



MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

VINÍCIUS TORQUATO CARNEIRO

PLANO DE NEGÓCIO:

ABERTURA DE FÁBRICA E LOJA DE MINISALGADOS

**CURITIBA
2016**

PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DE FÁBRICA E LOJA DE MINISALGADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado a ISAE-FGV como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração, modalidade MBA em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

**CURITIBA
JUNHO – 2016**

RESUMO

CARNEIRO, Vinícius Torquato – **Plano de Negócio: Abertura de Loja e Fábrica de Minisalgados** - ISA/FGV MBAGEE 1/15 - MBA em Gestão Estratégica de Empresas Curitiba, 2014.

Este trabalho consiste na execução de um plano de negócio, com foco em análise financeira, para a abertura de uma fábrica e loja de minisalgados.

A viabilidade do negócio será aqui analisada tomando como premissa a análise da concorrência feita e como ponto decisivo a análise financeira do negócio.

Este é um plano de negócio pautado nos sentimentos e deduções do autor, onde, se viável, será realmente concretizado na cidade de Curitiba ainda no ano de 2016.

Em função do apresentado acima, esse trabalho não poderá ser divulgado.

Palavras-chave: plano de negócio, análise financeira, estratégia, gestão.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Composição do Sociedade Pessoa Jurídica.....	08
TABELA 02 - Análise SWOT do Empreendimento.....	11
TABELA 03 - Seleção de Máquinas e Capacidade Produtiva.....	17
TABELA 04 - Composição de Custos x Valor de Vendas.....	20
TABELA 05 - Investimentos Iniciais.....	22
TABELA 06 - Custos Fixos Mensais.....	23
TABELA 07 - Custos Variáveis Mensais.....	24
TABELA 08 - Projeção de Vendas.....	25
TABELA 09 - Fluxo de Caixa Projetado.....	26
TABELA 10 - Valor Presente Líquido e Payback Descontado.....	27
TABELA 11 - Taxa Interna de Retorno (TIR) 2 Anos.....	28
TABELA 12 - Taxa Interna de Retorno (TIR) 3 Anos.....	29

SUMÁRIO

01 – INTRODUÇÃO.....	07
02 – A EMPRESA: DESCRIÇÃO GERAL.....	08
03 – PLANO ESTRATÉGICO.....	10
04 – ANÁLISE DE MERCADO: A DEMANDA.....	12
05 – ANÁLISE DE MERCADO: A CONCORRÊNCIA.....	13
06 – O PRODUTO E A CAPACIDADE PRODUTIVA.....	15
07 – PLANO OPERACIONAL.....	18
08 – ANÁLISE FINANCEIRA.....	20
08.1 – PRODUTO: COMPOSIÇÃO DO CUSTO x VALOR DE VENDA.....	20
08.2 – INVESTIMENTOS INICIAIS.....	21
08.3 – CUSTOS FIXOS.....	23
08.4 – CUSTOS VARÍAVEIS.....	24
08.5 – PROJEÇÃO DE VENDAS.....	25
08.6 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	26

08.7 – VPL E PAYBACK DESCONTADO,,,,,.....	27
08.8 – TIR, TAXA INTERNA DE RETORNO.....	28
09 – CONCLUSÃO.....	30
10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

01 – INTRODUÇÃO

São vários os motivos que levam uma pessoa a empreender em um novo negócio. Uma demissão não esperada, a vontade de investir em algo que lhe dê retornos mais significativos, ou apenas a vontade de empreender.

Esse é um trabalho, um plano de negócio, realizado no âmbito do empreendedorismo, por uma pessoa com natureza de investidor.

Será possível abrir planejar um negócio, abrir um negócio e administrar um negócio tendo um emprego fixo que te consome 10 horas por dia? A resposta vamos ter ao longo desse trabalho.

Muitas pessoas perguntam o porque de não sair do emprego fixo. A resposta é simples. Esse trabalho não é sobre abrir um negócio de forma tradicional, é mais que isso. Esse trabalho é sobre abrir um negócio, com duro planejamento e procedimentos robustos para que o empreendedor não precise dispendir muito tempo na administração do mesmo. Esse trabalho é sobre planejar, pensar em ferramentas de controle, e ter pessoas para execução das tarefas.

Como não se trata de um negócio que envolve sentimento, paixão, feeling, podemos levar esse tema como um investimento, um investimento de alto risco. Sabe-se que um investimento de alto risco proporciona também altos rendimentos ao executor.

Assim sendo, esse plano de negócio tem foco pesado em análise financeira, em comparação de investimentos, em payback e taxa de retorno. O produto, a demanda e a concorrência com certeza são de fundamentais importâncias, porém, nos capítulos 04 e 05 abordaremos esse tema de uma forma não tão técnica e profunda, porém extremamente incisiva.

Ao final desse trabalho espera-se uma decisão por parte do autor/executor sobre esse empreendimento. É um negócio viável? Tem-se o retorno desejado? Os riscos são altos? Enfim, ao final desse trabalho teremos uma decisão real de abertura ou não desse negócio.

02 - A EMPRESA, DESCRIÇÃO GERAL

Esse é um negócio no ramo Junk Food, comida rica em calorias e baixa qualidade nutritiva. Os produtos principais são minisalgados, como minicoxinha, minikibe, minirisoles, minichurros, etc., com vendas no varejo e cooperativas, atendimentos a festas e entregas em domicílio.

Esse é um negócio com forte crescimento no interior de São Paulo e no Espírito Santo. Existem hoje cerca de 8 franquias para esse tipo de negócio.

Foi visitada a empresa Tia Sô, em São José do Rio Preto – SP, com a intuito de se comprar uma franquia. Foi uma conversa longa com foco financeiro, seguida de uma visita na fábrica e, por final, uma visita a uma loja varejista da rede.

As observações imediatas foram norteadoras:

- logística muito pesada para levar os produtos à Curitiba;

- fábrica com vários pontos negativos e passíveis de pesadas melhorias;

- autor, e futuro sócio e investidor desse negócio, com grande experiência em planejamentos de projetos, máquinas e montagens industriais, e gerenciamento de equipes e de riscos;

Após essas observações a conclusão foi natural: não é viável comprar uma franquia e comprar os produtos semanalmente, e sim abrir um negócio próprio! Isso quer dizer: montar uma fábrica para fazer os minisalgados e congelá-los, e montar uma loja para comércio desses minisalgados.

Após essa conclusão veio a constatação que não seria possível fazer todo o trabalho sozinho, precisaria de um sócio. Essa etapa, contudo, foi superada e a empresa já tem sua composição societária conforme quadro abaixo:

COMPOSIÇÃO DA SOCIEDADE PESSOA JURÍDICA				
SOCIEDADE PESSOA JURÍDICA				
	INVESTIMENTO	% DA EMPRESA	DIVISÃO LUCRO LÍQUIDO	PROLABORE MENSAL
SÓCIO 01	74.590,00	50,00%	35,00	A DEFINIR
SÓCIO 02	74.590,00	50,00%	35,00	A DEFINIR
POUPANÇA	-	-	20,00	-
REINVESTIMENTO	-	-	10,00	-
	149.180,00	100%	100,00	-

Tabela 01: Composição da Sociedade Pessoa Jurídica

Na Tabela 01 vê-se que são dois sócios e que cada sócio tem 50% da empresa. Vê-se também que o lucro líquido não será retirado nas mesmas proporções, ou seja, uma parte desse lucro será re-investida na própria empresa e outra parte será poupada visando novos empreendimentos. Os valores contidos na coluna Investimento Inicial serão apresentados e comentados no capítulo 07.2 na seção de Análise Financeira.

O sócio 01 é Tecnólogo em Mecânica, com especialização em Automação Industrial e Especialização em Gestão Estratégica de Empresas, e trabalha atualmente em uma multinacional dinamarquesa. O sócio 02 é formado em Propaganda e Marketing e atualmente trabalha em projetos autônomos.

Esse negócio, apesar de ter uma única empresa formalmente aberta em início, se divide em dois segmentos de diferentes estratégias: fábrica de minisalgados congelados e loja varejista de alimentação, ambas, inicialmente, serão projetadas para o mesmo imóvel, visando baixar custos fixos em aluguéis e pessoal.

O sócio 01, por sua experiência em indústria e gerenciamento de projetos, de equipes e de riscos, ficará a cargo de projetar a fábrica de minisalgados congelados e criar procedimentos para que ela “rode” sem a necessidade do dono, ou seja, funcionários sem muita experiência executarão os procedimentos previamente discutidos. Planos de manutenção preventiva e corretiva das máquinas também ficarão a cargo desse sócio. O sócio 01, após aberto o negócio, ficará a cargo de todo controle financeiro do negócio.

O sócio 02 ficará a cargo inicialmente de projetar a identidade visual do negócio, lembrando da importância desse tema por se tratar de uma futura franquia, e também ficará a cargo de definir as receitas dos minisalgados e testá-las. Após aberto o negócio, o sócio 02 ficará como gerente administrativo de todo o empreendimento, ficando em tempo integral dedicado à administração da loja e fábrica, focado em melhorias e no crescimento do negócio (abertura de novas lojas).

O objetivo geral é ter 04 lojas funcionando num período de 02 a 03 anos. O dado balizador para ir adiante com esse plano ou não é ter, para primeira loja e fábrica, uma TIR maior que 14% e um payback de 02 anos. Esses são dados que temos projetados e serão apresentados no capítulo 08 – Análise Financeira. O monitoramento desses dados no dia a dia do negócio revelará se esse plano de negócio foi eficaz e se vale a pena montar outras lojas.

03 – PLANO ESTRATÉGICO

Como dito no capítulo anterior, esse é um negócio no ramo Junk Food, que se caracteriza por um produto de alimentação fast-food, ou seja, de baixo tempo de preparo e rápida entrega, com alto calórico e baixa qualidade nutritiva.

Se pensarmos em tendências mundias e também brasileiras, onde cada vez mais comidas naturais e vida saudável são colocadas como necessidades, não abriríamos um negócio no ramo Junk Food. Por outro lado, se pensarmos num projeto, ou negócio, com prazo estipulado de 08 anos, e analisar a demanda por “salgadinhos de festa”, a idéia muda.

Pensamos, os sócios, que esse é um produto com altíssima aceitação e que, se transformarmos isso num negócio estilo franquias, conseguiremos atingir mais que os públicos de classe econômica C e D pensados inicialmente, conseguiremos atingir também o público de classe B.

Essa idéia remete a um ponto fundamental: esse é um negócio que exige forte e planejada identidade visual, tendo como estratégia atingir os públicos classes econômicas B, C e D, e a abertura de várias lojas em Curitiba e região e, futuramente, a venda de franquias de lojas para terceiros. A identidade visual nesse negócio é de extrema importância, e por isso uma empresa especializada será contratada para nos auxiliar nesse serviço.

A receita dos produtos será cuidadosamente discutida e testada, e os funcionários do empreendimento, tanto fábrica como loja, terão procedimentos fortes onde a padronização da qualidade dos produtos será inevitavelmente seguida, ou seja, todos minisalgados comprados em qualquer loja terão a mesma qualidade.

O atendimento, o ambiente, o tempo de espera e até a cordialidade dos atendentes serão padronizados.

Já que não estaremos presentes em todas as lojas, e mesmo na fábrica, a estratégia é ter procedimentos para toda e qualquer tarefa. Um funcionário saberá exatamente o que fazer se X ou Y acontecer. O funcionário não precisará pensar, e sim seguir um procedimento previamente lecionado e discutido.

A fábrica será composta de algumas máquinas e sistemas de congelamento, por isso ela deve ser projetada segundo uma demanda. Projetaremos a fábrica para atender a demanda de 04 lojas, com a possibilidade de ampliação, mudando-se de imóvel, após a quarta loja. Esse tema será abordado no capítulo 06, O Produto e a Capacidade Produtiva.

Tem-se a possibilidade de se fazer produtos para vendas em atacado, em supermercados por exemplo, ou mesmo fazer salgados em tamanho tradicional para venda em bares e lanchonetes. Isso não será prospectado em princípio, e sim servirá como plano alternativo em caso de ociosidade na fábrica, já que o foco é abrir 04 lojas em tempo reduzido, ou seja, não esperamos ter a fábrica ociosa.

A Loja 01 será projetada para atingir um grande número de pessoas, principalmente pedestres. A região para instalação da Loja 01 deve ser o Centro de Curitiba ou algum centro comercial regional, com grande movimento de pessoas. Pensaremos também em juntar essa

premissa com locais que possuam corporações próximas, como hospitais, escolas, órgãos públicos, etc , já que pretendemos também fazer entregas.

O principal pensamento nessa estratégia é a quantidade de lojas. Curitiba e região tem capacidade de abrigar dezenas de lojas, uma em cada centro ou junção comercial. Não podemos levar esse plano de negócio, e essa análise financeira, como ponto final de decisão. Obviamente não podemos ter prejuízo nessa primeira empreitada que é a construção da primeira loja e da fábrica, e nesse ponto esse trabalho vem fazer seu papel, ele vem analisar de forma sintática esse primeira empreitada. O idealizador desse projeto, porém, tem seu plano estratégico que vai além disso, que vai em busca de uma consolidada marca de Junk-Food onde uma pessoa com, por exemplo, R\$70.000,00 poderá adquirir uma loja, receber os produtos, e lucrar 25% de seu faturamento de uma forma muito fácil, sem mesmo ter a necessidade de estar presente na empresa.

Um ponto importante a se pensar, já que ambos os sócios não possuem nenhuma experiência vivida nesse ramo de negócio, é a matriz SWOT. Essa matriz nos revela, de forma resumida, quais são os pontos internos ao externos do nosso projeto que devemos destacar. O nome SWOT já resume bem seu significado, onde S (strengths) é força, W (weakness) é fraqueza, e esses são as análises internas do negócio. O (opportunities) são as oportunidades aparentes do negócio, e T (threats) são as ameaças externas do empreendimento, O quadro abaixo mostra de forma resumida a análise do negócio tendo-se em conta a composição societária do mesmo.

ANÁLISE SWOT	
STRENGTHS (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUESAS)
NOVIDADE NO VAREJO DE CURITIBA/REGIÃO EM ALIMENTAÇÃO	INEXPERIÊNCIA NO NEGÓCIO POR PARTE DOS SÓCIOS
BAIXO VALOR DE VENDA PARA O CONSUMIDOR	GRANDE DEPENDÊNCIA DO MÁQUINÁRIO FABRIL
COMIDAS RÁPIDAS - FAST FOOD	
PRODUTO DE ALTÍSSIMA ACEITAÇÃO	
MUITOS CONSUMIDORES EM POTENCIAL	
NÃO NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO PARA ABERTURA DO NEGÓCIO	
OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THEATS (AMEAÇAS)
CAPACIDADE PRODUTIVA MAIOR QUE A DEMANDA INICIAL	GRANDE FACILIDADE PARA NOVOS ENTRANTES
FÁCIL ABERTURA DE NOVAS LOJAS	DESENTENDIMENTO ENTRE SÓCIOS
POSSIBILIDADE DE ABERTURA DE FRANQUIAS	LEVANTAMENTO ERADO DE CUSTOS EM FASE DE PROJETO
POSSIBILIDADE DE VENDAS EM ATACADO	

Tabela 02: Análise SWOT do Empreendimento

04 - ANÁLISE DE MERCADO: A DEMANDA

Apresentada a empresa e o produto, e deixando claro que pretendemos atingir os públicos de classe econômica B, C, D e vendas corporativas, temos que pensar um pouco no produto para poder falar de demanda.

Minisalgados feitos na hora. Minicoxinha de Frango. Minikibe. Mini Bolinhas de Queijo. Mini Churros de Doce de Leite. Mini Churros de Chocolate. Mini coxinha de calabresa com massa de mandioca. Enfim, esses são os prováveis produtos que comercializaremos.

Esses produtos com certeza são bem queridos por muitas pessoas; crianças o adoram. Esses produtos não dependem de calor ou frio, chuva ou sol; pode-se vender o ano inteiro, sem excessão.

Esse produto porém, por se tratar de Junk-Food, pode não atingir a classe B. Temos, porém, a idéia de atingir esse público na estratégia pautada em confiança da marca (por isso a idéia de franquia e identidade visual) e comodidade. Esse produtos poderão ser entregues, por exemplo, numa reunião profissional dentro de uma empresa, compradas em um combo comercial que inclui, também por exemplo, uma caixa com 300 minisalgadinhos feitos na hora mais 2 refrigerantes 2 litros.

Nossa fábrica será composta por alguma máquinas semi-automáticas para confecção desses produtos. Essas máquinas possuem diversar configurações a serem definidas pelo produto final que se espera. Em outras palavras, pode-se também fazer salgados em tamanho tradicional e vendê-los para todo bar e lanchonete de Curitiba e região.

Pode-se, por fim, fazer um trabalho comercial forte no atacado. Pode-se fazer embalagens com 100 unidades, por exemplo, congelar, criar uma embalagem condizente com o que prevê essa ramificação, e vender para supermercados e redes afins.

Estamos convencidos que há demanda suficiente para abertura do negócio.

05 - ANÁLISE DE MERCADO: A CONCORRÊNCIA

Foi feita uma pesquisa e conclui-se que em Curitiba e região não há nenhuma loja com esse formato. O produto não é inovador já que em qualquer festa de aniversário de criança esses minisalgadinhos são bem comuns, sabemos disso. O negócio, contudo, sim. Não há nada parecido em Curitiba.

Obviamente o mercado de junk-food é bastante farto em Curitiba. Qualquer bar ou lanchonete que venda alimentação é um concorrente. Qualquer posto de combustível que tenha loja de conveniência é concorrente. Temos que pensar que não estamos sozinhos e que temos que apresentar algo inovador, para o consumidor preferir comer em nossa empresa. E aqui entra os dois fatores extremamente importantes: a receita e a identidade visual. Quando qualquer consumidor entrar em nossa loja ele deve ter a mesma impressão de estar entrando em um Mc Donalds ou Subway, ou seja, um ambiente pensado, padronizado, com cores padronizadas, com embalagens padronizadas, com ar condicionado, enfim, num ambiente estilo “fast-food franquia americana”.

Apesar de Curitiba não possuir esse tipo de negócio, foram analisadas três franquias já em operação, todas do interior de São Paulo. São elas: Tia Sô, Coxits e Vovó Kel.



Foi visitada a empresa Tia Sô, em São José do Rio Preto – SP, e pôde-se ter uma boa idéia dos números, da fábrica e da loja varejista.

Como dito, a idéia inicial era comprar uma dessas franquias e instalá-la em Curitiba. Porém, ao analisar o negócio e ter severas críticas a esses empreendimentos alheios, decidiu-se montar um negócio próprio baseado nas convicções e análises dos sócios e pautado na experiência acadêmica e profissional dos mesmos.

A franquia Tia Sô possui uma fábrica em São José do Rio Preto e tem a capacidade de atender cerca de 20 lojas. Essa capacidade pode ser duplicada ou triplicada se as jornadas de trabalho fosse feitas em turnos, ou seja, 3 turnos por dia.

A fábrica possui moderada higiene passível de muitas melhoras, possui um fluxo errado de produção e percebeu-se que o sistema de controle e qualidade também pode passar por acentuadas melhorias. A fábrica entrega os produtos a todas as lojas de São José do Rio Preto e região, semanalmente, mediante pedido prévio, por meio de caminhão refrigerado.

A loja que foi visitada é loja 01 da franquia Tia Sô, também em São José do Rio Preto. A loja possui uma excelente identidade visual no qual a franquia replica para todas as outras lojas, independente do tamanho das mesmas.

A franquia Tia Sô possui excelente website and fan-page no facebook. Seus folhetos de propagandas são bem feitos e seguem a cara da marca. Percebe-se que a identidade visual da marca foi pensada. As embalagens são muito bem pensadas e também levam a identidade visual da marca.

A cidade de Araçatuba, também no interior de São Paulo, abriu em um período de 10 meses, uma loja Tia Sô, uma loja Coxits, e uma loja Vovó Kel. Todas de diferentes donos. Levando em conta que Araçatuba possui 200 mil habitantes, e interpolando para Curitiba e região, pensamos que existe demanda para cerca de 15-20 lojas em Curitiba e cidades metropolitanas.

06 - O PRODUTO E A CAPACIDADE PRODUTIVA

Como dito, fabricaremos e comercializaremos minisalgados. A fábrica será responsável pela receita do produto, pela confecção dos minisalgados, pelo congelamento dos minisalgados e pela entrega dos mesmos à loja. A Loja, por sua vez, será responsável pela venda dos produtos, pelo preparo rápido (fritura), e pela conservação da marca e do ambiente.

Sendo assim, já que ainda não temos um portfólio de produtos definidos, foi criado um portfólio de produtos para serem utilizados como base de estudos nesse trabalho; esse portfólio exemplo é, contudo, muito similar ao portfólio real, que só será definido após testes que serão realizados previamente à execução do projeto.

Os produtos primários são:

- ✓ Minicoxinha de Frango 8 gramas
- ✓ Minicoxinha de Pizza (presunto, queijo, tomate e orégano) 8 gramas
- ✓ Minicoxinha de Carne com Massa de Mandioca 8 gramas
- ✓ Mini Bolina de Queijo 8 gramas
- ✓ Minikibe 8 gramas
- ✓ Minichurros de Doce de Leite 8 gramas
- ✓ Minichurros de Chocolate 8 gramas
- ✓ Refrigerantes, Água, Suco, etc.

Os produtos serão vendidos para os clientes nos formatos abaixo:

- ✓ Coninho de Minisalgados com 14 unidades 8 gramas
- ✓ Cone de Minisalgados com 36 unidades de 8 gramas
- ✓ Caixinha de Minisalgados com 80 unidades de 8 gramas
- ✓ Coixote de Minisalgados com 280 unidades de 8 gramas

A fábrica, como dito anteriormente, será projetada para suprir a necessidade das 4 primeiras lojas. A demanda de cada loja foi baseada nas informações passadas pelas entrevistas feitas nas lojas existentes das franquias concorrentes do interior de São Paulo. Foi levado em consideração uma demanda média de cada loja, com turno de trabalho de 8 horas na fábrica. Fica evidente que torna-se fácil e possível a ampliação dessa produção apenas incrementando mais turnos na fábrica.

A máquina principal da fábrica, que torna possível todo esse panejamento, é chamada de Formadora-Recheadora, que automaticamente forma e recheia os minisalgados automaticamente. O operador tem apenas que alimentar a máquina com a massa e o recheio, em compartimentos diferentes.

Foram pesquisadas algumas empresas que possam fornecer essas máquinas, porém a empresa escolhida para aquisição dos dados de produção, especificações e custos, foi a empresa Bralix, de São Paulo, cujas franquias concorrentes já trabalham com essa empresa.

A empresa Bralix possui várias máquinas, porém três delas são as candidatas para nosso tamanho de negócio e a projeção que fizemos. As máquinas são chamadas: Picola 2.0 , Baby 5.0 e Big 7.0 MK , cada uma com um custo e uma capacidade específica.

A tabela abaixo mostra claramente a melhor opção, pensando em trabalhar na fábrica em 8 horas por dia, levando a demanda média de cada loja em consideração. Como os produtos primários são pequenos (minisalgados de 8 gramas), trabalhamos aqui com Bandeijas, onde cada Badeira comporta 350 minisalgados. A demanda de cada loja também é dada pelo número de Bandeijas vendidas por dia.

SELEÇÃO DE MÁQUINAS (CAPACIDADE PRODUTIVA)			
			PROJEÇÃO PARA 4 LOJAS
PROJEÇÃO DE VENDAS DIÁRIA			
	BANDEJA - DIA	QTA POR BANDEJA	QTA UND DIA
LOJA 1	30,00	350,00	10.500,00
LOJA 2	15,00	350,00	5.250,00
LOJA 3	20,00	350,00	7.000,00
LOJA 4	25,00	350,00	8.750,00
	90,00	1.400,00	31.500,00
SELEÇÃO DE MÁQUINÁRIO			
	DEMANDA	PRDUÇÃO DA MÁQUINA	HORAS TRABALHADAS
PICOLA 2.0	31.500,00	2.000,00	15,75
BABY 5.0	31.500,00	5.000,00	6,30
BIG 7.0 MK	31.500,00	7.000,00	4,50
CAPACIDADE PRODUTIVA MÁXIMA			
	HORAS TRABALHADAS	PRDUÇÃO DA MÁQUINA	CAPACIDADE MÁXIMA
PICOLA 2.0	8,00	2.000,00	16.000,00
BABY 5.0	8,00	5.000,00	40.000,00
BIG 7.0 MK	8,00	7.000,00	56.000,00

Tabela 03 – Seleção de Máquina e Capacidade Produtiva

Pode-se observar que as lojas possuem demanda difetente, e isso é normal dependendo do tamanho e localização de cada loja. Somando-se todas as demandas, temos uma demanda total de 31.500 minisalgados por dia.

A máquina Baby 5.0 tem uma capacidade produtiva de 5.000 minisalgados por hora, portanto fará essa produção em 6,30 horas. Em 8 horas a produção será de 40.000 unidades, dando uma segurança operacional à fábrica.

07 - PLANO OPERACIONAL

A operação entre fábrica e loja é bem distinta.

A FÁBRICA

A fábrica está sendo projetada pelo Sócio 02, que tem experiência em projetos e máquinas. Será um ambiente enxuto, limpo, dentro dos padrões exigidos pelos bombeiros e Anvisa. Todos esses custos já estão previstos nas análises financeiras. Necesita-se uma área mínima de 30m² para as instalações da fábrica, e buscar-se-á um imóvel com essas características.

Para fábrica teremos um Cozinheiro Chefe e um Ajudante.

O Cozinheiro Chefe ficará responsável pelo preparo das receitas que serão previamente discutidas, testadas e procedimentadas. Ele ficará responsável também pela operação das duas máquinas principais: a Maseira-Cozadora e a Formadora-Recheadora. Essas máquinas são automáticas e não dispendem muita atenção. O Cozinheiro Chefe também é responsável pelo estoque. Teremos três estoques: Estoque Seco, Estoque Refrigerado e Estoque Congelado.

O Estoque Congelado é destinado aos produtos finais já feitos, que serão catalogados por tipo e data de fabricação (essas informações aparecerão etiquetadas nas bandeijas). O Estoque Seco seria o armazém de produtos secos como farinha, óleo, etc. O Estoque Refrigerado são para produtos perecíveis como carne, frango, etc.

O Cozinheiro Chefe é responsável pela produção de X unidades por dia, que serão pré-definidas, e é também responsável pela lista diária de produtos que devam ser comprados.

O Ajudante ficará a cargo da limpeza e serviços gerais. Será também utilizado para esses mesmo serviços na Loja.

A LOJA

A Loja será projetada pelo Sócio 01, que, com a ajuda de um arquiteto e designer contratados temporariamente, planejarão a identidade visual do negócio e executarão na Loja. Esse mesmo sócio, com esse mesmo designer, já ficarão a cargo dos panfletos promocionais de inauguração e website.

Um espaço mínimo para loja, pesquisado novamente através das concorrências do interior de São Paulo, é de 50m². Aqui contempla-se loja e cozinha. O imóvel, enfim, deve abrigar os 80m² totais entre fábrica e loja e deve estar numa região de Curitiba autorizada pela prefeitura para esse negócio fim.

Na Loja, mesmo imóvel da fábrica, vamos contar com um Caixa-Atendente, que será responsável por tirar todos pedidos e atender os telefones. E um Fritador, que ficará em uma parte isolada da Loja fritando os minisalgados e montando as embalagens.

O Caixa-Atendente também é responsável por pedidos para entrega, porém da mesma forma que pedidos no balcão, teremos um sistema informático operacional que facilitará qualquer uma dessas operações, com um sistema integrado entre caixa e cozinha onde o Fritador receberá automaticamente os pedidos a serem feitos.

Para limpeza da Loja contaremos com o mesmo ajudante da Fábrica.

Faremos também entregas a domicílio dos produtos, porém esse serviço é terceirizado feito pessoas já especializadas em entregas e com sua própria motocicleta. Pagaremos um valor X, a combinar, por entrega feita, dependendo esse valor da região da cidade a serem entregues os produtos.

A ADMINISTRAÇÃO GERAL

A Administração Geral ficará a cargo do Sócio 01.

Ele ficará em tempo integral na Loja e Fábrica sanando possíveis problemas, efetuando melhorias no negócio, e sentido a reação dos clientes.

Esse sócio é responsável pelas compras dos produtos necessários no dia a dia e também o responsável pelo bom andamento de tudo.

O CONTROLE FINANCEIRO E NOVOS INVESTIMENTOS

O Sócio 02 ficará a cargo do controle financeiro geral da Loja e Fábrica. Pagando contas, monitorando receitas e concluindo resultados.

Qualquer novo investimento será discutido entre Sócio 01 e Sócio 02. Como dito, a ideia é ter 01 Fábrica e 04 Lojas em um período de 2 a 3 anos, e para isso muito controle e intuição devem ser empregados.

Em resumo teremos 04 funcionários, empregados devidamente pela CLT, 01 sócio que administrará o negócio, e 01 sócio que ficará com o controle do negócio.

Espera-se sucesso financeiro num prazo curto, possibilitando o plano de abertura de novas lojas. Tem-se, contudo, já previsto nos planos financeiros, um Capital de Giro suficientemente bom para segurar o negócio nos primeiros meses que sucedem a abertura, onde as vendas podem não atingir o esperado.

Pode-se perceber na Tabela 04 que todos nossos produtos vendidos (Coninho, Cone, Caixinha e Caixote) possuem lucro bruto maior que 50%, e isso faz satisfeito os sócios, já que o negócio é lucrar menos na unidade para obter maior quantidade de vendas, e essa se torna nossa estratégia de venda: vender com a maior qualidade possível, no menor preço, para vender mais.

Essa estratégia de vendas e também os resultados dessa estratégia podem ser vistos no capítulo 08.6 onde faremos um Fluxo de Caixa Projetado.

08.2 – INVESTIMENTOS INICIAIS

A Tabela 05 – Investimentos Iniciais, mostrada na página seguinte, lista todos os custos que teremos para projeto e abertura do negócio.

Foi dividido em famílias para que o controle de gastos em cada área seja possível, e, também, para controle, durante a execução desses gastos, quanto foi desviado daquilo que se tinha projetados.

As famílias de gastos são as mostradas abaixo, e o capital necessário total para investimento inicial é de R\$149.180,00.

Famílias de gastos:

- ✓ Cozinha (equipamentos e peças de reposição para as máquinas)
- ✓ Utensílios Gerais para uso na Fábrica
- ✓ Estrutura Mínima para Estoque Seco
- ✓ Estutura Mínima para montar um ambiente de Escritório para os sócios
- ✓ Marketing, Arquiteto, Designer e Software de Gestão
- ✓ Divulgação de Inauguração
- ✓ Área de Fritagem dos Produtos na Loja
- ✓ Loja aberta ao Público
- ✓ Itens de Uso Diário
- ✓ Gastos com Matéria-Primas para 01 mês de vendas
- ✓ Reforma da Facha do Imóvel
- ✓ Gastos com Infraestrutura no Imóvel
- ✓ Capital de Giro Pré-Estipulado

INVESTIMENTOS INICIAIS					
					PREVISÃO
TOTAL INVESTIMENTO INICIAL					R\$ 129.180,00
CAPITAL DE GIRO / PULMÃO					R\$ 20.000,00
TOTAL GERAL					R\$ 149.180,00
GRUPO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	ESPECIFICAÇÃO BÁSICA	QTDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
COZINHA	MASSEIRA-COZEDORA	35 LITROS	1,00	16.000,00	16.000,00
	FORMADORA-RECHEADORA	5000 UND/HORA	1,00	24.000,00	24.000,00
	FOGÃO INDUSTRIAL		1,00	1.500,00	1.500,00
	FREZZER HORIZONTAL - CONGELAMENTO		2,00	1.900,00	3.800,00
	FREZZER HORIZONTAL - RESFRIAMENTO		1,00	1.900,00	1.900,00
	SPARE PARTS PARA MASSEIRA-COZEDORA		1,00	2.500,00	2.500,00
	SPARE PARTS PARA FORMADORA-RECHEADORA		1,00	1.500,00	1.500,00
	BOTIJÃO DE GÁS		2,00	85,00	170,00
	PRATELEIRA INOX		2,00	300,00	600,00
	PIA INDUSTRIAL + GRANITO		1,00	2.000,00	2.000,00
	PROCESSADOR DE ALIMENTOS INDUSTRIAL		1,00	350,00	350,00
UTENSÍLIOS	BANDEJA PLÁSTICO PARA 350 SALGADINHOS		200,00	8,00	1.600,00
	FACA INOX GRANDE		2,00	35,00	70,00
	PANELA GRANDE INOX		3,00	200,00	600,00
	TABUA DE CARNE GRANDE		2,00	25,00	50,00
	ESCUMADEIRA INOX GRANDE		3,00	20,00	60,00
	BACIA DE PLATICO GRANDE		4,00	12,00	48,00
	TAPWARE DE PLASTICO GRANDE		10,00	8,00	80,00
	GARFO INOX GRANDE		3,00	14,00	42,00
	CESTA LIXO GRANDE		2,00	25,00	50,00
	COLHER DE PAU GRANDE		3,00	16,00	48,00
ESTOQUE SECO	PRATELEIRAS CARBONO		2,00	120,00	240,00
	ARMÁRIO MADEIRA		1,00	380,00	380,00
ESCRITÓRIO	MESA ESCRITÓRIO		2,00	320,00	640,00
	CADEIRA ESCRITÓRIO		2,00	350,00	700,00
	SOFÁ ESCRITÓRIO		-	-	-
	FRIGOBAR		-	-	-
	CARTÃO SÓCIOS KIT 5000		2,00	220,00	440,00
NEGÓCIO	WEBSITE		1,00	2.500,00	2.500,00
	ARQUITETO PARA LOJA		1,00	1.500,00	1.500,00
	DESIGNER		1,00	1.500,00	1.500,00
	SOFTWARE DE VENDAS E GESTÃO		1,00	2.000,00	2.000,00
MARKETING	PANFLETOS DE INAUGURAÇÃO		1,00	350,00	350,00
	PESSOA FREE-LANCE PARA DIVULGAÇÃO		1,00	500,00	500,00
ÁREA DE FRITAGEM	FRITADEIRA ELÉTRICA INDUSTRIAL		1,00	1.400,00	1.400,00
	FREZZER HORIZONTAL - CONGELAMENTO		2,00	1.900,00	3.800,00
	COIFA ESPECIAL INOX + TUBULAÇÃO ASPIRAÇÃO		1,00	2.200,00	2.200,00
	VENTILADOR COM POTENCIÔMETRO		1,00	650,00	650,00
	PRATELEIRA INOX		2,00	350,00	700,00
	ARMÁRIO MADEIRA PARA EMBALAGENS		2,00	250,00	500,00
LOJA	LETREIRO INTERNO		1,00	750,00	750,00
	BALCÃO		1,00	3.000,00	3.000,00
	TELEFONE FIXO		1,00	120,00	120,00
	COMPUTADOR DESKTOP		1,00	900,00	900,00
	IMPRESSORA CONTABIL		1,00	450,00	450,00
	MESAS		8,00	350,00	2.800,00
	CADEIRAS		32,00	80,00	2.560,00
	GELDEIRA BEBIDAS - PROMOCIONAL		3,00	-	-
USO DIÁRIO	AVENTAL BRANCO PESSOAL COZINHA		12,00	16,00	192,00
	BOTA BRANCA PESSOAL COZINHA		6,00	35,00	210,00
	TOCA DESCARTÁVEL PESSOAL COZINHA		100,00	1,50	150,00
	PAPEL IMPRESSORA CONTABIL		10,00	10,00	100,00
	PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA		1,00	300,00	300,00
	PLÁSTICO PARA FECHAMENTO DE BANDEIJAS		1,00	150,00	150,00
	ETIQUETA DE IDENTIFICAÇÃO PARA BANDEIJAS		1,00	30,00	30,00
MATÉRIA-PRIMA	GASTOS COM MATÉRIA-PRIMA PARA INÍCIO (40 bandeijas x 350 und x 26 dias x R\$0,06)		1,00	13.650,00	13.650,00
					-
FACHADA	LETREIRO EXTERNO		1,00	1.200,00	1.200,00
	PINTURA		1,00	650,00	650,00
INFRAESTRUTURA	GASTOS COM INFRAESTRUTURA NO IMÓVEL		1,00	25.000,00	25.000,00
					SUBTOTAL
					R\$ 129.180,00

Tabela 05 – Investimentos Iniciais

08.3 – CUSTOS FIXOS

Baseado no mercado e valores atuais, comprovado através de pesquisas na Internet, e assumindo a estrutura descrita no capítulo 7, Plano Operacional, teremos como média mensal de custo fixo o valor de R\$ 13.819,00 , distribuídos conforme mostrado na Tabela 06 abaixo:

CUSTOS FIXOS MENSAIS				
				PREVISÃO
FATURAMENTO PREVISTO		R\$ 36.985,00		
IMPOSTO SIMPLES (baseado na Tabela XYZ)		2,75%		
ENCARGOS TRABALHISTAS		70,00%		
		QTDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
FUNCIONÁRIOS	COZINHEIRO (salário + encargos)	1,00	2.550,00	2.550,00
	CAIXA - TELEFONISTA (salário + encargos)	1,00	2.023,00	2.023,00
	FRITADOR (salário + encargos)	1,00	2.023,00	2.023,00
	AJUDANTE GERAL COM MOTO (salário + encargos)	1,00	2.023,00	2.023,00
GERAL	IMPOSTO SIMPLES % (baseado no faturamento previsto)	-	-	-
	ENERGIA	1,00	1.400,00	1.400,00
	ALUGUEL	1,00	2.000,00	2.000,00
	CONDOMINIO	1,00	-	-
	ESCRITÓRIO CONTABILIDADE	1,00	600,00	600,00
	NET	1,00	150,00	150,00
	ÁGUA	1,00	100,00	100,00
	MASTER - VISA - TOCKETS	1,00	300,00	300,00
	GÁS	1,00	250,00	250,00
	ALARME COM CAMERAS	1,00	200,00	200,00
	PRODUTOS LIMPEZA E HIGIENE PESSOAL	1,00	200,00	200,00
TOTAL MENSAL				13.819,00

Tabela 06 – Custos Fixos Mensais

Sabe-se que o montante total acima acarreta a necessidade de um faturamento mínimo para o negócio prosperar. Por isso um objetivo específico a curto prazo é diminuir ao máximo esse valor que será dispendido mensalmente com ou sem vendas.

A negociação da hora de fechar o contrato de aluguel do imóvel, contratações certas e bem negociadas de pessoas, entre outras, são as ações a serem tomadas na tentativa de baixar esse valor.

08.4 – CUSTOS VARIÁVEIS

Os Custos variáveis são os custos provenientes da compra de matéria-prima para confecção dos minisalgados e, também, a compra de produtos que serão revendidos, como água e refrigerantes.

Os custos variáveis, conforme mostrado na Tabela 07 abaixo, são definidos partindo de uma projeção de vendas diárias (que será mostrada no capítulo 08.5) e nos custo de fabricação/compra de item. Com a somatória da quantidade de dias trabalhados, tem-se o valor de Custos Variáveis Mensais. Obviamente, se a projeção de vendas não estiver correta, tem-se um valor variável também incorreto.

CUSTOS VARIÁVEIS				
				PREVISÃO
CUSTO VARIÁVEL DIÁRIO DIÁRIO		R\$ 564,02		
QUANTIDADE DE DIAS TRABALHASO NO MÊS		26,00		
CUSTO VARIÁVEL MENSAL		R\$ 14.664,44		
PROJEÇÃO DE CUSTOS DIÁRIOS				
ITEM	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	QTDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
1	CONINHO DE MINISALGADOS	40,00	1,04	41,74
2	CONE DE MINISALGADOS	30,00	2,35	70,65
3	CAIXINHA DE MINISALGADOS	20,00	4,58	91,55
4	CAIXOTE DE MINISALGADOS	15,00	14,57	218,57
5	REFRIGERANTES LATA	30,00	2,00	60,00
6	ÁGUA 500ml	10,00	0,80	8,00
7	SUCO DEL'VALE LATA	7,00	2,50	17,50
8	REFRIGERENTE 2 LITROS	12,00	3,00	36,00
9	ENTREGAS DELIVERY	10,00	2,00	20,00
				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
			CUSTO DIÁRIO	R\$ 564,02

Tabela 07 – Custos Variáveis Mensais

08.5 – PROJEÇÃO DE VENDAS

Esse capítulo é muito importante, pois baseado na projeção de vendas você pode decidir pela abertura ou não do negócio.

A projeção de vendas pode ser feita baseada em pesquisa de mercado e concorrência e também através de uma pesquisa de clientes em potencial.

Nesse trabalho a projeção de vendas foi feita baseada nas entrevistas feitas nas três fraquias do interior de São Paulo, apresentadas no capítulo 05. Nessas entrevistas informais foram feitas perguntas pertinentes sobre a quantidade de produtos a ser vendida por dia.

Baseado nisso, criou-se a projeção de vendas conforme mostrado na tabela abaixo. Como cada entrevistado relatou números diferentes sobre as vendas diárias, essa é uma projeção de vendas na linha mediana. O fluxo de caixa do negócio, contudo, pode ter surpresas boas e ruins se essas projeções estiverem muito erradas.

Devido a frase acima, fluxo de caixa pode ter surpresas, foi feito, paralelamente a essa projeção de vendas oficial, uma projeção de vendas na linha mínima, ou seja, qual a quantidade diária mínima de vendas para o negócio se manter. Isso é muito importante para os sócios terem uma visão sobre o mínimo de vendas por dia para o negócio conseguir se manter.

Na Tabela 08 abaixo, os números previstos.

PROJEÇÃO DE VENDAS				
				PREVISÃO
FATURAMENTO DIÁRIO		R\$ 1.422,50		
QUANTIDADE DE DIAS TRABALHASO NO MÊS		26,00		
FATURAMENTO MENSAL		R\$ 36.985,00		
PROJEÇÃO DE VENDAS DIÁRIAS				
ITEM	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1	CONINHO DE MINISALGADOS	40,00	2,50	100,00
2	CONE DE MINISALGADOS	30,00	6,00	180,00
3	CAIXINHA DE MINISALGADOS	20,00	12,00	240,00
4	CAIXOTE DE MINISALGADOS	15,00	39,00	585,00
5	REFRIGERANTES LATA	30,00	4,00	120,00
6	ÁGUA 500ml	10,00	3,00	30,00
7	SUCO DEL'VALE LATA	7,00	4,50	31,50
8	REFRIGERENTE 2 LITROS	12,00	8,00	96,00
9	ENTREGAS DELIVERY	10,00	4,00	40,00
				-
				-
				-
			TOTAL DIA	R\$ 1.422,50

Tabela 08 – Projeção de Vendas

08.6 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Na Tabela abaixo, Tabela 09 – Fluxo de Caixa Projetado, temos um visão financeira dos anos 2016 (parcial, pois a abertura da loja será em Outubro), 2017 e 2018. Essa é uma projeção do fluxo de caixa que o negócio terá baseado na projeção de vendas (capítulo 08.5), diminuindo os custos fixos (capítulo 08.3) e os custos variáveis (capítulo 08.4).

Nesse fluxo de caixa temos como início a Receita, proveniente das vendas projetadas na Tabela 08. Então subtraímos o Imposto a pagar sobre a receita de vendas. Como a empresa se enquadrará no Simples, esse imposto é de 2,75% sobre o faturamento. A partir disso subtraímos os custos fixos e variáveis, provenientes das Tabelas 06 e 07, respectivamente. A somatória disso tudo, com negatificação onde forem despesas, resulta no EBITDA, que é o Lucro Operacional da Empresa.

Com o valor de EBITDA, paga-se o Imposto de Renda, nessa caso IR Presumido de 15% sobre o EBITDA, e tem-se o Lucro Líquido.

A tabela abaixo mostra a previsão de fluxo de caixa de 2016 a 2018, com Lucro Líquido de R\$6.361,80 por mês.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO												PREVISÃO
IMPOSTO DE RENDA PJ - PRESUMIDO												15,00%
IMPOSTO SOBRE FATURAMENTO - EMPRESA SIMPLES												2,75%
FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2016 - MENSAL												
DESCRIÇÃO	out/16	nov/16	dez/16									
(+) RECEITA	36.985,00	36.985,00	36.985,00									
(-) IMPOSTO SOBRE O FATURAMENTO	1.017,09	1.017,09	1.017,09									
(=) RECEITA LÍQUIDA	35.967,91	35.967,91	35.967,91									
(-) CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	14.664,44	14.664,44	14.664,44									
(-) CUSTO FIXO	13.819,00	13.819,00	13.819,00									
(=) LUCRO OPERACIONAL - EBITDA	7.484,48	7.484,48	7.484,48									
(-) DEPRECIações E AMOSTRIZAÇÕES	-	-	-									
(=) LUCRO ANTES DE JUROS E IR - LAJIR	7.484,48	7.484,48	7.484,48									
(-) IMPOSTO E RENDA SOBRE A LAJIR (IR PRESUMIDO 15%)	1.122,67	1.122,67	1.122,67									
(=) LUCRO OPERACIONAL APÓS IR	6.361,80	6.361,80	6.361,80									
FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2017 - MENSAL												
DESCRIÇÃO	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
(+) RECEITA	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00
(-) IMPOSTO SOBRE O FATURAMENTO	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09
(=) RECEITA LÍQUIDA	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91
(-) CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44
(-) CUSTO FIXO	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00
(=) LUCRO OPERACIONAL - EBITDA	7.484,48											
(-) DEPRECIações E AMOSTRIZAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) LUCRO ANTES DE JUROS E IR - LAJIR	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48
(-) IMPOSTO E RENDA SOBRE A LAJIR (IR PRESUMIDO 15%)	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67
(=) LUCRO OPERACIONAL APÓS IR	6.361,80											
FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2018 - MENSAL												
DESCRIÇÃO	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
(+) RECEITA	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00	36.985,00
(-) IMPOSTO SOBRE O FATURAMENTO	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09	1.017,09
(=) RECEITA LÍQUIDA	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91	35.967,91
(-) CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44	14.664,44
(-) CUSTO FIXO	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00	13.819,00
(=) LUCRO OPERACIONAL - EBITDA	7.484,48											
(-) DEPRECIações E AMOSTRIZAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) LUCRO ANTES DE JUROS E IR - LAJIR	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48	7.484,48
(-) IMPOSTO E RENDA SOBRE A LAJIR (IR PRESUMIDO 15%)	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67	1.122,67
(=) LUCRO OPERACIONAL APÓS IR	6.361,80											

Tabela 09 – Fluxo de Caixa Projetado

08.7 - VALOR PRESENTE LÍQUIDO E PAYBACK

Jás temos o Investimento Inicial definido, conforme Tabela 05, e já temos nosso Fluxo de Caixa Projetado até 2018, conforme Tabela 09. Como isso já podemos analisar a eficácia de nosso investimento.

O Valor Presente Líquido, ou VPL, consiste em determinar um valor no instante inicial, a partir de uma fluxo de caixa formado por receitas e dispêndios, descontados com a taxa mínima de atratividade. Na Tabela 10 abaixo, foi tomado o valor de Lucro Líquido Mensal da Tabela 09 e descontado o valor de 0,70% ao mês, que consideramos que seja a desvalorização do capital.

Os valores obtidos de Lucro Líquido obtidos pelo VPL são, então, usados para confecção do Payback. O Payback consiste na apuração do tempo necessário para que o somatório dos benefícios econômicos de caixa se iguale ao somatório dos dispêndios de caixa. O Paybac pode ser Simples ou Descontado, onde a diferença é que o Payback Decontado leva em consideração o custo do capital, ou seja, o juros e/ou desvalorização do mesmo ao longo do tempo.

Como no Brasil temos uma altíssima taxa de juros, com grande inflação e grande desvalorização do poder de compra da moeda, o Payck abaixo foi feito no método Payback Descontado e tem-se como prazo máximo admitido um período de 36 meses. Vê-se, pela Tabela 10 abaixo, que o Payback previsto é de 26 meses, e que o VPL do Lucro Líquido ao final do 27º mês será de R\$5.269,68.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO E PAYBACK DESCONTADO				
				PREVISÃO
		TAXA MENSAL	0,70%	
		PAYBACK EM MESES	26,00	
TEMPO - MÊS	MÊS	FLUXO DE CAIXA	VALOR PRESENTE LÍQUIDO DO FLUXO DE CAIXA	SALDO DO INVESTIMENTO A VALOR PRESENTE
0	set/16	-149.180,00	-149.180,00	-149.180,00
1	out/16	6.361,80	6.317,58	-142.862,42
2	nov/16	6.361,80	6.273,67	-136.588,75
3	dez/16	6.361,80	6.230,06	-130.358,70
4	jan/17	6.361,80	6.186,75	-124.171,95
5	fev/17	6.361,80	6.143,74	-118.028,21
6	mar/17	6.361,80	6.101,03	-111.927,17
7	abr/17	6.361,80	6.058,62	-105.868,55
8	maí/17	6.361,80	6.016,51	-99.852,04
9	jun/17	6.361,80	5.974,69	-93.877,35
10	jul/17	6.361,80	5.933,15	-87.944,20
11	ago/17	6.361,80	5.891,91	-82.052,29
12	set/17	6.361,80	5.850,95	-76.201,34
13	out/17	6.361,80	5.810,28	-70.391,06
14	nov/17	6.361,80	5.769,89	-64.621,16
15	dez/17	6.361,80	5.729,78	-58.891,38
16	jan/18	6.361,80	5.689,95	-53.201,42
17	fev/18	6.361,80	5.650,40	-47.551,02
18	mar/18	6.361,80	5.611,12	-41.939,90
19	abr/18	6.361,80	5.572,12	-36.367,78
20	maí/18	6.361,80	5.533,39	-30.834,40
21	jun/18	6.361,80	5.494,92	-25.339,47
22	jul/18	6.361,80	5.456,72	-19.882,75
23	ago/18	6.361,80	5.418,79	-14.463,96
24	set/18	6.361,80	5.381,12	-9.082,83
25	out/18	6.361,80	5.343,72	-3.739,12
26	nov/18	6.361,80	5.306,57	1.567,46
27	dez/18	6.361,80	5.269,68	6.837,14

Tabela 10 – VPL e Payback Descontado

A resposta está na Tabela 12 abaixo, TIR 3 anos, onde pode-se ver que ao final do terceiro ano teremos um rendimento anual de 20,22%, mais conveniente que a TMA de 14%.

TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO 3 ANOS		
		PREVISÃO
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE ANUAL		14%
LUCRO LÍQUIDO MÉDIO MENSAL (APÓS IR)		R\$ 6.361,80
LUCRO LÍQUIDO MÉDIO ANUAL (APÓS IR)		R\$ 76.341,65
TEMPO - ANO	PERÍODO	FLUXO DE CAIXA
0	INÍCIO	-149.180,00
1	LUCRO LÍQUIDO ANO 2016 - PARCIAL	19.085,41
2	LUCRO LÍQUIDO ANO 2017	76.341,65
3	LUCRO LÍQUIDO ANO 2018	76.341,65
4	LUCRO LÍQUIDO ANO 2019	76.341,65
TAXA INTERNA DE RETORNO PARA 3 ANOS		20,22%

Tabela 12 – TIR 3 anos

09 – CONCLUSÃO

Esse Plano de Negócio, como dito anteriormente, tem foco em análise financeira. Essa, porém, está baseada totalmente em previsões feitas a partir de pesquisas a negócios similares. Não podemos tomar como certo o sucesso do negócio levando em conta apenas esse estudo. A qualidade e apresentação do produto, o marketing feito, a escolha certa da região e do imóvel, entre outros, são fatores também de extrema importância para o sucesso do negócio.

Podemos, sim, levar em consideração o fato de que, se conseguirmos vender o que projetamos em “Projeção de Vendas”, se tivermos os “Custos Fixos” e “Custos Variáveis” similares ao que previmos nesse trabalho, as conclusões financeiras são verdadeiras.

O Payback em 26 meses nos conta muito sobre um investimento. Grandes corporações tem seus investimentos pautados em payback máximo de 24 meses, porém essas corporações têm várias opções de investimentos e a comparação entre eles é fundamental. Para nosso negócio, pensamos que 26 meses é um ótimo tempo para se pagar o investimento inicial, e por isso, depende apenas desse fator, iríamos em frente.

A análise TIR é bastante encorajadora também, pois vemos que em 3 anos nosso investimento em minisalgados já estará rendendo mais que o Tesouro Direto, um dos mais rentáveis investimentos brasileiro, levando-se em conta a segurança e liquidez do mesmo.

Terminamos esse trabalho com uma ótima sensação; a sensação que temos muito trabalho a fazer e que esse estudo inicial nada mais é que um conselho certo, um bom conselho, dizendo: vão em frente !

Agora é traçar o “passo a passo” e começar estudos mais refinados em receitas dos produtos, marketing e identidade visual, e pesquisa dos locais e imóveis para montar o negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ROSA, CLÁUDIO AFRÂNIO. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília SEBRAE, 2007.

APOSTILAS ISAE-FGV. **Finanças Corporativas e Matemática Financeira**, 2016.

FERREIRA, AURÉLIO B.H. **Dicionário Aurélio On Line** (acessado em 04/09/2014). Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Conflito>).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006: Gestão da Qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro, 2000.