

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

LUCIANA DA FONSECA

PLANO DE NEGÓCIOS DO BUFFET INFANTIL FÁBRICA DE SONHOS

CURITIBA

2012

LUCIANA DA FONSECA

PLANO DE NEGÓCIOS DO BUFFET INFANTIL FÁBRICA DE SONHOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização *Lato Sensu* em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Orientador: Prof. Ms. Osvaldo Malta Callegari

CURITIBA

2012

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo realizar um planejamento estratégico para a construção de um Buffet infantil, com uma proposta inovadora, localizado em Pinhais/PR, tendo em vista o crescimento desta cidade e o déficit da prestação deste serviço na região escolhida. Este planejamento incluiu a previsão de recursos, o estudo do público-alvo, os planos de *marketing* e vendas, de estrutura física e operacional e a elaboração de um plano financeiro para analisar a viabilidade do projeto. Nos centros urbanos, é cada vez mais comum contar com espaços, serviços e infraestruturas dos Buffets para as pessoas receberem seus parentes e amigos em ocasiões festivas. A ideia é atender um mercado emergente em um espaço abrangente de entretenimento que possa comportar brinquedos eletrônicos, salão de festas, camarim, computadores com jogos e internet, cama elástica, playground, fliperamas, piscina de bolinhas com tobogã, escorregador, mesa de sinuca, vídeo game de movimento e outras atividades que poderão ser realizadas. O empreendimento também disponibilizará de uma equipe eficiente de colaboradores com foco na qualidade de atendimento e praticará ações de sustentabilidade como reciclagem de materiais, além de disponibilizar acesso para cadeirantes.

Palavras-chave: Buffet Infantil; Pinhais/PR; Planejamento estratégico; Plano financeiro; Entretenimento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PINHAIS.....	11
FIGURA 2: <i>FLYER</i> DE DIVULGAÇÃO DO BUFFET INFANTIL FÁBRICA DE SONHOS.....	31
FIGURA 3 - FACHADA INICIAL DO EMPREENDIMENTO.....	34
FIGURA 4 - <i>LAYOUT</i> DO PRINCIPAL BRINQUEDO DO BUFFET.....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - POPULAÇÃO CENSITÁRIA DO MUNICÍPIO DE PINHAIS SEGUNDO FAIXA ETÁRIA E SEXO - 2010.....	12
QUADRO 2: PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) PER CAPITA E A PREÇOS CORRENTES – 2009.....	13
QUADRO 3: OCUPAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PINHAIS/PR SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DO MUNICÍPIO.....	14
QUADRO 4 - TABELA DO SIMPLES NACIONAL.....	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS DO BUFFET.....	39
TABELA 2 - INVESTIMENTOS INICIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.	42
TABELA 3 - ESTIMATIVA DE FATURAMENTO ANUAL DO BUFFET.....	43
TABELA 4 - CUSTOS MENSASIS COM FUNCIONÁRIOS DO BUFFET.....	44
TABELA 5 - ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS MENSASIS DO BUFFET.....	44
TABELA 6 - ESTIMATIVA DE CUSTOS MENSASIS DE VEICULAÇÃO DE PROPAGANDAS DO BUFFET.....	45
TABELA 7 - CENÁRIO REALISTA.....	47
TABELA 8 - CENÁRIO PESSIMISTA.....	48
TABELA 9 - CENÁRIO OTIMISTA.....	49
TABELA 10 - COMPARATIVO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) NOS TRÊS CENÁRIOS.....	51
TABELA 11 - COMPARATIVO DA TAXA INTERNA DE RETORNO NOS TRÊS CENÁRIOS.....	51
TABELA 12 - PAYBACK NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO REALISTA.....	52
TABELA 13 - PAYBACK NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO PESSIMISTA.....	53
TABELA 14 - PAYBACK NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO OTIMISTA.....	53
TABELA 15 - RESULTADO DO ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE LÍQUIDA (ILL) CONSIDERANDO OS TRÊS CENÁRIOS.....	54
TABELA 16 - PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL DO BUFFET.....	55
TABELA 17 - COMPARATIVO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS TRÊS CENÁRIOS.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	10
2.2 MISSÃO DA EMPRESA.....	10
2.3 VISÃO DA EMPRESA.....	10
2.4 VALORES.....	10
2.5 DADOS SOCIAIS E ECONÔMICOS - MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR.....	11
2.5.1 População.....	12
2.5.2 Economia.....	13
2.6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.6.1 Composto de Marketing.....	14
2.6.1.1 Preço.....	15
2.6.1.2 Produto.....	15
2.6.1.3 Praça.....	16
2.6.1.4 Promoção.....	16
2.6.2 As Cinco Forças de Porter.....	17
2.6.3 Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.....	18
2.6.3.1 Pontos Fortes.....	18
2.6.3.2 Pontos Fracos.....	18
2.6.3.3 Oportunidades.....	19
2.6.3.4 Ameaças.....	19
2.7 REGISTROS NECESSÁRIOS.....	20
2.7.1 Definição e descrição do ramo de atividade.....	21
2.7.2 Realização de algumas consultas.....	21
2.7.3 Elaboração do Contrato Social.....	23
2.7.4 Registro na Junta Comercial e obtenção do NIRE.....	23
2.7.5 Definição do CNAE, atentando para o SIMPLES.....	23
2.7.6 Registro do CNPJ pela Internet.....	24
2.7.7 Solicitação do alvará.....	24
2.7.8 Solicitação da Inscrição Estadual.....	24
2.7.9 Realização do Cadastro da Empresa na Previdência Social.....	25

2.7.10 Emissão do Bloco de Notas Fiscais e Autenticação dos Livros Fiscais.....	25
2.8 FORMA JURÍDICA.....	25
2.9 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	25
2.10 FONTE DE RECURSOS.....	26
3 ANÁLISE DE MERCADO.....	27
3.1 ESTUDO DOS CLIENTES.....	27
3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	27
4 PLANO DE MARKETING E VENDAS.....	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO.....	28
4.2 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	29
4.3 ESTRATÉGIA DE PROPAGANDA.....	29
4.4 ESTRUTURA DO SERVIÇO.....	32
4.5 SERVIÇOS.....	33
5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO.....	34
5.1 <i>LAYOUT</i>	34
5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS.....	35
6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
6.1 INTRODUÇÃO.....	37
6.2 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	37
6.3 DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	38
6.3.1 Organização.....	38
6.3.2 Descrição dos Cargos.....	38
6.3.3 Administração de Salários.....	38
6.3.4 Recrutamento e Seleção.....	38
6.3.5 Contratação e Registro.....	39
6.3.6 Integração do Novo Empregado.....	39
6.3.7 Treinamento e Desenvolvimento.....	40
6.3.8 Avaliação de Desempenho.....	40
6.3.9 Benefícios.....	40
6.3.10 Retenção de Funcionários.....	41
7 PLANO FINANCEIRO.....	42
7.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	42
7.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS.....	43

7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO.....	43
7.4 DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	44
7.5 DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	45
7.6 DESPESAS FINANCEIRAS.....	45
7.7 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	46
7.7.1 Cenários.....	46
7.7.1.1 Cenário Realista.....	46
7.7.2 Valor Presente Líquido - VPL.....	50
7.7.3 Taxa Interna de Retorno - TIR.....	51
7.7.4 <i>Payback</i>	52
7.7.5 Índice de Lucratividade Líquida - ILL.....	54
7.7.6 Ponto de Equilíbrio.....	54
7.7.7 Análise dos Cenários.....	56
8 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE.....	60
ANEXO.....	62

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da renda da população, a procura por serviços que propiciam entretenimento e conforto aumentou em grandes proporções nos últimos anos. A proposta deste trabalho é a construção de um novo empreendimento no ramo da buffets infantis, no município de Pinhais/PR.

A praticidade deste serviço vem aliada ao custo x benefício que os buffets infantis podem reunir em um só lugar, resolvendo assim questões como tempo e espaço. Da recepção à diversão, do cardápio às bebidas, do convite às lembranças, os buffets podem oferecer preços justos e adequados à realidade das famílias, além de qualidade e conforto em seus serviços.

O público alvo são crianças até 10 anos, do município de Pinhais/PR, o que daria uma população estimada de 18 mil pessoas. Segundo o IBGE, a taxa de natalidade bruta do município é de 16,4 mil habitantes, enquanto que a taxa de mortalidade é de 6,47 mil habitantes, o que ressalta, em termos gerais, o crescimento da população nos últimos anos e a tendência de que essa evolução permaneça. O PIB do município de Pinhais, segundo o IBGE, é de R\$ 2,5 bilhões e o PIB per capita de, aproximadamente, R\$ 20 mil, um pouco acima do PIB per capita nacional, que está em torno de R\$ 19 mil.

Apesar do crescimento da região e da demanda por este serviço, em todo o município foi identificado somente um concorrente do segmento, de micro porte, o que caracteriza uma boa oportunidade de negócio.

A proposta é abrir um Buffet cujo nome será Fábrica dos Sonhos. O estabelecimento ofertará diversos produtos e serviços, como: convites e lembranças personalizados, decoração temática, recreação, animação e o Buffet. Tanto na oferta de serviços quanto no Buffet, a empresa Fábrica dos Sonhos disponibilizará também opcionais para melhor atendimento dos seus clientes, como por exemplo: filmagem, fotografia e festas à fantasia. Partes destes serviços serão terceirizados e o Buffet contará com um rol de fornecedores/parceiros estratégicos nas áreas de brinquedos, decoração, animação, som, fotos, filmagens, produção de bolos, confeitaria e panificação.

As festas serão planejadas e personalizadas de acordo com os desejos do aniversariante e sua família, e os pacotes serão especiais visando atender à necessidade e condição financeira do cliente.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

O presente projeto apresenta informações e estimativas para abertura de um Buffet Infantil no município de Pinhais, com uma proposta inovadora na localidade de Pinhais/PR, tendo em vista o crescimento da cidade e o déficit da prestação deste serviço na região escolhida. Estará localizado no bairro Centro.

2.2 MISSÃO DA EMPRESA

Oferecer festas planejadas e personalizadas, com ambiente diferenciado, alimentação e serviços de qualidade para atender aos desejos dos nossos clientes e transformar o sonho das crianças em lembranças inesquecíveis.

2.3 VISÃO DA EMPRESA

Queremos na percepção de nossos clientes, colaboradores e parceiros, ser reconhecidos como:

- A melhor opção de Buffet infantil em termos de qualidade, custo e benefício;
- Empresa referência no mercado de Buffet infantil;
- Empresa sólida e rentável, em constante crescimento sustentável.

2.4 VALORES

Acreditamos que os princípios e padrões de conduta formam o principal ativo que uma organização deva possuir.

Nesse sentido, os valores essenciais que prezamos são:

- Respeito ao ser humano;
- Inovação e progresso contínuo;
- Encantamento no atendimento ao cliente;
- Qualidade sempre.

2.5 DADOS SOCIAIS E ECONÔMICOS - MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

Pinhais é um município brasileiro do estado do Paraná, localizado na Região Metropolitana de Curitiba (Figura 1). É uma cidade nova que oficialmente tornou-se município em 1992, quando se emancipou de Piraquara. Mesmo sendo o menor dos 399 municípios paranaenses em área territorial ele figura entre as 14 cidades mais populosas do estado, com uma população de 117.166 habitantes, segundo dados do IBGE-2010.



FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PINHAIS

Fonte: Ipardes (www.ipardes.gov.br)

Economicamente, a cidade é um polo do estado, pois vem crescendo a taxas robustas e gerando empregos nos últimos 20 anos. Local de grandes instalações de indústrias e estabelecimentos comerciais, ajudando no acréscimo do padrão de vida da população. Além disso, a cidade está em 14º lugar no ranking de IDH dos municípios do estado.

Em 2007, o município apresentou o maior índice de empregabilidade do estado, além de estar entre as três primeiras cidades em nível de empregos. Em 2009, foi a mais bem colocada em todo o estado do Paraná em relação às áreas de emprego e renda, além de ser um dos cinco municípios mais desenvolvidos do estado e o mais bem colocado entre os da Grande Curitiba.

A cidade de Pinhais é dividida oficialmente em 15 bairros, entre eles: Alphaville Graciosa, Alto Tarumã, Atuba, Centro, Emiliano Pernetá, Estância Pinhais,

Jardim Amélia, Jardim Cláudia, Jardim Karla, Maria Antonieta, Parque das Águas, Parque das Nascentes, Pineville, Vargem Grande e Weissópolis.

2.5.1 População

Segundo o IBGE, a população da cidade está localizada 100% em domicílio urbano. Dos quais 93% estão ocupados e o restante, 7%, não possui registro de ocupação.

Com relação à faixa etária e sexo, a população encontra-se bastante dividida e concentrada entre 10 e 49 anos (IBGE) (Quadro 1).

QUADRO 1 - POPULAÇÃO CENSITÁRIA DO MUNICÍPIO DE PINHAIS SEGUNDO FAIXA ETÁRIA E SEXO - 2010

FAIXA ETÁRIA (anos)	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Menores de 1 ano	915	854	1.769
De 1 a 4	3.318	3.349	6.667
De 5 a 9	4.566	4.593	9.159
De 10 a 14	5.213	5.123	10.336
De 15 a 19	5.210	5.154	10.364
De 20 a 24	5.121	5.313	10.434
De 25 a 29	5.246	5.439	10.685
De 30 a 34	5.138	5.577	10.715
De 35 a 39	4.863	4.949	9.812
De 40 a 44	4.219	4.495	8.714
De 45 a 49	3.522	3.941	7.463
De 50 a 54	2.923	3.318	6.241
De 55 a 59	2.252	2.661	4.913
De 60 a 64	1.709	2.012	3.721
De 65 a 69	1.105	1.290	2.395
De 70 a 74	728	904	1.632
De 75 a 79	443	623	1.066
De 80 anos e mais	318	604	922
TOTAL	56.809	60.199	117.008

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

2.5.2 Economia

Segundo o IBGE, a população economicamente ativa (PEA) de Pinhais atinge o patamar de 51.756 mil pessoas, sendo que dessas, 29.970 mil são do sexo masculino e 21.786 mil, do sexo feminino. Ou seja, 45% da população total da cidade.

Alguns fatores foram preponderantes para a evolução do município de Pinhais. Historicamente, ajudou para a criação do povoado e conseqüentemente para o crescimento econômico, a criação da estação ferroviária Pinhais, a indústria de cerâmica e, mais recentemente, na década de 30, a indústria do cimento. Além, é claro, de sua proximidade com a capital do estado, Curitiba.

Atualmente o setor de serviços é predominante no município, contudo não se pode ignorar a presença dos demais segmentos, conforme mostraremos a seguir.

O PIB do município de Pinhais, segundo o IBGE é de, aproximadamente, R\$ 2,5 bilhões e o PIB per capita de, aproximadamente, R\$ 20 mil, um pouco acima do PIB per capita nacional, que está em torno de R\$ 19 mil. Em comparação com os demais municípios do Paraná, seu PIB está bem acima da média, que corresponde a R\$ 15 mil, segundo o IBGE (Quadro 2).

Com relação à população, o Quadro 3 mostra a divisão econômica do município de Pinhais/PR.

QUADRO 2: PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) PER CAPITA E A PREÇOS CORRENTES – 2009

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)	VALOR	UNIDADE
Per Capita	20.129	R\$ 1,00
A Preços Correntes	2.381.653	R\$ 1.000,00

FONTE: IBGE, Ipardes (www.ipardes.gov.br)

QUADRO 3: OCUPAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PINHAIS/PR SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DO MUNICÍPIO

ATIVIDADES ECONÔMICAS	N° DE PESSOAS
Agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e pesca	297
Indústria extrativa, distribuição de eletricidade, gás e água	184
Indústria de transformação	8.618
Construção	4.757
Comércio, reparação de veículos automotivos, objetos pessoais e domésticos	8.952
Alojamento e alimentação	2.408
Transporte, armazenagem e comunicação	2.692
Intermediações financeiras, atividades imobiliárias, aluguéis, serviços prestados a empresas	3.403
Administração pública, defesa e seguridade social	2.080
Educação	2.095
Saúde e serviços sociais	1.247
Outros serviços coletivos sociais e pessoais	1.959
Serviços domésticos	3.619
Atividades mal definidas	389
TOTAL	42.700

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

2.6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

2.6.1 Composto de Marketing (Quatro P's Mercadológicos)

Segundo Honorato (2004, p.6),

Os consumidores não compram coisas, e sim soluções para os seus problemas. Por esta razão, o marketing busca atender seus desejos e necessidades por meio de ações mercadológicas reunidas no chamado composto de marketing ou marketing mix, que constitui-se no conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar a resposta dos consumidores.

O composto de marketing se caracteriza por ser um dos principais conceitos do marketing moderno. A partir do momento que uma empresa define a sua estratégia de posicionamento no mercado, ela precisa definir os detalhes do composto de marketing, também conhecido como mix de marketing. O composto de marketing é definido como um conjunto de variáveis controláveis de marketing que as empresas utilizam para atingir os seus objetivos previamente traçados e atingir o seu público-alvo. Podemos dizer que é um conjunto de ações elaboradas estrategicamente para fazer com que o consumidor final escolha o seu produto. Existem quatro variáveis que podem (e devem) ser trabalhadas com o intuito de maximizar a rentabilidade da empresa. Essas quatro variáveis são conhecidas como os quatro P's mercadológicos, que são os seguintes: preço, produto, praça e promoção. Seguem, abaixo, as informações sobre estes itens no que se refere ao Buffet Fábrica de Sonhos.

2.6.1.1 Preço

No que se refere ao preço dos produtos e serviços ofertados pelo Buffet Fábrica de Sonhos, a proposta para conquistar, e também fidelizar o cliente, é oferecer a ele opções de pacotes de festas. Portanto, contratando os serviços do Buffet Fábrica de Sonhos o cliente terá a oportunidade de escolher quais atrações/entretenimento deseja em seu evento, bem como a comida e bebida ofertada e a duração do mesmo. Devido a esta flexibilidade, o cliente poderá escolher o pacote que mais lhe convier e montar a sua festa de acordo com o que deseja despende financeiramente para a sua realização. Vale ressaltar que como os fornecedores e funcionários do Buffet serão terceirizados, o Buffet Fábrica de Sonhos poderá oferecer tarifas bastante atrativas em seus pacotes de festas, pois o tamanho da equipe contratada, tanto de funcionários como de fornecedores, variará de acordo com a necessidade do cliente.

2.6.1.2 Produto

Com relação ao Buffet Fábrica de Sonhos, basicamente teremos três tipos de produtos:

- A equipe: que servirá os convidados, tanto os adultos como as crianças, e promoverá a animação do evento. Além disso, será capacitada para prestar ajuda em caso de necessidade, por exemplo, de auxiliar um cadeirante ou deficiente físico a entrar ou sair do carro, ou ir ao banheiro.
- O Buffet: que corresponde à comida e a bebida que serão servidos. Aqui estão incluídos todos os tipos de doces e salgados que podem ser oferecidos, bem como os refrigerantes e sucos.
- Os adereços de animação: que correspondem à decoração do evento. Todos os bonecos, balões, maquetes, brinquedos, aparelhos eletrônicos, dentre outros. Tudo o que for destinado à animação. A qualidade, resistência e segurança de todos estes itens serão devidamente observados pelo Fábrica de Sonhos.

2.6.1.3 Praça

No que se refere ao Buffet Fábrica de Sonhos, a praça corresponde ao lugar em que ele será instalado. A proposta é ter um espaço de fácil acesso, tanto para chegar quanto para estacionar o automóvel, caso haja necessidade. O lugar que mais se aproxima destas premissas é o centro de Pinhais, onde estão localizados os principais restaurantes, bancos, hospitais, igrejas e escolas do município.

2.6.1.4 Promoção

Com relação ao Buffet Fabrica de Sonhos, a objetivo é desenvolver um programa de divulgação agressivo e eficaz. Uma das propostas seria distribuir panfletos – principalmente às crianças - nas portas das principais escolas, mercados, parques e shoppings. A pessoa responsável por esta distribuição estaria caracterizada de super-herói (ou outro personagem infantil) para que pudesse atrair a criança, entregar a propaganda a ela e fazer com que ela conte aos seus pais sobre o Buffet. Outra proposta seria divulgar novo estabelecimento em rádios e jornais da cidade mencionando a existência de opções de pacotes de festas que podem ser montados de acordo com o tamanho do bolso do cliente. É importante ressaltar também a proposta da criação do site do Buffet Fábrica de Sonhos na internet.

2.6.2 As Cinco Forças De Porter

Sob o foco do Buffet Fábrica de Sonhos, podemos considerar as Forças de Porter da seguinte forma:

- Rivalidade entre os concorrentes: muito baixa, pois o mercado da região de Pinhais tem uma demanda considerável e baixíssima concorrência. Existe apenas um único concorrente e ainda assim, não é muito conhecido. Portanto não se pode afirmar que seja um o mercado concorrido.
- Ameaça de novos entrantes: não existe um ponto que possa ser considerado uma ameaça para novos entrantes. Portanto, a possibilidade de surgirem novos Buffets em Pinhais deve ser considerada. Para tanto, o Fábrica de Sonhos busca sua instalação e continuidade focando no diferencial do oferecimento de um serviço de qualidade com preço flexível através dos pacotes de festas personalizadas.
- Poder de barganha dos clientes: até o momento este poder é inexistente uma vez que não existe uma concorrência efetiva no mercado.
- Ameaça de produtos substitutos: no que se refere a este fator, como estamos tratando de uma empresa de prestação de serviço, pode-se mencionar a opção por parte dos clientes pelo aluguel de espaços destinados à realização de eventos em geral. Ou até mesmo, o que não poderíamos ignorar, seriam as festas que são realizadas na própria casa da criança. Talvez por questões financeiras ou por desconhecimento por parte do cliente dos serviços oferecidos por um Buffet infantil.
- Poder de barganha dos fornecedores: este ponto deve ser considerado pelo Fábrica de Sonhos, pois como seus fornecedores serão terceirizados, podem-se ter inconvenientes com atrasos na entrega ou até mesmo indisponibilidade para atender a um pedido.

2.6.3 Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

No município de Pinhais existe apenas uma casa de festas infantis. Entretanto a maior parte dos moradores entrevistados desconhece a existência de empresas deste ramo. Este comportamento torna o mercado local bem pouco competitivo, pois os concorrentes aparentemente não investem em divulgação e marketing. Também não possuem qualquer tipo de divulgação na internet.

Para o mercado de Buffet Infantil foram identificados os seguintes pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades:

2.6.3.1 Pontos Fortes

- Espaço interno amplo para acomodação de 100 pessoas sentadas;
- Atendimento personalizado para crianças de colo – com berçário;
- Atendentes treinados para lidar com crianças;
- Variedade de brinquedos, atividades e serviços;
- Espaço de fácil acesso, com estacionamento;
- Espaço adaptado às pessoas com deficiência física;
- Preços variados com pacotes promocionais;
- Condições de pagamentos diversificadas;
- Pacotes de festa com diversidade de temas;
- Utilização de materiais recicláveis em seus eventos;
- Cardápio diversificado – variando de acordo com a necessidade;
- Horários de festas estendidos;
- Pontualidade nos eventos;

2.6.3.2 Pontos Fracos

- Não possuir sede própria;
- Funcionários terceirizados;
- Poucos fornecedores em Pinhais;
- Necessidade de locar material para realização de festas temáticas;
- Clientes não cativos e consolidados;

- Estabelecimento novo no mercado;
- Como o público alvo é o “B” e “C” há a necessidade de grande volume de venda, pois a margem nos produtos e serviços será baixa;

2.6.3.3 Oportunidades

- Crescimento da região de Pinhais
- Inexistência de um Buffet infantil de nome e porte na região de Pinhais
- Diversificação do mercado para outros públicos (outros tipos de festas, festas escolares)
- Fornecedores qualificados
- Falta de rivalidade da concorrência;
- Crescimento da procura por serviços terceirizados na área de buffets infantis
- Crescimento na busca pelos serviços de Buffet e eventos pelos consumidores modernos
- A internet facilita a divulgação do serviço
- Preocupação cada vez mais com a saúde por consumidores pode potencializar um novo nicho de mercado com produtos mais naturais e saudáveis
- Preocupação com a sustentabilidade pode potencializar recreações que se preocupem com questões como reciclagem.

2.6.3.4 Ameaças

- Entrada de novos concorrentes
- Fornecedores terceirizados;
- Guerra dos preços entre os concorrentes
- Vários estabelecimentos na região de Curitiba
- Concorrentes que possuem divulgação destacada em grandes sites de busca – Google
- Concorrentes que já tem nome consolidado no mercado
- Mercado carente de mão de obra qualificada e comprometida

- Concorrentes que possuem bom site, boa divulgação e diversificação de produtos

2.7 REGISTROS NECESSÁRIOS

Para uma micro ou pequena empresa exercer suas atividades no Brasil, é preciso estar formalmente autorizada e registrada nos diversos órgãos que regulam as atividades empresariais.

É recomendável buscar a ajuda de um advogado com experiência em Direito Empresarial para avaliar as questões jurídicas envolvidas. Quanto mais complexa for a atividade, maior será a importância da análise de risco feita por esse profissional.

Além do profissional da área jurídica, recomenda-se buscar auxílio de um contador. As etapas para a legalização de uma empresa não são difíceis, mas são bastante trabalhosas e o contador está acostumado com todo o processo, podendo facilitá-lo e agilizá-lo. O contador é importante não somente para a abertura e a formalização do negócio, como também após, para a continuidade das atividades.

O SEBRAE-PR disponibiliza inúmeras soluções para orientar o empreendedor a iniciar ou a formalizar um negócio. Em Curitiba, você pode ainda se utilizar da Central Fácil, uma área criada especialmente para facilitar e agilizar a abertura e legalização de novos negócios.

As 10 etapas para Legalizar uma empresa:

- Definição e descrição do ramo de atividade da empresa
- Realização de algumas consultas
- Elaboração do Contrato Social
- Registro na Junta Comercial e Obtenção do NIRE
- Definição do CNAE, atentando para o SIMPLES
- Registro do CNPJ pela Internet
- Solicitação do ALVARÁ
- Solicitação da Inscrição Estadual
- Realização do Cadastro da Empresa na Previdência Social
- Emissão do Bloco de Notas Fiscais e Autenticação dos Livros Fiscais

2.7.1 Definição e descrição do ramo de atividade da empresa

Há três ramos de atividades definidos:

- Indústria – Transformação de matérias-primas em bens e produtos. Ex.: fabricação de velas, de embalagens, de artigos de artesanato, etc.
- Comércio – Compra e venda de bens e produtos. Ex.: lanchonete, pastelaria, loja de roupas, panificadora, etc.
- Serviços – Execução de trabalho ou desempenho de funções pagas por outra pessoa. Ex.: representação comercial, assessoria, consultoria, escola de idiomas, etc.

Você pode ter um negócio com dois ramos de atividade concomitantemente, um comércio e serviço, por exemplo.

O Buffet Infantil Fábrica de Sonhos se enquadra no ramo de prestação de serviços.

2.7.2 Realização de algumas consultas

Consultar na Prefeitura se o endereço/local escolhido permite este Negócio: Verificar se o local é compatível com o ramo de atividade da empresa. A escolha do local de instalação deve ser feito após uma minuciosa análise de mercado. Passada essa fase fundamental, parte-se para as exigências legais, sendo que alguns cuidados devem ser tomados:

Escolher um local adequado para a exploração do negócio, tais como: localização, movimento de pessoas, energia elétrica, telefonia, risco de enchentes, estacionamento, acesso, transporte público, conservação do imóvel, as adaptações necessárias no imóvel para o exercício da atividade, etc.

Algumas dicas:

- a) Para obter as informações preliminares sobre a autorização da atividade no local escolhido, deve ser feita a Consulta Comercial, na Prefeitura da localidade onde pretenda se instala o negócio;
- b) Para que possam ser obtidas as informações e consultas na Prefeitura Local será necessário ter em mãos uma cópia da capa do talão do IPTU, onde constam os dados principais do imóvel, como indicação fiscal, proprietário, finalidade, etc.;
- c) Se o imóvel está regularizado e se possui Habite-se;

d) Se as atividades a serem desenvolvidas no local, respeitam a Lei de Zoneamento do Município. Aqui é importante frisar que a autorização da Prefeitura e posterior Alvará de Funcionamento são para o ramo de atividade no local escolhido, e não para o imóvel;

e) Os pagamentos do IPTU referente ao imóvel;

f) No caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, antes de confeccioná-las, certifique-se, junto à Prefeitura, sobre o que determina a legislação local em relação ao licenciamento dessas placas.

Consultar a Secretaria de Meio Ambiente Estadual e Municipal - verificar junto aos órgãos do Meio Ambiente e de Controle de Atividades Poluentes (Estadual e Municipal), a possibilidade de estabelecer-se na localidade.

Consultar a Vigilância Sanitária sobre o Negócio e o Local Escolhido - verificar junto à Vigilância Sanitária Estadual e Municipal se o estabelecimento e a atividade pretendida – relacionado à saúde (bar, restaurantes, farmácias, etc.) atende às exigências para funcionamento.

Consultar o Corpo de Bombeiros sobre o Negócio e o Local Escolhido - verificar as exigências do Corpo de Bombeiros, como adaptações para pessoas com necessidades especiais, localização de extintores, etc.

Consultar os Conselhos de Classe Regionais sobre o Registro - verificar a exigência dos conselhos de classe, como Conselhos Regionais de Administração, Contabilidade, Farmácia, Fisioterapia, etc. Enfim, você deve certificar-se de que o seu ramo de atividade não exige a fiscalização direta do Conselho de Classe.

Certidão de CPF dos Sócios na Receita Federal e Estadual - consulta da situação fiscal e cadastral, verificando possíveis pendências no CPF dos sócios perante a Receita Federal e Estadual;

Consultar o Certificado do Contador no Conselho Regional de Contabilidade - se você tiver um contador, não se esqueça de lhe solicitar o Certificado de Regularidade, verificando a regularidade do profissional contábil perante o CRC.

Consulta do Nome da Empresa na Junta Comercial - essa consulta pode ser feita na Central Fácil do SEBRAE-PR, na Junta Comercial ou em um Cartório (se sociedade Simples). Esta consulta é para verificar se há alguma outra empresa registrada com o nome pretendido. Geralmente é necessário preencher um formulário próprio, com três opções de nome.

2.7.3 Elaboração do Contrato Social

O Contrato Social é a peça mais importante do início da empresa e nele devem estar definidos claramente o Interesse das partes, o Objetivo da empresa e a Descrição do aspecto societário e a maneira de integralização das cotas.

Para ser válido, o Contrato Social deverá ter o visto de um advogado. As microempresas e empresas de pequeno porte são dispensadas da assinatura do advogado, conforme prevê o Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

2.7.4 Registro na Junta Comercial e Obter o NIRE

O registro legal de uma empresa é tirado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica (para pessoas jurídicas). Esse passo é equivalente à obtenção da Certidão de Nascimento de uma pessoa física. A partir desse registro, a empresa existe oficialmente - o que não significa que ela possa começar a operar.

Os preços e prazos para abertura variam de estado para estado. Para isso, o ideal é consultar o site da Junta Comercial do estado em que a empresa estiver localizada. Registrada a empresa, será entregue ao seu proprietário o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa) que é uma etiqueta ou um carimbo, feito pela Junta Comercial ou Cartório, contendo um número que é fixado no ato constitutivo.

2.7.5 Definição do CNAE, atentando para o SIMPLES

Cada ramo de atividade da empresa tem um código fiscal (CNAE) definido em âmbito federal e pode ser consultado no site www.curitiba.pr.gov.br ou www.cnae.ibge.gov.br.

Lembre-se de que nem todas as empresas podem optar pelo Supersimples, principalmente as prestadoras de serviços que exigem habilitação profissional. Portanto, antes de fazer sua inscrição do CNPJ, consulte os tipos de empresa que não se enquadram no Supersimples.

2.7.6 Registro do CNPJ pela Internet

Com o NIRE em mãos, chega a hora de registrar a empresa como contribuinte, ou seja, de obter o CNPJ. O registro do CNPJ é feito exclusivamente pela Internet, no site da Receita Federal por meio do download de um programa específico. Os documentos necessários, informados no site, são enviados por sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal, e a resposta é dada também pela Internet. Ao fazer o cadastro no CNPJ, é preciso indicar a atividade que a empresa irá exercer, ou seja, o CNAE.

2.7.7 Solicitação do ALVARÁ

Com o CNPJ cadastrado, é preciso ir à prefeitura ou à administração regional para receber o alvará de funcionamento. O alvará é uma licença que permite o estabelecimento e o funcionamento de instituições comerciais, industriais, agrícolas e prestadoras de serviços, bem como de sociedades e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas.

Isso é feito na Prefeitura, na Administração Regional ou na Secretaria Municipal da Fazenda de cada município. Geralmente, a documentação necessária é:

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada (obtida na 1ª Fase de Consulta Prévia);
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- Laudo dos órgãos de vistoria, quando necessário.

2.7.8 Solicitação da Inscrição Estadual

A Inscrição Estadual deve ser feita junto à Secretaria Estadual da Fazenda. Ela é obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual. Também estão incluídos os serviços de comunicação e energia. A Inscrição Estadual é necessária para a obtenção da

inscrição no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), e posterior emissão do bloco de Notas Fiscais.

2.7.9 Realização do Cadastro da Empresa na Previdência Social

Deverá ser feito independentemente de a empresa possuir funcionários. Para contratar funcionários, é preciso arcar com as obrigações trabalhistas sobre eles. Ainda que seja um único funcionário, ou apenas os sócios inicialmente, a empresa precisa estar cadastrada na Previdência Social e pagar os respectivos tributos.

Assim, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência de sua jurisdição para solicitar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais. O prazo para cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.

2.7.10 Emissão do Bloco de Notas Fiscais e Autenticação dos Livros Fiscais

Agora resta apenas preparar o aparato fiscal para que seu empreendimento entre em ação. Será necessário solicitar a autorização para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais.

Isso é feito na prefeitura de cada cidade. Empresas que pretendam dedicar-se às atividades de indústria e comércio deverão ir à Secretaria de Estado da Fazenda. Uma vez que o aparato fiscal esteja pronto e registrado, sua empresa pode começar a operar legalmente.

2.8 FORMA JURÍDICA

Sociedade por quotas com responsabilidade limitada.

2.9 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Conforme site da Receita Federal considera-se microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais). Considera-se empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário receita superior a

R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Para o faturamento estimado a empresa se enquadrará como EPP – empresa de pequeno porte e utilizará o simples nacional e a tabela de impostos visualizada no Quadro 4.

QUADRO 4 - TABELA DO SIMPLES NACIONAL

ANEXO IV (Vigência a Partir de 01.01.2012)

Aliquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Aliquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Fonte: Receita Federal

2.10 FONTE DE RECURSOS

O investimento inicial do Buffet Fábrica de Sonhos corresponderá ao valor de R\$ 200.513,00. Tais recursos serão de fonte própria, ou seja, cada um dos quatro sócios disponibilizará um montante de R\$ 50.128,25 para que o Buffet realize as obras e compras necessárias para o início das suas atividades.

3 ANÁLISE DE MERCADO

3.1 ESTUDO DOS CLIENTES

O ritmo de vida cada vez mais acelerado da sociedade atual é um dos fatores responsáveis pela especialização e crescimento constante do segmento de negócios denominado Buffet Infantil. Realizar um evento num estabelecimento desta natureza se resume em contratar uma empresa, comemorar com os familiares e amigos e abrir os presentes.

O público alvo do Buffet Fábrica de Sonhos são crianças de até 10 anos de idade, da região de Pinhais, inseridas nas classes B a D. Entretanto, deve-se ressaltar que quando se trata de festas infantis o público alvo inclui principalmente os pais; em especial as mães, que com seus afezeres diários, não têm tempo para cuidar de eventos ou festas. Além daquelas mães que pela comodidade preferem a facilidade de contratar uma empresa para elaborar o evento que transformará o sonho da sua criança em realidade.

Portanto, para satisfazer este público – pais e crianças – o Fábrica de Sonhos tratará com carinho cada detalhe do pacote escolhido para que o desejo do cliente seja efetivamente atendido.

Destaca-se aqui que o cliente de um Buffet infantil, de uma maneira geral, contrata tal serviço uma vez ao ano, portanto a qualidade no atendimento e os diferenciais da empresa apresentados neste projeto serão as bases da propaganda “boca a boca” a fim de angariar novos clientes.

3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

O Buffet Infantil Fábrica de Sonhos é uma casa de festas com uma proposta inovadora no município de Pinhais: unir adultos e crianças em ambiente agradável e divertido. Ele está localizado no centro da cidade onde as ruas são largas, bem iluminadas e de fácil acesso. O Fábrica de Sonhos pretende se inserir num mercado cuja demanda está crescendo e a oferta é bastante baixa. Atualmente existe apenas um único Buffet de festas infantis no município, denominado “Harmonia das Festas”, o que caracteriza um mercado bem pouco competitivo considerando que a quantidade de crianças de até 10 anos de idade no município de Pinhais (segundo

dados do IBGE) é estimada em 18 mil pessoas. Além disso, o Fábrica de Sonhos apresentará uma vantagem bastante significativa frente a seu principal concorrente: seus pacotes de festas serão estimados num número mínimo de pessoas, o que significa que, se o cliente se interessar por um evento com um número de pessoas maior, pagará apenas um adicional por pessoa, o que resultará num preço final extremamente atrativo, pois o valor do pacote não será a base para precificar um evento cuja quantidade de convidados é maior.

A contratação de um Buffet é uma compra planejada, ou seja, o cliente pesquisa e analisa o melhor custo-benefício para o seu evento. Portanto ele não se importa de se deslocar um pouco mais do local onde vive, caso acredite que está optando pelo serviço que se adequa melhor às suas necessidades. Por esta razão devemos considerar também os buffets da capital de Curitiba como concorrentes, que aproximadamente somam uma quantidade de 100 estabelecimentos espalhados pelos mais variados bairros.

Com base nos aspectos descritos acima, o Buffet Fábrica dos Sonhos busca com seus valores a diferenciação dos eventos, personalização, preço justo, qualidade no serviço, conforto, praticidade, segurança e facilidade.

4 PLANO DE MARKETING E VENDAS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO

O Buffet infantil Fábrica de Sonhos tem a proposta de realizar festas infantis de médio porte, cujo público alvo são crianças na faixa etária de 0 a 10 anos, inseridas nas classes B a D. O Buffet oferecerá pacotes de festas personalizadas cujo preço atenderá às necessidades financeiras e o desejo do cliente. A infraestrutura estará preparada para realizar o evento de seu cliente através de uma equipe treinada, atualizada e especializada para lidar com crianças, além dos diversos itens de entretenimento, decoração, músicas, foto/filmagem e guloseimas que estarão disponíveis na festa de acordo com o pacote escolhido.

4.2 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A localização do Buffet Infantil Fábrica de Sonhos será na região metropolitana de Curitiba, no município de Pinhais, no Centro, na Rua São Salvador nº 146. Este é um dos bairros mais nobres do município e de fácil acesso. As ruas são largas, bem iluminadas e a região é bastante segura não havendo terrenos baldios ou imóveis abandonados nas proximidades. É sabido que a contratação de um serviço de Buffet de festas infantis é uma compra planejada, onde o cliente realiza pesquisa de mercado e escolhe aquele que apresenta um equilíbrio maior na relação custo-benefício. Sendo assim, a área de atratividade deve ser considerada maior já que o cliente não se incomoda de se deslocar um pouco mais por um serviço que considera realmente especial.

4.3 ESTRATÉGIA DE PROPAGANDA

- **Cliente Satisfeito:** neste segmento o cliente que volta que traz novos clientes, que faz propaganda do estabelecimento é o cliente satisfeito. Portanto como este serviço está relacionado ao sonho das pessoas ligado às datas importantes como aniversários e batizados, a equipe do Fábrica de Sonhos trabalhará focada no evento de seu cliente para garantir que nenhum detalhe seja esquecido ou não esteja de acordo com o que foi contratado. Esta também é uma das estratégias de marketing do Buffet Fábrica de Sonhos – cliente Satisfeito. O Buffet terá um programa de bonificação em dinheiro ao funcionário que for elogiado pelos seus serviços que obedecerá às políticas de RH da empresa. Considerando o exposto vale ressaltar que o Fábrica de Sonhos terá como uma de suas bases o “marketing de relacionamento”. “Marketing com a finalidade deliberada de desenvolver e administrar relações de confiança e de longo prazo com os clientes, distribuidores, fornecedores ou outras partes no ambiente do marketing” (Cobra e Brezzo, 2010).
- **Site na Internet:** no site do Fábrica de Sonhos estarão disponíveis fotos do estabelecimento, informações sobre os tipos de festas e pacotes oferecidos

além de serviços como orçamentos online e convites virtuais. Através desta identidade visual o Buffet busca aproximar e fazer novos e potenciais clientes.

- Outdoor: para anunciar os serviços do Buffet serão colocados outdoors nas Avenidas Camilo di Lellis e João Leopoldo Jacomel, principais ruas do Centro de Pinhais onde o Buffet está localizado e nas proximidades de escolas, supermercados, shoppings, terminais de ônibus e bairros da redondeza como o Bairro Alto, Atuba e Tarumã – já na região de Curitiba.
- Panfletos, Folders e *Flyers*: distribuição de panfletos, folders e *flyers* sobre o Buffet nas áreas mais populosas da redondeza a fim de atingir diretamente o público alvo. São lugares como portas das escolas, parques, praças, mercados e shoppings dos bairros mais próximos na região da cidade. Na Figura 2 está apresentada a proposta do *Flyer* de divulgação do Buffet.
- Revistas e jornais locais: divulgação de fotos e serviços do Buffet em Revistas e Jornais dos bairros mais próximos, como o Jornal Agora Paraná do município de Pinhais.



FIGURA 2: FLYER DE DIVULGAÇÃO DO BUFFET INFANTIL FÁBRICA DE SONHOS

4.4 ESTRUTURA DO SERVIÇO

O Fábrica de Sonhos tem como objetivo ingressar no mercado de produção de festas infantis realizando quatro festas semanais. Para tanto sua estrutura contará com os seguintes espaços:

- Salão de festas equipado e decorado de acordo com o evento;
- Cozinha equipada de acordo com a necessidade do evento;
- Banheiros de fácil acesso às crianças e adultos;
- Espaço destinado à equipe administrativa / apoio;
- Espaço destinado à produção dos animadores como um vestiário ou camarim;
- Dispensa para produtos de estoque.
- Acesso fácil para cadeirantes e deficientes;

Com relação aos profissionais o Fábrica de Sonhos trabalhará com funcionários fixos e terceirizados. A equipe fixa será destinada à venda do serviço, atendimento ao cliente, administração das atividades de compra de suprimentos para festas, gestão da contratação de profissionais terceirizados e produção e realização de festas pequenas. A equipe terceirizada, ou de apoio, será chamada de acordo com a necessidade da agenda da empresa. Os profissionais fixos serão:

- 1 Monitora;
- 1 Faxineira;
- 1 Assistente Administrativo;
- 1 Doceira / salgadeira;
- 2 Garçons

O Fábrica de Sonhos priorizará a qualidade do atendimento, pois a fidelização do cliente está diretamente ligada a excelência no serviço prestado. Portanto, se o cliente optar por um evento mais requintado, com um número grande de pessoas, e assim forem necessários funcionários terceirizados, o Buffet terá parceria com os seguintes profissionais: Decoradores e animadores de festas infantis;

- DJs, cantores ou bandas;
- Recepcionistas;
- Seguranças;
- Fotógrafos, especialistas em luz, som e filmagens;

- Empresas de aluguel de equipamentos eletrônicos de entretenimento, como fliperamas;

4.5 SERVIÇOS

O Buffet Fábrica de Sonhos oferecerá um pacote de festas para um mínimo de 50 pessoas ao preço de R\$2.500,00 (Dois mil e quinhentos reais). Neste pacote o cliente terá a opção de acrescentar um ou mais tópicos (animadores, DJs, decoração) de acordo com o que deseja para o seu evento. Se o cliente quiser contratar os serviços do Buffet para realizar uma festa com menos de 50 pessoas, o custo do pacote terá o mesmo. Contudo, se quiser realizar um evento para mais de 50 pessoas, lhe será cobrado um adicional por pessoa, o que fica muito mais viável financeiramente ao cliente. Com relação às tarifas, crianças de 0 a 3 anos não pagarão valor algum. Portanto, uma festa com 50 crianças de até 3 anos terá o custo mínimo de R\$ 2.500,00, pois neste caso considera-se os pais. Crianças de 4 a 6 anos pagarão meia tarifa e, a partir dos sete anos, será cobrado o valor integral, assim como para os adultos. A duração das festas será de 4 horas conforme convenção da companhia. Se o cliente quiser estender este período, também será possível. Todas as modificações nos pacotes acarretarão numa variação do preço. Vale ressaltar que a equipe do Fábrica de Sonhos adaptará, dentro do possível, o evento desejado às necessidades do cliente. A seguir o que Fábrica de sonhos oferece em seu pacote principal:

- Comidas: salgados, doces, pipoca, cachorro quente e o bolo de aniversário. Estes itens serão fabricados pelo fornecedor é Sabor Ideal – Endereço Rua Norberto Ribeiro da Mota, 240 – Bairro Jardim Claudia, Pinhais – telefone 3665-7406 e 3056-4747 – e-mail: r.tazarz@gmail.com
- Bebidas: refrigerantes e sucos. Estes itens serão comprados / consignados na Distribuidora de bebidas Vicentini, na Rua Manoel Bandeira, nº 372, bairro Vargem Grande de Pinhais, telefone 3653-2222. Se o cliente quiser oferecer aos seus convidados bebidas alcoólicas, estas deverão ser levadas pelo próprio cliente, dono da festa.
- Decoração: 500 balões, aluguel de personagens e mesas decorativas (de acordo com o tema escolhido), faixa de “Feliz Aniversário”, vela decorativas,

convites decorativos, bandejas descartáveis, copos, pratos, garfos e colheres. Todos estes itens serão comprados / alugados na Big Festas casa de festas em Curitiba, localizado na Rua Padre Germano Mayer, nº 1147, no bairro Alto da XV.

5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO

5.1 LAYOUT

O Buffet Fábrica de Sonhos estará localizado na Rua São Salvador, nº 146, no bairro Centro, na Cidade de Pinhais, e sua fachada inicial pode ser facilmente compreendida por meio da Figura 3 e de outras fotos que constam no ANEXO.



FIGURA 3 - FACHADA INICIAL DO EMPREENDIMENTO

Para a montagem adequada do espaço de lazer e entretenimento do Buffet, será contratada a empresa Montagem de Buffet, que fará um projeto para 200m² ao custo de R\$800,00 o metro quadrado. A empresa está localizada na Av. Cel. Estanislau do Amaral, 1623 – Indaiatuba-SP – Fone (19) 3801-3188, que é especialista na montagem de Buffets Infantis. Na Figura 4, pode-se verificar o *layout* do principal brinquedo que será disponibilizado no Buffet.



FIGURA 4 - LAYOUT DO PRINCIPAL BRINQUEDO DO BUFFET

Fonte: www.montagemdebuffet.com.br

5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

O Buffet Infantil Fábrica de Sonhos será uma sociedade limitada composta por quatro proprietários, que terão funções distribuídas nas áreas de compras, vendas, produção, negociações, contratação, controle e supervisão, gestão de recursos humanos e administrativo em geral.

Nome: Luciana da Fonseca

Função: Sócia e gestora de Recursos Humanos.

Responsabilidade no projeto: gerir todas as atividades referentes à gestão de pessoas, contratação, benefícios, reposições, terceirização de funcionários.

Perfil: Administradora de empresas, com MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria. Mais de 10 anos de experiência em tesouraria. Mãe de uma menina de 6 anos que vivenciou a dificuldade em encontrar Buffets Infantis disponíveis na data de aniversário de sua filha, próximos a sua residência e com preço atrativo.

Nome: Maria Ruth Garcia

Função: Sócio e gestor Financeiro.

Responsabilidade no projeto: gerir todas as atividades referentes à gestão do caixa da empresa, realizar pagamentos, recebimentos, aplicações e empréstimos bancários e prestação de contas à contabilidade.

Perfil: Jornalista pós-graduada em Administração de Empresas com MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Seis anos de experiência na área financeira trabalhando com clientes internos e externos. Futura mãe e cliente em potencial de um Buffet Infantil que ofereça um serviço de qualidade atrelado a um preço justo.

Nome: Moacir Araújo Tosin

Função: Sócio e gestor de Marketing e Comercial.

Responsabilidade no projeto: elaboração do composto mercadológico, divulgação do Buffet, comercialização dos pacotes, atendimento ao público em geral.

Perfil: Administrador de Empresas, com MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria. Treze anos de experiência na área comercial de Seguradoras, trabalhando com diversos tipos de produtos securitários.

Nome: Matheus Marder

Função: Sócio e gestor de Compras e Produção.

Responsabilidade no projeto: gerir todas as atividades referentes à gestão de compras e produção de produtos, gestão de estoques e terceirização de serviços.

Perfil: Administrador, formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Com experiência de 5 anos em Instituições Financeiras e atualmente no ramo Industrial.

Triatleta amador nas horas vagas.

6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

6.1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a modernização da gestão de pessoas dentro das organizações inseridas no contexto da sociedade atual onde as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, são constantes e necessárias para a administração dos recursos humanos, entende-se que esta administração deve ser voltada para a retenção do capital humano e continuidade da organização. Salientando que a continuidade da companhia está diretamente relacionada à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos seus funcionários e principalmente pela motivação e profissionalismo dos mesmos no que se refere ao atendimento ao consumidor.

Portanto, a grande missão da administração de recursos humanos do Buffet infantil Fábrica de Sonhos será atrair, manter e desenvolver talentos humanos.

6.2 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Uma gestão de pessoas adequada considera tanto os objetivos da companhia, como por exemplo, a geração de lucro, como os objetivos de seus colaboradores. Por isso o departamento de RH é fundamental no planejamento e coordenação das atividades nas quais, e para as quais, a empresa e seus colaboradores devem trabalhar junto, em prol de um objetivo em comum. Desta forma os funcionários podem alcançar também seus objetivos pessoais/ individuais que estejam relacionados diretamente ou indiretamente com o trabalho.

A gestão de recursos humanos traçará os pontos críticos que estão relacionados à administração das pessoas, como absenteísmo, rotatividade, má qualidade no serviço prestado, desperdício, condições inadequadas de trabalho, salários baixos e acidentes. Uma vez definidos, a administração trabalhará de forma focada a fim de reduzir e eliminar tais pontos negativos. Para tanto investirá em treinamentos de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, buscando formar equipes multidisciplinares que terão maior capacidade e condições de desenvolver o trabalho dentro da expectativa da companhia. O ambiente de trabalho também será um foco para o Buffet Fábrica de

Sonhos, pois é sabido que este é um quesito fundamental para a motivação de seus funcionários.

6.3 DECISÕES ESTRATÉGICAS

No que se refere à administração de recursos humanos, as decisões estratégicas são muitas. Portanto se faz necessário a definição de alguns conceitos.

6.3.1 Organização

Uma organização só alcança seus objetivos quando seus sócios, administradores e funcionários trabalham juntos, focados nos objetivos da empresa.

6.3.2 Descrição dos Cargos

A tarefa de descrever um cargo consiste basicamente em enumerar todas as atividades, responsabilidades e habilidades que seu ocupante deve possuir. Ao descrever um cargo, os responsáveis pela gestão de pessoas do Buffet Fábrica de Sonhos não apenas analisará o indivíduo de forma isolada, mas sim as características do cargo e quais os quesitos imprescindíveis que o candidato para tal vaga precisa possuir.

6.3.3 Administração de Salários

O Fábrica de Sonhos estabelecerá de forma clara e transparente sua estrutura de cargos e salários, onde cada posição terá seu valor individual. Para estabelecer tal estrutura, o Buffet trabalhará com sistemas de valorizações de mercado, do mesmo nicho competitivo, e com políticas internas de recompensas individuais.

6.3.4 Recrutamento e Seleção

Como a equipe fixa do Buffet contará com um pequeno número de funcionários, por uma questão de custos, o recrutamento dos colaboradores que

farão parte de tal equipe será realizado pelo diretor de RH do Buffet Fábrica de Sonhos.

Para encontrar os candidatos com a qualificação solicitada, o Buffet veiculará na internet, em sites gratuitos, as suas vagas disponíveis com todas as informações necessárias como cargo, atribuições, faixa salarial e benefícios oferecidos.

TABELA 1 - CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS DO BUFFET

Qtd	Cargo	Salário Mínimo	Salário Máximo	Salário Proposto	13º salário 1/12	Férias 1/12	1/3 sobre férias (1/3)	FGTS	Aux. Alimentação	Aux. Refeição	Vale transporte	(-) Desconto Vale transporte	Total
2	Garçom	622	1300	950,00	79,17	79,17	26,39	90,78	90,00	176,00	114,40	(57,00)	3.097,80
2	Assistente Administrativo	622	920	850,00	70,83	70,83	23,61	81,22	90,00	176,00	114,40	(51,00)	2.851,80
1	Salgadeira / Doceira	622	1000	900,00	75,00	75,00	25,00	86,00	90,00	176,00	114,40	(54,00)	1.487,40
									270,00	528,00			7.437,01

À medida que os candidatos forem recrutados, a seleção definitiva ocorrerá após a aplicação de testes de personalidade, comportamento e habilidades para coletar informações complementares aos currículos.

6.3.5 Contratação e Registro

Uma vez concluído o processo de seleção, o Buffet realizará o procedimento de contratação e registro dos candidatos aptos para assumirem suas funções. Primeiramente serão formalizados contratos de experiência pelo período de três meses e, após esta fase, se o funcionário tiver desempenhado suas funções de maneira adequada, o contrato passa a ser por tempo indeterminado. O Buffet se compromete a obedecer todos os procedimentos previstos na legislação para admissão de seus funcionários.

6.3.6 Integração de Novo Empregado

Mesmo sendo um pequeno negócio, o Buffet Fábrica de Sonhos, tem por prioridade a breve adaptação dos seus colaboradores. Para tanto, os mesmos passarão por um processo de integração, onde serão apresentados a todos os diretores e colegas de trabalho e desta forma terão uma visão global do negócio do

Buffet, dos seus objetivos e sistema de trabalho. Os colaboradores também serão devidamente informados das suas responsabilidades na empresa e do sistema de pagamento e benefícios ao qual passará a usufruir.

6.3.7 Treinamento e Desenvolvimento

Considerando a dificuldade que os novos funcionários apresentam em seu primeiro dia de trabalho, o Buffet treinará seus colaboradores através de simulações de festas. Desta forma eles aprenderão a executar suas funções de forma correta. O objetivo deste treinamento é motivar os funcionários a desenvolver suas aptidões e apreender novas habilidades, conhecimentos, corrigir posturas, atitudes e comportamentos inadequados. O Fábrica de Sonhos considera que o funcionário está apto para trabalhar em seus eventos quando ele for capaz de antecipar o desejo dos clientes, de ser pró-ativo.

6.3.8 Avaliação de Desempenho

Como o Buffet estará iniciando as suas atividades, serão disponibilizadas para seus clientes formulários de críticas e sugestões. Esta ferramenta possibilitará avaliar a performance dos funcionários. A avaliação de desempenho dos colaboradores é muito importante tendo em vista que o Buffet irá priorizar a qualidade no atendimento, e será através dela que poderá obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa.

6.3.9 Benefícios

Além do salário compatível com a função, o Buffet oferecerá auxílio refeição, auxílio transporte e alimentação.

Como o Buffet trabalhará por eventos, o horário flexível também deve ser considerado um benefício, pois permitirá que seus colaboradores possam ter tempo livre para seus compromissos pessoais.

A administração estuda ainda uma participação no lucro das festas, mas este benefício será implementado somente após comprovada a maturidade das atividades do Buffet.

6.3.10 Retenção de Funcionários

Com o objetivo de garantir que o turnover do Buffet seja bastante baixo, o responsável pela gestão de pessoas do Buffet terá um plano de ação para que os colaboradores trabalhem satisfeitos e realizados com o trabalho. Este plano de ação apresentará oportunidades que possam ser atingidas, autonomia para os funcionários exercerem suas atividades e potencializarem suas capacidades e habilidades. Com o passar do tempo, as tarefas serão enriquecidas com aumento intencional de desafios que poderão ser vencidos.

O responsável pela gestão de pessoas também deverá lidar com questões como segurança no trabalho, ambiente de trabalho adequado – a fim de garantir que as relações interpessoais sejam razão de motivação e não de insatisfação – e condições de trabalho, proporcionando ao colaborador todas as ferramentas necessárias para que suas funções sejam devidamente exercidas.

Este plano de ação estará descrito no planejamento estratégico do Buffet, e deverá ser comunicado para todos os funcionários da empresa de forma clara, gerando assim confiança e credibilidade entre a administração e seus funcionários.

O principal objetivo do Buffet com este plano é estabelecer junto aos funcionários uma visão compartilhada do negócio, para que o Buffet caminhe numa uniformidade de metas e objetivos com seus funcionários que, desta forma, os, realizarão suas atividades agregando valor aos produtos e serviços oferecidos, o que impactará diretamente na qualidade do atendimento prestado ao cliente final.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico da gestão de pessoas deve ser revisado periodicamente, pois não poderá fugir das metas e objetivos globais do Buffet. O conjunto de procedimentos e rotinas será analisado, otimizado ou até mesmo modificado sempre que for necessário.

7 PLANO FINANCEIRO

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial da Fábrica de Sonhos será com capital próprio no valor de R\$ 200.513,00 (duzentos mil reais). Os recursos serão aportados de forma integral e cada um dos quatro sócios contribuirá com a mesma quantia.

O aporte financeiro inicial que será destinado para dar início aos investimentos, despesas pré-operacionais e capital de giro inicial, está apresentado na Tabela 2.

TABELA 2 - INVESTIMENTOS INICIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Itens a comprar	Custo	Medida	Unidades	Total
Área de recreação	800,00	m ²	200	160.000,00
Copos	19,50	6 unidades	60	195,00
Micro-ondas	296,97	1 unidade	1	297,00
Jarra de Vidro 1,8 Litros	19,90	1 unidade	20	398,00
Bandejas de aço inox	6,90	1 unidade	20	138,00
Forno	1,00	1 unidade	1	369,00
Freezer 401L	1.329,00	1 unidade	1	1.329,00
Mesa Plástica Redonda	59,90	1 unidade	10	599,00
Cadeiras	23,80	1 unidade	50	1.190,00
Toalha de Mesa Branca	49,90	1 unidade	20	998,00
Total compra				165.513,00
Pintura				5.000,00
Banheiro - reforma				10.000,00
Capital de giro Inicial				20.000,00
			TOTAL	200.513,00

A área de recreação engloba todos os equipamentos para as crianças brincarem além do layout do local. Trata-se de uma empresa especializada em montagens de Buffets infantis. Serão instalados 200 metros quadrados de brinquedos a um custo de R\$ 800,00 o metro quadrado, fornecendo assim o maior investimento da empresa.

A necessidade dos demais produtos foi estimada de acordo com a média de festas a serem realizadas por mês.

Com relação ao capital de giro, foi estimado para que se possam realizar as primeiras festas sem a necessidade de aportes adicionais.

7.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

Na construção do Buffet infantil Fábrica de Sonhos compreende como despesas pré-operacionais, gastos relacionados a obras de estruturação do local, pintura, compra de equipamentos, acessórios, contratação de pessoal, área de recreação montada através de uma empresa especializada na criação de ambientes de Buffet infantil. Os gastos para estas etapas estão contemplados na tabela acima e posteriormente no fluxo de caixa.

7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

A Fábrica de Sonhos pretende operar, em média, quatro festas semanais, perfazendo um total de dezesseis festas mensais. No primeiro ano, por estar iniciando, estima-se um número de três festas por semana, doze mensais em média (Tabela 3). O objetivo é ter uma receita mínima por festa de R\$ 2.500,00, na qual estima-se chegar neste valor com uma festa ao preço de R\$ 50,00 por pessoa e um mínimo de 50 pessoas para fechar o evento (Tabela 3).

TABELA 3 - ESTIMATIVA DE FATURAMENTO ANUAL DO BUFFET

Ano	Festas Mensais	Mínimo Pessoas	Preço por pessoa	Receita Anual
1	12	50	50,00	360.000,00
2	16	50	50,00	480.000,00
3	16	50	50,00	480.000,00
4	16	50	50,00	480.000,00
5	16	50	50,00	480.000,00
6	16	50	50,00	480.000,00

Além disso, existe o faturamento adicional, ou seja, festas com o número de pessoas acima do mínimo, que geram uma receita extra para a empresa.

7.4 DESPESAS ADMINISTRATIVAS

A empresa pretende ter 6 funcionários, mas nem todos em período integral, o que ocasiona em custos menores de gastos com pessoal. A ideia de ter funcionários e terceirizados seria de evitar que a empresa não fique dependente de prestadores de serviços, e que não ocorram dispêndios extras de contratação e, conseqüentemente, diminuição da margem de contribuição.

A Tabela 4 relata os custos com departamento pessoal e a Tabela 5, todos os custos fixos do Buffet.

TABELA 4 - CUSTOS MENSAIS COM FUNCIONÁRIOS DO BUFFET

Cargo	Garçom	Monitora	Assistente Administrativo	Faxineira	Salgadeira / Doceira	Total
Quantidade	2	1	1	1	1	
Salário Proposto	950,00	800,00	850,00	800,00	900,00	
13º salário 1/12	79,17	66,67	70,83	66,67	75,00	
Férias 1/12	79,17	66,67	70,83	66,67	75,00	
1/3 sobre férias (1/3)	26,39	22,22	23,61	22,22	25,00	
FGTS	90,78	76,45	81,22	76,45	86,00	
Aux. Alimentação	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	
Aux. Refeição	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	
Vale transporte	114,40	114,40	114,40	114,40	114,40	
(-) Desconto Vale transporte	(57,00)	(48,00)	(51,00)	(48,00)	(54,00)	
Total	3.097,80	1.364,40	1.425,90	1.364,40	1.487,40	8.739,91

TABELA 5 - ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS MENSAIS DO BUFFET

Despesas Administrativas	Valor R\$
Despesas com pessoal	8.739,91
Energia	300,00
Água	100,00
Telefone	50,00
Aluguel	3.700,00
TOTAL	12.889,91

7.5 DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO

Para divulgação, a empresa irá focar em 3 segmentos:

- Comunicação interpessoal
- Folders / Panfletos / Flyer
- Internet

Os custos totais com comercialização são estimados em R\$ 600,00 mensais, distribuídos em panfletos e divulgação na internet (Tabela 6).

TABELA 6 - ESTIMATIVA DE CUSTOS MENSAIS DE VEICULAÇÃO DE PROPAGANDAS DO BUFFET

Despesas Comerciais	Valor R\$
Panfletos	100,00
Internet	300,00
TOTAL	400,00

Acredita-se que estes investimentos serão maturados ao longo do tempo, visto que no início o dispêndio é maior com o intuito de o público alvo conhecer a empresa e posteriormente menor, focando mais na divulgação interpessoal.

7.6 DESPESAS FINANCEIRAS

Inicialmente, todos os investimentos e fluxo para capital de giro serão utilizados com capital próprio e geração futura de caixa da empresa. O uso de recursos de terceiros seria interessante apenas com taxas muito atrativas no mercado (linhas subsidiadas do BNDES) ou em caso de necessidade extrema. Como os programas subsidiados do BNDES são em sua grande maioria de dotação orçamentária e são liberados de acordo com as condições de mercado, não podemos ficar limitados a este tipo de financiamento. Por isso, a empresa pretende alocar capital próprio ao negócio e não ter riscos de liquidez e escassez de crédito.

7.7 VIABILIDADE FINANCEIRA

7.7.1 Cenários

O estudo de viabilidade de um projeto tem como objetivo apurar se o investimento apresentará um retorno satisfatório, gerando valor aos seus acionistas. Abaixo, será apresentada a viabilidade do Buffet Infantil Fábrica de Sonhos, na qual projetamos em um horizonte de 6 anos, a partir do investimento inicial e ao final do 6º ano, o negócio seria encerrado, ou até mesmo poderia ser projetado para mais alguns anos pela frente.

Também será apresentado um cenário pessimista e outro otimista, com o intuito de compararmos o resultado realista e aumentarmos o grau de previsibilidade do negócio.

Os dados das tabelas estão consolidados por todas as informações que foram apresentadas até então.

7.7.1.1 Cenários Realista, Pessimista e Otimista

Nas Tabelas 7, 8 e 9 estão apresentados os cenários realista, pessimista e otimista, respectivamente, acerca de diferentes perspectivas de mercado.

TABELA 7 - CENÁRIO REALISTA

Valor da Festa por pessoa	50,00
Número de pessoas	50
Total por festa	2.500,00

Número de Festas Mensais - Projeção		12	16	16	16	16	16
-------------------------------------	--	----	----	----	----	----	----

Regime de tributação simples							
	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Receitas		360.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
(-) Impostos sobre faturamento - ISS (2%)		7.200	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
(=) Receita Líquida		352.800	470.400	470.400	470.400	470.400	470.400
(-) Custos		175.277	233.702	233.702	233.702	233.702	233.702
(-) Despesas Adm e Comerciais		159.479	159.479	159.479	159.479	159.479	159.479
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		18.044	77.219	77.219	77.219	77.219	77.219
(-) Depreciação Contábil		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Lucro antes de Juros e IR (Lajir / EBIT)		7	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167
(-) Juros sobre financiamento		0	0	0	0	12	
(-) Juros sobre empréstimos		0	0	0	0	0	0
(=) Lucro antes do IR (LAIR)		7	59.167	59.167	59.167	59.155	59.167
(-) Impostos (8,49%)			5.023	5.023	5.023	5.022	5.023
(=) Lucro Líquido		7	54.144	54.144	54.144	54.133	54.144
(+) Depreciações		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Fluxo de Cx Operacional		18.044	72.195	72.195	72.195	72.184	72.195
(-) Investimentos em ativos fixos	180.513						
(+) Receitas de revenda (valor residual)							90.256
(-) IR sobre o valor residual							4.513
(-) Investimentos em Capital de Giro	20.000						
(+) Recuperação de Capital de Giro							20.000
(=) Fluxo de caixa do projeto	200.513	18.044	72.195	72.195	72.195	72.184	177.939
(+) Financiamentos ELP							
(-) Amortizações ELP							
(+) Empréstimos para Capital de Giro							
(-) Amortizações Capital de Giro							
(=) Fluxo de caixa do investidor livre	200.513	18.044	72.195	72.195	72.195	72.184	177.939

No cenário realista, projetamos o que é esperado que a empresa venha a realizar. Acreditamos que a companhia consiga realizar 16 festas mensais a partir do segundo ano. No primeiro, estamos estimando um número de 12 festas por se tratar do começo do negócio.

Neste fluxo, analisamos que o investimento inicial em ativos fixos será de R\$ 180.513,00 e o investimento em capital de giro de R\$ 20.000,00, ocasionando um aporte inicial de R\$ 200.513,00 conforme já mencionado.

No cenário pessimista, traçamos como a pior visualização a empresa fazer apenas 12 festas mensais, o que daria 3 festas semanais em média.

Com isso, chegamos a um fluxo de caixa pouco favorável, mostrando que conseguiríamos retorno do investimento (payback) apenas no final do projeto, ou seja, para o fluxo de caixa do investidor, a perda seria apenas com relação ao dinheiro ao longo do tempo, pois operacionalmente o fluxo mostra que a empresa termina praticamente empatada.

TABELA 9 - CENÁRIO OTIMISTA

Valor da Festa por pessoa	50,00
Número de pessoas	50
Total por festa	2.500,00

Número de Festas Mensais - Projeção		16	20	20	20	20	20
-------------------------------------	--	----	----	----	----	----	----

Regime de tributação simples							
	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Receitas		480.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(-) Impostos sobre faturamento - ISS (2%)		9.600	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(=) Receita Líquida		470.400	588.000	588.000	588.000	588.000	588.000
(-) Custos		233.702	292.128	292.128	292.128	292.128	292.128
(-) Despesas Adm e Comerciais		159.479	159.479	159.479	159.479	159.479	159.479
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		77.219	136.393	136.393	136.393	136.393	136.393
(-) Depreciação Contábil		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Lucro antes de Juros e IR (Lajir / EBIT)		59.167	118.342	118.342	118.342	118.342	118.342
(-) Juros sobre financiamento		0	0	0	0	0	0
(-) Juros sobre empréstimos		0	0	0	0	0	0
(=) Lucro antes do IR (LAIR)		59.167	118.342	118.342	118.342	118.342	118.342
(-) Impostos (8,97%)		5.307	10.615	10.615	10.615	10.615	10.615
(=) Lucro Líquido		53.860	107.727	107.727	107.727	107.727	107.727
(+) Depreciações		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Fluxo de Cx Operacional		71.911	125.778	125.778	125.778	125.778	125.778
(-) Investimentos em ativos fixos	180.513						
(+) Receitas de revenda (valor residual)							90.256
(-) IR sobre o valor residual							4.513
(-) Investimentos em Capital de Giro	20.000						
(+) Recuperação de Capital de Giro							20.000
(=) Fluxo de caixa do projeto	200.513	71.911	125.778	125.778	125.778	125.778	231.521
(+) Financiamentos ELP	0						
(-) Amortizações ELP							
(+) Empréstimos para Capital de Giro	0						
(-) Amortizações Capital de Giro							
(=) Fluxo de caixa do investidor livre	200.513	71.911	125.778	125.778	125.778	125.778	231.521

Neste cenário, projetamos como otimista a empresa realizar 20 festas mensais a partir do segundo ano (no primeiro, 16 festas), que em média seria a elaboração de 5 festas semanais.

O fluxo nos mostra que o caixa livre do investidor já é positivo a partir do segundo ano, mostrando que o projeto, em caso de um cenário extremamente positivo, dará um retorno espetacular.

Além disso, neste cenário, conseguimos ver que o lucro operacional da empresa sobe proporcionalmente mais do que a receita, visto que os custos fixos acabam sendo diluídos.

A visualização destes três cenários mostra muito sobre o que pode acontecer com a empresa se as perspectivas forem aquém ou além do planejado. Conseguimos ter uma previsibilidade maior do que poderia acontecer caso o cenário não fosse tão favorável como anteriormente era previsto.

A partir destes cenários, analisaremos a viabilidade do projeto através do VPL – Valor presente líquido, TIR – Taxa interna de Retorno, Payback – Retorno do Investimento e ILL – Índice de Lucratividade Líquido.

7.7.2 Valor Presente Líquido – VPL

O VPL de um projeto é representado pela soma dos valores presentes de cada um dos fluxos de caixa anuais gerados por ele.

O cálculo do VPL é realizado utilizando a taxa de retorno desejável, que é a taxa de retorno mínima aceitável pelos sócios ou acionistas para o investimento. Ela corresponde ao retorno que a organização esperaria receber de qualquer outro investimento com risco similar. Neste caso, a taxa de risco utilizada foi de 12%, ou seja, a taxa básica da economia brasileira mais um prêmio de quase 4% por correr o risco. Neste contexto, a Tabela 10 mostra o comparativo entre os VPL's nos cenários realista, pessimista e otimista.

TABELA 10 - COMPARATIVO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) NOS TRÊS CENÁRIOS

VPL		
Realista	Pessimista	Otimista
101.529,05	72.752,72	332.088,71

Chegamos à conclusão de que com a realização de 12 festas mensais, teríamos um VPL negativo, ou seja, não seria viável investirmos neste projeto. Com a realização de 16 festas (realista) e 24 festas (otimista) teríamos um resultado favorável e seria extremamente aconselhável abriremos o negócio.

7.7.3 Taxa Interna de Retorno – TIR

A TIR, é a taxa de desconto que torna o VPL de um projeto de investimento igual a zero, independentemente da taxa de juros do mercado financeiro.

Logo, essa taxa faz com que o projeto pague o investimento inicial quando considerado o valor do dinheiro no tempo.

Como regra geral, tem-se:

- Se $TIR > Taxa\ de\ Desconto \Rightarrow VPL\ positivo;$
- Se $TIR = Taxa\ de\ Desconto \Rightarrow VPL\ nulo\ e$
- Se $TIR < Taxa\ de\ Desconto \Rightarrow VPL\ negativo.$

Neste contexto, a Tabela 11 mostra o comparativo entre as TIR's nos cenários realista, pessimista e otimista.

TABELA 11 - COMPARATIVO DA TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) NOS TRÊS CENÁRIOS

TIR		
Realista	Pessimista	Otimista
24%	-1%	51%

Verificamos que no cenário realista, a taxa interna de retorno foi de 24%, proporcionando um fluxo financeiro acima da taxa média de atratividade de 12% considerada para investirmos nosso dinheiro.

O cenário otimista também mostra uma TIR alta, de 51%, afirmando que o projeto é favorável em caso de perspectiva melhor do que a real.

Já o cenário pessimista, nos mantém em alerta, pois conseguimos saber que realizando 12 festas mensais, teríamos um retorno abaixo do que é esperado.

7.7.4 Payback

O *Payback* é responsável por medir o prazo de retorno com que os fluxos de caixa gerados por um projeto de investimento cobrem o investimento inicial.

Os projetos ou os cenários de um mesmo projeto que cobrem seus investimentos mais cedo podem ser considerados mais atraentes, visto que todos os fluxos de caixa obtidos após este período podem ser considerados lucro, o que pode representar o sucesso do empreendimento.

Este método é passível de ser aplicado de suas formas: o *Payback* Simples e o *Payback* Descontado.

A principal diferença entre eles corresponde ao fato de que o *Payback* Descontado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, ou seja, ele atualiza os fluxos de caixa futuros a uma taxa de aplicação no mercado financeiro, para trazer estes fluxos a valor presente, e só então calcular o prazo de recuperação.

As Tabelas 11, 12 e 13 mostram os resultados dos *paybacks* (normal e descontado) referentes aos três cenários analisados.

TABELA 12 - *PAYBACK* NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO REALISTA

<i>PAYBACK</i> - CENÁRIO REALISTA			<i>PAYBACK</i> DESCONTADO - REALISTA		
Ano	Fluxo	Saldo	Ano	Fluxo	Saldo
0	200.513	200.513	0	200.513	200.513
1	18.044	182.469	1	16.111	184.402
2	72.195	110.273	2	57.554	126.848
3	72.195	38.078	3	51.387	75.461
4	72.195	34.117	4	45.881	29.580
			5	40.959	11.380

No cenário realista, verificamos que o retorno do investimento acontece em dado momento entre o final do 3º ano e início do 4º. Já pelo *Payback* Descontado, o retorno se dá entre o 4º e 5º ano.

TABELA 13 - *PAYBACK* NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO PESSIMISTA

<i>PAYBACK</i> - CENÁRIO PESSIMISTA			<i>PAYBACK</i> DESCONTADO - PESSIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo	Ano	Fluxo	Saldo
0	200.513	200.513	0	200.513	200.513
1	18.044	182.469	1	16.111	184.402
2	18.044	164.424	2	14.385	170.017
3	18.044	146.380	3	12.844	157.174
4	18.044	128.336	4	11.467	145.706
5	18.044	110.292	5	10.239	135.468
6	123.788	13.496	6	62.715	72.753

No cenário pessimista, apesar do fluxo gerar um VPL negativo, acontece o retorno do investimento quase no final do 6º ano do projeto.

Mas pelo *Payback* Descontado este retorno acaba não acontecendo no prazo do projeto.

TABELA 14 - *PAYBACK* NORMAL E DESCONTADO CONSIDERANDO O CENÁRIO OTIMISTA

<i>PAYBACK</i> - CENÁRIO OTIMISTA			<i>PAYBACK</i> DESCONTADO - OTIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo	Ano	Fluxo	Saldo
0	200.513	200.513	0	200.513	200.513
1	71.911	128.602	1	64.207	136.306
2	125.778	2.824	2	100.269	36.037
3	125.778	122.954	3	89.526	53.489

Já no cenário otimista, verificamos um retorno muito rápido do investimento em comparação aos demais cenários. Neste caso, no início do 2º ano, o retorno do investimento é realizado. E pelo *Payback* Descontado verificamos que o retorno do investimento se dá ao final do primeiro trimestre do 2º ano.

7.7.5 Índice de Lucratividade Líquida – ILL

O índice de lucratividade relativiza o resultado do VPL, ou seja, mostra se o resultado do fluxo de caixa gerado pelo projeto é positivo sobre o valor do investimento inicial.

- Se $VPL > 0$; então $ILL > 1$

Com relação aos cenários apresentados, a Tabela 15 demonstra os resultados obtidos.

TABELA 15 - RESULTADO DO ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE LÍQUIDA (ILL) CONSIDERANDO OS TRÊS CENÁRIOS

ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE - ILL		
Realista	Pessimista	Otimista
1,51	-	2,61

Verifica-se que em dois dos três cenários possíveis temos um índice de lucratividade bom. No cenário pessimista, por termos gerado um fluxo com VPL negativo, não obtivemos lucratividade sobre o investimento inicial.

7.7.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio Contábil diz respeito ao momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, sendo as receitas suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas, e o lucro vem com as vendas adicionais. Assim, quando a empresa operar acima desse ponto terá lucro e quando operar abaixo terá prejuízo.

Tendo em vista a importância do conhecimento desta informação para a análise de um empreendimento, efetuou-se o cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil da Fábrica de Sonhos, conforme Tabela 16.

TABELA 16 - PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL DO BUFFET

Valor da Festa por pessoa	50,00
Número de pessoas	50
Total por festa	2.500,00

Número de Festas Mensais - Projeção		13,3070 8	13,3070 8	13,3070 8	13,3070 8	13,3070 8	13,3070 8
-------------------------------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Regime de tributação simples							
	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Receitas		399.212	399.212	399.212	399.212	399.212	399.212
(-) Impostos sobre faturamento - ISS (2%)		7.984	7.984	7.984	7.984	7.984	7.984
(=) Receita Líquida		391.228	391.228	391.228	391.228	391.228	391.228
(-) Custos		194.369	194.369	194.369	194.369	194.369	194.369
(-) Despesas Adm e Comerciais		159.479	159.479	159.479	159.479	159.479	159.479
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		37.381	37.381	37.381	37.381	37.381	37.381
(-) Depreciação Contábil		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Lucro antes de Juros e IR (Lajir / EBIT)		19.329	19.329	19.329	19.329	19.329	19.329
(-) Juros sobre financiamento		0	0	0	0	0	0
(-) Juros sobre empréstimos		0	0	0	0	0	0
(=) Lucro antes do IR (LAIR)		19.329	19.329	19.329	19.329	19.329	19.329
(-) Impostos (8,49%)		1.641	1.641	1.641	1.641	1.641	1.641
(=) Lucro Líquido		17.688	17.688	17.688	17.688	17.688	17.688
(+) Depreciações		18.051	18.051	18.051	18.051	18.051	18.051
(=) Fluxo de Cx Operacional		35.740	35.740	35.740	35.740	35.740	35.740
(-) Investimentos em ativos fixos	180.513						
(+) Receitas de venda (valor residual)							90.256
(-) IR sobre o valor residual							4.513
(-) Investimentos em Capital de Giro	20.000						
(+) Recuperação de Capital de Giro							20.000
(=) Fluxo de caixa do projeto	200.513	35.740	35.740	35.740	35.740	35.740	141.483
(+) Financiamentos ELP	0						
(-) Amortizações ELP							
(+) Empréstimos para Capital de Giro	0						
(-) Amortizações Capital de Giro							
(=) Fluxo de caixa do investidor livre	200.513	35.740	35.740	35.740	35.740	35.740	141.483

O ponto de equilíbrio da empresa seria a realização de uma média de 13,31 festas por mês para que os custos totais fossem cobertos por toda a receita, gerando um fluxo de caixa do investidor livre que ocasionaria um VPL = 0 e igual à taxa média de atratividade, 12%.

Esta ferramenta auxilia para sabermos em que patamar começamos a ter lucro, ou seja, acima de 13 festas por mês, praticamente, a companhia passa a ter lucro.

7.7.7 Análise dos Cenários

Os cenários mostrados tem o objetivo de aumentar a previsibilidade dos riscos de mercado, ou seja, estamos analisando a viabilidade de um negócio para ser implantado hoje, mas até o projeto sair do papel e começar a ter desempenho leva tempo e por isso que analisamos as hipóteses de otimismo (acima do real) e pessimismo (abaixo do real).

Além disso, durante o funcionamento da empresa, os cenários podem variar e saber o que pode acontecer antes mesmo de tal cenário se realizar é extremamente importante para os gestores de qualquer companhia.

Em nosso caso, temos que em cenário pessimista, nosso investimento não é considerado atrativo (apesar de ter seus gastos praticamente cobertos pelo fluxo operacional) – ou seja, o fluxo negativo se dá praticamente na totalidade pela perda do dinheiro no tempo.

No entanto em 2 cenários possíveis de 3 analisados temos que a viabilidade econômica do projeto é sustentável e, portanto, favorável para a implementação do negócio (Tabela 17).

TABELA 17 - COMPARATIVO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS TRÊS CENÁRIOS

	Realista	Pessimista	Otimista
VPL	101.529,05	-72.752,72	322.088,71
TIR	24%	1%	51%
VALOR	302.042,05	-273.265,72	522.601,71
PAYBACK	3,5	5,8	2,1
PAYBACK DESC.	4,6	-	2,4
ILL	1,51	-	2,61
FATURAMENTO	2.760.000,00	2.160.000,00	3.480.000,00
LUCRO LÍQUIDO	270.702,21	-42,27	592.492,54

Acima, temos um resumo dos diferentes cenários projetados. O cenário realista nos mostra um faturamento total de R\$ 2.706.000, com um lucro líquido aproximado de R\$ 271.000, o que ocasiona um VPL do projeto de R\$ 101.529,05, além de uma taxa interna de retorno de 24%.

O cenário pessimista nos mostra um faturamento total de R\$ 2.160.000, com um prejuízo de apenas R\$ -42,27, o que ocasiona um VPL do projeto de R\$ -72.752,72, além de uma taxa interna de retorno de 1%, bem abaixo da taxa média de atratividade esperada de 12%.

Já o cenário otimista nos apresenta um faturamento total do projeto de R\$ 3.480.000, com um lucro líquido de R\$ 592.493, o que ocasiona um VPL do projeto de R\$ 322.088,71, além de uma taxa interna de retorno de 51%.

Com relação ao cenário pessimista, cabe ressaltar que apesar do VPL negativo e da não favorabilidade de realização do projeto nestas condições, ele mostrou-se um projeto com fluxo operacional praticamente empatado, revelado através do prejuízo do projeto inteiro ser de apenas R\$ 42,27. Isso indica também que a viabilidade do projeto se dá mais por perda do dinheiro ao longo do tempo do que pelo fluxo do negócio em si ser ruim. O que nos diz que em caso de ocorrência momentânea deste cenário, é possível sustentar por um período e tentar a reversão, ao invés de desistir imediatamente do projeto.

É importante analisarmos estes números, pois eles são essenciais para direcionar o rumo da empresa e a estratégia a ser adotada caso o cenário pessimista, principalmente, venha a ocorrer.

8 CONCLUSÃO

A grande vantagem do Buffet Fábrica de Sonhos é poder estar localizado numa região cuja demanda é expressiva, porém mal atendida pela concorrência. Esta é uma oportunidade para a empresa desenvolver o dinamismo e a inovação desejados através da combinação de serviços de excelente qualidade com preços justos.

O Buffet Fábrica de Sonhos apresenta índices positivos, mostrando ser uma empresa sólida e confiável, com tendência de crescimento de suas atividades e melhoria dos seus índices.

A empresa apresenta uma meta agressiva, de aumentar sua receita para o segundo ano de atividade e, para atingir seu objetivo, investirá em campanhas de marketing e contato estreito com os clientes de forma a aumentar as vendas pelo fortalecimento da marca. “Surpreendentemente, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos *inovação de valor*. Nós a chamamos de inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercados inexplorados” (Kim e Mauborgne, 2005).

REFERÊNCIAS

COBRA, M.; BREZZO, R. **O Novo Marketing**, p. 11, Editora Elsevier, 2010.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**, Manole: São Paulo, 2004.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (Ipardes). Disponível em <http://www.ipardes.gov.br>. Acesso em: 09/03/2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Cap. 1, p. 12, Edição 1, Campus, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Pren-tice Hall Brasil, 12° edição, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, Editora PHB – Prentice/Hall do Brasil, 5° edição, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**, Campus: Rio Janeiro, 1991.

TELLES, R.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I.; CROCCO, L.; GIOIA, R. M. **Decisões de Marketing, os 4Ps.**, Saraiva, 2010.

VALUE BASED MANAGEMENT. Management Methods. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso em: 04/11/2007.

APÊNDICE

IDEIAS DE NOVOS NEGÓCIOS - BUFFET

AUTORA: Luciana da Fonseca

Apresentação do Negócio

Buffet é um negócio que está relacionado à realização de sonhos das pessoas. São sonhos que estão ligados a datas importantes, como: nascimento, aniversário, casamento, formatura, bodas, reencontros familiares e confraternizações diversas.

Festas dessa natureza exigem que nenhum detalhe seja esquecido, pois o momento sonhado não pode virar pesadelo. Logo, é uma atividade que requer planejamento compartilhado com os clientes e execução impecável pelo empresário. Realizar festas especiais envolve uma série de itens, seja o tema do momento, a produção da roupa dos donos da festa e dos convidados, a criatividade do convite, a filmagem dos momentos que ficarão para sempre, a produção do ambiente, a música, as atividades de entretenimento para os convidados e as guloseimas que serão servidas.

O empreendedor deve decidir entre uma grande variedade de especializações de acordo com as características da clientela, tais como: festas infantis, festas teens, eventos para empresas, formaturas, recepções, etc. No segmento de festas infantis há uma tendência atual dos buffets temáticos, que incorporam na estrutura e decoração temas do momento como, aventura espacial, fundo do mar, temas da Disney, piratas, contos de fadas, etc.

Mercado

Utilizando a cidade de Curitiba como exemplo, existem aproximadamente 100 Buffets especializados em festas infantis, concentrados especialmente em bairros da classe média e alta.

Os principais clientes são as empresas especializadas em formaturas, empresas organizadoras de eventos em áreas diversas, entidades de classes, pessoas da classe média ou alta, confraternizações empresariais, etc.

A maior demanda por eventos ocorre nos meses de novembro, dezembro e janeiro, em razão das confraternizações de empresas, festas de natal, ano novo e formaturas. Os eventos mais procurados são casamentos e aniversários infantis.

O ritmo acelerado de vida da população das cidades e a crescente especialização desse segmento de negócio têm sido responsáveis pelo crescimento do setor, em face da comodidade que oferece. Fazer uma festa ou uma recepção em um Buffet implica apenas em contratar uma empresa, reunir os amigos e abrir os presentes.

O mercado de realização de festas e eventos apresenta nível de crescimento acelerado.

Localização

A contratação de um Buffet para a realização de uma festa é uma compra planejada, porque o cliente pesquisa as empresas existentes no mercado, identifica aquela que atende melhor as suas necessidades considerando o melhor equilíbrio entre custos e serviços agregados. Sendo assim, a área de atratividade torna-se maior, já que o cliente não se incomoda em se deslocar um pouco mais para a contratação de um serviço considerado especial. Entretanto, ao comparar com as empresas concorrentes, alguns fatores devem ser motivo de atenção do empreendedor para a localização do Buffet. Estar localizado em bairros residenciais de classe média e classe média alta oferece as melhores oportunidades. Para os Buffets especializados em festas infantis são polos de atratividade as escolas existentes na região.

ANEXO











