

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

RAMON DELANO DE ASSUNÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAFETERIA EM CURITIBA

**Curitiba
2016**

RAMON DELANO DE ASSUNÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAFETERIA EM CURITIBA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

Coordenador: Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu

**Curitiba
2016**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

O Trabalho de Conclusão de Curso

Plano de Negócios de uma Cafeteria em Curitiba

Elaborado por Ramon Delano de Assunção e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Curitiba, 28 de junho de 2016.

José Carlos Franco de Abreu
Coordenador Acadêmico do Curso

Augusto Dalla Vecchia
Professor Orientador

AGRADECIMENTOS

A Deus, o criador, doador da vida e da capacidade a todo ser humano.

A minha mãe pela educação, incentivo e valores ensinados ao longo da vida.

A meu pai pelas conversas e incentivo sempre presentes.

Aos professores e a FGV pelo conhecimento ministrado, estrutura e interesse no crescimento de seus alunos.

A todos os colegas com os quais tive a oportunidade de aprender através da troca de conhecimentos e experiências.

“As grandes ideias surgem da observação dos pequenos detalhes”.

Augusto Cury

RESUMO

Este plano de negócio avaliou a implantação de uma cafeteria em Curitiba no bairro Alto da Glória. Foram coletados dados, analisados preços, estabelecidas a localização e estratégia de preços, operação e marketing. A cafeteria visa proporcionar ambiente agradável, produtos de qualidade e atingir as classes A, B e C. Através da análise de viabilidade e atratividade, modelamos um cenário pessimista, onde se verificou a não viabilidade da operação, um cenário base e outro otimista. Nestes dois últimos, os resultados foram promissores, com VPL positivo, TIR acima da inflação e *payback* descontado adequado.

Palavras-Chave: plano de negócios, cafeteria, Curitiba.

ABSTRACT

This business plan has assessed the implementation of a coffee shop in Curitiba in Alto da Glória neighborhood. Data was collected, prices were analyzed, location and pricing, operations and marketing strategy were established. The coffee shop aims to provide pleasant environment, quality products and achieve classes A, B and C. Through the feasibility and attractiveness analysis we modeled a worst case scenario, where there was no viability of the operation, a base scenario and an optimistic one. In the latter two the results were promising, with positive NPV, IRR above inflation and discounted payback appropriate.

Keywords: business plan, coffee shop, Curitiba.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do consumo interno de café no Brasil	13
Figura 2 - Mapa de Curitiba com destaque para a região de estudo.....	14
Figura 3 - Localização alvo da cafeteria	15
Figura 4 - Organograma da empresa	17
Figura 5 - Dados estatísticos sobre café	20
Figura 5 - Dados estatísticos sobre café - 2.....	21
Figura 5 - Dados estatísticos sobre café - 3.....	21
Figura 8 - Cinco Forças de Porter	24
Figura 9 - Exemplo de estrutura física adequada a uma cafeteria	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Preços da concorrência.....	22
Tabela 2 – Análise SWOT do negócio	26
Tabela 3 – Matriz BCG do negócio	27
Tabela 4 – Investimento inicial	29
Tabela 5 – Investimento em mobiliário.....	30
Tabela 6 – Investimento em utensílios para cozinha.....	31
Tabela 7 – Investimento em eletro e eletrônicos.....	32
Tabela 8 – Investimentos Iniciais	33
Tabela 9 – Investimentos em material de limpeza	33
Tabela 10 – Investimentos em comunicação visual	34
Tabela 11 – Investimentos em reformas	34
Tabela 12 – Despesas com alvará e vistorias.....	35
Tabela 13 – Despesas fixas mensais.....	35
Tabela 14 – Valores de tíquete de compra por cliente.....	36
Tabela 15 – Custo da mercadoria vendida.....	37
Tabela 16 – Previsão de demanda, cenário pessimista.....	38
Tabela 17 – Previsão de demanda, cenário base	38
Tabela 18 – Previsão de demanda, cenário otimista.....	39
Tabela 19 – Depreciação	39
Tabela 20 – DRE cenário pessimista	40
Tabela 21 – DRE cenário base	40
Tabela 22 – DRE cenário otimista.....	41
Tabela 23 – Fluxo de caixa cenário pessimista.....	42
Tabela 24 – Fluxo de caixa cenário base.....	42
Tabela 25 – Fluxo de caixa cenário otimista	43
Tabela 26 – Ponto de equilíbrio.....	43
Tabela 27 – Payback.....	44
Tabela 28 – VPL.....	45
Tabela 29 – TIR.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Café

BCG - Boston Consulting Group

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

E & E - eletro-eletrônicos

IPPUC - Instituto de Pesquisa Planejamento Urbano de Curitiba

PE - Ponto de Equilíbrio

RH - Recursos Humanos

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 JUSTIFICATIVA E CONTEXTO DO EMPREENDIMENTO	12
2 O EMPREENDIMENTO	16
2.1 Missão	16
2.2 Visão.....	16
2.3 Estrutura Corporativa	16
2.4 Composição Legal	17
3 PLANO OPERACIONAL	18
4 ESTRATÉGIA E MARKETING	19
4.1 Análise de Público	19
4.2 Análise de Portfólio e Preços.....	19
4.3 Análise das 5 Forças de Porter	24
4.4 Análise SWOT	25
4.5 Matriz BCG por Tipo de Produto.....	26
4.3 Estrutura Física do Local e Promoção	27
5 ANÁLISE FINANCEIRA.....	29
5.1 Investimento Inicial	29
5.2 Custo Fixo Mensal.....	35
5.3 Custo da Mercadoria Vendida	36
5.4 Demanda	37
5.5 DRE.....	39
5.6 Fluxo de Caixa	41
5.7 Ponto de Equilíbrio.....	43
5.8 Payback, TIR e VPL	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS	48

1 JUSTIFICATIVA E CONTEXTO DO EMPREENDIMENTO

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2016), o consumo de café no Brasil mostrou um leve acréscimo em 2015. A recuperação de +1,24% em 2014, atingindo 20,333 milhões de sacas, foi seguida de um novo aumento de 0,86% nos doze meses compreendidos entre Novembro/2014 e Outubro/2015, completando 20,508 milhões de sacas.

O consumo per capita também aumentou ligeiramente, passando a 4,90 kg/habitante.ano de café torrado e moído (6,12 kg de café verde em grão), o equivalente a 81 litros/habitante.ano.

ABIC considera que o consumo per capita ainda pode se elevar continuamente, uma vez que o mercado brasileiro tem suficiente capacidade para assimilar inovações e aprimoramentos no produto.

O consumidor brasileiro não reduziu o consumo de café no ano 2015, mesmo diante da crise. Segundo pesquisa da ABIC com empresas associadas, feita em final de Outubro/2015, existiam as seguintes expectativas para 2016:

- 51% das indústrias acreditam em aumento do volume de vendas em 2016;
- 73% vão manter o quadro de funcionários;
- 50% não acreditam que a rentabilidade da empresa pode melhorar;
- 55% acham que haverá retração na economia;
- 39% entendem que a inflação será um grande desafio na administração dos negócios;

Uma pesquisa da Euromonitor contratada pela ABIC (2016) continua mostrando uma elevada penetração do café entre os consumidores. O consumidor fora do lar é o que mais procura por café de qualidade. A desaceleração econômica impactou este consumo, que poderá se recuperar no segundo semestre de 2016. Consumidores declaram que desejam praticidade, qualidade e diversidade no café.

Na Figura 1 abaixo vemos a evolução do consumo de café no Brasil.

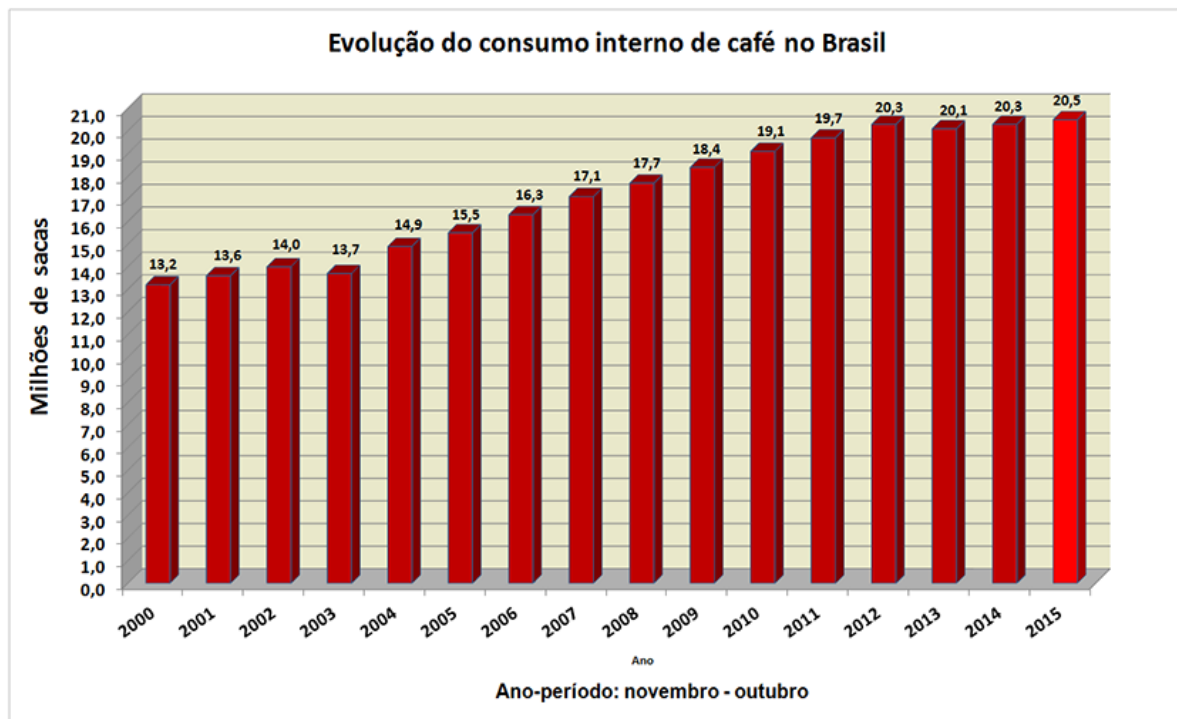


Figura 1 – Evolução do consumo interno de café no Brasil

(<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#5103>, 2016).

Outra tendência no Brasil é a expansão de redes cafeeiras como, por exemplo, Starbucks, Fran's Café e similares.

Nesse trabalho avaliaremos a elaboração de uma cafeteria na cidade de Curitiba, PR, na região compreendida entre os bairros Juvevê, Centro Cívico e Alto da Glória. Esta região concentra grande quantidade de empresas, centros comerciais e apresenta bom padrão aquisitivo (classes A, B e C), o que a torna, em primeira instância, aparentemente favorável ao empreendimento.



Figura 2 – Mapa de Curitiba com destaque para a região de estudo.

Em uma pesquisa através da internet (<http://www.guiamais.com.br/curitiba-pr/alto-da-gloria/lanches-e-salgados/cafeterias>) e também por conhecimento da região por parte do autor, observa-se que na região do bairro Alto da Glória, próximo a Avenida João Gualberto, não há grande quantidade de cafeterias, mas sim de restaurantes de pequeno e médio porte. Aliado a este fato, esta região concentra grande quantidade de prédios, lojas e centros comerciais bem como órgãos públicos e hospitais, o que aumenta o público-alvo relevante (classes A, B e C) ao estabelecimento em questão. Também, há na atualidade boa quantidade de imóveis

disponíveis para locação neste local. Abaixo na Figura 3 segue destacada a localização desejada para a cafeteria:

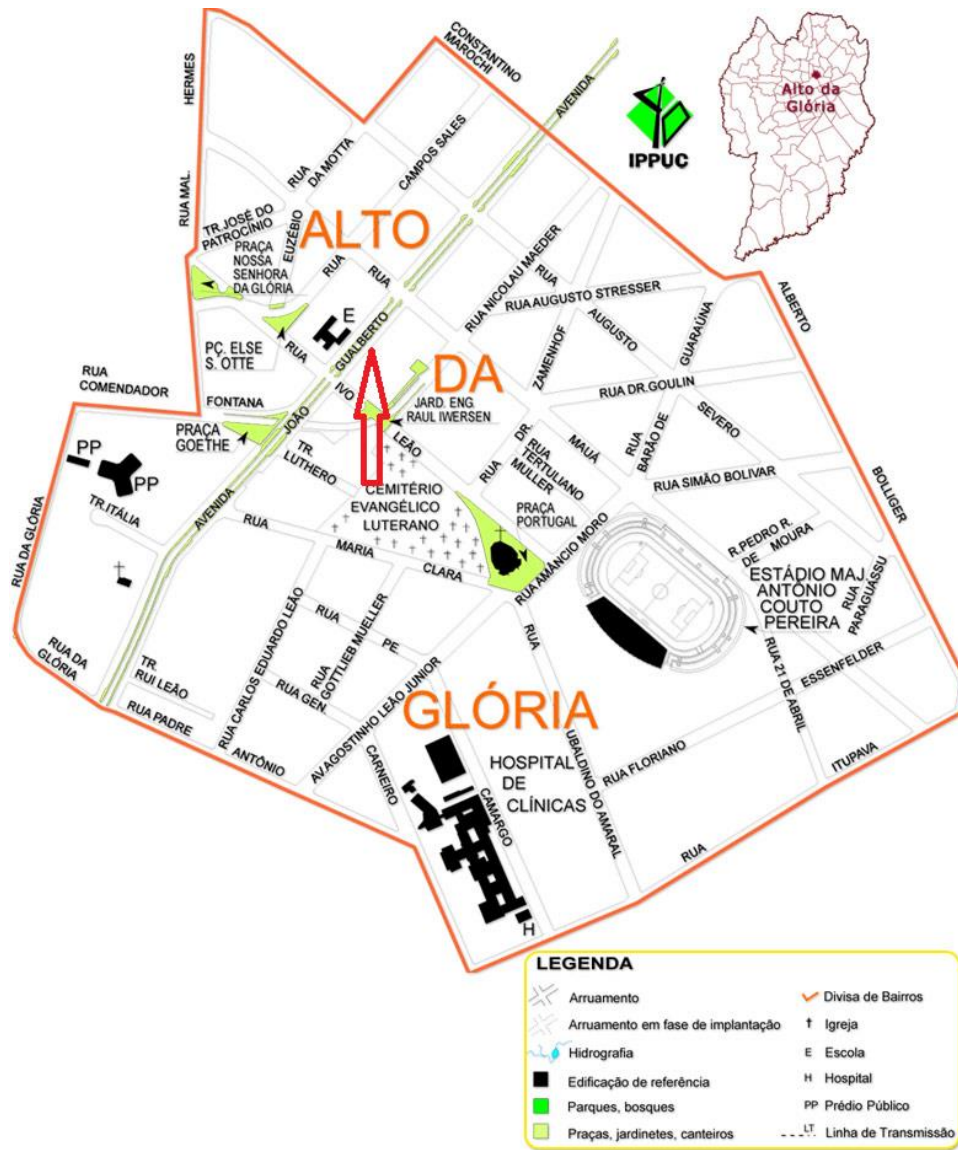


Figura 3 – Localização alvo da cafeteria.

2 O EMPREENDIMENTO

2.1 Missão

Oferecer a melhor experiência cafeeira ao cliente.

2.2 Visão

Tornar-se a cafeteria referência na região de atuação.

2.3 Estrutura Corporativa

A empresa será alocada em imóvel alugado de aproximadamente 150m² de área total. Comercializará bebidas com foco em cafés e derivados e lanches diversos como acompanhamento.

O padrão de atendimento com rapidez e eficiência aliado a qualidade dos produtos ofertados será um objetivo estratégico e primário a fim de fidelizar o cliente. Para tanto, será feito um aporte financeiro de capital próprio a fim de comprar móveis e utensílios, decoração em geral a fim de tornar o local atrativo ao público-alvo.

O enquadramento tributário será no Simples Nacional, Anexo I (Comércio).

Os pedidos de mercadoria serão feitos semanalmente com base no histórico e previsão de vendas, considerando variáveis externas que possam influenciar o volume ou tipo de consumo (clima, feriados etc.). Será feito também um acompanhamento diário na venda de cada item para otimizar os pedidos, evitando excessos e, principalmente, rupturas que possam causar perda de venda e, conseqüentemente, queda no resultado.

Segue abaixo na Figura 4 o organograma proposto para a cafeteria:

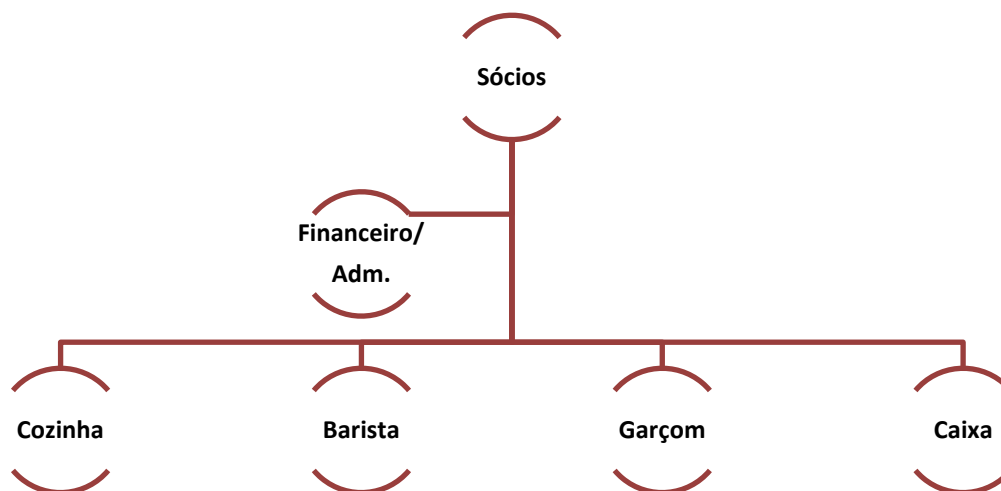


Figura 4 – Organograma da empresa.

- Sócio 1: gerencia as compras, controle de estoque e toda a operação do negócio.
- Sócio 2: gerencia o departamento financeiro e pessoal e marketing.
- Financeiro: controla contas a pagar e receber bem como os processos referentes aos colaboradores.
- Caixa: controla todas as entradas e saídas do caixa.
- Garçom, Cozinha e Barista: atividades operacionais.

2.4 Composição Legal

Sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Dois sócios.

3 PLANO OPERACIONAL

A empresa funcionará de segunda a sexta-feira das 07:15h as 18:45h, seguindo o horário da maioria dos concorrentes. Também, esse horário visa atingir os profissionais e moradores da área desde o desjejum, passando por almoço e até final de expediente. Como não vamos oferecer serviço de *happy hour*, não se faz necessário estender o horário de funcionamento para além do proposto.

A parte administrativa ficará toda a cargo do Sócio 2, compreendendo finanças, RH, contabilidade e marketing. A parte operacional ficará a cargo do Sócio 1, que cuidará desde compras e estoque até as atividades operacionais propriamente ditas.

Todos os funcionários serão treinados para receber e atender os clientes, mas haverá um garçom formalmente encarregado desta atividade. O barista será responsável por preparar o café e variantes *gourmet* do mesmo. Na ausência deste, o Sócio 1 fará esta função. Com relação a outras bebidas (sucos, água, refrigerantes etc.), estas poderão ser servidas pelo barista, sócio 2 ou pessoal de cozinha quando necessário. Os lanches serão preparados pelo pessoal de cozinha.

A cafeteria contará com 10 mesas de 2 a 3 lugares cada, totalizando entre 20 e 30 lugares. O porte do local segue o padrão das panificadoras e similares já presentes na vizinhança.

Os sócios terão pró-labore de R\$ 2.500,00 cada, o barista de R\$ 1.500,00; o garçom de R\$ 900,00; assistente de cozinha e caixa de R\$ 850,00 cada e assistente administrativo de R\$ 900,00.

4 ESTRATÉGIA E MARKETING

4.1 Análise de Público

O público que este estabelecimento pretende atingir são os moradores da região, em que a maior frequência se dá nos períodos da tarde e da manhã, mas primariamente os trabalhadores da região, em que a maior frequência se dá durante o dia, principalmente nos horários próximos ao almoço. As classes alvo são A, B e, em menor escala, C.

Segundo o censo de 2010 (http://populacao.net.br/populacao-alto-da-gloria_curitiba_pr.html), a população do bairro Alto da Glória era de 5.548 habitantes, composta 55% por mulheres e 45% por homens. Outro ponto importante é que 72,4% da população está entre 15 e 64 anos, idade de maior atividade de consumo em cafés.

Com relação as pessoas que trabalham no bairro, segundo o IPPUC (<http://ippuc.org.br/nossobairro/anexos/04-Alto%20da%20Gloria.pdf>), 63% da atividade econômica do bairro vem da parte de serviços, o que é excelente para nossa perspectiva de negócio pois atrai maior quantidade de consumidores e 29% provém do comércio. Ainda, a renda média do bairro é estimada em 5 a 10 salários mínimos, sendo portanto bastante elevado quando comparado a média da cidade, que é de 1 a 2 salários mínimos.

4.2 Análise de Portfólio e Preços

Oliveira (2012), citando dados da ABIC, mostra que o café é a segunda bebida mais consumida pelos brasileiros, atrás apenas da água, conforme Figura 5 abaixo.

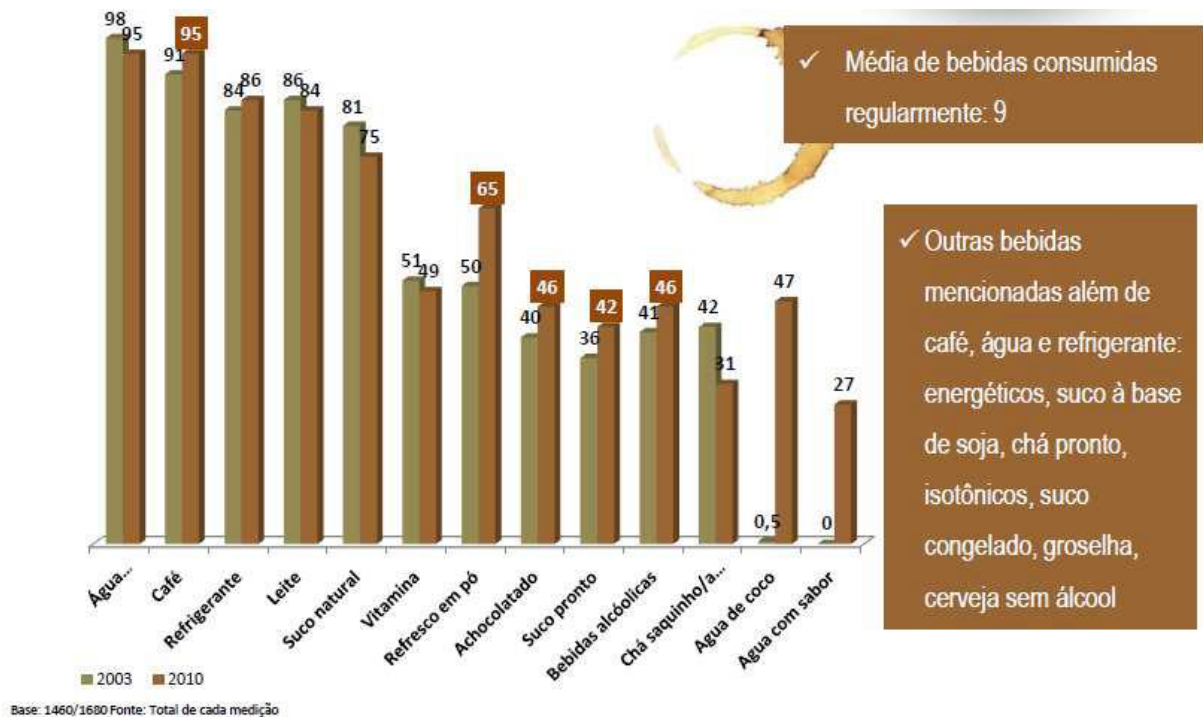


Figura 5 - Dados estatísticos sobre café (Oliveira, 2012/ ABIC).

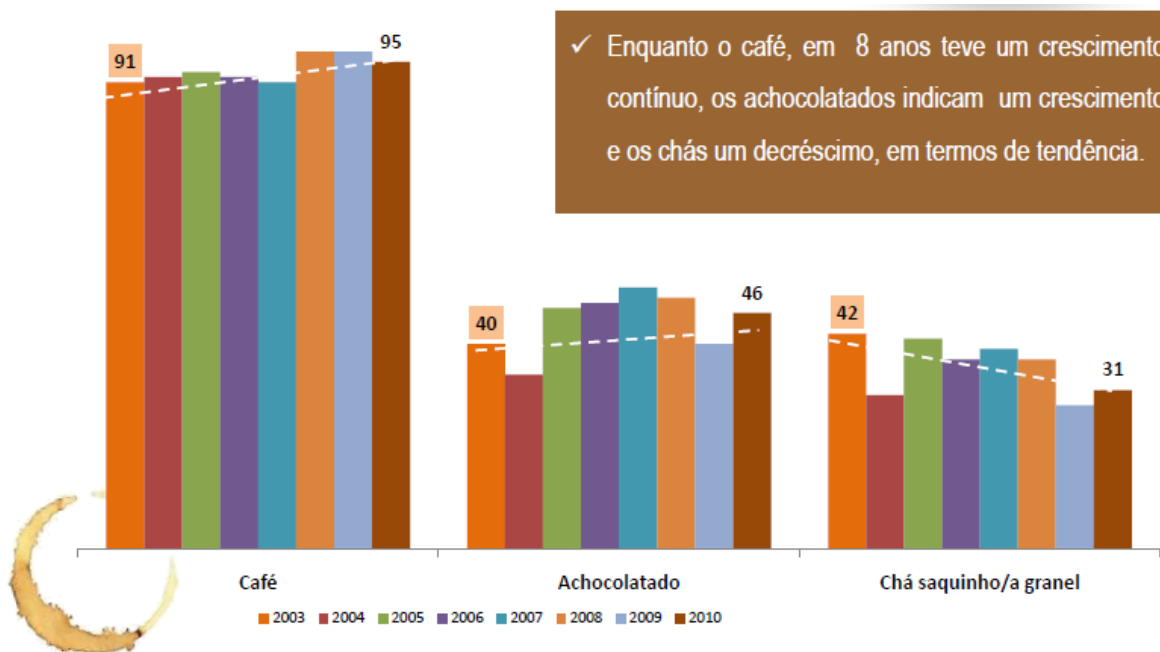
O mesmo autor mostra que os concorrentes do café são os achocolatados, o leite e os chás. Enquanto os dois primeiros apresentam crescimento consistente, os chás vêm perdendo participação, vide Figura 6 e Figura 7 abaixo. O alto índice de penetração demonstra que o produto não é de moda ou sazonal, permanecendo constante ao longo dos anos.

Bebidas	Costuma consumir		Consumiu dia anterior		Abandonou	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
	%	%	%	%	%	%
Café	97	95	97	95	2	4
Água	93	95	75	82	-	-
Refrigerante	87	86	37	35	3	3
Leite	82	84	43	42	2	2
Suco natural	74	75	17	23	-	-
Vitamina	47	49	6	4	-	-
Refresco	59	65	14	20	2	3
Achocolatado	42	46	8	8	4	3
Suco pronto	40	42	4	5	1	-
Bebidas alcoólicas	48	46	14	14	12	13
Chá saquinho	28	31	3	3	3	2
Água de coco	41	47	5	4	-	-
Suco concentrado	26	28	2	1	1	1
Água com sabor	26	27	2	2	-	-
Nenhuma	-	-	-	-	67	63

- ✓ Historicamente o café apresenta um baixo índice de abandono.
- ✓ Mais da metade não abandonou nenhuma bebida habitualmente consumida.

Base: 1703/1680 Fonte: Total de cada medição

Figura 6 - Dados estatísticos sobre café - 2 (Oliveira, 2012/ ABIC).



- ✓ Enquanto o café, em 8 anos teve um crescimento contínuo, os achocolatados indicam um crescimento e os chás um decréscimo, em termos de tendência.

Base: 1460/1460/1389/2180/2256/2173/1703/1680 Fonte: Total de cada medição

Figura 7 - Dados estatísticos sobre café - 3 (Oliveira, 2012/ ABIC).

Oliveira (2012) mostra ainda que nos últimos anos consolida-se o hábito de consumo fora de casa com expressiva evolução. Os tipos instantâneo/solúvel e expresso são os que apresentam esta tendência, além dos especiais (descafeinado, *gourmet*, orgânicos e certificados). O fator qualidade tem se consolidado como o mais importante da decisão de consumo, independente de região, classe e idade. Há inclusive maior predisposição a pagar mais por isso.

Tendo-se estes dados em vista, nosso portfólio será concentrado em cafés e suas variantes, bebidas não alcoólicas e, como alimento, doces, salgados prontos, sanduíches feitos no local e refeições prontas somente aquecidas no local (p. ex.: lasanhas de micro-ondas). Os produtos utilizados para a fabricação das bebidas são fornecidos por distribuidores. Produtos perecíveis merecem um cuidado especial de armazenagem e refrigeração. Demais alimentos também serão entregues por um terceiro.

Conforme pesquisa de campo feita pelo autor em dois estabelecimentos concorrentes próximos ao local (uma panificadora e um café/restaurante), seguem abaixo na Tabela 1 preços levantados para os itens avaliados como parte integrante do nosso portfólio em cada estabelecimento:

		Empresa 1	Empresa 2	Menor
Cafeteria	Espresso Curto (30ml)	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00
	Espresso Carioca (60ml)	R\$ 7,50	R\$ 7,00	R\$ 7,00
	Espresso Doppio (60ml)	R\$ 7,50	R\$ 7,00	R\$ 7,00
	Ristretto (20ml)	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 4,00
	Cafe Latte (60ml)	R\$ 7,50	R\$ 7,50	R\$ 7,50
	Cappuccino	R\$ 5,00	R\$ 5,50	R\$ 5,00
	Long Black (Lungo/Americano)	R\$ 7,50	-	R\$ 7,50
	Mocha	R\$ 7,50	R\$ 8,00	R\$ 7,50
	Machiato Curto	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Hot Chocolate	R\$ 5,50	R\$ 5,30	R\$ 5,30

Tabela 1 – Preços da concorrência.

		Empresa 1	Empresa 2	Menor
Iced coffee	Café Espanha	R\$ 5,10	R\$ 5,30	R\$ 5,10
	Iced Latte	R\$ 7,40	R\$ 8,00	R\$ 7,40
	Iced Mocha	R\$ 7,40	R\$ 7,50	R\$ 7,40
	Coffe Shake	R\$ 6,50	R\$ 7,50	R\$ 6,50
	Fredo	R\$ 5,50	R\$ 5,30	R\$ 5,30
	Affogato	R\$ 5,50	-	R\$ 5,50
Chás	Menta	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Limão e Laranja	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Chá Verde	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Morango	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Blueberry & Baunilha	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Caramelo	R\$ 5,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00
	Berry Sensation	R\$ 6,90	-	R\$ 6,90
	Syrup	R\$ 6,90	-	R\$ 6,90
Sanduíches	Misto Quente	R\$ 6,80	R\$ 7,50	R\$ 6,80
	Queijo Quente	R\$ 6,80	R\$ 6,50	R\$ 6,50
	Torradas, Manteiga e Ovos Mexidos	R\$ 11,50	R\$ 12,30	R\$ 11,50
	Torradas e Geléia de Frutas Variadas	R\$ 11,50	-	R\$ 11,50
Bebidas s/ Alcool	Sucos del Vale	R\$ 5,80	R\$ 6,00	R\$ 5,80
	Suco Natural	R\$ 6,20	R\$ 6,50	R\$ 6,20
	Refrigerantes	R\$ 4,50	R\$ 4,00	R\$ 4,00
	Água Mineral	R\$ 3,80	R\$ 3,50	R\$ 3,50
	Ice Teal Leão	R\$ 6,40	R\$ 6,50	R\$ 6,40
	Polpa de Fruta	R\$ 6,20	R\$ 6,50	R\$ 6,20
Sobremesas	Banoffee	R\$ 11,80	R\$ 12,00	R\$ 11,80
	Cheesecake Romeo e Julieta	R\$ 11,80	R\$ 12,00	R\$ 11,80
	Mousse de Chocolate	R\$ 9,90	R\$ 7,50	R\$ 7,50
	Sorvetes Dileto	R\$ 15,00	-	R\$ 15,00
	Quindim	R\$ 7,50	R\$ 7,50	R\$ 7,50

Tabela 1 – Preços da concorrência (continuação).

		Empresa 1	Empresa 2	Menor
Salgados	Pão de Queijo	R\$ 3,90	R\$ 4,50	R\$ 3,90
	Coxinha	R\$ 6,30	R\$ 4,50	R\$ 4,50
	Risoles	R\$ 6,50	R\$ 6,50	R\$ 6,50
	Pastel Assado	R\$ 6,50	R\$ 7,00	R\$ 6,50
	Lasanha	R\$ 19,90	R\$ 23,00	R\$ 19,90

Tabela 1 – Preços da concorrência (continuação).

Tendo-se em vista os dados acima, optaremos inicialmente pelos menores preços por produto ofertado na nossa empresa a fim de ganhar o máximo possível de clientes num curto espaço de tempo.

4.3 Análise das 5 Forças de Porter

De acordo com as 5 forças de Porter apresentadas na Figura 8 abaixo, segue análise da mesmas aplicadas ao mercado de cafeterias no bairro Alto da Glória.

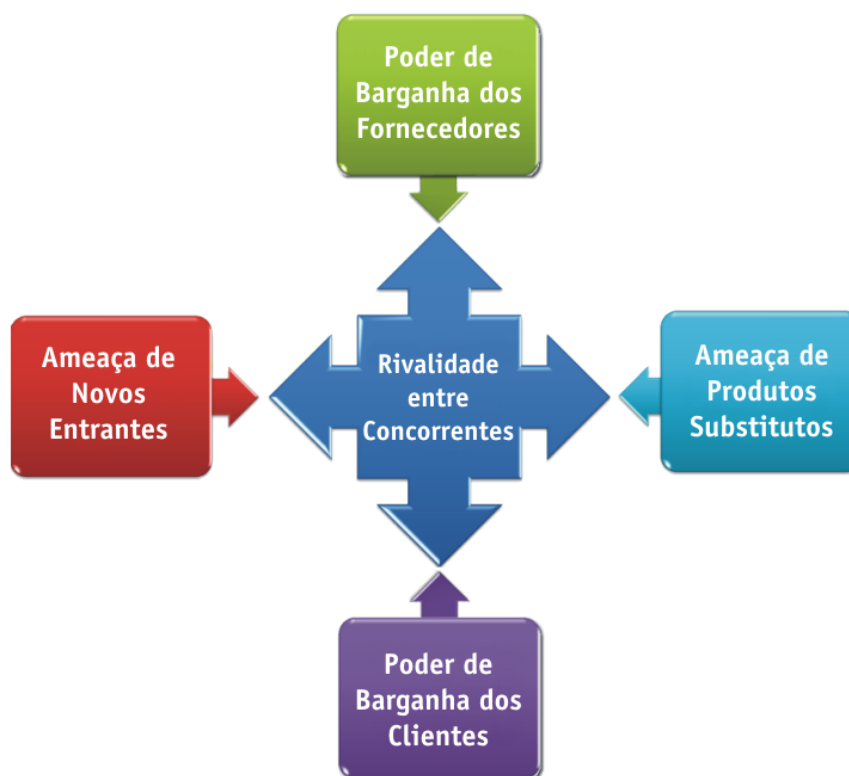


Figura 8 – Cinco Forças de Porter.

- Ameaça de Novos Entrantes → Alto.
Como o valor de investimento inicial via-de-regra não é demasiado alto, não é difícil a entrada de novos concorrentes nesse mercado de cafeterias. Além disso, não é necessária alta especialização em produtos e/ou serviços, facilitando o surgimento de concorrentes.
- Poder de Barganha de Fornecedores → Baixo.
Como há vários distribuidores vendendo os mesmos produtos e que tem curto *shelf life*, o poder de barganha dos mesmos não é uma dificuldade a operação da cafeteria.
- Ameaça de Produtos Substitutos → Médio.
Em nosso caso específico, como há poucas cafeterias especializadas na região, os produtos substitutos somente ameaçam nosso portfólio complementar como lanches e bebidas não alcoólicas. Nessa caso os concorrentes são as panificadoras e similares.
- Poder de Barganha dos Clientes → Alto.
Como nosso produtos não são exclusivos, o cliente pode facilmente pressionar uma baixa de preços a fim de não ir a outro estabelecimento.
- Rivalidade Entre Concorrentes → Alto.
Alto em função do investimento relativamente baixo e acirrada disputa por *market share*.

4.4 Análise SWOT

Segue abaixo na Tabela 2 análise SWOT.

ANÁLISE SWOT	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder aquisitivo da população • Atacar nicho específico de mercado sem muito concorrentes diretos na região 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novos concorrentes • Baixa de preço nos concorrentes indiretos causando evasão de clientes
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Especialização • Alta qualidade de produtos e serviços • Parcerias com fornecedores confiáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em praticar altas margens devido a possibilidade de perder clientela

Tabela 2 – Análise SWOT do negócio.

4.5 Matriz BCG por Tipo de Produto

Segue abaixo na Tabela 3 matriz BCG por tipo de produto ofertado.

MATRIZ BCG		
	Participação Relativa de Mercado	
	←————→	
Crescimento de Mercado	ESTRELA	DÚVIDA
	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés <i>gourmet</i> e derivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas geladas no inverno • Bebidas quentes no verão
	VACA LEITEIRA	ABACAXI
	<ul style="list-style-type: none"> • Café expresso • Café <i>latte</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Doces, Salgados etc. • Bebidas não alcoólicas

Tabela 3 – Matriz BCG do negócio.

4.3 Estrutura Física do Local e Promoção

Junqueira (disponível em www.josedornelas.com.br), em pesquisa de campo com 147 entrevistados, mostra que o que mais chama a atenção do público quando está em um café, de acordo com 39% dos entrevistados é o ambiente agradável, seguido pelo estilo do local (35%). Em relação ao que os entrevistados pensam que um café deveria oferecer, a primeira opção, segundo 70% dos entrevistados seria um ambiente aconchegante e tranquilo, seguido por estacionamento (10%) e bebidas diversas (10%).

Fighera (2011), em pesquisa de campo, verificou que fatores fariam com que a estrutura física da cafeteria tornariam o local mais atrativo ao cliente. De acordo com sua pesquisa, os maiores atrativos foram iluminação sóbria, quadros, poltronas, mesas, detalhes em madeira e paredes com cores sóbrias. Acesso a WiFi também é

um item essencial. Um dos exemplos de local adequado encontra-se na Figura 9 abaixo.



Figura 9 – Exemplo de estrutura física adequada a uma cafeteria (Fighera, 2011).

Tendo-se em vista as considerações acima, buscaremos uma apresentação física conforme os resultados evidenciados por Fighera, com cores sóbrias, boa iluminação, móveis em madeira etc.

A promoção será feita via redes sociais (Facebook e Twitter), e-mail marketing para clientes cadastrados e anúncios no Google.

5 ANÁLISE FINANCEIRA

O plano financeiro foi estruturado num horizonte de 5 anos da empresa considerando um cenário base, um pessimista e outro otimista, conforme será detalhado na sequência. A taxa considerada foi de 6,9% para todos os cálculos (inflação estimada para 2016 no Brasil), exceto para o VPL, onde se utilizou a taxa SELIC (que no momento é de 14,25%) como referência.

5.1 Investimento Inicial

Os valores do investimento inicial foram obtidos pesquisa de preço e consulta a profissionais da área e seguem na Tabela 4 abaixo.

Item	Valor
Mobiliário	R\$ 20.425,00
Utensílios p/ Cozinha	R\$ 3.165,50
E & E	R\$ 9.670,00
Material de Limpeza	R\$ 557,50
Comunicação Visual	R\$ 525,00
Outros	R\$ 1.337,00
Reformas	R\$ 23.000,00
Despesas Adicionais	R\$ 2.000,00
Capital de Giro	R\$ 57.593,20
Total	R\$ 118.273,20

Tabela 4 – Investimento inicial.

Dessa forma, o aporte inicial de capital para a abertura da cafeteria é de R\$ 118.273,20. Na sequência segue o detalhamento de cada item destacado na Tabela 4.

Mobiliário			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Mesas	R\$ 650,00	10	R\$ 6.500,00
Cadeiras	R\$ 210,00	30	R\$ 6.300,00
Balcão	R\$ 4.500,00	1	R\$ 4.500,00
Estufa	R\$ 350,00	1	R\$ 350,00
Prateleiras	R\$ 650,00	3	R\$ 1.950,00
Granito	R\$ 825,00	1	R\$ 825,00
Total			R\$ 20.425,00

Tabela 5 – Investimento em mobiliário.

Utensílios para Cozinha			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Garrafa de Chantilly	R\$ 375,50	1	R\$ 375,50
Formas	R\$ 25,00	4	R\$ 100,00
Assadeiras	R\$ 3,50	20	R\$ 70,00
Espátulas	R\$ 3,00	25	R\$ 75,00
Pegadores	R\$ 4,00	15	R\$ 60,00
Jogo de Panelas	R\$ 100,00	3	R\$ 300,00
Chaleira	R\$ 10,00	20	R\$ 200,00
Leiteira	R\$ 115,00	2	R\$ 230,00
Jogo de Talheres para Cozinha	R\$ 55,00	5	R\$ 275,00
Tábuas	R\$ 30,00	3	R\$ 90,00
Pinças para Salgados	R\$ 15,00	3	R\$ 45,00
Jogo de Espátulas	R\$ 17,50	4	R\$ 70,00
Bandejas	R\$ 32,50	10	R\$ 325,00
Jogo de Talheres	R\$ 12,50	50	R\$ 625,00
Outros	R\$ 325,00	1	R\$ 325,00
Total			R\$ 3.165,50

Tabela 6 – Investimento em utensílios para cozinha.

Eleto & Eletrônicos			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Forno Elétrico	R\$ 850,00	1	R\$ 850,00
Microondas	R\$ 240,00	1	R\$ 240,00
Fogão	R\$ 750,00	1	R\$ 750,00
Liquidificador	R\$ 100,00	1	R\$ 100,00
Caixas de Som	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Computador	R\$ 1.850,00	2	R\$ 3.700,00
Freezer	R\$ 1.650,00	1	R\$ 1.650,00
Geladeira	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00
Multiprocessador	R\$ 230,00	1	R\$ 230,00
Torradeira	R\$ 65,00	1	R\$ 65,00
Batedeira	R\$ 290,00	1	R\$ 290,00
Mixer	R\$ 145,00	1	R\$ 145,00
Total			R\$ 9.670,00

Tabela 7 – Investimento em eletro e eletrônicos.

Outros			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Bagueteira	R\$ 23,50	2	R\$ 47,00
Pratos Diversos	R\$ 270,00	1	R\$ 270,00
Xícaras Diversas	R\$ 230,00	1	R\$ 230,00
Píres Diversos	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Copos Diversos	R\$ 170,00	1	R\$ 170,00
Taças Diversas	R\$ 190,00	2	R\$ 380,00
Bandejas	R\$ 18,00	5	R\$ 90,00
Total			R\$ 1.337,00

Tabela 8 – Investimentos diversos.

Material de Limpeza			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Saboneteira	R\$ 25,00	2	R\$ 50,00
Toalheira	R\$ 25,00	2	R\$ 50,00
Porta papel	R\$ 25,00	2	R\$ 50,00
Cesto de Lixo	R\$ 37,50	2	R\$ 75,00
Rodo	R\$ 12,50	4	R\$ 50,00
Balde	R\$ 7,50	4	R\$ 30,00

Tabela 9 – Investimentos em material de limpeza.

Material de Limpeza			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Esfregão	R\$ 112,50	1	R\$ 112,50
Vassoura	R\$ 35,00	4	R\$ 140,00
Total			R\$ 557,50

Tabela 9 – Investimentos em material de limpeza (continuação).

Comunicação Visual			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Cartões	R\$ 0,10	500	R\$ 50,00
Cardápios	R\$ 9,50	50	R\$ 475,00
Total			R\$ 525,00

Tabela 10 – Investimentos em comunicação visual.

Reformas			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Arquiteto	R\$ 4.500,00	1	R\$ 4.500,00
Obras	R\$ 6.500,00	1	R\$ 6.500,00
Decoração	R\$ 12.000,00	1	R\$ 12.000,00
Total			R\$ 23.000,00

Tabela 11 – Investimentos em reformas.

Despesas Adicionais			
Item	Valor Unitário	Qtd.	Valor Total
Alvará e Vistoria	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
Total			R\$ 2.000,00

Tabela 12 – Despesas com alvará e vistorias.

O capital de giro foi calculado em R\$ R\$ 57.593,20 de modo a cobrir os custos de 3 meses de operação da cafeteria, que serão detalhados na próxima seção.

5.2 Custo Fixo Mensal

Para a estimativa do custo fixo mensal foi empregada uma inflação de 6,9%, como anteriormente mencionado.

Despesas Fixas Mensais					
Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água	R\$ 150,00	R\$ 160,35	R\$ 171,41	R\$ 183,24	R\$ 195,89
Luz	R\$ 625,00	R\$ 668,13	R\$ 714,23	R\$ 763,51	R\$ 816,19
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 160,35	R\$ 171,41	R\$ 183,24	R\$ 195,89
Aluguel de Máquina de Café	R\$ 600,00	R\$ 641,40	R\$ 685,66	R\$ 732,97	R\$ 783,54

Tabela 13 – Despesas fixas mensais.

Despesas Fixas Mensais					
Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salário e pró-labore	R\$ 13.372,73	R\$14.295,45	R\$15.281,84	R\$16.336,28	R\$17.463,49
Aluguel do Imóvel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.603,50	R\$ 1.714,14	R\$ 1.832,42	R\$ 1.958,85
Gás	R\$ 400,00	R\$ 427,60	R\$ 457,10	R\$ 488,64	R\$ 522,36
Material de Limpeza	R\$ 350,00	R\$ 374,15	R\$ 399,97	R\$ 427,56	R\$ 457,07
Despesas Bancárias	R\$ 200,00	R\$ 213,80	R\$ 228,55	R\$ 244,32	R\$ 261,18
Manutenção	R\$ 350,00	R\$ 374,15	R\$ 399,97	R\$ 427,56	R\$ 457,07
Marketing	R\$ 1.500,00	R\$ 1.603,50	R\$ 1.714,14	R\$ 1.832,42	R\$ 1.958,85

Tabela 13 – Despesas fixas mensais (continuação).

5.3 Custo da Mercadoria Vendida

Para avaliar o custo da mercadoria vendida fizemos um estudo considerando os valores de tíquete de venda fornecido pelas empresas da Tabela 1. Estes valores são explicitados na Tabela 14 abaixo.

Tíquete de Compras por Cliente	Empresa 1	Empresa 2	Menor
Pessimista	R\$ 7,50	R\$ 8,00	R\$ 7,50
Base/ Médio	R\$ 16,00	R\$ 14,50	R\$ 14,50
Otimista	R\$ 27,30	R\$ 25,00	R\$ 25,00

Tabela 14 – Valores de tíquete de compra por cliente.

Adotaremos para nossas estimativas os menores valores dentre as duas empresas. Oliveira (2012) nos auxilia com as estimativas de margem por seguimento de produto numa cafeteria. Tendo seus dados por base, podemos aferir o custo da mercadoria vendida nos três cenários avaliados, conforme segue na Tabela 15.

CMV					
Segmento	Margem	CMV	Cenário Pessimista	Cenário Base	Cenário Ótimo
Cafeteria, Iced Coffee e Chás	84%	16%	25%	35%	45%
Sanduíches, Salgados e Doces	32%	68%	35%	32%	30%
Bebidas sem Álcool	60%	40%	40%	32%	25%
CMV Médio			44%	40%	38%

Tabela 15 – Custo da mercadoria vendida.

Como as vendas são sazonais, espera-se que nos meses quentes haja menor consumo das bebidas de maior margem, elevando o CMV (cenário pessimista). Da mesma forma, em meses de frio há a tendência de se consumir mais café e derivados, o que tende a elevar a margem da operação e causar queda no CMV percentual. Os percentuais de consumo foram obtidos junto a profissionais do ramo.

5.4 Demanda

Para avaliar a previsão de demanda também empregamos os três possíveis cenários. Para cada um deles variou-se o valor do tíquete de compra bem como a quantidade diária de clientes em média nos 5 anos simulados. A alíquota do Simples Nacional utilizada também mudou em função do faturamento anual de cada cenário. No cenário pessimista a alíquota foi de 5,47%; no cenário base de 6,84% e no cenário otimista de 7,60%.

Cenário Pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Tíquete Médio Pessimista	R\$ 7,50	R\$ 8,02	R\$ 8,57	R\$ 9,16	R\$ 9,79
Número de Pessoas	100	105	110	115	120
Receita p/ 22 dias	R\$ 16.500,00	R\$17.638,50	R\$18.855,56	R\$20.156,59	R\$21.547,39
Impostos	R\$ 902,55	R\$ 964,83	R\$ 1.031,40	R\$ 1.102,57	R\$ 1.178,64
Receita Líquida Mensal	R\$ 15.597,45	R\$16.673,67	R\$17.824,16	R\$19.054,02	R\$20.368,75

Tabela 16 – Previsão de demanda, cenário pessimista.

Cenário Base	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Tíquete Médio Base	R\$ 14,50	R\$ 15,50	R\$ 16,57	R\$ 17,71	R\$ 18,94
Número de Pessoas	120	125	130	135	140
Receita p/ 22 dias	R\$38.280,00	R\$40.921,32	R\$43.744,89	R\$46.763,29	R\$49.989,96
Impostos	R\$ 2.618,35	R\$ 2.799,02	R\$ 2.992,15	R\$ 3.198,61	R\$ 3.419,31
Receita Líquida Mensal	R\$35.661,65	R\$38.122,30	R\$40.752,74	R\$43.564,68	R\$46.570,64

Tabela 17 – Previsão de demanda, cenário base.

Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Tíquete Médio Otimista	R\$ 25,00	R\$ 26,73	R\$ 28,57	R\$ 30,54	R\$ 32,65
Número de Pessoas	120	125	130	135	140
Receita p/ 22 dias	R\$66.000,00	R\$70.554,00	R\$75.422,23	R\$80.626,36	R\$86.189,58
Impostos	R\$ 5.016,00	R\$ 5.362,10	R\$ 5.732,09	R\$ 6.127,60	R\$ 6.550,41
Receita Líquida Mensal	R\$60.984,00	R\$65.191,90	R\$69.690,14	R\$74.498,76	R\$79.639,17

Tabela 18 – Previsão de demanda, cenário otimista.

5.5 DRE

Para contabilização da depreciação, considerou-se um cenário de depreciação anual linear conforme apresentado na Tabela 19.

Depreciação			
Item	Alíquota	R\$	R\$ Depreciado
Mobiliário	10%	R\$ 20.425,00	R\$ 2.042,50
E & E	10%	R\$ 9.670,00	R\$ 967,00
Reforma	4%	R\$ 23.000,00	R\$ 920,00
Total			R\$ 3.929,50

Tabela 19 – Depreciação.

Seguem as três DRE's para os diferentes cenários estudados.

DRE - Cenário Pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 198.000,00	R\$ 211.662,00	R\$ 226.266,68	R\$ 241.879,08	R\$ 258.568,74
Impostos	-R\$ 10.830,60	-R\$ 11.577,91	-R\$ 12.376,79	-R\$ 13.230,79	-R\$ 14.143,71
Receita Líquida	R\$ 187.169,40	R\$ 200.084,09	R\$ 213.889,89	R\$ 228.648,29	R\$ 244.425,03
CPV	-R\$ 81.980,20	-R\$ 87.636,83	-R\$ 93.683,77	-R\$ 100.147,95	-R\$ 107.058,16
Lucro Bruto	R\$ 105.189,20	R\$ 112.447,26	R\$ 120.206,12	R\$ 128.500,34	R\$ 137.366,86
Despesas Operacionais	-R\$ 234.302,30	-R\$ 250.198,02	-R\$ 267.190,55	-R\$ 285.355,56	-R\$ 304.773,96
Despesas Adm. e Gerais	-R\$ 69.900,00	-R\$ 74.723,10	-R\$ 79.878,99	-R\$ 85.390,64	-R\$ 91.282,60
Pagamentos	-R\$ 160.472,80	-R\$ 171.545,42	-R\$ 183.382,06	-R\$ 196.035,42	-R\$ 209.561,86
Depreciação	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50
Lucro Líquido	-R\$ 129.113,10	-R\$ 137.750,77	-R\$ 146.984,43	-R\$ 156.855,22	-R\$ 167.407,10

Tabela 20 – DRE cenário pessimista.

DRE - Cenário Base	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 459.360,00	R\$ 491.055,84	R\$ 524.938,69	R\$ 561.159,46	R\$ 599.879,47
Impostos	-R\$ 31.420,22	-R\$ 33.588,22	-R\$ 35.905,81	-R\$ 38.383,31	-R\$ 41.031,76
Receita Líquida	R\$ 427.939,78	R\$ 457.467,62	R\$ 489.032,89	R\$ 522.776,16	R\$ 558.847,71
CPV	-R\$ 171.860,61	-R\$ 183.719,00	-R\$ 196.395,61	-R\$ 209.946,90	-R\$ 224.433,24
Lucro Bruto	R\$ 256.079,16	R\$ 273.748,62	R\$ 292.637,28	R\$ 312.829,25	R\$ 334.414,47
Despesas Operacionais	-R\$ 234.302,30	-R\$ 250.198,02	-R\$ 267.190,55	-R\$ 285.355,56	-R\$ 304.773,96
Despesas Adm. e Gerais	-R\$ 69.900,00	-R\$ 74.723,10	-R\$ 79.878,99	-R\$ 85.390,64	-R\$ 91.282,60
Pagamentos	-R\$ 160.472,80	-R\$ 171.545,42	-R\$ 183.382,06	-R\$ 196.035,42	-R\$ 209.561,86
Depreciação	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50
Lucro Líquido	R\$ 21.776,86	R\$ 23.550,60	R\$ 25.446,73	R\$ 27.473,69	R\$ 29.640,51

Tabela 21 – DRE cenário base.

DRE - Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 792.000,00	R\$ 846.648,00	R\$ 905.066,71	R\$ 967.516,32	R\$ 1.034.274,94
Impostos	-R\$ 60.192,00	-R\$ 64.345,25	-R\$ 68.785,07	-R\$ 73.531,24	-R\$ 78.604,90
Receita Líquida	R\$ 731.808,00	R\$ 782.302,75	R\$ 836.281,64	R\$ 893.985,08	R\$ 955.670,05
CPV	-R\$ 275.159,81	-R\$ 294.145,83	-R\$ 314.441,90	-R\$ 336.138,39	-R\$ 359.331,94
Lucro Bruto	R\$ 456.648,19	R\$ 488.156,92	R\$ 521.839,74	R\$ 557.846,69	R\$ 596.338,11
Despesas Operacionais	-R\$ 234.302,30	-R\$ 250.198,02	-R\$ 267.190,55	-R\$ 285.355,56	-R\$ 304.773,96
Despesas Adm. e Gerais	-R\$ 69.900,00	-R\$ 74.723,10	-R\$ 79.878,99	-R\$ 85.390,64	-R\$ 91.282,60
Pagamentos	-R\$ 160.472,80	-R\$ 171.545,42	-R\$ 183.382,06	-R\$ 196.035,42	-R\$ 209.561,86
Depreciação	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50	-R\$ 3.929,50
Lucro Líquido	R\$ 222.345,89	R\$ 237.958,89	R\$ 254.649,19	R\$ 272.491,12	R\$ 291.564,15

Tabela 22 – DRE cenário otimista.

5.6 Fluxo de Caixa

Para o estudo do fluxo de caixa foram consolidados os dados de supracitados (1) Custos Fixos Mensais, (2) Custo da Mercadoria Vendida e (3) Receitas Líquidas a fim de tornar a análise mais objetiva. Seguem os resultados para os três cenários avaliados.

Fluxo de Caixa					
Cenário Pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial	R\$ 57.593,20	-R\$ 67.590,40	-R\$ 201.411,66	-R\$ 344.466,60	-R\$ 497.392,32
Entradas	R\$ 187.169,40	R\$ 200.084,09	R\$ 213.889,89	R\$ 228.648,29	R\$ 244.425,03
Saídas	-R\$ 312.353,00	-R\$ 333.905,35	-R\$ 356.944,82	-R\$ 381.574,02	-R\$ 407.902,62
Custos Fixos	-R\$ 230.372,80	-R\$ 246.268,52	-R\$ 263.261,05	-R\$ 281.426,06	-R\$ 300.844,46
CPV	-R\$ 81.980,20	-R\$ 87.636,83	-R\$ 93.683,77	-R\$ 100.147,95	-R\$ 107.058,16
Fluxo Líquido	-R\$ 125.183,60	-R\$ 133.821,27	-R\$ 143.054,93	-R\$ 152.925,72	-R\$ 163.477,60
Saldo Final	-R\$ 67.590,40	-R\$ 201.411,66	-R\$ 344.466,60	-R\$ 497.392,32	-R\$ 660.869,92

Tabela 23 – Fluxo de caixa cenário pessimista.

Note-se que neste cenário a operação é insustentável pois gera caixa negativo todos os anos.

Fluxo de Caixa					
Cenário Base	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial	R\$ 57.593,20	R\$ 83.299,56	R\$ 110.779,66	R\$ 140.155,89	R\$ 171.559,08
Entradas	R\$ 427.939,78	R\$ 457.467,62	R\$ 489.032,89	R\$ 522.776,16	R\$ 558.847,71
Saídas	-R\$ 402.233,41	-R\$ 429.987,52	-R\$ 459.656,66	-R\$ 491.372,97	-R\$ 525.277,70
Custos Fixos	-R\$ 230.372,80	-R\$ 246.268,52	-R\$ 263.261,05	-R\$ 281.426,06	-R\$ 300.844,46
CPV	-R\$ 171.860,61	-R\$ 183.719,00	-R\$ 196.395,61	-R\$ 209.946,90	-R\$ 224.433,24
Fluxo Líquido	R\$ 25.706,36	R\$ 27.480,10	R\$ 29.376,23	R\$ 31.403,19	R\$ 33.570,01
Saldo Final	R\$ 83.299,56	R\$ 110.779,66	R\$ 140.155,89	R\$ 171.559,08	R\$ 205.129,09

Tabela 24 – Fluxo de caixa cenário base.

Fluxo de Caixa					
Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial	R\$ 57.593,20	R\$ 283.868,59	R\$ 525.756,99	R\$ 784.335,68	R\$ 1.060.756,30
Entradas	R\$ 731.808,00	R\$ 782.302,75	R\$ 836.281,64	R\$ 893.985,08	R\$ 955.670,05
Saídas	-R\$ 505.532,61	-R\$ 540.414,36	-R\$ 577.702,95	-R\$ 617.564,45	-R\$ 660.176,40
Custos Fixos	-R\$ 230.372,80	-R\$ 246.268,52	-R\$ 263.261,05	-R\$ 281.426,06	-R\$ 300.844,46
CPV	-R\$ 275.159,81	-R\$ 294.145,83	-R\$ 314.441,90	-R\$ 336.138,39	-R\$ 359.331,94
Fluxo Líquido	R\$ 226.275,39	R\$ 241.888,39	R\$ 258.578,69	R\$ 276.420,62	R\$ 295.493,65
Saldo Final	R\$ 283.868,59	R\$ 525.756,99	R\$ 784.335,68	R\$ 1.060.756,30	R\$ 1.356.249,95

Tabela 25 – Fluxo de caixa cenário otimista.

Note-se que tanto no cenário base quanto no otimista a operação gera caixa positivo em todos os anos. Dessa forma, torna-se atrativa neste moldes.

5.7 Ponto de Equilíbrio

Para o cálculo do ponto de equilíbrio fez-se, para cada ano de cada cenário, a razão entre as despesas fixas mensais e a margem de contribuição do tíquete do cenário. Note-se que para o cenário pessimista, em função do prejuízo de caixa, não há ponto de equilíbrio em função da falta de perspectiva de melhora.

PE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cenário Pessimista	-				
Cenário Base	2.213	2.365	2.528	2.703	2.889
Cenário Otimista	1.231	1.316	1.406	1.503	1.607

Tabela 26 – Ponto de equilíbrio.

5.8 Payback, TIR e VPL

Estes parâmetros foram calculados com auxílio do Microsoft Excel nas funções TIR e VPL. No caso do VPL utilizou-se a taxa SELIC de 14,25% como TMA, subtraindo-se o investimento inicial. Para o *payback* descontado considerou-se a inflação de 6,9% estimada para este ano.

Cenário	Ano	Investimento	Lucro	Payback Simples	Lucro Valor Presente	Payback Descontado
Pessimista	Não há payback neste cenário!					
Base	1	-R\$ 118.273,20	R\$ 25.706,36	-R\$ 92.566,84	R\$ 24.047,11	-R\$ 94.226,09
	2	R\$ -	R\$ 27.480,10	-R\$ 65.086,74	R\$ 24.047,11	-R\$ 70.178,98
	3	R\$ -	R\$ 29.376,23	-R\$ 35.710,51	R\$ 24.047,11	-R\$ 46.131,87
	4	R\$ -	R\$ 31.403,19	-R\$ 4.307,32	R\$ 24.047,11	-R\$ 22.084,75
	5	R\$ -	R\$ 33.570,01	R\$ 29.262,69	R\$ 24.047,11	R\$ 1.962,36
Otimista	1	-R\$ 118.273,20	R\$ 226.275,39	R\$ 108.002,19	R\$ 211.670,15	R\$ 93.396,95
	2	R\$ -	R\$ 241.888,39	R\$ 349.890,59	R\$ 211.670,15	R\$ 305.067,10
	3	R\$ -	R\$ 258.578,69	R\$ 608.469,28	R\$ 211.670,15	R\$ 516.737,25
	4	R\$ -	R\$ 276.420,62	R\$ 884.889,90	R\$ 211.670,15	R\$ 728.407,41
	5	R\$ -	R\$ 295.493,65	R\$ 1.180.383,55	R\$ 211.670,15	R\$ 940.077,56

Tabela 27 – Payback.

No cenário base, o *payback* descontado foi atingido com 59 meses de operação e no cenário otimista com 6 meses de operação.

VPL	
Cenário Pessimista	N/A
Cenário Base	-R\$ 19.345,97
Cenário Otimista	R\$ 752.515,05

Tabela 28 – VPL.

TIR	
Cenário Pessimista	N/A
Cenário Base	7,5%
Cenário Otimista	197%

Tabela 29 – TIR.

Considerando o VPL positivo e a TIR acima da TMA, observa-se que o plano de negócios é viável no cenário otimista. No cenário base, a VPL foi negativa e a TIR abaixo da TMA adotada de 14,25% (SELIC). Isso indica dificuldades na viabilização do projeto tal qual foi inicialmente concebido. Neste caso, teriam (1) de ser revistas as estratégias de preço, elevando o valor dos produtos ofertados, (2) buscar ações para incentivar maior consumo do mix de produtos de maior valor agregado (tais quais cafés *gourmet* etc.) visando maior rentabilização das vendas e/ou mesmo (3) efetuar ações fortes redução de custo geral a fim de gerar maior margem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modelagem estratégica, de marketing, operacional e financeira foi efetuada de forma adequada, lógica, coerente e embasada em dados da literatura e com profissionais da área, seguindo critérios para levantamento de dados e pesquisa mercadológica, investimentos necessários, análise de custos, viabilidade e atratividade.

Os diferenciais do negócio proposto são a abordagem, proposta de diferenciação no trato com o cliente e mix de produtos mais especializado. A gama seleta de produtos trabalhados ajuda na questão da atratividade do público-alvo relevante.

Financeiramente, o presente plano de negócios mostrou-se viável no cenário otimista, com bons valores de *payback* descontado, VPL e TIR. No entanto, nos cenários base e pessimista o projeto não é viável, e isso alerta quanto ao risco intrínseco deste tipo de empreendimento, especialmente nos primeiros anos de operação. Estas análises mostram que, a despeito da elevação do consumo de café e seus derivados, a situação econômica do país pode vir a contribuir negativamente para o sucesso da companhia principalmente devido a fatores como inflação e pressão de preços. Para o caso do cenário base, a fim de viabilizar a proposta, seriam revistas as estratégias de preço, buscando elevar o tíquete dos produtos ofertados, far-se-iam ações para incentivar maior consumo do mix de produtos de maior valor agregado, visando maior rentabilização das vendas, e seriam foco efetuar ações fortes redução de custo a fim de conferir maior margem a operação. No caso do cenário pessimista, como há forte prejuízo, não há o que fazer em termos de melhorias consistentes que possam viabilizar a situação.

REFERÊNCIAS

Fighera, R. W. Plano de Negócios para Abertura de uma Cafeteria. UFRGS, Porto Alegre, 2011.

<http://www.guiamais.com.br/curitiba-pr/alto-da-gloria/lanches-e-salgados/cafeterias>. Acesso em 28 jun. 2016.

<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexol.html>. Acesso em 28 jun. 2016.

Indicadores da indústria de café no Brasil - 2015. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#5103>. Acesso em 28 jun. 2016.

NOSSO BAIRRO/ALTO DA GLÓRIA. Disponível em: <http://ippuc.org.br/nossobairro/anexos/04-Alto%20da%20Gloria.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

Oliveira, D. G. Café do Céu Cafeteria. Insper, São Paulo, 2012.

Pesquisa do Ipea mostra perfil do consumidor brasileiro. Disponível em: <http://hermanomota.com.br/2012/01/02/pesquisa-do-ipea-mostra-perfil-do-consumidor-brasileiro/>. Acesso em: 07 jun. 2016.

População Alto de Glória - Curitiba. Disponível em: http://populacao.net.br/populacao-alto-da-gloria_curitiba_pr.html. Acesso em: 28 jun. 2016.

Tabela de Contribuição dos Segurados Empregado, Empregado Doméstico e Trabalhador Avulso. Disponível em: http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/tabela_inss_empregados.htm. Acesso em: 28 jun. 2016.

Tabela do IRF - Vigência a Partir De 01.04.2015. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/tabelairf.html>. Acesso em: 28 jun. 2016. www.josedornelas.com.br. Acesso em 28 jun. 2016

ANEXO 1 – SIMPLES NACIONAL – ANEXO I

ANEXO I (Vigência a Partir de 01.01.2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexol.html>