
(-)	Impostos, Deduções, Devoluções					
(=)	Receita Líquida					
(-)	Custos Operacionais Variáveis					
(=)	Margem de Contribuição					
(-)	Custos Operacionais Fixos					
(=)	Lucro Operacional = EBTIDA					
(-)	Depreciação					
(=)	Lucro Tributável = EBIT					
(-)	Imposto de Renda/Contribuição Social					
(=)	Lucro Líquido = NOPLAT					
	Ajustes					
(+)	Depreciação					
(-)	NCG e Δ NCG					
(=)	Fluxo de Caixa Operacional					
(+)	Valor Residual – Venda dos Ativos					
(=)	Fluxo Caixa do Projeto					

Figura 2: Fluxo de caixa do projeto

Fonte: Haroldo Brasil (2005)

2.5.23 Alavancagem financeira

De acordo com Ross (2007), a alavancagem financeira esta associada a intensidade com a qual a empresa utiliza recursos de terceiros em lugar de recursos próprios. As medidas de alavancagem financeira representam ferramentas de determinação da probabilidade que a empresa deixe de saldar as dividas contraídas. Quanto mais endividada estiver uma empresa, mais provável é que se torne incapaz de cumprir suas obrigações contratuais. Em outras palavras, muita dívida pode levar a uma probabilidade maior de insolvência e dificuldades financeiras.

Do ponto de vista positivo, o capital de terceiros é uma modalidade importante de financiamento, e oferece vantagem fiscal significativa, pois os pagamentos de

juros são dedutíveis na apuração do lucro tributável. Se a empresa utilizar capital de terceiros, poderá haver conflitos de interesse entre credores e acionistas.

2.5.24 Custo de capital

De acordo com Gitman (1997), o custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa precisa obter seus investimentos para manter o valor da ação inalterado. Por que o uso da média ponderada dos custos correntes do mix financeiro da empresa é preferido ao uso do custo de uma fonte específica de recursos/fundos usados para financiar um determinado investimento?

O custo de capital é um custo extremamente importante. Atua como maior elo de ligação entre as decisões de investimento a longo prazo da empresa e a riqueza dos proprietários, conforme determinado pelos investidores do mercado. Na realidade é o “numero mágico”, usado para decidir se um investimento corporativo proposto vai aumentar ou diminuir o valor da ação da empresa. É evidente que apenas aqueles investimentos que supostamente vão aumentar o preço da seriam recomendados. Devido ao seu papel chave nas decisões financeiras, a importância do custo de capital não pode ser minimizada.

O custo do capital pode ser definido com a taxa de retorno que a empresa precisa obter sobre os seus projetos de investimentos, para manter o valor de mercado de suas ações. Ele pode ser também considerado como a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital do mercado, para atrair seus fundos para a empresa. Se o risco for mantido constante, a implementação dos projetos com uma taxa de retorno acima do custo de capital aumentará o valor da empresa e a implementação dos projetos com a taxa de retorno abaixo do custo do capital diminuirá o valor dela.

2.5.25 Custo capital próprio (%) e capital de terceiros (%)

De acordo com Ross (2007), o aspecto fiscal favorece o uso de capital de terceiros, mas o aspecto inadimplência favorece o uso de capital próprio. As características do capital de terceiros e do capital próprio, em termos de controle, são diferentes, mas uma alternativa não é melhor do que a outra.

Para Gitman (1997), o Custo Médio Ponderado de Capital (CMePC) reflete, na média, o custo de financiamento a longo prazo da empresa. Ele reflete o futuro custo médio esperado de fundos da empresa a longo prazo. É encontrado ponderando-se o custo de cada tipo específico de capital por sua proporção na estrutura de capital da empresa.

Uma vez determinado o custo das fontes específicas de financiamento, pode-se calcular o CMePC. Esse cálculo é feito multiplicando-se o custo específico de cada forma de financiamento por sua proporção na estrutura de capital da empresa e somando-se os valores ponderados. O CMePC, K_a , pode ser especificado numa equação conforme segue:

$K_a =$	$(w_i \times k_i) + (w_p \times k_p) + (w_s \times K_r \text{ ou } n)$
---------	--

onde:

W_i = proporção de empréstimo a longo prazo na estrutura de capital

W_p = proporção de ações preferenciais na estrutura de capital

W_s = proporção de ações ordinárias na estrutura de capital

$W_i + W_p + W_s = 1,0$

No Brasil o capital próprio é formado por ações ordinárias e preferenciais que tem o mesmo custo.

2.5.26 Métodos de avaliação do fluxo de caixa

- **Payback**

De acordo com Gitman (1997), período de *payback* é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar o investimento inicial de um projeto, a partir das entradas de caixa. No caso de uma anuidade, o período de *payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. Para uma série mista, as entradas de caixa anuais devem ser acumuladas até que o investimento inicial seja recuperado. Embora seja muito usado, o período de *payback* é geralmente visto como uma técnica não sofisticada de orçamento de capital, uma vez que não considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, através do desconto do fluxo de caixa para se obter o valor presente.

Quando o *payback* é usado em decisões de aceitar-rejeitar, o critério de decisão é o seguinte: Se o período de *payback* for, menor que o período de *payback* máximo aceitável, aceita-se o projeto; se o período de *payback* for maior que o período de *payback* máximo aceitável, rejeita-se o projeto.

Segundo Campos (2008) esse método de análise do fluxo de caixa determina o tempo necessário para reaver o capital desembolsado para realizar o investimento. Quando os fluxos de caixa gerados pelo investimento ficam iguais ao capital investido, é sinal de que o investimento foi recuperado.

Fórmulas para o cálculo do *payback*:

$I_0 =$	$\sum_{j=1}^n R_j$
---------	--------------------

Onde:

I_0 : Investimento inicial

R_j : Fluxos de caixa gerados pelo investimento

n : Vida útil da alternativa

O *payback* corresponde ao valor de j que satisfaz à igualdade.

Quando os fluxos de caixa R_j são constantes, o *payback* pode ser calculado pela fórmula:

$Payback =$	$\frac{I_0}{R_j}$
-------------	-------------------

Enquanto para Gitman (2002) o *payback* é usado para avaliar o período de tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. Sendo que na tomada de decisões é definido o período máximo aceitável, e caso o período de *payback* seja menor que o período máximo aceitável se aceita o projeto, se for maior rejeita-se.

- ***Payback descontado***

Os fluxos de caixa são trazidos a valor presente gerando um fluxo de caixa descontado. E quando o fluxo de caixas descontados acumulados ficarem igual à zero demonstra que o capital investido foi recuperado. Porém não apresenta o fluxo após a recuperação do capital investido.

Esse método elimina a limitação do método do período de retorno, pois considera o fator tempo no cálculo do índice. Os fluxos de caixa são trazidos a valor presente gerando um fluxo de caixa descontado. Quando esses fluxos de caixa descontados acumulados ficarem iguais a zero, ter-se-á recuperado o capital investido. O método, porém, continua com a limitação de não considerar os fluxos de caixa que ocorrem após a recuperação do capital investido.

- **VPL**

De acordo com Gitman (1997), o Valor presente líquido (VPL) é uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, freqüentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

VPL =	Valor presente das entradas de caixa – investimento inicial
-------	---

Utilizando-se o VPL, tanto as entradas como saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais.

Quando o VPL é usado para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, adota-se o seguinte critério. Se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

- **TIR**

Continuando a teoria de Gitman, (1997) a Taxa Interna de Retorno (TIR) é possivelmente a técnica sofisticada mais usada para avaliação de alternativas de investimento. A TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. Ela é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial)

Para a tomada de decisão, se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

2.5.27 Avaliação do fluxo de caixa

Segundo Brasil (2005), a metodologia principal de análise é a do VPL. O critério aceita-rejeita de cada método é relacionado abaixo:

Se $VPL > 0$ – Aceita-se o projeto
Se $VPL \leq 0$ – Rejeita-se o projeto
Se $TIR \geq TMA$ – Aceita-se o projeto
Se $TIR \leq TMA$ – Rejeita-se o projeto
Para TMA = taxa mínima de atratividade
Para TMA = taxa mínima de atratividade

2.5.28 Análise de Risco

As decisões de investimento de uma empresa raramente são tomadas com total certeza em relação aos resultados projetados. Como são decisões que envolvem as expectativas de resultados futuros, dificilmente a empresa terá uma garantia de que os eventos previstos ocorrerão. Configura-se, então, um quadro em que decisões que precisam ser tomadas hoje se apóiam em resultados e expectativas futuras incertas.

As empresas convivem permanentemente com o dilema de investir na expectativa de obter benefícios futuros compensadores. Esses benefícios futuros podem ser estimados, mas raramente a empresa tem certeza se eles de fato ocorrerão.

Eventos futuros são incertos, mas se puder associar a esses eventos probabilidades de ocorrência, passa-se a chamar esse processo de decisões de investimento em condições de risco. Portanto, a diferença entre risco e incerteza relaciona-se com o conhecimento das probabilidades ou chances de ocorrerem esses resultados.

O risco existe quando quem toma decisões consegue estimar as probabilidades relativas a vários resultados (por exemplo, uma distribuição probabilística). A incerteza existe quando quem toma decisões não tem nenhum dado a partir do qual possa desenvolver uma distribuição probabilística. O risco, portanto, está sempre associado a uma probabilidade ou a uma distribuição probabilística.

O risco está sempre presente no processo de tomada de decisão pelo fato de envolver decisões que precisam tomadas hoje sobre eventos futuros incertos

Análise de sensibilidade utilizando projeções de fluxo de caixa e construção de cenários

Nas palavras de Campos (2008) a análise de sensibilidade é uma metodologia de avaliação de risco que identifica as variáveis críticas de um investimento e constrói cenários com essas variáveis.

Se, por exemplo, a análise de um investimento se refere à aquisição de uma nova máquina para produção de um novo produto, colhem-se como dados de entrada para o estudo informações sobre o valor de aquisição dessa máquina, informações sobre vendas, custos de produção, necessidade de capital de giro, vida útil etc. Um modelo financeiro é construído utilizando essas informações, e o fluxo de caixa resultante produzirá os indicadores financeiros de avaliação VPL, TIR, *payback* etc., indicando se o investimento é viável ou não.

Entretanto, como as variáveis utilizadas para a montagem do fluxo de caixa são apenas expectativas ou estimativas futuras, os indicadores de avaliação desses fluxos também são expectativas.

Recorrendo a Ross, Westerfield e Jaffe (2007), a análise de sensibilidade considera o quanto sensível é um dado cálculo de VPL a variações das hipóteses subjacentes (receitas, custos e fluxos de caixa depois do imposto de renda, participação do mercado, preço, estimativa de investimento inicial). Esses dados representam as expectativas a empresa ou suas melhores estimativas dos vários parâmetros. Para fins de comparação, devem ser preparadas previsões otimistas e pessimistas das diversas variáveis.

A análise convencional de sensibilidade exige que seja feito cálculo de VPL para todas as três possibilidades de uma única variável, juntamente com os valores esperados de todas as demais variáveis.

Ainda referindo a Campos (2008), a metodologia da análise de sensibilidade procura identificar entre as variáveis utilizadas no modelo quais são as determinantes para o sucesso ou insucesso do investimento e depois constrói cenários utilizando essas variáveis.

Etapas:

I. Verificação do impacto provocado pela variação de cada uma das variáveis do modelo de avaliação.

II. Determinação das variáveis que causam mais impacto no resultado da avaliação. Essas variáveis são chamadas de variáveis-chave (no máximo duas ou três).

III. Montagem de uma tabela cruzada com as variáveis-chave utilizando as variações possíveis de cada uma das variáveis-chave.

IV. Construção de cenários prováveis.

2.6 Projetos

Um projeto é caracterizado por: “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMBok, 2004)

Caracterizado como temporário por ter um início e final definidos. O seu final pode ser interpretado quando: seus objetivos forem atingidos, quando se tornar claro que seus objetivos não serão e não poderão ser atingidos ou quando não houver mais a necessidade do mesmo e este for encerrado.

Exclusivo no sentido de gerar “entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados” únicos de cada empreitada.

Archibald (1977) complementa que um projeto pode ser definido como sendo “um esforço único e não-repetitivo, de duração determinada, formalmente organizada e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos pré-estabelecidos”.

Por outro lado um projeto pode ser definido como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro dos parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (Vargas, 2007).

A metodologia do PMI destaca que todo projeto deve ser gerenciado através da aplicação de cinco processos, todos executados por pessoas, como fases do projeto, são inter-relacionados e dependentes uns dos outros. Os grupos de processos são:

1. Iniciação;
2. Planejamento;

3. Execução;
4. Monitoramento e controle;
5. Encerramento.

Os cinco grupos de processo do gerenciamento de projetos, acima citados, organizam e descrevem como serão conduzidas as tarefas para que os requisitos do projeto sejam atendidos. Outra forma de classificar os processos de cada grupo de processos, do gerenciamento de projetos, é pelas áreas de conhecimento. Estas áreas agrupam os processos por suas características comuns e possuem o processo de iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar para cada uma delas. As áreas de conhecimentos são:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto.

Dessa forma o PMBok explicita que o “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.”

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas (*stakeholders*).

A correta aplicação e obediência aos cinco processos de gerenciamento de projetos alinhados as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e a eficaz correlação entre as mesmas e o seu controle e monitoramento de cada

atividade como forma de garantir os requisitos de escopo, prazo, custo e de qualidade, representa o fator chave de sucesso de um projeto e possibilita ainda potencializar os resultados e otimizar os recursos disponíveis.

2.6.1 Termo de abertura

A formalização da existência do projeto se através da elaboração de um documento chamado Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*), no qual é determinado e comunicado de forma explícita o Gerente do Projeto, conferindo a este a autoridade sobre o projeto e no qual se estabelecem, resumidamente, as diretrizes gerais que deverão ser obedecidas no planejamento e execução, tais como Prazos, Custos, Qualidade Esperada, etc.(PRADO, 2004)

Kerzner (2006) propõe que, normalmente, o Termo de Abertura do Projeto contenha:

- Título do projeto;
- Um resumo das condições que definem o projeto (introdução);
- Justificativa do projeto;
- Nome do gerente de projeto e suas responsabilidades e autoridades;
- Necessidades básicas do trabalho a ser realizado;
- Principais partes interessadas;
- Descrição do produto do projeto;
- Cronograma básico do projeto;
- Estimativas iniciais de custo;
- Necessidades iniciais de recursos;
- Necessidade de suporte pela organização;
- Premissas e restrições;
- Controle das informações do projeto;
- Aprovações com assinatura do executivo responsável pelo documento (elemento externo ao projeto).

2.6.2 Declaração de escopo

A declaração do escopo é uma expansão do texto do objeto do projeto que, por sua vez, é derivado de alguma Diretriz do Presidente que faz parte do Planejamento Estratégico. Sua intenção é fornecer um texto resumido do que se espera do projeto, citando o produto e subprodutos a serem obtidos e servindo assim de base para um melhor entendimento entre as partes envolvidas. (PRADO, 2004)

Para Vargas (2007), é documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, servindo de base para definir suas características e limites. A Declaração de Escopo Preliminar é a primeira versão da Declaração de Escopo do projeto e é refinada e revisada durante os processos de gerenciamento de escopo do projeto. Importante ressaltar que em um projeto somente existe uma declaração de escopo. A diferença entre preliminar e final é apenas o nível de detalhamento, sendo que o projeto irá utilizar para fins de planejamento e controle a declaração de escopo final do projeto.

2.6.3 EAP – Estrutura analítica do projeto

Segundo o PMI, uma EAP é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias.

Para Menezes (2003) a EAP, também conhecida como WBS (Work Breakdown Structure). É uma ferramenta que define e organiza o escopo do projeto, apóia as estimativas, auxilia na criação de cronogramas... Normalmente é representado através de um gráfico ou através de uma lista, mas sem perder a idéia da hierarquia. Assim, a forma gráfica é considerada mais fácil para leitura, pois as pessoas estão mais familiarizadas com o formato de organograma.

2.6.4 Cronograma

Prado (2004) define o cronograma de um projeto como algum documento que apresente a relação consensada das tarefas de um projeto e suas datas de realização (início e fim). O cronograma é obtido da rede do projeto, sendo que esta é obtida a partir da EAT – Estrutura Analítica do Trabalho. A rede do projeto (ou Diagrama da Rede) é um desenho que mostra o sequenciamento das tarefas e seu posicionamento no tempo.

Segundo Vargas (2007) o cronograma “constitui a listagem completa das atividades do projeto, detalhando os pacotes de trabalho em suas respectivas ações e em seus respectivos tempos”.

2.6.5 Matriz de responsabilidades

A Matriz de Responsabilidades apresenta, na forma de uma tabela, as responsabilidades de cada um dos membros da equipe no projeto. Pode apresentar as responsabilidades detalhadas de cada recurso, como também as responsabilidades apenas das pessoas e funções-chave do projeto. Identifica as responsabilidades, bem como a necessidade de apoio e a supervisão de cada grupo de atividades do projeto e de cada plano específico do projeto (VARGAS, 2007).

Costuma ser apresentada em formato gráfico com o nome dos recursos dispostos em linhas (por exemplo, programadores, testadores e treinadores) e as fases do projeto ou elementos da EAP dispostos em colunas. Os indicadores nas interseções mostram onde os recursos são necessários. (HELDMAM, 2006).

2.6.6 Plano de riscos

O Plano de Gerenciamento de Riscos é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar os riscos através do projeto. O

plano de riscos é um dos planos secundários do plano geral do projeto (VARGAS, 2007).

Segundo o professor Conrow em seu livro *Effective Risk Management: Some Keys to Success* (2006), um processo bem estruturado inclui dados iniciais, ferramentas e técnicas claramente definidos, assim como o resultado de cada etapa. Também abrange um conjunto de procedimentos para cada processo, documentação adequada e orientação para a comunicação de resultados.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser contínuo e recorrente durante todo o projeto, tendo como resultado a atualização do plano de gerenciamento de risco no final de cada fase. Assim será possível a avaliação dos riscos de cada fase e as suas consequências no projeto, bem como garantir que novos problemas sejam rapidamente identificados e avaliados.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Para Gil (1999) o objetivo fundamental da pesquisa é cobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

3.1 Classificações das pesquisas

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema (Gil, 1999): a pesquisa pode ser:

- Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
- Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos (GIL, 1991), a pesquisa pode ser:

- Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram

experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

- Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
- Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (GIL, 1991) a pesquisa, pode ser:

- Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
- Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 As etapas da pesquisa

O planejamento e a execução de uma pesquisa fazem parte de um processo sistematizado que compreende etapas que podem ser detalhadas da seguinte forma:

- 1) escolha do tema;
- 2) revisão de literatura;
- 3) justificativa;
- 4) formulação do problema;
- 5) determinação de objetivos;
- 6) metodologia;
- 7) coleta de dados;
- 8) tabulação de dados;
- 9) análise e discussão dos resultados;
- 10) conclusão da análise dos resultados;
- 11) redação e apresentação do trabalho científico (dissertação ou tese).

1) Escolha do tema

Nesta etapa você deverá responder à pergunta: “O que pretendo abordar?” O tema é um aspecto ou uma área de interesse de um assunto que se deseja provar ou desenvolver.

2) Revisão de literatura

Nesta fase você deverá responder às seguintes questões: quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto, que aspectos já foram abordados, quais as lacunas existentes na literatura.

3) Justificativa

Nesta etapa você irá refletir sobre “o porquê” da realização da pesquisa procurando identificar as razões da preferência pelo tema escolhido e sua importância em relação a outros temas.

4) Formulação do problema

Nesta etapa você irá refletir sobre o problema que pretende resolver na pesquisa, se é realmente um problema e se vale a pena tentar encontrar uma solução para ele.

5) Determinação dos objetivos: geral e específicos

Nesta etapa você pensará a respeito de sua intenção ao propor a pesquisa. Deverá sintetizar o que pretende alcançar com a pesquisa. Os objetivos devem estar coerentes com a justificativa e o problema proposto. O objetivo geral será a síntese do que se pretende alcançar, e os objetivos específicos explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do objetivo geral.

6) Metodologia

Nesta etapa você irá definir onde e como será realizada a pesquisa.

Definirá o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretende tabular e analisar seus dados.

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. A amostra pode ser probabilística e não-probabilística.

Amostras não-probabilísticas podem ser:

- **amostras acidentais:** compostas por acaso, com pessoas que vão aparecendo;
- **amostras por quotas:** diversos elementos constantes da população/universo, na mesma proporção;
- **amostras intencionais:** escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/ universo.

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta de dados tradicionais são:

- **Entrevista:** é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A entrevista pode ser:
 - padronizada ou estruturada: roteiro previamente estabelecido;
 - despadronizada ou não-estruturada: não existe rigidez de roteiro. Podem-se explorar mais amplamente algumas questões.
- **Questionário:** é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções

devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

As **perguntas do questionário** podem ser:

- **abertas**: “Qual é a sua opinião?”;
- **fechadas**: duas escolhas: sim ou não;
- **de múltiplas escolhas**: fechadas com uma série de respostas possíveis.

Formulário: é uma coleção de questões anotadas por um entrevistador numa situação face a face com a outra pessoa (o informante).

O instrumento de coleta de dados escolhido deverá proporcionar uma interação efetiva entre você, o informante e a pesquisa que está sendo realizada. Para facilitar o processo de tabulação de dados por meio de suportes computacionais, as questões e suas respostas devem ser previamente codificadas.

A coleta de dados estará relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

Neste estágio você escolhe também as possíveis formas de tabulação e apresentação de dados e os meios (os métodos estatísticos, os instrumentos manuais ou computacionais) que serão usados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

7) Coleta de dados

Nesta etapa você fará a pesquisa de campo propriamente dita. Para obter êxito neste processo, duas qualidades são fundamentais: a paciência e a persistência.

8) Tabulação e apresentação dos dados

Nesta etapa você poderá organizar os dados obtidos na pesquisa de campo para dar suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos.

9) Análise e discussão dos resultados

Nesta etapa você interpretará e analisará os dados que tabulou e organizou na etapa anterior. A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.

10) Conclusão da análise e dos resultados obtidos

Nesta etapa você já tem condições de sintetizar os resultados obtidos com a pesquisa. Deverá explicitar se os objetivos foram atingidos, se a(s) hipótese(s) ou os pressupostos foram confirmados ou rejeitados.

Segundo Dolabela, 1999 dados primários são informações produzidas pela própria pesquisa. Inicialmente os pesquisadores pesquisam dados secundários. Caso não sejam suficientes coletam dados primários. As fontes secundárias contêm dados e informações coletados por terceiros e colocados à disposição do público. São feitas, para esta finalidade, por instituições como IBGE, SEBRAE, prefeituras, governos dos estados, associações de classe, sindicatos. A fonte secundária é fundamental por conter resultados de grandes pesquisas, de custo inacessível até para empresas poderosas. Estes dados macroeconômicos fazem parte da infraestrutura de informação das cidades, dos estados e do país. Uma grande ferramenta de acesso de informações secundária é a internet.

11) Desenvolvimento prático

Baseado na teoria acima, definiu-se as formas mais adequadas de elaborar as pesquisas deste Projeto Aplicativo, pois não existe uma única forma e sim um misto de varias formas para se alcançar os resultados necessários ao trabalho:

11.1) Pesquisa quantitativa para os dados secundários. **Pesquisa bibliográfica** de material publicado em livros e em artigos extraídos de publicações de associações, internet, periódicos, revistas e **pesquisa documental** de matérias que não receberam tratamento analítico;

11.2) Pesquisa qualitativa na coleta de dados primários feita diretamente junto ao publico alvo e fornecedores. Definiu-se que serão feitas **entrevistas estruturadas** usando **formulários**, aplicadas em **amostras não-probabilísticas**:

- amostras acidentais: compostas por acaso, com turistas e habitantes locais que vão aparecendo;
- amostras intencionais: escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/ universo, como por exemplo donos de pousadas de renome no local , e donos de padaria diferenciada em Belo Horizonte , similar ao perfil pretendido e fornecedores potenciais.

4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Baseado na teoria da Metodologia de pesquisas, definiu-se as formas mais adequadas de elaborar as pesquisas deste Projeto Aplicativo, pois não existe uma única forma e sim um misto de varias formas para se alcançar os resultados necessários ao estudo de viabilidade da implantação de uma Casa de Pães em Tiradentes.

Foram realizadas, junto ao publico alvo, Pesquisas Quantitativas na cidade de Tiradentes, feitas através de questionários, sendo que algumas questões eram exploradas mais amplamente proporcionando uma maior interação entre o entrevistado e o pesquisador.

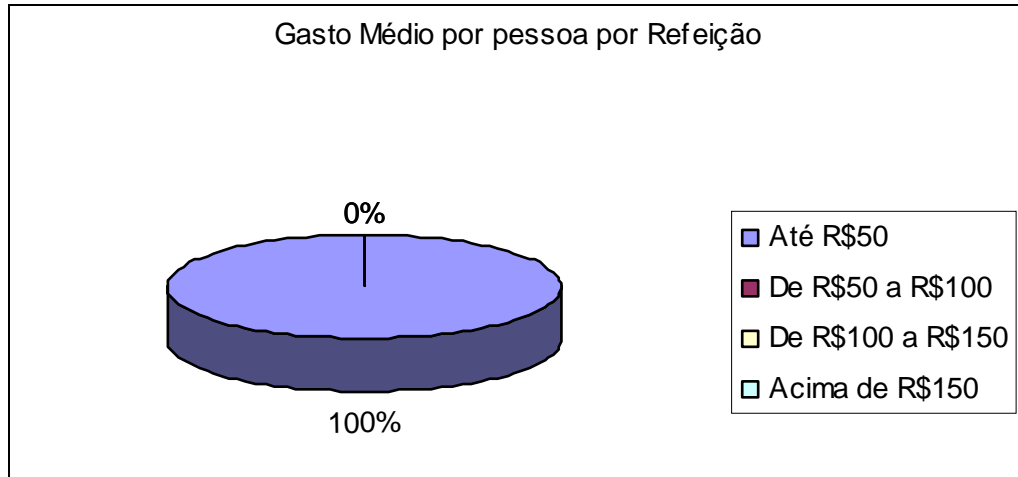
Estes questionários foram aplicados em amostras acidentais, com turistas que visitavam a cidade durante o mês de Março/2012 e Abril/2012; e em amostras intencionais, escolhidos vinte restaurantes e quinze pousadas de renome no local para a amostra que representassem o “bom julgamento” da população/ universo, assim como em doze padarias diferenciadas em Belo Horizonte, similar ao perfil pretendido.

O objetivo destas pesquisas foi procurar conhecer melhor os hábitos tanto dos turistas que frequentam esta cidade histórica, como o habito de compra de restaurantes e pousadas locais, de produtos de uma Casa de Paes para sabermos com mais certeza se é viável ou não fornecermos para empresas e pessoas físicas concomitantemente de maneira a fundamentar estatisticamente a elaboração do Plano de Negócios.

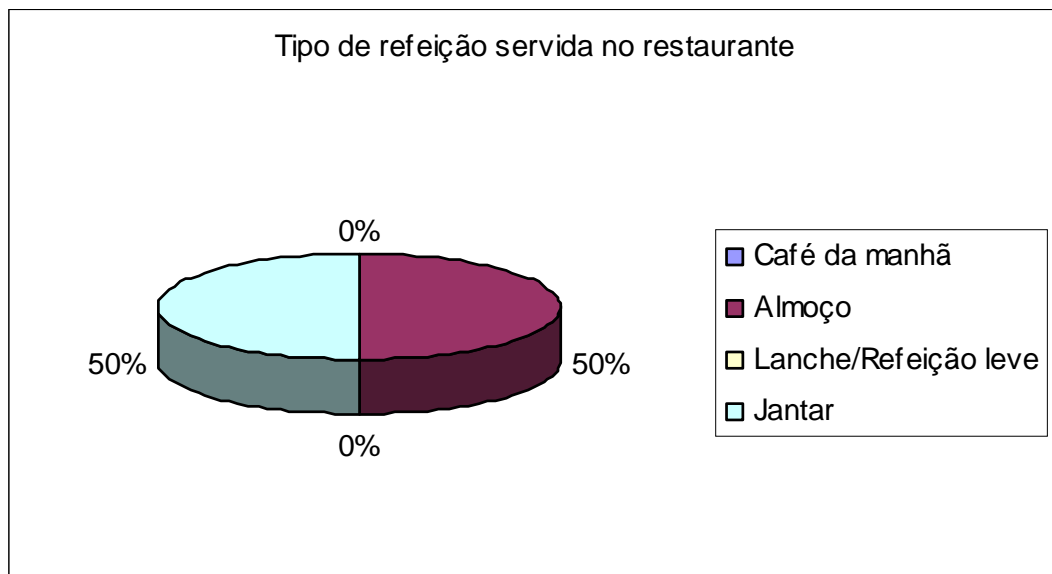
Análise do Resultado das Pesquisas com Restaurantes

De acordo com as respostas da primeira pergunta do questionário realizados nos restaurantes pesquisados, a frequência média mensal varia de 600 a 1.000 pessoas que gastam em media R\$50,00 por refeição (respostas obtidas na questão

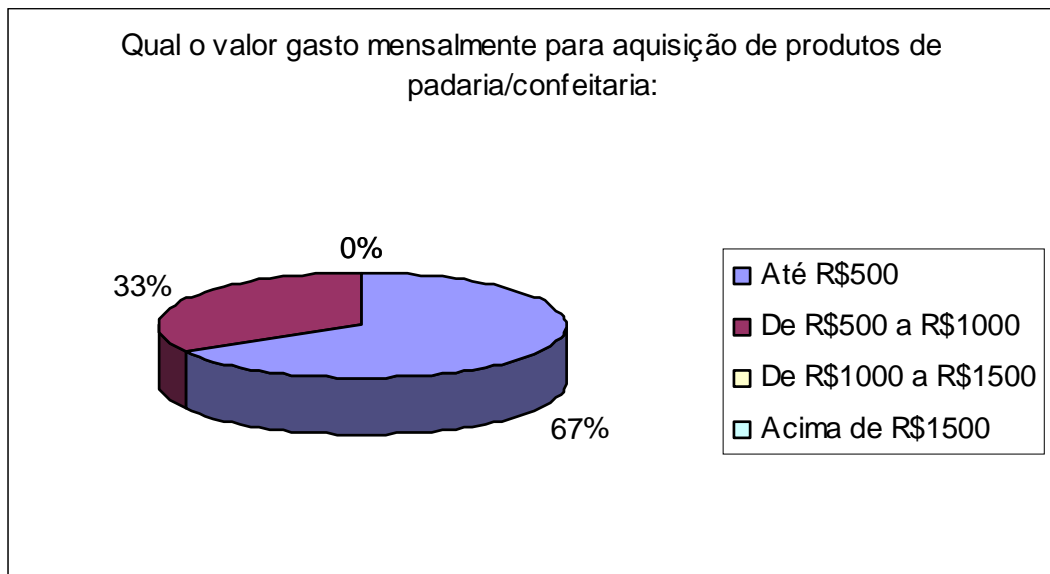
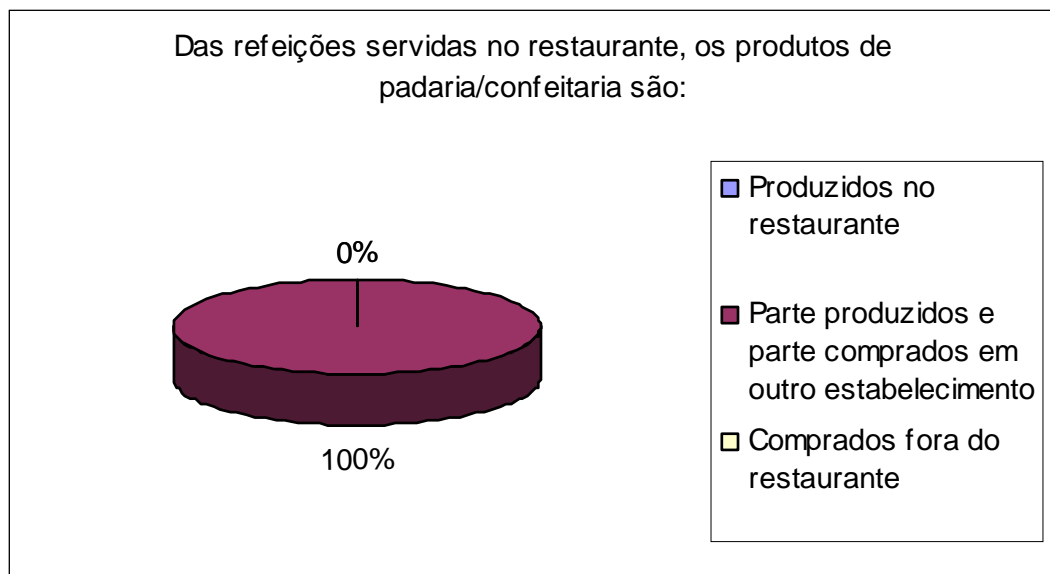
2). Este dado será muito importante para balizarmos os preços das refeições do novo estabelecimento, em até R\$50,00 por pessoa para não ultrapassar o que os turistas já tem o habito de gastar.



Foi confirmada nas respostas da questão 3 que existe uma oportunidade de negócios para fornecimento de café ou lanche/refeição leve já que os restaurantes pesquisados não fornecem esta modalidade.

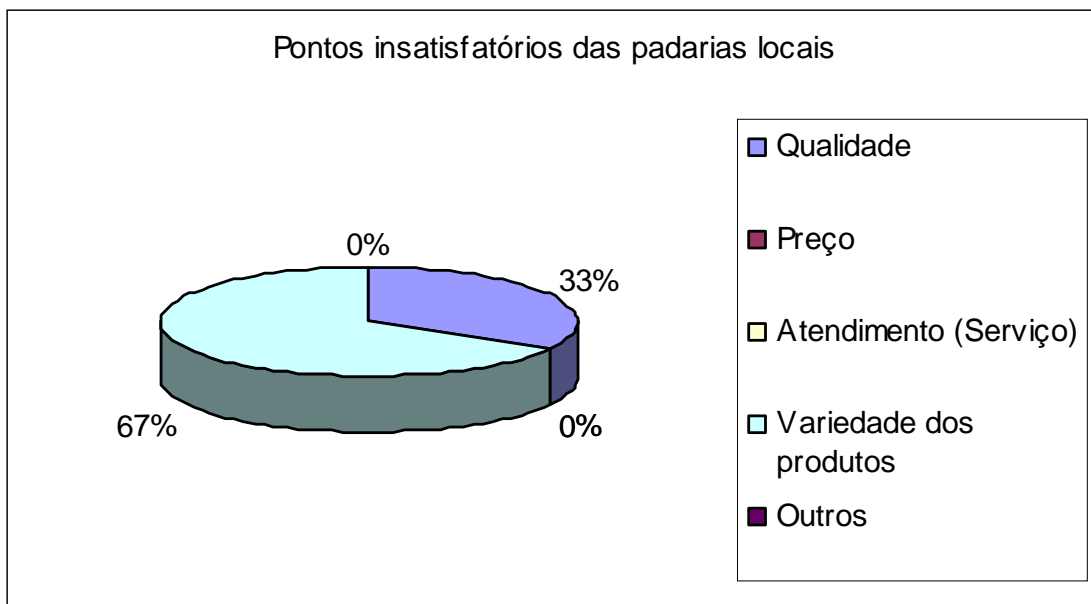
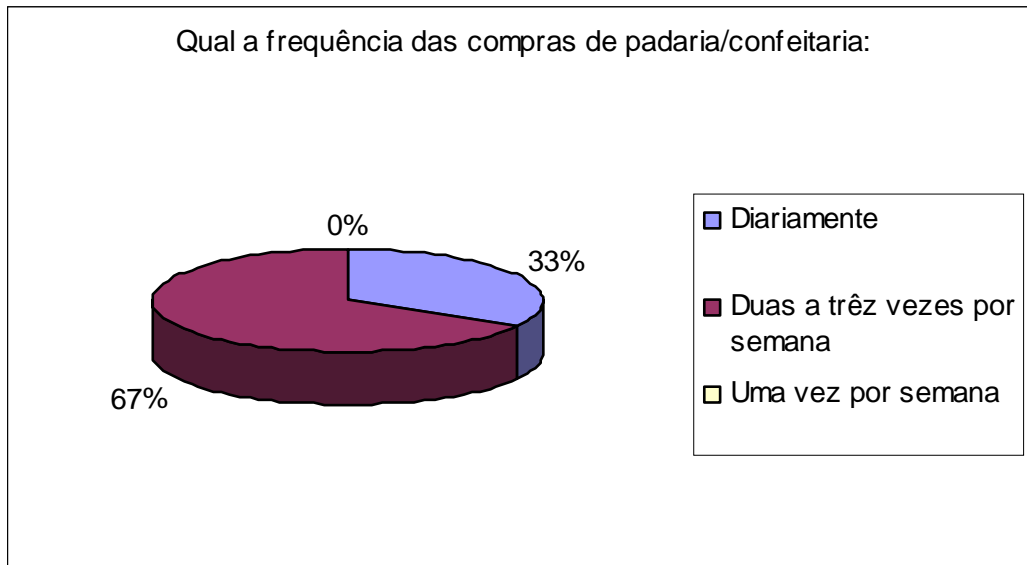


Os restaurantes costumam comprar parte da sua necessidade de produtos de padaria, sendo que 67% deles gastam com este fornecimento em torno de R\$500,00. Outros 33% chegam a gastar até R\$1000,00 com a aquisição destes produtos de padaria conforme resultados das questões 4 e 5.



Na maioria dos restaurantes pesquisados, as padarias locais ou de cidades próximas atendem a necessidade de fornecimento de produtos de padaria/confeitaria, conforme identificado na questão 7. Porém, conforme mostra o resultado da questão 8, existem pontos insatisfatórios principalmente variedade de produtos e qualidade.

Foram sugeridos pelos entrevistados para o item de fornecimento de produtos diversificados: pães alemães, tortas doces e salgadas mais sofisticadas, pães de massas mais leves e principalmente baguetes francesas que não são produzidas na região.



Conforme o resultado da pesquisa feita nos restaurantes locais, chegamos a conclusão que existe a oportunidade de fornecimento de produtos diversificados e com qualidade, pois os mesmos compram parte dos produtos de padaria com frequência, em alguns casos até diariamente (de acordo com a questão 6), gastando um valor atrativo podendo ser considerado uma oportunidade de negócios para a Casa de Pães e vindo de encontro com a proposta do seu mix de produtos diferenciados.

Devemos apenas pensar neste fornecimento para os restaurantes a longo prazo, após consolidada a Casa de Pães, pois os restaurantes inicialmente demonstraram uma má receptividade devido a concorrência que a Casa de Pães pode apresentar na escolha do turista para a refeição noturna (jantar versus refeição leve).

Oportunidade a ser desenvolvida.

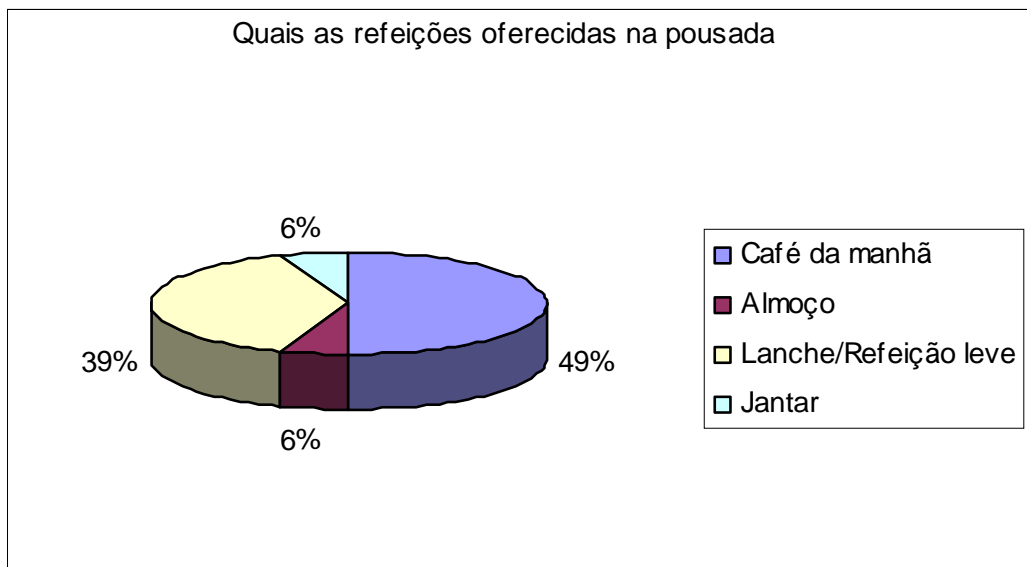
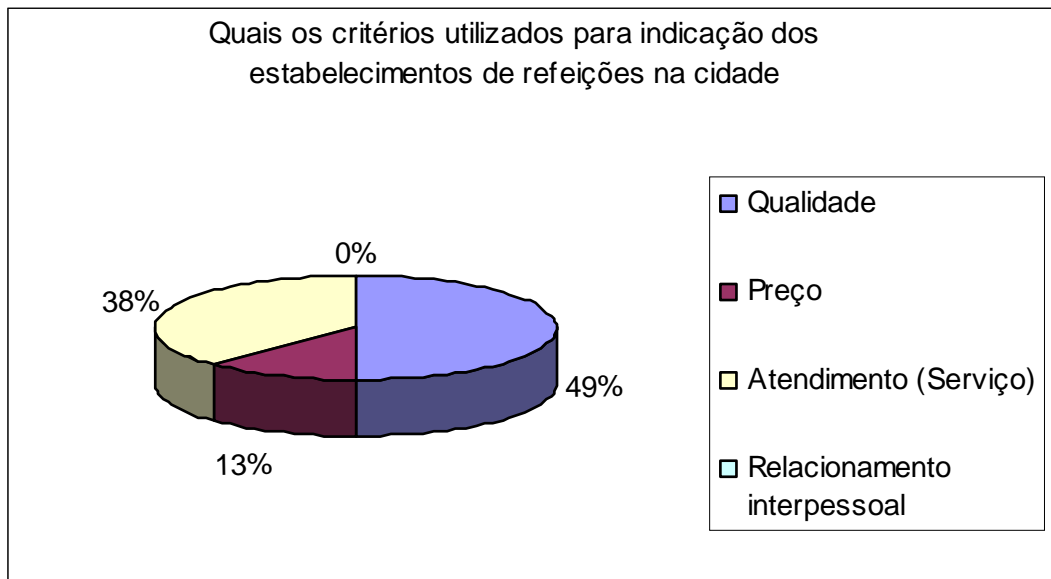
Análise do Resultado das Pesquisas com Pousadas

De acordo com as respostas da primeira pergunta do questionário realizadas nas pousadas pesquisadas, a média de ocupação mensal seria em torno de 60%.

Para refeições, são indicados outros estabelecimentos já que a maioria das pousadas não tem alimentação como prioridade, como mostra o gráfico de respostas da questão 4. Muitas vezes almoço ou jantar são servidos apenas sob reserva antecipada.

Muitos hóspedes pedem sugestões aos funcionários e donos das pousadas de onde poderiam fazer suas refeições e segundo as respostas da questão 3 os critérios para esta recomendação dos estabelecimentos seria ter bom atendimento e refeições de qualidade.

Os lanches oferecidos nas pousadas em geral são: chá da tarde, caldos ou opção de sanduíches cobrados a parte. Percebe-se que estes lanches não tem intenção de substituírem a refeição noturna. Dessa forma, há oportunidade de fornecimento para lanches leves para hóspedes das pousadas desde que a Casa de Pães tenha um bom atendimento e qualidade nas suas refeições e produtos.



Assim como nos restaurantes as pousadas costumam comprar parte da sua necessidade de produtos de padaria, sendo que 62% delas gastam com este fornecimento em torno de R\$500,00 mensalmente. O restante das pousadas chegam a gastar valores superiores, sendo que algumas gastam acima de R\$1.500,00 com a aquisição destes produtos de padaria, conforme resultados das questões 5 e 6.

Para a maioria das pousadas, diferentemente dos restaurantes pesquisados, as padarias locais ou de cidades próximas não atendem satisfatoriamente a

necessidade de fornecimento de produtos de padaria/confeitaria (ver gráfico 12 referente a questão 8).

O que podemos constatar de acordo com a resposta da questão 7, é que nas pousadas existe uma maior frequência na demanda do que nos restaurantes (principalmente na diária), sendo potencialmente melhores clientes para a Casa de Pães.

Os principais motivos de insatisfação com as padarias locais resultantes da questão 9 são principalmente a variedade de produtos (38%) , seguido do atendimento e preço (ambos com 24%), e em menor porcentagem, a qualidade(14%).

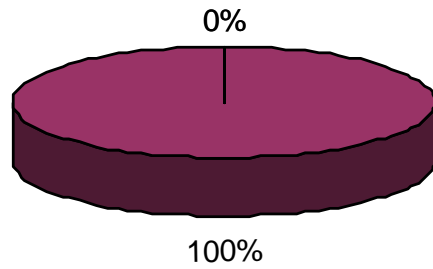
Foram sugeridos pelos entrevistados para o item de fornecimento de produtos diversificados (nas perguntas 11 e 12): produtos mais artesanais, maior variedades para lanches, maior opções de sucos, crepes, sanduíches diferenciados, pães sofisticados.

Como lugares indicados pelas pousadas para refeições leves foram citados: Casa Azul, Mandalum, Café Doce Diferença, Café Social, Jardim Santo Antônio, Sappore (Bar), Conto de Réis, Chocolateria e Cafeteria, a Casa do Pão em São João Del Rey.

Houve também sugestão como um diferencial para a Casa de Pães, que seja colocada entrega das refeições nas pousadas, pois existem poucas opções deste tipo de serviço em Tiradentes. Ainda colocado, como opinião, que se faça maior divulgação da Casa de Pães com o mix de produtos oferecidos aos clientes.

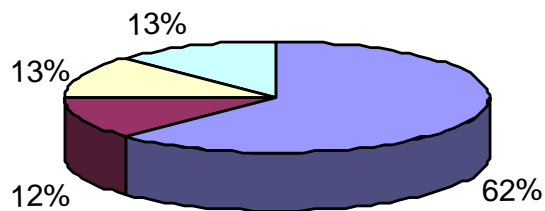
Na questão 10 foi perguntado aos donos de pousada sobre os valores de salário médio dos funcionários na região com o objetivo de compor os custos com pessoal na Casa De Pães: Salário Fixo Médio da categoria R\$ 622,00, sendo que em funções que tem gorjeta chegam em torno de R\$800,00.

Das refeições servidas na pousada, os produtos de padaria/confeitaria são:



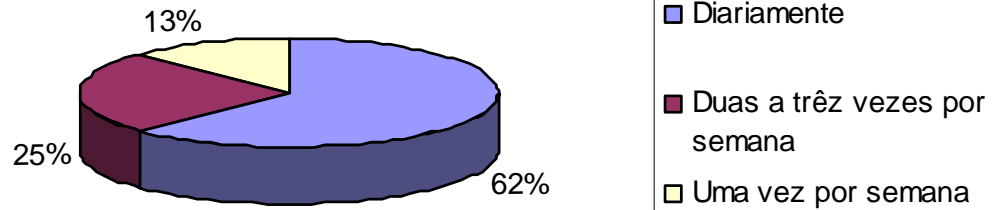
- Produzidos no restaurante
- Parte produzidos e parte comprados em outro estabelecimento
- Comprados fora da pousada

Qual o valor gasto mensalmente para aquisição de produtos de padaria/confeitaria:

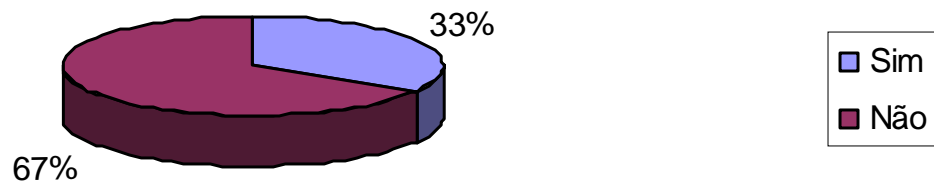


- Até R\$500
- De R\$500 a R\$1000
- De R\$1000 a R\$1500
- Acima de R\$1500

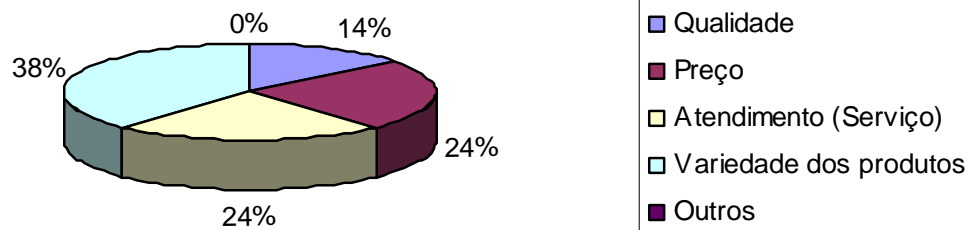
Qual a frequência das compras de padaria/confeitaria:



As padarias locais atendem as suas necessidades?



Pontos insatisfatórios das padarias locais



As questões 11 e 12 abriram espaço para sugestões sobre a abertura da Casa de Pães e o fornecimento de produtos diferenciados e refeições leves.

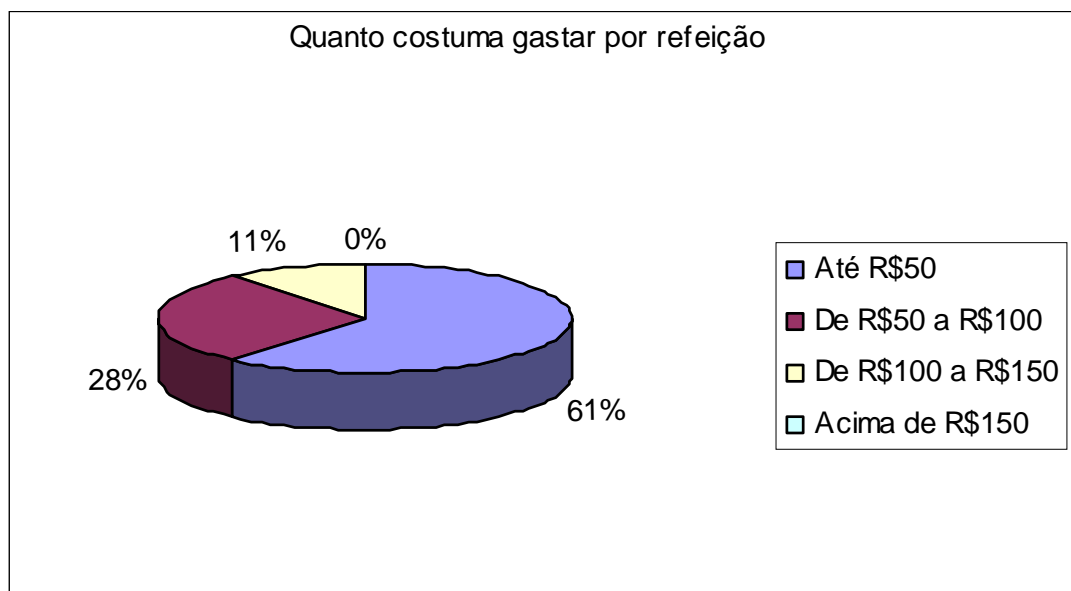
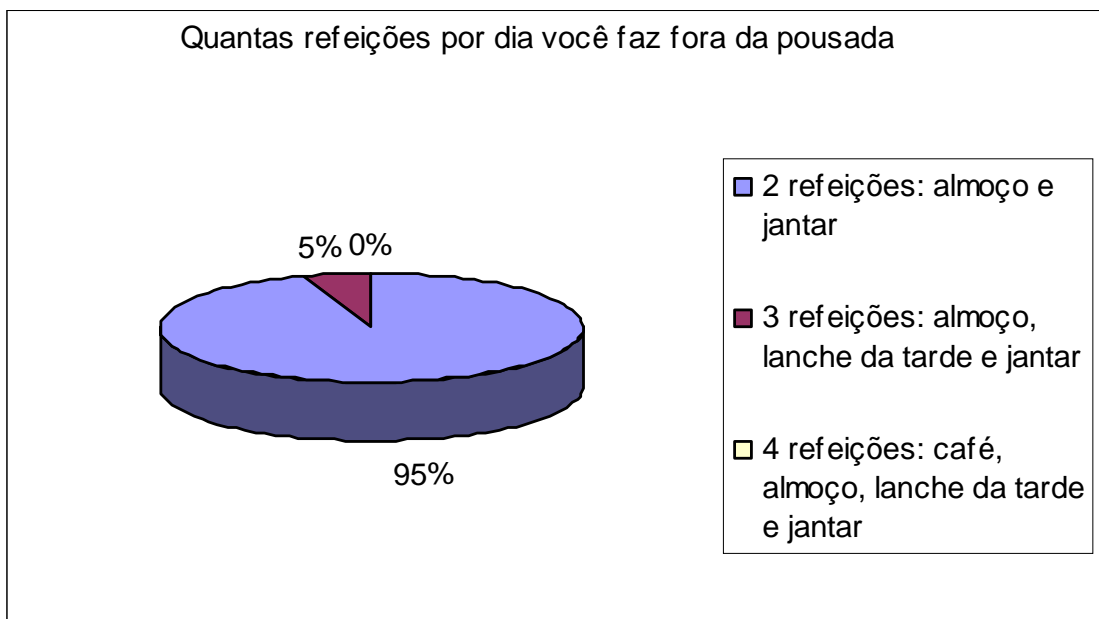
Nas entrevistas houve uma interação entre o entrevistado e o pesquisador e foram colocadas algumas situações reais da cidade que muito podem ajudar nas decisões de marketing e do plano de negócios:

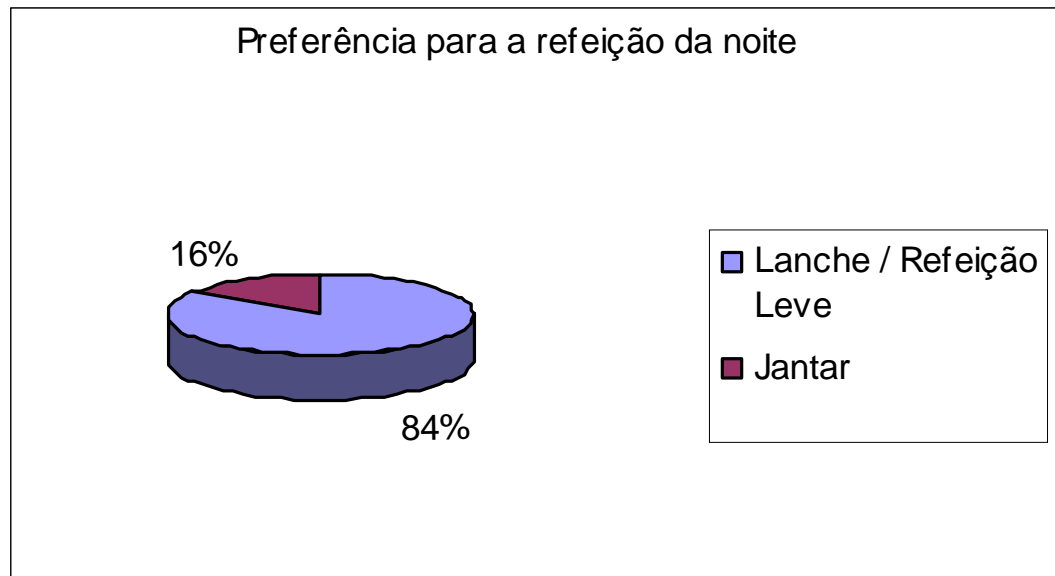
- Existem 3 padarias na cidade: Mister Pão, Padre Toledo e Portal.
- A Portal começou a fazer banete (um pão de sal com formato diferente) por solicitação de chefs de cozinha por algo mais sofisticado e depois abriram para fornecer para pousadas sob encomenda.
- As compras diárias de algumas pousadas para o café da manhã são pão de sal comum , variando os formatos (normais,minis ou banetes), broa de canjica a kilo, mini folhado a kilo, pão de batata.
- Os preços são 35 a 45% mais caros do que em São João Del Rey.
- Não compram em São João Del Rey porque a entrega inviabiliza.
- Compram nas padarias da cidade em geral por proximidade da pousada, por costume com determinada padaria, ou por pertencerem ao mesmo partido político. As pessoas tradicionais da cidade são resistentes a mudar de fornecedor
- A qualidade dos pães é boa , mas falta variedade.
- De uma forma geral as pousadas que reclamarem de pouca variedade, provavelmente serão resistentes a pagar mais.
- Há uma resistência local com novos estabelecimentos. Até se inserirem no mercado as pousadas não indicam.
- As pessoas de fora que moram na cidade são clientes potenciais deste tipo de estabelecimento
- O Ponto é essencial para sucesso do negocio.
- Sugestão de ter “Delivery” na Casa de pães.

Análise do Resultado das Pesquisas com Turistas

De acordo com as respostas da questão 2 do questionário realizado com trinta e sete turistas pesquisados, 95% destes fazem 2 refeições por dia fora das

pousadas. A maioria dos entrevistados (61%) gasta em media R\$50,00 por refeição (respostas obtidas na questão 3). Este dado vem reafirmar o que vimos na pesquisa com restaurantes pesquisados onde 100% responderam que seus frequentadores gastam em media R\$50,00 por refeição comprovando assim que no cardápio da casa de Pães deverá ter varias opções de lanches leves (questão 4) e com preços totais das refeições dentro desta faixa de valor.

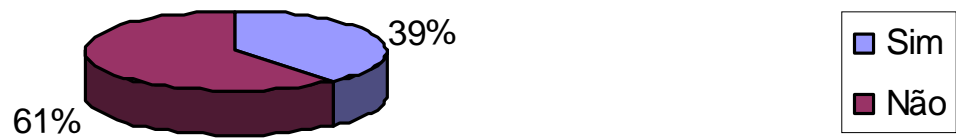




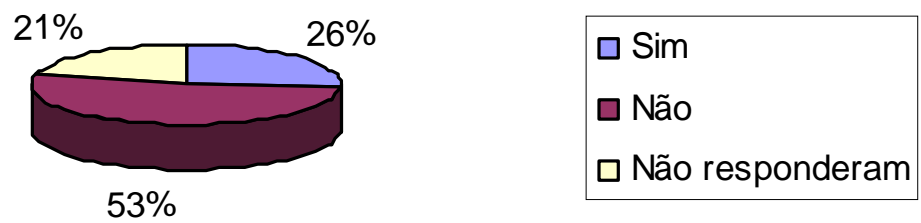
Na questão 5 do questionário para os turistas, foi perguntado se eles encontraram opção de locais para fazerem as refeições leves. A maioria (61%) respondeu que não encontrou. Alguns comentaram que não se lembram do nome do restaurante, outros citaram Puro Cacau e Conto de Reis. Para aqueles que se lembraram dos locais com este tipo de refeição foi perguntado também se os locais atenderam satisfatoriamente as necessidades deste tipo de refeição (questão 6). Apenas 26% responderam que sim. Os principais motivos de insatisfação com os restaurantes locais (resultado da questão 8) são: preço (45%), qualidade (30%), e atendimento (25%).

Dos turistas entrevistados, 79% daria preferência para locais mais requintados e agradáveis conforme mostrado na questão 7.

Encontrou opção de locais para refeições leves na cidade?

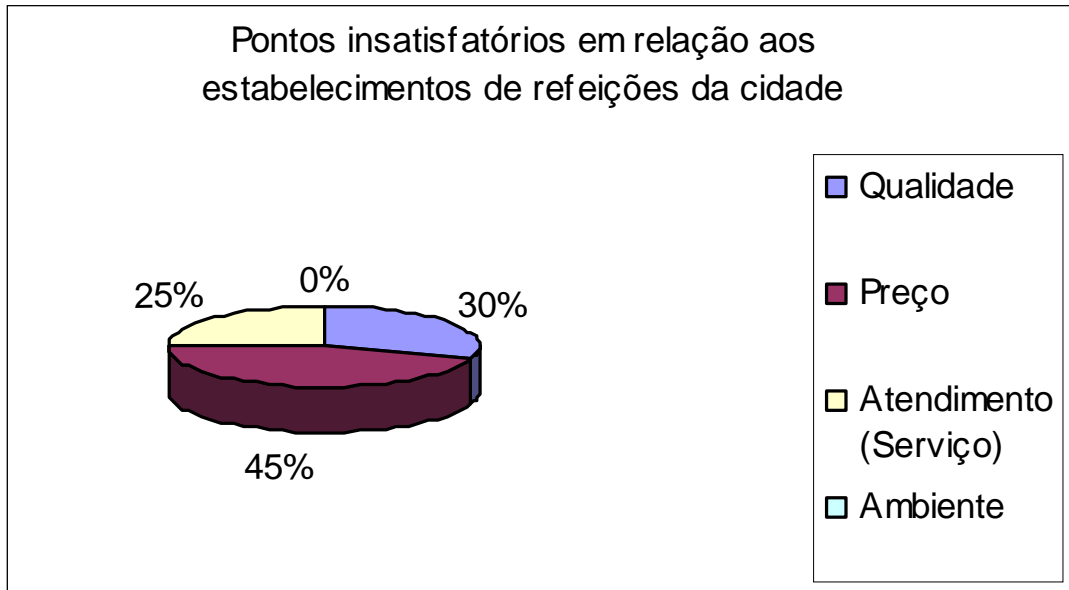


O local de refeições leves, atendeu as necessidades?

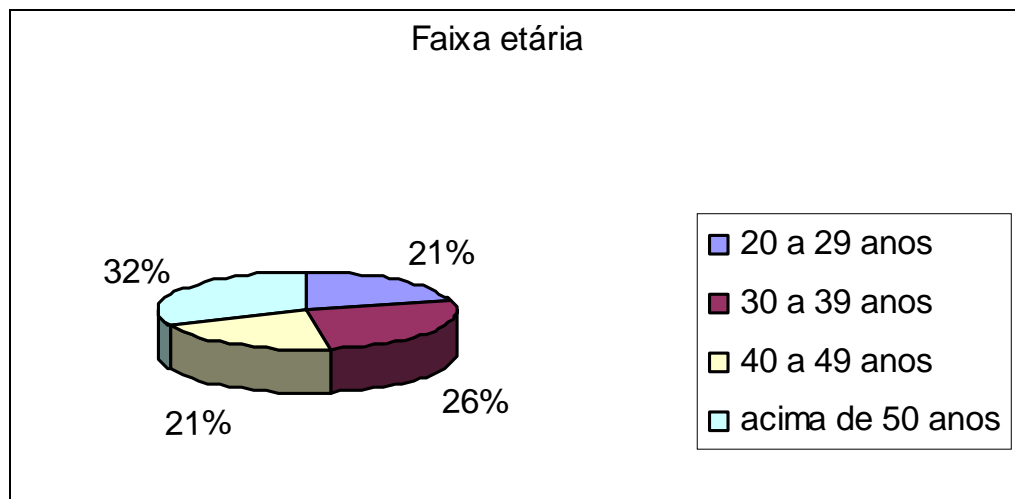


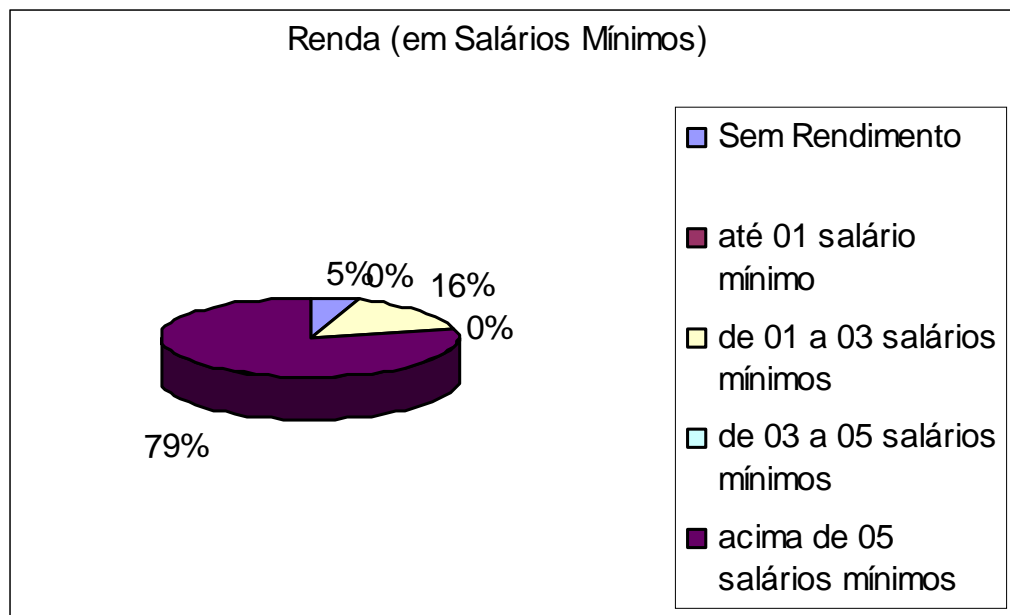
Daria preferência para outro lugar mais requintado e agradável?





A faixa etária dos turistas entrevistados é diversificada (questão10), 32% tem idade acima de 50 anos, 26% entre 30 e 39 anos, 21% entre 20 a 29 anos e 21% entre 40 e 49 anos. A maioria dos entrevistados tem renda acima de 5 salários mínimos conforme mostrado na questão 11.





Na questão 9, a pergunta sobre abertura de um local com ambiente requintado e agradável onde se possa fazer uma refeição leve foram sugeridos pelos turistas entrevistados alguns itens :

- local aconchegante para se tomar um café expresso com pão de queijo,.
- cafeteria, com cardápio variado, com sanduíches, tortas, cafés e sucos,
- saladeria, comida natural, sopas e frutas
- opções de lanches com doces e salgados,
- lanchonete requintada, padaria requintada, tipo Boníssima(BH),
- sanduíche tipo Marieta (BH) com saladas
- cafés com pão de queijo, com atendimento atencioso (ex Santo Ofício-Tiradentes)
- sucos naturais e sanduíches variados leves, saladas e opção de tomar um cafezinho

5. DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

5.1. Introdução

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos de viabilidade da implantação de uma Casa de Pães em Tiradentes, Minas Gerais. A ideia surge a partir da tendência de surgimento de padarias sofisticadas em grandes cidades brasileiras com serviços e produtos de qualidade, aliada a identificação de oportunidade de um nicho de mercado hoje não atendido em Tiradentes que é a oferta de uma alternativa de refeições leves a um público exigente de turistas e moradores da cidade, das classes A e B, procurando produto e serviços de qualidade e ambiente agradável.

Além disso, existe a oportunidade de explorar o mercado de fornecimento para pousadas, através da venda de pães para café da manhã, lanches e pequenas refeições, a partir da oferta de produto diversificado e serviço de qualidade. O objetivo é aproveitar toda a estrutura de produção da padaria para aumentar as vendas e conseqüentemente obter um ganho de escala na venda de pães.

5.2. Apresentação da empresa

A Casa de Pães, em Tiradentes, que é hoje um pólo de referência na gastronomia do país, será uma mistura de boutique de pães e bistrô que tem como proposta atender as pousadas, turistas e moradores da cidade oferecendo um ambiente agradável que atenda a expectativa dos turistas no seu lazer gastronômico, em uma refeição leve, com uma diversificação de produtos e um alto padrão de atendimento.

Tiradentes é uma cidade que, por si própria, é puro estilo. Bucólica e romântica, ela combina um centrinho histórico preservado, arquitetura colonial,

passeios de charrete e gastronomia de primeira - só perde para a capital, Belo Horizonte, em número de restaurantes estrelados no estado. As pousadas esbanjam charme, e tarifas à altura. Nem por isso Tiradentes vive só de consumidores abastados e casais em lua-de-mel.

Esta proposta vai de encontro com a tendência mundial de vida saudável e equilibrada, além de proporcionar uma refeição mais leve diante de uma cidade que hoje oferece refeições pesadas como, por exemplo, comida mineira.

5.3. Identificação do empreendimento

O Quadro 2 abaixo apresenta um resumo do empreendimento, tal como o setor da economia a que está inserido, o valor do investimento inicial, o faturamento projetado, entre outros.

<p>SETOR DA ECONOMIA Secundário</p> <p>RAMO DE ATIVIDADE Indústria de Panificação</p> <p>TIPO DE NEGÓCIO Panificadora</p> <p>PRODUTOS OFERTADOS/PRODUZIDOS Pães em geral, cafés, tortas doces, sanduíches e saladas, etc.</p> <p>PORTE DO EMPREENDIMENTO Valor do investimento inicial: R\$ 45.782,00</p> <p>REGIME DE TRABALHO 18 horas diárias</p> <p>ÁREA 50 m²</p> <p>FATURAMENTO ANUAL PROJETADO 360.000,00</p> <p>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS 11</p>

Quadro 2: Identificação do empreendimento

Fonte: elaborado pela aluna.

5.4. Objetivo do empreendimento

A Casa de Pães terá o objetivo de fabricar e vender diversos tipos de pães e comercializar produtos de qualidade e com variedade de itens e marcas, através de um atendimento de elevado nível e um ambiente aconchegante e agradável. O negócio visa atender as refinadas pousadas e restaurantes locais, assim como atrair os turistas e moradores da região para degustar uma refeição leve e sofisticada, visando a satisfação do consumidor, construindo uma imagem sólida na cidade, fidelizando clientes através da oferta de um alto padrão de serviço e a obtenção de lucratividade para o financiamento de sua sustentabilidade e continuidade.

Alguns dos principais produtos a serem oferecidos na Casa de Pães são:

- Itens de padaria: pão francês, baguete tradicional e francesa, ciabata, focacia, piadina.
- Refeições leves tais como:
 - Diferentes opções de cafés (café tradicional, cappuccino, café expresso)
 - Pão de queijo e broa
 - Saladas e sanduíches diversificados
 - Caldos e crepes
 - Tortas doces

5.5. Identificação da oportunidade

O sucesso da Casa de Pães depende essencialmente da qualidade de seus produtos e serviços. A oportunidade surge no momento em que a cidade de Tiradentes não possui um local de qualidade, adequado para refeições leves, assim como as padarias locais não possuem produtos diferenciados além de não oferecerem um serviço satisfatório no que tange qualidade e atendimento aos prazos das encomendas solicitadas e variedade de produtos.

O perfil do empreendimento deve guardar estreita relação com a renda da clientela formada basicamente por turistas de médio a alto poder aquisitivo, restaurantes e pousadas requintadas. Trata-se de um público exigente com a qualidade dos produtos e atendimento oferecidos, mas que tenha uma boa relação de custo-benefício.

Diante de uma cidade que oferece basicamente comidas pesadas como a culinária mineira, além de massas e carnes, evidencia-se que passada algumas horas da refeição pesada o turista buscará algo mais leve que o satisfaça.

A tendência mundial da busca pela estética e pela qualidade de vida também será explorada ao oferecer uma alimentação mais saudável, difundindo o gosto do paladar com seus sentidos e sabores.

5.6. Missão

Atender as necessidades do mercado local, sempre procurando encantar e fidelizar o cliente, de forma ética e moral.

5.7. Visão

Ser a referência como Casa de Pães da região em qualidade e diversidade de produtos e o melhor atendimento.

5.8. Valores

- Qualidade e higiene dos produtos e serviços.
- A diversidade de gostos e sabores.

- Atendimento aos clientes com qualidade e respeito.
- Estimular o comportamento e consumo de alimentos como parte de um estilo de vida equilibrado e sustentável.

5.9. Registro especial

Para abertura do empreendimento serão necessários os seguintes registros:

- Registro na Junta Comercial
- Registro na Secretária da Receita Federal
- Registro na Secretária da Fazenda
- Registro na Prefeitura de Tiradentes
- Registro no INSS (somente quando não tem o CNPJ – Pessoa autônoma – Receita Federal)
- Registro no Sindicato Patronal
- Outras providências:
 - Procurar a prefeitura para obter informações relativas às instalações físicas da empresa (com relação à localização) e ao Alvará de Funcionamento.
 - Consultar o Procon para adequar os produtos às especificações do Código de Defesa do Consumidor (LEI Nº 8.078 DE 11.09.1990).
 - Vistoria do Imóvel pelo Corpo de Bombeiros.
 - Licença da Vigilância Sanitária

E ter conhecimento das leis abaixo:

- O Decreto-Lei nº 986/69, que institui normas básicas sobre alimentos;
- A Portaria nº 326/SUS/MS/97 aprova o regulamento técnico: "Condições Higiênicas-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos"

5.10. Análise de mercado

De acordo com o levantamento do IBGE sobre a Economia do turismo - uma perspectiva macroeconômica 2003-2006, as atividades características do turismo vêm crescendo ano a ano no Brasil. De 2004 para 2005 houve um crescimento nominal de 11%, e em 2006 um crescimento de 11,5% em relação ao ano anterior.

Complementando o estudo feito pelo IBGE, o anuário de 2011 realizado pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) – Ministério do Turismo, apresenta a tabela a seguir, sobre a evolução dos embarques e desembarques realizados no Brasil desde o ano 2000 até o ano de 2010.

Segundo os dados apresentados na tabela, percebe-se o aumento tanto do número de embarques quanto o de desembarques até os anos 2007-2008, nos quais, provavelmente devido à crise de 2008, houve uma redução no crescimento dos embarques e uma leve queda nos desembarques. O cenário, porém, voltou ao normal nos anos seguintes, sendo possível observar o aumento dos voos de 2009 a 2010.

Tabela 1: Embarques e desembarques nacionais de passageiros em aeroportos, por tipos de voos, segundo os anos - 2000-2010

Ano	Embarques de passageiros			Desembarques de passageiros		
	Total	Tipos de voos		Total	Tipos de voos	
		Regulares	Não regulares		Regulares	Não regulares
2000	27.977.330	25.846.721	2.131.609	28.971.321	26.934.289	2.037.032
2001	31.021.534	28.485.717	2.535.817	32.615.896	30.071.216	2.544.680
2002	31.997.445	29.318.971	2.678.474	32.945.284	30.250.808	2.694.476
2003	29.626.289	27.413.262	2.213.027	30.742.037	28.534.658	2.207.379
2004	33.713.427	30.926.162	2.787.265	36.554.525	33.727.312	2.827.213
2005	38.481.711	35.300.955	3.180.756	43.095.828	39.877.656	3.218.172
2006	42.021.367	39.292.390	2.728.977	46.345.828	43.618.632	2.727.196
2007	46.457.331	43.074.543	2.382.788	50.002.469	47.549.518	2.452.951
2008	48.779.410	46.612.391	2.167.019	48.702.482	46.583.326	2.119.156
2009	56.357.654	54.264.825	2.092.829	56.024.144	53.915.987	2.108.157
2010	68.766.042	66.515.609	2.250.433	68.258.288	65.949.270	2.308.998

Fonte: Ministério do Turismo / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE).

Conforme relatório executivo de turismo doméstico do Ministério do Turismo feito pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), a região Sudeste do Brasil recebeu 50% do fluxo das viagens domésticas do país (em 2005), um aumento de 5,3% desta participação em relação a 2001. Sendo que, 44% deste

fluxo do ano de 2005 são de turistas da mesma região do país, conforme demonstram as figuras abaixo.

Tabela 2: Origem e Destino dos Fluxos de Viagens Domésticas, por região – 2001

Origem e Destino dos Fluxos das Viagens Domésticas, por região - 2001 (em %)						
Região de Origem	Região de Destino					Total
	Sul	Sudeste	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
Sul	13,2	2,2	0,6	0,1	0,5	16,6
Sudeste	3,4	38,7	6,4	0,3	3,3	52,1
Nordeste	0,4	1,8	19,6	0,5	0,6	23,0
Norte	0,1	0,8	0,9	1,8	0,5	4,0
Centro-Oeste	0,3	1,2	0,9	0,3	1,6	4,3
Total	17,4	44,7	28,3	3,0	6,5	100,0

Os fluxos intra-regionais respondem, em média, por 74,9% das viagens domésticas.

Fonte: Ministério do Turismo / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE).

Tabela 3: Origem e Destino dos Fluxos de Viagens Domésticas, por região – 2005

Origem e Destino dos Fluxos das Viagens Domésticas, por região - 2005 (em %)						
Região de Origem	Região de Destino					Total
	Sul	Sudeste	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
Sul	14,8	2,9	1,0	0,1	0,8	19,5
Sudeste	4,6	44,0	7,2	0,5	3,1	59,4
Nordeste	0,2	1,6	10,2	0,2	0,3	12,5
Norte	0,0	0,2	0,5	1,8	0,2	2,8
Centro-Oeste	0,7	1,4	1,1	0,3	2,2	5,8
Total	20,4	50,0	20,1	2,9	6,5	100,0

Os fluxos intra-regionais respondem, em média, por 73,1% das viagens domésticas.

Fonte: Ministério do Turismo / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE)

Ainda segundo pesquisa realizada pela FIPE – Ministério do Turismo, porém agora nos anuários dos anos 2008, 2009 e 2010, é possível observar que, como foi citado acima, após a crise de 2008, os anos subsequentes apresentaram um crescimento no turismo no Brasil, e principalmente a região Sudeste, a qual continuou com o maior número de passageiros, aproximadamente 50% (em cada ano e na soma total dos anos), tanto em embarques quanto em desembarques, como pode ser visto nas figuras abaixo.

Tabela 4: Total de embarques domésticos no Brasil por região

Ano	Total de Embarques					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Total
2008	3.276.580	9.265.572	23.029.312	6.078.776	7.129.170	48.779.410
2009	3.554.412	10.998.793	26.555.665	6.890.323	8.358.461	56.357.654
2010	4.228.970	13.408.921	32.622.413	8.555.832	9.949.906	68.766.042
Total	11.059.962	33.673.286	82.207.390	21.524.931	25.437.537	173.903.106

Fonte: Ministério do Turismo / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE)

Tabela 5: Total de desembarques domésticos no Brasil por região

Ano	Total de Desembarques					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Total
2008	3.189.244	9.657.565	22.938.359	6.052.699	6.864.615	48.702.482
2009	3.467.965	11.475.859	26.164.738	6.797.469	8.118.113	56.024.144
2010	4.228.970	13.421.762	32.433.011	8.442.181	9.832.720	68.358.644
Total	10.886.179	34.555.186	81.536.108	21.292.349	24.815.448	173.085.270

Fonte: Ministério do Turismo / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE)

Os dados da figura 3, sobre a origem dos turistas na Região dos Inconfidentes em Minas Gerais, levantamento do Instituto Estrada Real em parceria com outros órgãos, onde está situada a cidade de Tiradentes, vem complementar o levantamento apresentado anteriormente, uma vez que o principal volume de turistas é de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Ainda no estudo do IBGE sobre a Economia do Turismo (figura 4), podemos notar que os serviços de alimentação correspondem à 39,95% do valor bruto gerado pelas atividades características de turismo em 2007 (dados da última pesquisa do IBGE sobre o tema).

Região dos Inconfidentes

Origem dos Turistas na região dos Inconfidentes Jul/06 – Abr/07 – Mai/07 (em %)

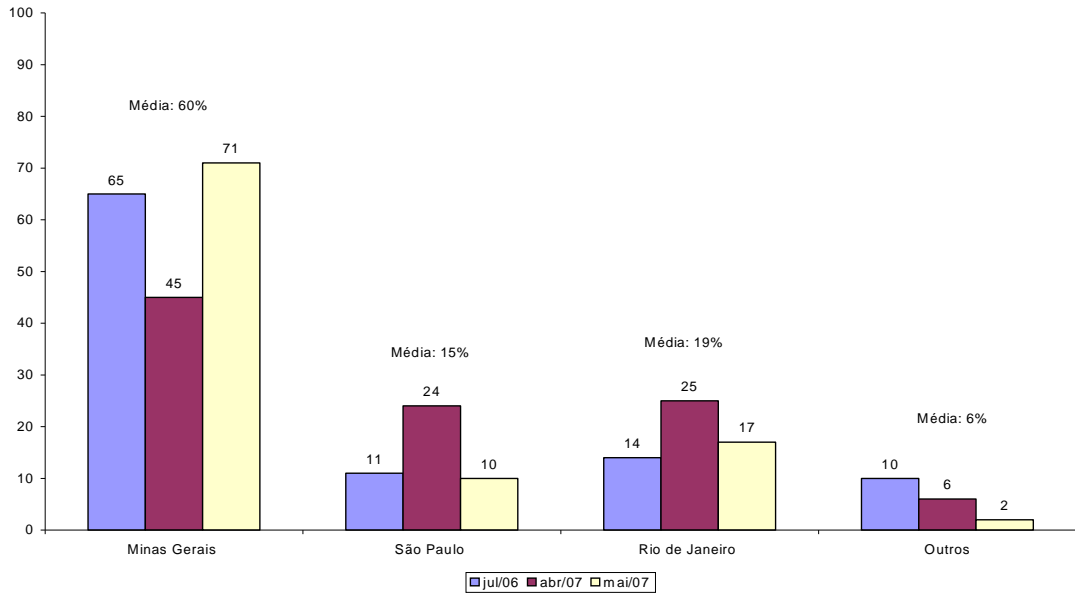


Figura 3: Origem dos Turistas na região dos Inconfidentes Jul/06 – Abr/07 – Mai/07 (em %)

Fonte: IER, Sebrae-MG, Setur-MG, FGV, UFOP.

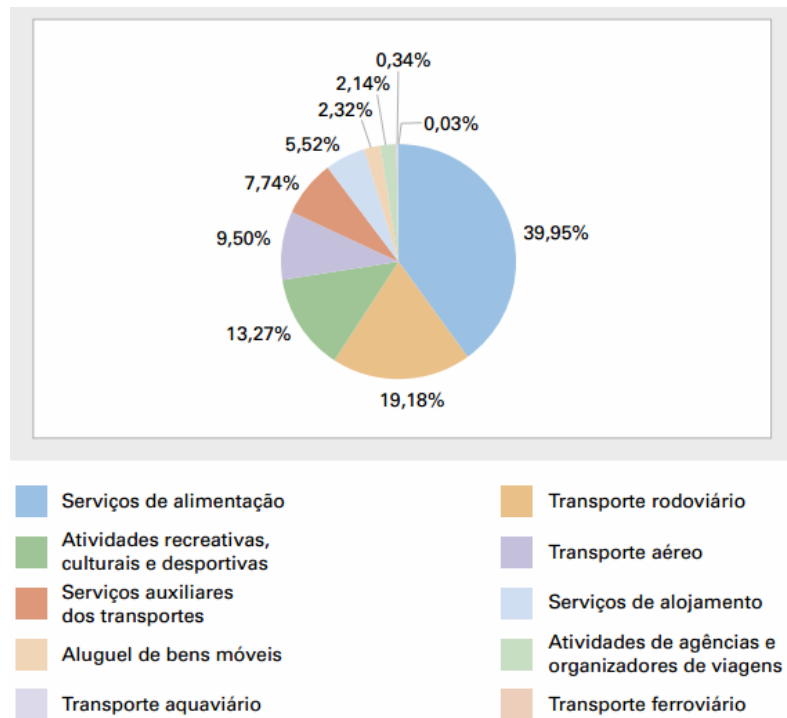


Figura 4: Distribuição percentual do valor bruto da produção gerado pelas Atividades Características do Turismo, por setores de serviços – Brasil – 2007

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

É neste cenário de crescimento do turismo no Brasil, de representativa participação da região Sudeste e do setor de alimentação, que este projeto visa inserir no mercado da gastronomia a Casa de Pães em Tiradentes, sendo esta uma cidade turística de expressão em Minas Gerais, situada na rota da Estrada Real.

O setor de panificação brasileiro registrou um crescimento de 11,04% nas vendas em 2008, segundo levantamento realizado pelo Programa de Apoio à Panificação (Propan/2009) e destoando do cenário de turbulência econômica que o país enfrentou, o segmento da panificação vem registrando contínuo crescimento de faturamento, de vendas físicas e de abertura de novos empregos. Com base nos dados apurados pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (Abip/2010) o segmento registrou crescimento de 13% em 2009.

Panificação e confeitaria é o segundo setor que mais cresce no Brasil, no segmento de foodservice (alimentação fora do lar), de acordo com estudo do Sebrae Nacional. As padarias artesanais produzem 79% dos produtos do setor, 14% são fabricados por padarias industriais e 7% por padarias de supermercados.

Segundo o Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017, realizado por meio de convênio entre o Sebrae Nacional e a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip/2009), as novas características do setor demonstram que hoje e no futuro, as panificadoras e confeitarias serão cada vez mais acolhedoras, espaços onde as pessoas contarão com conforto e bom atendimento para degustar, se alimentar, conversar e até se divertir, compensando a correria e o excesso de individualismo e distanciamento comuns em outros tipos de estabelecimentos comerciais.

Tiradentes é a cidade com o maior número de restaurantes mineiros estrelados pelo Guia 4 Rodas no país, e ainda possui restaurantes de comida internacional. São quase 20 restaurantes citados no Guia 4 Rodas de 2010 e aproximadamente 40 pousadas classificadas pelo guia. O Guia 4 Rodas apresenta uma amostra selecionada de estabelecimentos, mas não apresenta a totalidade dos mesmos na cidade.

Este projeto considera como mercado potencial os turistas que a cidade recebe frequentemente, moradores de classe A e B visando atender um segmento de refeições leves e ainda fornecimento de produtos diferenciados e de qualidade para as pousadas e restaurantes locais.

De acordo com pesquisas realizadas pela autora em Março/2012 e Abril/2012, apresentada com todas as análises e detalhes no Apêndice C deste trabalho, foi possível constatar que 95% dos turistas fazem 2 refeições fora da pousada por dia. Os gastos dos turistas, por refeição, são de até: R\$50 (61%), até R\$100 (28%) e acima de R\$100 (11%).

Pela pesquisa realizada, 84% dos turistas preferem fazer refeições leves em vez de jantar, mas 61% dos turistas pesquisados não encontraram na cidade estabelecimentos que atendessem esta expectativa.

Conforme pesquisas realizadas com as pousadas, 49% oferecem café da manhã, 39% oferecem lanche da tarde e 6% oferecem almoço e mesmo percentual para jantar.

Para as refeições servidas nas pousadas parte das compras são feitas em outros estabelecimentos em 100% das pousadas pesquisadas, com gastos mensais de até R\$500 (62% das pesquisas), até R\$1.000 (12%) e acima de R\$1.000 (26%). Estas compras são feitas diariamente em 62% das pousadas.

Em 67% das pesquisas feitas, as padarias locais não atendem a necessidade das pousadas sendo os principais pontos de insatisfação: variedade dos produtos (38%), preço (24%), atendimento (24%) e qualidade (14%).

5.11. Detalhamento do Plano

5.11.1. Plano de Marketing

O plano de marketing da Casa de Pães compõem-se das seguintes abordagens de determinação de Produto, Preço, Praça e Promoção:

Variável	Atividades
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos/serviços oferecidos: pão francês, baguete tradicional e francesa, <i>ciabata</i>, <i>focacia</i>, <i>piadina</i>. Pão de queijo e broa. Saladas e sanduíches diversificados. Caldos e crepes. Tortas doces. Cafés, chocolates, refrigerantes. Aquisição dos produtos (varejo) ou opção de refeição no local. • Logomarca e Nome da Casa de Pães serão desenvolvidos com foco nos valores da empresa e no nicho do mercado: “refeições leves, qualidade com diversidade dos sabores, estimulando o consumo de alimentos como parte de um estilo de vida equilibrado e sustentável. • Forma/Momento: Periódicos (conforme demandas diárias das pousadas e restaurantes) e Sazonais (Feriados de forma geral como Ano Novo, Carnaval, Semana Santa além dos Festivais (Cinema, Gastronomia, encontro motos, etc.) • Os produtos e serviços oferecidos pela Casa de Pães serão de alto padrão de qualidade atendendo aos mais altos níveis de exigência do refinado público alvo. • Atendendo a todas as normas de vigilância sanitária determinadas pela Anvisa. • Produtos saudáveis propícios para lanches e refeições leves. • Degustação dos melhores produtos. • Os processos da Casa de Pães são voltados para uma produção mais limpa aliada a boas práticas de fabricação, como a redução da geração de resíduos e a destinação correta dos mesmos, redução dos desperdícios, atendimento às leis ambientais e sanitárias e monitoramento do processo produtivo.

Variável	Atividades
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Preços de acordo com hábito de consumo dos turistas e competitivos em relação às padarias locais (vendas varejo) e aos restaurantes locais (fornecimento de refeições). • Descontos especiais e condições de pagamento facilitadas para firmar contratos de exclusividade de fornecimento com pousadas e restaurantes. • Condições especiais para fornecimento a festas e eventos locais.
Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Local: Próximo à praça do centro histórico de Tiradentes. • Instalação em uma casa de 50m² • Decoração sofisticada, focada no bem estar dos clientes criando um ambiente agradável • Cuidado com o armazenamento e manipulação de produtos perecíveis. • Forma de aquisição dos produtos – no próprio local (varejo e refeições no local) ou através de encomendas via e-mail ou telefone. • Horário de funcionamento ao público: de segunda à sexta – de 09 às 21 hs e aos sábados e domingos – de 09 às 22 hs. (entregas para as pousadas serão feitas antes do horário de funcionamento ao público) • Os processos de seleção, recrutamento, remuneração e treinamento serão realizados com base na visão de que os profissionais da Casa de Pães são peças fundamentais para o sucesso do negócio, já que o atendimento ao público será o diferencial. Os funcionários serão treinados para oferecer outros produtos além do que o cliente pede, além de dialogarem com o cliente

	procurando chamar pelo nome, bom dia, boa tarde, como está, bom fim de semana, feliz aniversário, etc.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Na abertura da Casa de Pães serão enviadas amostras para degustação aos principais restaurantes e pousadas locais, juntamente com um folder do estabelecimento apresentando o mix de produtos disponíveis. • Também serão disponibilizados ao público (turistas e moradores locais formadores de opinião) degustações dos melhores produtos. • MKT de Relacionamento – será desenvolvida parceria com as pousadas com o objetivo de atender as demandas das mesmas com eficiência, a Casa de Pães ser indicada para os hóspedes, além de oferecer refeições <i>delivery</i> nas pousadas. • Ações Promocionais: a Casa de Pães participará dos principais eventos da cidade como o festival gastronômico, festival de cinema, entre outros. • Parcerias com a Associação de Hotéis e Restaurantes locais. • Programa de Fidelização: conforme o volume de compras e indicações, os clientes (pousadas e restaurantes) vão somando pontos para trocarem por produtos. • Lanches especiais: serão oferecidas semestralmente uma cesta de pães, tortas e doces para os donos de pousadas e/ou restaurantes que mais compraram durante o período. • Serão distribuídos folders da Casa de Pães em diversos estabelecimentos para divulgação.

5.11.2. Plano financeiro

- **Preço**

Conforme identificado nas pesquisas realizadas, detalhada no Apêndice C, os preços a serem praticados pela Casa de Pães estarão dentro do que o mercado se dispõe a pagar. Serão oferecidas opções mais baratas do que se encontra atualmente na cidade, mantendo a qualidade.

- **Planejamento financeiro**

- **Investimento Inicial**

Para os investimentos iniciais necessários à implantação da Casa de Pães, foram feitos levantamentos junto a padarias similares ao negócio em estudo.

Foram elencados os equipamentos essenciais para fabricação de pães artesanais e mobiliário necessário para montagem do local.

O Quadro 3, a seguir, considerou uma área de 50m², levando em consideração o layout proposto, apresentado no Apêndice D deste trabalho.

Discriminação	Qtde	Valor Unitário	Valor Total	Classificação
Amassadeira Rápida	1	1.711,00	1.711,00	Máquina e Equipamentos
Balança digital	1	600,00	600,00	Máquina e Equipamentos
Batedeira	1	1.985,00	1.985,00	Máquina e Equipamentos
Caixa registradora	1	531,16	531,16	Máquina e Equipamentos
Câmara de Crescimento	1	1.345,61	1.345,61	Máquina e Equipamentos
Cilindro	1	985,00	985,00	Máquina e Equipamentos
Divisora de coluna	1	1.264,00	1.264,00	Máquina e Equipamentos
Extrator de suco industrial	1	499,00	499,00	Máquina e Equipamentos
Fatiadeira	-	1.898,00	-	Máquina e Equipamentos
Fogão industrial	1	879,00	879,00	Máquina e Equipamentos
Forno confeitaria	-	637,39	-	Máquina e Equipamentos
Forno turbo gás (p/ 8 esteiras)	1	5.980,00	5.980,00	Máquina e Equipamentos
Freezers Verticais	1	1.399,00	1.399,00	Máquina e Equipamentos
Geladeira	1	1.299,00	1.299,00	Máquina e Equipamentos
Liquidificador comum	1	70,00	70,00	Máquina e Equipamentos
Máquina café expresso	1	829,00	829,00	Máquina e Equipamentos
Modeladora	1	1.465,00	1.465,00	Máquina e Equipamentos
Resfriador de água	1	637,39	637,39	Máquina e Equipamentos
Total de Máquina e Equipamentos			21.479,16	
Armarios de 20 esteiras	1	880,00	880,00	Móveis e Utensílios
Armarios de prateleiras	2	880,00	1.760,00	Móveis e Utensílios
Balcoes refrigerados	1	450,00	450,00	Móveis e Utensílios
Balcoes secos	1	478,05	478,05	Móveis e Utensílios
Mesa de Inox	1	890,00	890,00	Móveis e Utensílios
Mesa para caixa e balcão	1	500,00	500,00	Móveis e Utensílios
Mesas e cadeiras (clientes)			10.000,00	Móveis e Utensílios
Total de Móveis e Utensílios			14.958,05	
copos	48	3,33	160,00	Não Depreciável
talheres	144	0,99	142,56	Não Depreciável
Formas (jogo p/ pães, bolos, biscoitos etc)	3	18,50	55,50	Não Depreciável
Pratos, copos, talheres	48	3,90	187,20	Não Depreciável
Total Não Depreciável			545,26	
SUBTOTAL			36.982,47	
Outros investimentos				
Gastos com projeto arquitetônico (decorativo)			1.500,00	
Reformas e melhorias da casa			5.000,00	
Despesas com abertura de empresa			1.500,00	
Sistema de Gerenciamento			800,00	
TOTAL			45.782,47	

Quadro 3: Finanças – Investimento Inicial

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Estimativa de custos fixos mensais**

Os valores apresentados abaixo foram pesquisados em padarias similares em Belo Horizonte e restaurantes e pousadas em Tiradentes.

Custos fixos	Valor Total	Classificação
Despesas com cursos, treinamentos e viagens	200,00	Administrativo
Encargos sociais sobre a retirada	400,00	Administrativo
Honorários contábeis	510,00	Administrativo
Manutenção e conservação	200,00	Administrativo
Material de expediente	50,00	Administrativo
Outros custos fixos	523,00	Administrativo
Retirada Pró-Labore	2.400,00	Administrativo
Segurança Eletrônica	100,00	Administrativo
Sistema de Gerenciamento	50,00	Administrativo
	-	
Total Despesas Administrativas	4.433,00	
Marketing, Propaganda e Publicidade	130,00	Marketing
Total Despesas Marketing	130,00	
Gás, Água, Luz, Telefone, Celular	1.000,00	Custo
Serviço de entrega	500,00	Custo
Aluguel	1.500,00	
Total dos Custos Desembolsáveis	3.000,00	
Total dos Custos	7.563	

Quadro 4: Finanças – Custo Fixo

Fonte: elaborado pela aluna

– **Custos de mão de obra**

Os custos de Mão de Obra, apurados foram baseados na experiência real de padarias similares, indicando a necessidade de pessoal em cada função e seus respectivos turnos de trabalho, além de pesquisa com as pousadas de Tiradentes para conhecimento da faixa salarial local.

Para funcionar adequadamente, levando em consideração a rotina turística da cidade e a necessidade de fornecimento para as pousadas, a Casa de funcionará com 11 funcionários, além do proprietário, de acordo com o quadro de horários abaixo:

	Segunda a Sexta		Sábado e Domingo	
	Entrada	Saída	Entrada	Saída
Padeiro 1	04:00	13:00	04:00	13:00
Padeiro 2	12:00	21:00	13:00	22:00
Ajudante de Padeiro 1	04:00	13:00	04:00	13:00
Ajudante de Padeiro 2	12:00	21:00	13:00	22:00
Cozinheira	11:00	20:00	11:00	20:00
Ajudante de Cozinha 1	09:00	15:00	09:00	15:00
Ajudante de Cozinha 2	15:00	21:00	16:00	22:00
Garçom 1	08:00	17:00	08:00	17:00
Garçom 2	13:00	22:00	13:00	22:00
Caixa	13:00	22:00	13:00	22:00
Faxineira	08:00	17:00	08:00	17:00

Quadro 5: Horários dos funcionários

Fonte: elaborado pela aluna.

As folgas serão escalonadas de acordo com as leis vigentes e alguns horários serão cobertos pelo proprietário.

O serviço de entrega às pousadas será terceirizado.

Os custos que incidem sobre a mão-de-obra utilizada direta no empreendimento estão calculados a seguir no Quadro 6.

Os encargos e direitos trabalhistas que incidem sobre a folha de pagamento somam 78%: INSS, 26,5%; FGTS, 8%; 13º salário e férias, 11,11%. Foi estimado o percentual de 32,39% para vale transporte, auxílio-alimentação, indenizações e aviso prévio.

Discriminação	Qtde	Valor Unitário	Valor total
Garçom	2	680,86	1.361,72
Padeiro	2	802,58	1.605,16
Ajudante de Padeiro	2	749,08	1.498,16
Cozinheira	1	1.070,11	1.070,11
Ajudante de Cozinheira	2	702,26	1.404,52
Caixa	1	695,57	695,57
Faxineira	1	695,57	695,57
Encargos Sociais			6.498,03
Total Custos Fixos			14.828,84

Quadro 6: Finanças – Custo da mão de obra

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Custo de Aquisição da Mercadoria**

Neste item foi feita uma listagem de produtos utilizados com mais frequência com as padarias similares e agrupados em linhas de produtos em função da relevância da utilização. Neste ponto houve uma limitação na obtenção das informações e parte foi estimada pelo grupo.

Discriminação	Qtde	Valor Unitário	Valor Total	%
Frios	60	20,00	1.200,00	20%
Farinha	9	86,84	780,00	13%
Manteiga	18	15,00	270,00	5%
Secos	30	18,00	540,00	9%
Carnes e Frutos do Mar	33	18,00	600,00	10%
Bebidas	90	2,00	180,00	3%
Vinho	10	37,00	360,00	6%
Embalagem	84	5,00	420,00	7%
Outros			1.650,00	28%
Total Custo de Aquisição de Mercadoria			6.000,00	100%
Total Custos Variáveis			-	6.000,00

Quadro 7: Finanças – Custos variáveis

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Custo Mensal do Serviço Prestado**

O Custo Mensal do Serviço Prestado, calculado no Quadro 8, trata-se da reunião de todos os custos mensais calculados anteriormente, correspondentes ao custo fixo mensal, custo mensal da mão-de-obra direta e custo mensal de

aquisição da mercadoria, respectivamente.

Discriminação	Valores
Custo de Aquisição de Mercadoria	6.000,00
Custo da Mão de Obra Direta	14.828,84
Outros Custos Fixos Mensais	7.563,00
Capital de Giro	28.391,84

Quadro 8: Capital de giro

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Capital de Giro**

O capital de giro é o montante de recursos financeiros necessários ao funcionamento normal da empresa: compra de matéria-prima e insumos, financiamento dos serviços prestados, além das obrigações mensais a pagar. Neste projeto foi considerado como capital de giro o montante correspondente a um mês de funcionamento normal do o que corresponde a aproximadamente R\$28.391,84.

– **Receita**

A estimativa da receita foi baseada nas pesquisas realizadas em Tiradentes, nos meses de Março/12 e Abril/2012.

▪ Pousadas

No cálculo da receita com o fornecimento de pães para pousadas, foram consideradas 40 pousadas (classificadas pelo Guia 4 Rodas), e como objetivo de atender 60% destas, ou seja, 24 pousadas, considerando o gasto de R\$500,00 mensais.

▪ Atendimento no local

Neste item foram considerados o atendimento para turistas, moradores locais, entre outros, no próprio estabelecimento, ou seja, através do fornecimento de refeições.

Neste cálculo foi estimado o cálculo de 600 pessoas por mês (de acordo com pesquisa feita nos restaurantes locais), com um gasto médio de R\$35 por pessoa.

- Estimativa de Receita Bruta Mensal

Total de Receita			
Produto	Quantidade Vendida	Preço Unitário	Receita Total
Fornecimento de Pães para Pousadas	24	500	12000
Refeições no estabelecimento	600	35	21000
Total da Receita			33000

Quadro 9: Finanças – Receita bruta

Fonte: elaborado pela aluna.

– Resultados Operacionais

O Quadro 10 abaixo apresenta o Resultado Operacional mensal, calculado de acordo com os valores de Receitas e Custos apresentados anteriormente.

Cálculo NOPLAT			
1	Receita Bruta		33.000,00
2	Impostos	6,84%	(2.257,20)
3	Receita Líquida		30.742,80
4	(-) Custos variáveis		(6.000,00)
4.1	Aquisição de Mercadorias		(6.000,00)
5	Margem de Contribuição		24.742,80
6	Custos Fixos		(22.391,84)
6.1	Custos fixos Desembolsáveis		(7.563,00)
6.2	Custos de Mão de Obra		(14.828,84)
6.3	Custos de Comercialização		-
7	EBITDA		2.350,96
8	Depreciação		(303,64)
9	EBIT		2.047,32
10	Imposto de Renda e Contribuição Social		-
11	NOPLAT		2.047,32

Quadro 10: Resultados operacionais (mensal)

Fonte: elaborado pela aluna.

O Quadro 11 demonstra o cálculo da Margem de Contribuição.

A Casa de Pães será optante pelo Simples Nacional, que abrange os tributos IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica, uma vez que se enquadrará no quesito microempresa ou de pequeno porte.

Margem de Contribuição		
Discriminação	%	Valor
Receita Bruta		33.000,00
Impostos Indiretos	6,84%	(2.257,20)
(-) Custo Aquisição Mercadoria		(6.000,00)
(=) Margem de Contribuição		24.742,80

Índice da Margem de Contribuição	
Discriminação	%
(Margem de Contribuição / Faturamento) x 100	
(=) Índice da Margem de Contribuição	74,98

Quadro 11: Margem de contribuição

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Ponto de Equilíbrio**

É o momento em que as receitas e as despesas estarão se igualando.

Ponto de Equilíbrio	
Discriminação	R\$
(Custos Fixos / Índice da Margem de Contribuição) x 100	
Ponto de Equilíbrio	29.864,48

Quadro 12: Ponto de equilíbrio

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Lucratividade**

Lucratividade	
Discriminação	%
(Lucro Líquido / Receita total) x 100	
Índice de Lucratividade	6,20

Quadro 13: Índice de lucratividade

Fonte: elaborado pela aluna.

– **Composição de Capital**

A estrutura de capital proposta para a implantação deste empreendimento é formada por 30% de capital de terceiros, a um custo de 12% a.a e 70% de capital próprio a um custo de 18% a.a. Desta forma o custo médio ponderado de capital é de 16,20% a.a.

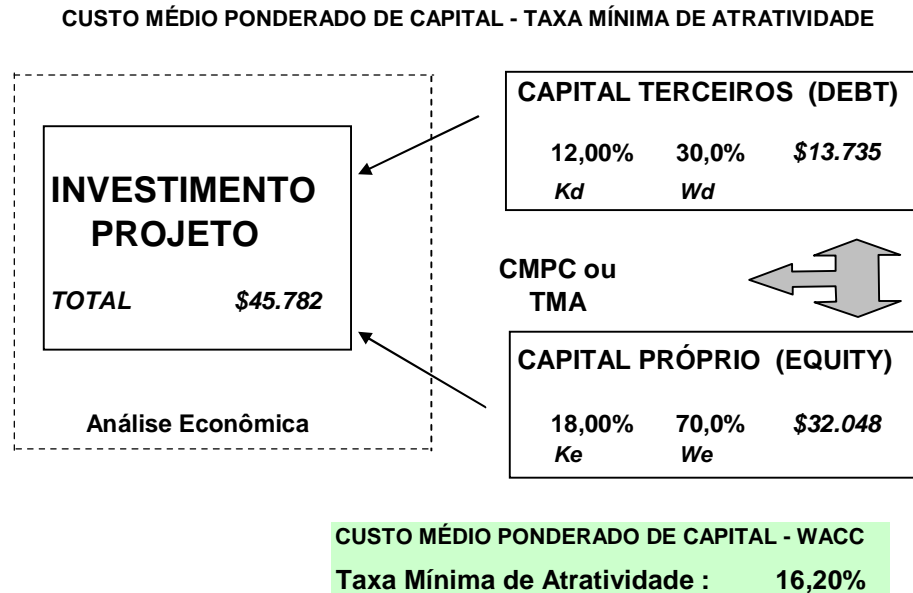


Figura 5: Composição de capital

Fonte: Campos, 2008.

A partir das receitas, custos e despesas estimados, foi projetado o resultado do negócio para os próximos 5 anos, nos cenários realista, otimista e pessimista.

Cenários – Realista, Otimista e Pessimista

Finanças Demonstração de Resultado Cenário Realista						
Receita Mensal		33.000,00				
Receita Anual		396.000,00				
Demonstração de resultados		2012	2013	2014	2015	2016
Receita Bruta		396.000,00	396.000,00	396.000,00	396.000,00	396.000,00
(-) Impostos totais (optante pelo simples)	6,84%	- 27.086,40	- 27.086,40	- 27.086,40	- 27.086,40	- 27.086,40
(=) Receita Líquida		368.913,60	368.913,60	368.913,60	368.913,60	368.913,60
(-) Custo Operacional		- 72.000,00	- 72.000,00	- 72.000,00	- 72.000,00	- 72.000,00
(=) Lucro Bruto		296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60
Despesas Operacionais		- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10
(=) EBITDA		28.211,50	28.211,50	28.211,50	28.211,50	28.211,50
Depreciação		- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda		24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82
(-) Imposto de Renda/Cont. Soc. Lucro						
(=) Lucro Líquido		24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82

Quadro 14: Demonstração de resultado cenário realista

Fonte: Elaborado pela aluna.

Finanças Demonstração de Resultado Cenário Otimista						
Receita Mensal		36.300,00				
Receita Anual		435.600,00				
Preço	+	0,10				
Custo Variável	-	- 0,01				
Demonstração de resultados		2012	2013	2014	2015	2016
Receita Bruta		435.600,00	479.160,00	527.076,00	527.076,00	527.076,00
(-) Impostos totais (optante pelo simples)	6,84%	- 29.795,04	- 32.774,54	- 36.052,00	- 36.052,00	- 36.052,00
(=) Receita Líquida		405.804,96	446.385,46	491.024,00	491.024,00	491.024,00
(-) Custo Operacional		- 71.280,00	- 71.280,00	- 71.280,00	- 71.280,00	- 71.280,00
(=) Lucro Bruto		334.524,96	375.105,46	419.744,00	419.744,00	419.744,00
Despesas Operacionais		- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10
(=) EBITDA		65.822,86	106.403,35	151.041,90	151.041,90	151.041,90
Depreciação		- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda		62.179,18	102.759,67	147.398,22	147.398,22	147.398,22
(-) Imposto de Renda/Cont. Soc. Lucro						
(=) Lucro Líquido		62.179,18	102.759,67	147.398,22	147.398,22	147.398,22

Quadro 15: Demonstração de resultado cenário otimista

Fonte: Elaborado pela aluna.

Finanças Demonstração de Resultado Cenário Pessimista						
Receita Mensal					29.700,00	
Receita Anual					356.400,00	
Preço	-				- 0,10	
Custo Variável	+				0,05	
Demonstração de resultados		2012	2013	2014	2015	2016
Receita Bruta		356.400,00	320.760,00	288.684,00	288.684,00	288.684,00
(-) Impostos totais (optante pelo simples)	6,84%	- 24.377,76	- 21.939,98	- 19.745,99	- 19.745,99	- 19.745,99
(=) Receita Líquida		332.022,24	298.820,02	268.938,01	268.938,01	268.938,01
(-) Custo Operacional		- 75.600,00	- 75.600,00	- 75.600,00	- 75.600,00	- 75.600,00
(=) Lucro Bruto		256.422,24	223.220,02	193.338,01	193.338,01	193.338,01
Despesas Operacionais		- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10	- 268.702,10
(=) EBITDA		- 12.279,86	- 45.482,09	- 75.364,09	- 75.364,09	- 75.364,09
Depreciação		- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda		- 15.923,54	- 49.125,77	- 79.007,77	- 79.007,77	- 79.007,77
(-) Imposto de Renda/Cont. Soc. Lucro						
(=) Lucro Líquido		- 15.923,54	- 49.125,77	- 79.007,77	- 79.007,77	- 79.007,77

Quadro 16: Demonstração de Resultado Cenário Pessimista

Fonte: Elaborado pela aluna.

– Fluxo de Caixa

A partir do levantamento do investimento necessário e receitas, custos e despesas estimados, foi projetado o fluxo de caixa do negócio, com financiamento e sem financiamento para os próximos 5 anos, nos cenários realista, otimista e pessimista. Desta forma, foi realizada a análise econômica através da avaliação do VPL e TIR do fluxo de caixa sem financiamento, e análise financeira através da avaliação do VPL e TIR do fluxo de caixa com financiamento.

PROJETO SEM FINANCIAMENTO - AVALIAÇÃO ECONÔMICA							
Discriminação	%	0	1	2	3	4	5
Investimento		- 45.782,47					
Capital de Giro		- 28.391,84					
Receita Líquida			296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60
Custos Totais		- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78
Lucro Operacional			24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82
Depreciação (vida útil: 10 anos)			-	-	-	-	-
Lucro Tributável			24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82
IMP. Renda / Contrib. Soc.			-	-	-	-	-
Lucro Líquido			24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82
Ajustes							
Depreciação			-	-	-	-	-
Valor Residual							
Recuperação Capital de Giro							28.391,84
Fluxo de Caixa do Projeto		- 74.174,31	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	52.959,66
Fluxo de Caixa Descontado		- 74.174,31	21.142,70	18.195,10	15.658,43	13.475,41	24.998,53
Rentabilidade do projeto	25,70%	aa		VPL do Projeto:		19.295,86	
Taxa mínima de Atratividade	16,20%					O projeto é viável economicamente	

PROJETO COM FINANCIAMENTO						
Financiamento						
Discriminação	0	1	2	3	4	5
Financiamento	13.735,00					
Saldo Devedor	13.735,00	13.735,00	9.156,67	4.578,33	-	-
Juros	12%	- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Amortização	3	-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Fluxo do Financiamento	13.735,00	- 1.648,20	- 6.226,53	- 5.677,13	- 5.127,73	-
Avaliação Financeira						
Discriminação	0	1	2	3	4	5
Investimento	- 45.782,47					
Capital de Giro	- 28.391,84					
Receita Líquida		296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60	296.913,60
Custos Totais		- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78	- 272.345,78
Lucro Operacional		24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82
Despesas Financeiras		- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Depreciação (Vida Útil: 10 anos)		-	-	-	-	-
Lucro Tributável		22.919,62	22.919,62	23.469,02	24.018,42	24.567,82
IMP. Renda / Contrib. Soc.	0%	-	-	-	-	-
Lucro Líquido		22.919,62	22.919,62	23.469,02	24.018,42	24.567,82
Ajustes						
Depreciação		-	-	-	-	-
Financiamento	13.735,00					
Amortização	-	-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Valor Residual						
Recuperação Capital de Giro						28.391,84
Fluxo de Caixa do Cap. Próprio	- 60.439,31	22.919,62	18.341,29	18.890,69	19.440,09	52.959,66
Fluxo de Caixa descontado	- 60.439,31	19.423,41	13.172,43	11.497,45	10.026,98	23.149,16
Rentabilidade do Capital Próprio	28,24%					
Rentabilidade do Projeto	25,70%					
Custo dos Recursos Próprios	18%					
				VPL: R\$ 16.830,11		
				O projeto é viável economicamente		

FLUXO DE CAIXA DO PROJETO PARA FLUXO DE CAIXA DO CAPITAL PRÓPRIO

Fluxo de caixa do projeto	0	1	2	3	4	5
Fluxo de caixa do projeto	- 74.174,31	24.567,82	24.567,82	24.567,82	24.567,82	52.959,66
Fluxo do financiamento	13.735,00					
Amortização		-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Juros	12%	- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Efeito Fiscal	0%					
Fluxo de Caixa do Cap. Próprio	- 60.439,31	22.919,62	18.341,29	18.890,69	19.440,09	52.959,66

Quadro 17: Fluxo de caixa cenário realista

Fonte: Elaborado pela aluna.

PROJETO SEM FINANCIAMENTO - AVALIAÇÃO ECONÔMICA							
Discriminação	%	0	1	2	3	4	5
Investimento		- 45.782,47					
Capital de Giro		- 28.391,84					
Receita Líquida			405.804,96	405.804,96	405.804,96	405.804,96	405.804,96
Custos Totais			- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10
Lucro Operacional			65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86
Depreciação (vida útil: 10 anos)			- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
Lucro Tributável			62.179,18	62.179,18	62.179,18	62.179,18	62.179,18
IMP. Renda / Contrib. Soc.			-	-	-	-	-
Lucro Líquido			62.179,18	62.179,18	62.179,18	62.179,18	62.179,18
Ajustes							
Depreciação			3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68
Valor Residual							
Recuperação Capital de Giro							28.391,84
Fluxo de Caixa do Projeto		- 74.174,31	65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86	94.214,70
Fluxo de Caixa Descontado		- 74.174,31	56.646,18	48.748,86	41.952,55	36.103,74	44.472,14
Rentabilidade do projeto	86,25%				VPL do Projeto: R\$	153.749,16	
Taxa mínima de Atratividade	16,20%					O projeto é viável economicamente	

PROJETO COM FINANCIAMENTO							
Financiamento							
Discriminação		0	1	2	3	4	5
Financiamento		13.735,00					
Saldo Devedor		13.735,00	13.735,00	9.156,67	4.578,33	-	-
Juros	12%		- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Amortização	3		-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Fluxo do Financiamento		13.735,00	- 1.648,20	- 6.226,53	- 5.677,13	- 5.127,73	-
Avaliação Financeira							
Discriminação		0	1	2	3	4	5
Investimento		- 45.782,47					
Capital de Giro		- 28.391,84					
Receita Líquida			405.804,96	405.804,96	405.804,96	405.804,96	405.804,96
Custos Totais			- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10	- 339.982,10
Lucro Operacional			65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86
Despesas Financeiras			- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Depreciação (Vida Útil: 10 anos)			- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
Lucro Tributável			60.530,98	60.530,98	61.080,38	61.629,78	62.179,18
IMP. Renda / Contrib. Soc.	0%		-	-	-	-	-
Lucro Líquido			60.530,98	60.530,98	61.080,38	61.629,78	62.179,18
Ajustes							
Depreciação			3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68
Financiamento		13.735,00					
Amortização		-	-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Valor Residual							
Recuperação Capital de Giro							28.391,84
Fluxo de Caixa do Cap. Próprio		- 60.439,31	64.174,66	59.596,33	60.145,73	60.695,13	94.214,70
Fluxo de Caixa descontado		- 60.439,31	54.385,30	42.801,15	36.606,55	31.305,87	41.182,11
Rentabilidade do Capital Próprio	101,42%				VPL do projeto: R\$	145.841,67	
Rentabilidade do Projeto	86,25%					O projeto é viável economicamente	
Custo dos Recursos Próprios	18%						

FLUXO DE CAIXA DO PROJETO PARA FLUXO DE CAIXA DO CAPITAL PRÓPRIO

Fluxo de caixa do projeto	- 74.174,31	65.822,86	65.822,86	65.822,86	65.822,86	94.214,70
Fluxo do financiamento	13.735,00					
Amortização		-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Juros	12%	- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Efeito Fiscal	0%					
	- 60.439,31	64.174,66	59.596,33	60.145,73	60.695,13	94.214,70

Quadro 18: Fluxo de caixa cenário otimista

Fonte: Elaborado pela aluna.

PROJETO SEM FINANCIAMENTO - AVALIAÇÃO ECONÔMICA							
Discriminação	%	0	1	2	3	4	5
Investimento		- 45.782,47					
Capital de Giro		- 28.391,84					
Receita Líquida			332.022,24	332.022,24	332.022,24	332.022,24	332.022,24
Custos Totais			- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10
Lucro Operacional			- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86
Depreciação (vida útil: 10 anos)			- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
Lucro Tributável			- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54
IMP. Renda / Contrib. Soc.			-	-	-	-	-
Lucro Líquido			- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54	- 15.923,54
Ajustes							
Depreciação			3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68
Valor Residual							
Recuperação Capital de Giro							28.391,84
Fluxo de Caixa do Projeto		- 74.174,31	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	16.111,98
Fluxo de Caixa Descontado		- 74.174,31	- 10.567,87	- 9.094,55	- 7.826,64	- 6.735,49	7.605,33
Rentabilidade do projeto	-46,65% aa				VPL do Projeto:	- 100.793,52	
Taxa mínima de Atratividade	16,20%					O projeto é inviável economicamente	

PROJETO COM FINANCIAMENTO							
Financiamento							
Discriminação		0	1	2	3	4	5
Financiamento		13.735,00					
Saldo Devedor		13.735,00	13.735,00	9.156,67	4.578,33	-	-
Juros	12%		- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Amortização	3		-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Fluxo do Financiamento		13.735,00	- 1.648,20	- 6.226,53	- 5.677,13	- 5.127,73	-

Avaliação Financeira						
Discriminação	0	1	2	3	4	5
Investimento	- 45.782,47					
Capital de Giro	- 28.391,84					
Receita Líquida		332.022,24	332.022,24	332.022,24	332.022,24	332.022,24
Custos Totais		- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10	- 344.302,10
Lucro Operacional		- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86	- 12.279,86
Despesas Financeiras		- 1.648,20	- 1.648,20	- 1.098,80	- 549,40	-
Depreciação (Vida Útil: 10 anos)		- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68	- 3.643,68
Lucro Tributável		- 17.571,74	- 17.571,74	- 17.022,34	- 16.472,94	- 15.923,54
IMP. Renda / Contrib. Soc.	0%	-	-	-	-	-
Lucro Líquido		- 17.571,74	- 17.571,74	- 17.022,34	- 16.472,94	- 15.923,54
Ajustes						
Depreciação		3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68	3.643,68
Financiamento	13.735,00					
Amortização	-	-	- 4.578,33	- 4.578,33	- 4.578,33	-
Valor Residual						
Recuperação Capital de Giro						28.391,84
Fluxo de Caixa do Cap. Próprio	- 60.439,31	- 13.928,06	- 18.506,39	- 17.956,99	- 17.407,59	16.111,98
Fluxo de Caixa descontado	- 60.439,31	- 11.803,44	- 13.291,00	- 10.929,18	- 8.978,64	7.042,70
Rentabilidade do Capital Próprio	-53,04%			VPL do Projeto: R\$	- 98.398,89	
Rentabilidade do Projeto	-46,65%				O projeto é Inviável economicamente	
Custo dos Recursos Próprios	18%					

Quadro 19: Fluxo de caixa cenário pessimista

Fonte: Elaborado pela aluna.

– Cálculo Payback

A partir da projeção do fluxo de caixa do negócio, com financiamento e sem financiamento nos cenários realista, otimista e pessimista, foram realizadas análises do período de retorno estimado para os diferentes cenários e fluxos de caixa.

Finanças - Cálculo Payback - Cenários Realista, pessimista e otimista - Projeto sem financiamento			
Payback - Cenário Realista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	- 74.174,31	- 74.174,31	-
1	24.567,82	- 49.606,49	-
2	24.567,82	- 25.038,68	-
3	24.567,82	- 470,86	3,02
4	24.567,82	24.096,96	
5	52.959,66	77.056,62	
3 anos e 0 meses e 7 dias			
Payback - Cenário Otimista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	-	74.174,31	-
1	65.822,86	-	8.351,45
2	65.822,86	-	57.471,41
3	65.822,86	-	123.294,26
4	65.822,86	-	189.117,12
5	94.214,70	-	283.331,82
1 anos e 1 meses e 16 dias			
Payback - Cenário Pessimista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	- 74.174,31	- 74.174,31	-
1	- 12.279,86	- 86.454,17	-
2	- 12.279,86	- 98.734,04	-
3	- 12.279,86	- 111.013,90	-
4	- 12.279,86	- 123.293,76	-
5	16.111,98	- 107.181,78	-
Não se paga			

Quadro 20: Finanças – Cálculo payback – Cenários realista, pessimista e otimista – Projeto sem financiamento

Fonte: Elaborado pela aluna.

Finanças - Cálculo Payback - Cenários Realista, pessimista e otimista - Projeto com financiamento			
Payback - Cenário Realista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	- 60.439,31	- 60.439,31	-
1	22.919,62	- 37.519,69	-
2	18.341,29	- 19.178,41	-
3	18.890,69	- 287,72	3,02
4	19.440,09	19.152,36	
5	52.959,66	72.112,02	
3 anos e 0 meses e 6 dias			
Payback - Cenário Otimista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	- 60.439,31	- 60.439,31	0,94
1	64.174,66	-	3.735,35
2	59.596,33	-	63.331,67
3	60.145,73	-	123.477,40
4	60.695,13	-	184.172,52
5	94.214,70	-	278.387,22
0 anos e 11 meses e 10 dias			
Payback - Cenário Pessimista			
Projeto sem financiamento			
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	
0	- 60.439,31	- 60.439,31	-
1	- 13.928,06	- 74.367,37	-
2	- 18.506,39	- 92.873,77	-
3	- 17.956,99	- 110.830,76	-
4	- 17.407,59	- 128.238,36	-
5	16.111,98	- 112.126,38	-
Não se paga			

Quadro 21: Finanças – Cálculo payback –

Cenários realista, pessimista e otimista – Projeto com financiamento

Fonte: Elaborado pela aluna.

5.11.3. Conclusão / Análise dos Resultados

De acordo com os dados apresentados através deste Plano de Negócio, conclui-se que o investimento sem financiamento do empreendimento proposto, Casa de Pães, inicialmente em R\$74.174,31 em uma área de aproximadamente 50m², pode resultar num faturamento ao mês de R\$33.000,00, e anualmente ao valor de R\$396.000,00, com uma TIR de 25,70% a.a. e um VPL de R\$19.295,86 para um cenário realista, sendo a previsão de retorno do investimento em 3 anos e 7 dias.

De acordo com os dados apresentados através deste Plano de Negócio, conclui-se que o investimento com financiamento do empreendimento proposto, Casa de Pães, inicialmente em R\$74.174,31 em uma área de aproximadamente 50m², pode resultar num faturamento ao mês de R\$33.000,00, e anualmente ao valor de R\$396.000,00, com uma TIR de 28,24% a.a. e um VPL de R\$16.830,11 para um cenário realista, sendo a previsão de retorno do investimento em 3 anos e seis dias.

O empreendimento é viável financeiro-economicamente, sendo a rentabilidade do projeto, assim como, do capital próprio superiores à taxa mínima de atratividade, considerando um cenário realista, desde que utilizados os procedimentos apresentados neste plano e que ocorra um acompanhamento sistemático na empresa em todas as áreas.

- **Construção de cenários**

Considerando um cenário pessimista o investimento sem financiamento torna-se inviável, sendo a TIR inferior a taxa retorno do acionista e o VPL negativo de R\$ 100.793,52, sendo que o projeto não se paga. Mas neste caso, pode ser revista a estratégia de marketing, buscando rever o mix de produtos, fidelização das pousadas e prospectar a venda para os restaurantes que não estão sendo considerados e redução da verba de outros custos fixos.

Considerando um cenário pessimista o investimento com financiamento torna-se inviável, sendo a TIR inferior a taxa retorno do acionista e o VPL negativo de R\$ 98.398,89, sendo que o projeto não se paga. Mas neste caso, pode ser revista a estratégia de marketing, buscando rever o mix de produtos, fidelização das

pousadas e prospectar a venda para os restaurantes que não estão sendo considerados e redução da verba de outros custos fixos.

Já no cenário otimista o investimento sem financiamento torna-se viável, sendo a TIR de 86,25 % a.a. sendo superior a taxa mínima de atratividade e o VPL de R\$ 153.749,16, sendo o payback de 1 ano, 1 mês e 16 dias.

Já no cenário otimista o investimento com financiamento torna-se viável, sendo a TIR de 101,42 % a.a. sendo superior a taxa mínima de atratividade e o VPL de R\$ 145.841,67, sendo o payback de 11 meses e 10 dias.

6. CONCLUSÃO

Este projeto foi desenvolvido com o objetivo de verificar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma Casa de Pães na cidade de Tiradentes. A partir da identificação da carência de um serviço de qualidade e diferenciado no segmento de panificação e da observação da existência de um nicho de mercado pouco explorado, nasce a idéia da abertura de uma Casa de Pães em Tiradentes. Com isto, foi elaborado um plano de negócio contendo o conceito do empreendimento, análise das oportunidades, plano de marketing, financeiro e de projetos.

Para a construção deste plano, foram realizadas pesquisas com turistas, pousadas e restaurantes locais, além de padarias similares em Belo Horizonte para conhecer o mercado e obter informações do setor. A análise dos resultados destas pesquisas demonstrou a perspectiva do negócio e proporcionou subsídios para a elaboração do plano de negócio, mesmo apresentando algumas limitações tais como não fornecimento de alguns dados ou até mesmo falta de informações gerenciais e financeiras em alguns estabelecimentos.

A pesquisa realizada em padarias similares proporcionou informações para a construção do plano financeiro. Foram obtidos dados sobre o investimento necessário, através do levantamento de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e outros investimentos necessários. Também foi possível obter dados de custo fixo e mão de obra utilizada em uma padaria. A projeção do custo variável deste negócio foi realizada com base no percentual do custo variável sobre a receita estimada do setor de panificação.

A partir da obtenção destes dados, o fluxo de caixa do projeto foi elaborado para a análise da viabilidade econômico-financeira. Através dos métodos de avaliação do fluxo de caixa, ou seja, VPL, TIR e PAYBACK e construção de cenários, verificou-se que este projeto é viável.

No cenário realista e otimista, o empreendimento é viável e lucrativo, desde que observados as diretrizes consideradas no trabalho. Apenas no cenário pessimista, o empreendimento não se mostrou viável, o que requer a necessidade de avaliar os riscos do negócio e ações preventivas.

A elaboração deste trabalho permitiu um aprendizado prático da construção de um plano de negócio e estudo da viabilidade econômico – financeira. Além disso, as pesquisas realizadas proporcionaram conhecimento do setor de panificação e do mercado da cidade de Tiradentes.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABELL, Derek F. *Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BANGS Jr., D.H. *Planejamento de Negócios*. São Paulo: Nobel, 1994.

BILAS, Richard A. *Teoria microeconômica*. 8º Ed. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1980.

BRASIL, Haroldo Guimarães. *Avaliação Moderna de Investimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CAMPOS, Breno de; et al. *Finanças Corporativas – Teoria e Prática Empresarial no Brasil*.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DAMODARAN, Aswath. *Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. 30. ed. São Paulo: Cultura, 1999. 312 p.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999. 273 p.

DUTRA, René Gomes. *Custos uma abordagem prática*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 422 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas. Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

MORAES, Eduardo Glasenapp; RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. Determinantes da Estrutura de Capital das Empresas Listadas na Bovespa. FIC-D2426. ENANPAD, 2005.

NÍVEN, Paul R. *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 331p.

PEREZ JR., José Hernandez. *Gestão estratégica de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

PORTER, M. Competição: *Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, Darci, *Coleção Gerenciamento de Projetos*. Belo Horizonte: FDG, 2002.

Project Management Institute: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) 3. Ed. PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 EUA, 2004

ROSS, Westerfield, Jaffe. *Administração financeira – Corporate Finance*.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, C.; RAMAL, S. A. *Construindo planos de negócios*. Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso, 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104 p.

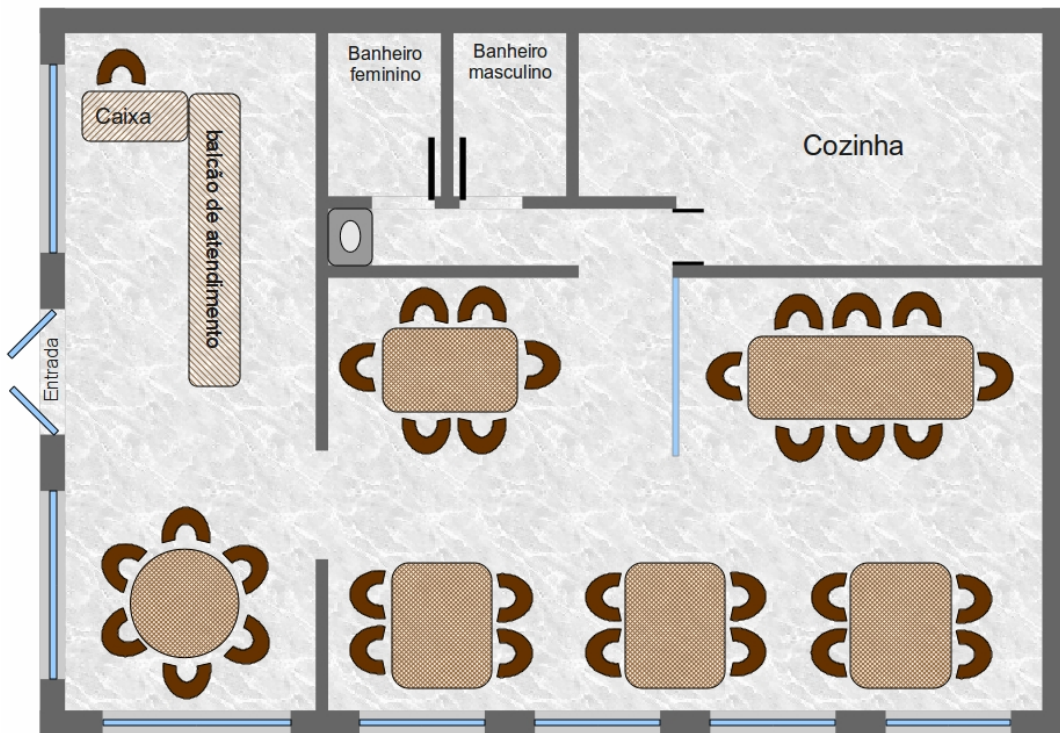
TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 440 p.

VARGAS, Ricardo V. *Manual Prático do Plano de Projeto*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Site: GUIA 4 RODAS. Disponível em: <<http://viajeaqui.abril.com.br/guia4rodas>>. Acesso em: 06 mar 2012.

Site: ANUÁRIO ESTATÍSTICO. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/>>. Acesso em: 03 Jun 2012.

APÊNDICE A – Foto local a ser instalada a padaria e seu layout



APÊNDICE B – Modelos de Questionários

Formulários de pesquisas

Questionário - Turistas

1 Você frequenta ou já frequentou a cidade de Tiradentes - MG?

- Sim
 Não

2 Quantas refeições por dia você faz fora da pousada?

- 2 refeições: almoço e jantar
 3 refeições: almoço , lanche tarde e jantar
 4 refeições: café, almoço e jantar

3 Quanto costuma gastar por refeição?

- Até R\$ 50
 DE R\$50 a R\$100
 R\$100 a R\$150
 Acima de R\$150

4 Como a maioria dos turistas almoçam em restaurantes com comidas fartas, típico da cidade, o que você prefere para a refeição da noite?

- Lanche/refeição leve
 Jantar

5 Caso a resposta anterior tenha sido Lanche/Refeição Leve, você encontrou esta opção na cidade?

- Sim. Cite alguns locais _____
 Não

6 Os locais de lanche/refeição leve atendem as suas necessidades e expectativas?

- Sim
 Não

7 Se houvesse um local mais agradável e requintado para um lanche/refeição, você daria preferência?

- Sim
 Não

8 De forma geral, quais os pontos insatisfatórios em relação aos estabelecimentos de refeições da cidade?

- Qualidade da refeição
 Preço
 Atendimento (Serviço)
 Ambiente

9 Tem alguma sugestão a fazer sobre a abertura de um local com ambiente requintado e agradável onde possa fazer uma refeição leve?

10 Qual sua faixa etária?

- 20 a 29 anos
 30 a 39 anos
 40 a 49 anos
 Acima de 50 anos

11 Qual sua Renda (Salários Mínimos)

Valores Referência

	Até
Sem Rendimento	
Até 01	R\$ 622,00
acima de 01 até 03	R\$ 1.866,00
acima de 03 até 05	R\$ 3.110,00
acima de 05	

Questionário - Pousadas

1 Em média , quantas pessoas se hospedam na sua pousada por mês?

2 Quais estabelecimentos você indica para refeições leves?

3 Quais critérios são utilizados para indicação dos estabelecimentos de refeições

- Qualidade da refeição
- Preço
- Atendimento (Serviço)
- Relacionamento Interpessoal com o dono do estabelecimento

4 Você oferece refeições na sua pousada?

- Sim. Quais ?
- Café da manhã
- Almoço
- Lanche/refeição leve
- Jantar
- Não

5 Das refeições servidas na pousada, os produtos de padaria/confeitaria (pães, bolos e similares), são:

- Produzidos na pousada
- Parte produzidos e parte comprados
- Comprados fora da pousada

6 Caso não seja produzido na pousada, quanto é gasto mensalmente para este fim:

- Até R\$ 500
- DE R\$500 a R\$1000
- R\$1000 a R\$1500
- Acima de R\$1500

7 Com qual frequencia são comprados?

- Diariamente
- 2 a 3 vezes por semana
- 1 vez por semana

8 As padarias locais atendem a sua necessidade?

- Sim
- Não

9 De forma geral, quais os pontos insatisfatórios em relação as padarias locais?

- Qualidade da refeição
- Preço
- Atendimento (Serviço)
- Variedade dos Produtos
- Outros

10 Qual o salário médio dos funcionários? Fixo ou variável?

11 Tem alguma sugestão a fazer sobre a abertura de um local com ambiente requintado e agradável onde possa fazer uma refeição leve?

12 Tem alguma sugestão a fazer sobre a abertura de uma padaria com produtos diversificados e mais sofisticados do que as padarias locais oferecem hoje?

Questionário - Restaurantes

1 Quantas pessoas em média frequentam o seu restaurante mensalmente?

2 Qual o gasto médio por pessoa por refeição?

- Até R\$ 50
- DE R\$50 a R\$100
- R\$100 a R\$150
- Acima de R\$150

3 Qual o tipo de refeição servida do restaurante?

- Café da manhã
- Almoço
- Lanche/refeição leve
- Jantar

4 Das refeições servidas no restaurante, os produtos de padaria/confeitaria (pães, sobremesas e similares), são:

- Produzidos no restaurante
- Parte produzidos e parte comprados
- Comprados fora da pousada

5 Caso não seja produzido no restaurante, quanto é gasto mensalmente para este fim:

- Até R\$ 500
- DE R\$500 a R\$1000
- R\$1000 a R\$1500
- Acima de R\$1500

6 Com qual frequência são comprados?

- Diariamente
- 2 a 3 vezes por semana
- 1 vez por semana

7 As padarias locais atendem a sua necessidade?

- Sim
- Não

8 De forma geral, quais os pontos insatisfatórios em relação as padarias locais?

- Qualidade da refeição
- Preço
- Atendimento (Serviço)
- Variedade dos Produtos
- Outros

9 Tem alguma sugestão a fazer sobre a abertura de uma padaria com produtos diversificados e mais sofisticados do que as padarias locais oferecem hoje?

Questionario- Padaria Similar

Pergunta 1 - Pessoal

- a) Informar a quantidade de pessoas para cada função, conforme abaixo e o salário (aproximado)
 b) Se houve mais algum tipo de funcionário incluir.

Custo mensal da mão-de-obra direta		
Discriminação	Quantidade	Valores em Reais
Padeiro		
Ajudante de Padeiro		
Cozinheira		
Garçon/garçoneite/atendente		
Caixa		
Motorista (para entregas)		
Ajudante de Cozinha		
Faxineira		

Encargos Sociais **

78%

** (INSS: 26,5%; FGTS: 8%, 13o e férias: 11,11%; vale transporte, auxílio alimentação, reserva para indenizações e aviso prévio estimados conjuntamente em 32,39%).

Pergunta 2 - Investimentos iniciais

- a) Confirmar se são estes os itens necessários.
 b) Se houve mais algum item importante, incluir.

Investimento em Máquinas e Equipamentos		
Descrição	Quantidade	
Amassadeira Rápida		
Mesa de Inox		
Balança digital		
Divisora de coluna		
Modeladora		
Esteiras (jogo c/50 un)		
Formas (jogo p/ pães, bolos, biscoitos etc)		
Armarios de 20 esteiras		
Batedeira		
Liquidificador industrial		
Geladeira		
Extrator de suco industrial		
Forno turbo gás (p/ 8 esteiras)		
Resfriador de água		
Cilindro		
Câmara de Crescimento		
Forno confeitaria		
Fatiadeira		
Balcoes secos		
Balcoes refrigerados		
Armarios de prateleiras		
Caixa registradora		
Freezers Verticais		
Mesas e cadeiras (clientes)		
Pratos, copos, talheres		
Máquina café expresso		
Fogão		
Enfeites mesas (clientes)		
Microondas		

Pergunta 3 - Custos Fixos	
----------------------------------	--

a) Confirmar se são estes os custos fixos ou se há mais algum.

Custos fixos	Valor Unitário
Honorários contábeis	
Material de expediente	
Aluguel	
Segurança Eletrônica	
Despesas com cursos, treinamentos e viagens	
Água, Luz, Telefone, Celular	
Manutenção e conservação	
Marketing, Propaganda e	
Ônibus, táxi, correios	
Outros custos fixos	
Despesas fiscais de acordo com faturamento/regime tributario	
Taxas de Fiscalização e	
Associações e Sindicatos	

Pergunta 4 - Matéria Prima

a) Confirmar se estes são os principais itens comprados frequentemente

Ingredientes	Quantidades
Farinha de trigo	
Fermento	
Sal	
Açúcar	
Água	
Gordura	
Reforçador	
Melhorador de massa	
Azeite	
Alho	
Maionese	
Requeijão	
Chocolate	
Nozes, avelã, similares	
Queijo _____	
Queijo _____	
Queijo _____	
Manteiga	
Refrigerantes	
Cerveja	
Vinho	
Espumante	
Chá	
Café	
Frango	
Carne _____	
Carne _____	
Carne _____	
Verduras _____	
Verduras _____	
Verduras _____	
Verduras _____	
Batatas	
Outros legumes	
Arroz	
Gordura vegetal hidrogenada	

Pergunta 5 - Venda Pães

a) Se possível, informar o % de vendas de cada tipo de pão (aproximadamente)

b) Quantidade de vendas total de pães por mês

%

Ciabata	
Focaccia	
Mini Ciabata	
Baquete francesa	
Croissant	
Pão de batata / queijo	
Casquinha de queijo / palito	
Piadina	
Outros	
Qtd total	

Pergunta 6 - Vendas

Dos produtos/serviços oferecidos na padaria, qual o percentual (aproximado):

%

Consumido no local	
Venda para outros estabelecimentos	
Venda de varejo não consumidas no local	

Pergunta 7 - Compras

Quais os principais fornecedores?

Qual a periodicidade das compras?

Pergunta 8 - Treinamento

Como é feito treinamento para novos funcionários? Dentro da padaria ou contrato exte

Pergunta 9 - Sistema de gestão

Utiliza algum sistema de gestão? Qual?

Controle de estoque	
Caixa	
Receita dos produtos	
Controle de ponto (funcionários)	