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

RODRIGO GRASSMANN

PLANO DE NEGÓCIOS – RESTAURANTE JAPONÊS KAITEN

CURITIBA
2013

RODRIGO GRASSMANN

PLANO DE NEGÓCIOS – RESTAURANTE JAPONÊS KAITEN

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.
Orientadora: Professora Aneli Maria Martins da Silva.

CURITIBA
2013

G768p

Grassmann, Rodrigo

Plano de negócios: Restaurante Japonês Kaiten / Grassmann, Rodrigo – Curitiba: ISAE/FGV, 2013

120f. ; 30 cm

Inclui Apêndice: Como desenvolver uma franquia

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria) - Instituto Superior de Administração / Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, 2013.

Orientação: Aneli Maria Martins da Silva

1.Restaurante - Viabilidade. 2.Kaiten. 3.Gastronomia japonesa.

CDU – 658.4012:640.432(520)

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso
"Plano de Negócios – Restaurante Japonês Kaiten"

elaborado por Rodrigo Grassmann

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 18 de março de 2013.

_____
José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador

_____
Aneli Maria Martins da Silva
Professora orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Grassmann, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 09/2011 a 03/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Plano de Negócios – Restaurante Japonês Kaiten" é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 18 de março de 2013.

_____

Rodrigo Grassmann

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Layout do 1º Piso 55
Figura 2 – Layout do 2º Piso 57
Figura 3 – 5 Forças de Porter 67
Figura 4 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* ..... **Erro! Indicador não definido.**
Figura 5 – Princípios da organização focalizada na estratégia .. **Erro! Indicador não definido.**
Figura 6 – Abordagem de Niven ..... **Erro! Indicador não definido.**
Figura 7 – Mapa Estratégico ..... **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação CNAE 18
Quadro 2 - Participação Societária 18
Quadro 3 - Regimes de Tributação 18
Quadro 4 - Alíquotas de Impostos Federais 19
Quadro 5 - Licenças e Consultas 20
Quadro 6 - Análise demográfica por bairro 28
Quadro 7 - 20 bairros com maior distribuição de renda 29
Quadro 8 - 20 bairros com maior população 29
Quadro 9 - Lista de produtos 39
Quadro 10 - Máquinas e Equipamentos 51
Quadro 11 - Lista de Insumos 53
Quadro 12 - Características que distinguem serviços e bens 58
Quadro 13 - Critérios dos consumidores para avaliar a qualidade de serviços 59
Quadro 14 - Questões chaves consideradas na escolha da localização/ponto 60
Quadro 15 - Previsão de ocupação e rotatividade 64
Quadro 16 - Previsão de Vendas 64
Quadro 17 - Análise PEST 66
Quadro 18 - Análise SWOT 70
Quadro 19 - Investimento Inicial 72
Quadro 20 - Depreciação 73
Quadro 21 - Despesas Administrativas e de Vendas 73
Quadro 22 - Quadro de funcionários 74
Quadro 23 - Despesas com RH 75
Quadro 24 - Demonstrativo Consolidado do Resultado do Exercício 75
Quadro 25 - Distribuição das despesas, custos e impostos 76
Quadro 26 - Fluxo de Caixa do Projeto 78
Quadro 27 - Balanço Patrimonial 78
Quadro 28 - Informações para cálculo dos PEs 80
Quadro 29 - Pontos de Equilíbrio 80
Quadro 30 - Indicadores Financeiros 83
Quadro 31 – Cenário Alternativo - Demonstração do Resultado do Exercício 83
Quadro 32 - Cenário Alternativo - Fluxo de Caixa do Projeto 84
Quadro 33 - Cenário Alternativo - Pontos de Equilíbrio 84
Quadro 34 - Cenário Alternativo - Indicadores Financeiros 85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição em Curitiba por tipo de restaurante 31
Gráfico 2 – Participação de Mercado 32
Gráfico 3 – Principais concorrentes por faixa de preço 33
Gráfico 4 – Principais concorrentes por bairro 34
Gráfico 5 – Cadeia de valor 43
Gráfico 6 – Macro Processo Comprar 45
Gráfico 7 – Macro Processo Receber 45
Gráfico 8 – Macro Processo Armazenar 46
Gráfico 9 – Macro Processo Preparar 47
Gráfico 10 – Macro Processo Conservar 48
Gráfico 11 – Macro Processo Servir 49
Gráfico 12 – Macro Processo Contabilizar 50
Gráfico 13 – Evolução do Resultado 76
Gráfico 14 – Pontos de Equilíbrio 80
Gráfico 15 – Cenário Alternativo - Pontos de Equilíbrio 85

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 10
2. INTRODUÇÃO 13
3. CONCEITO DO NEGÓCIO 14
3.1. Apresentação/Histórico do Negócio 14
3.2. Oportunidade 14
3.3. Diretrizes Estratégicas 15
3.4. Diferenciais do negócio (produtos e serviços) 16
3.5. Aspectos Legais e Composição Societária 18
3.6. Certificações, Licenças e Regulamentações 19
3.7. Terceiros e Parceiros 21
4. MERCADO E COMPETIDORES (ambiente externo) 23
4.1. Análise setorial do mercado 23
4.2. Análise macro ambiental 24
4.3. Análise Demográfica 27
4.4. Competidores 30
5. EQUIPE DE GESTÃO 35
6. PRODUTOS E SERVIÇOS 38
6.1. Descrição dos Produtos e Serviços 38
6.2. Benefícios e Diferenciais 41
7. ESTRUTURA E OPERAÇÕES 43
7.1. Processos 43
7.2. Máquinas e Equipamentos 51
7.3. Infraestrutura e Planta 54
8. PLANO DE MARKETING E VENDAS 58
8.1. Plano de Marketing 58
8.2. Plano de Vendas 64
9. PLANO ESTRATÉGICO 66
9.1. Análise PEST 66
9.2. 5 Forças de Porter 67
9.3. Fatores críticos de sucesso do negócio 69
9.4. Análise SWOT 69
10. PLANEJAMENTO FINANCEIRO 72
10.1. Investimento Inicial 72
10.2. Composição de Custos e Despesas 73
10.3. Demonstrativo de Resultados 75
10.4. Fluxo de Caixa 77
10.5. Balanço Patrimonial 78
10.6. Pontos de Equilíbrio 79
10.7. Indicadores Financeiros 81
10.8. Cenário Alternativo 83
CONCLUSÃO 87
REFERÊNCIAS 88
APÊNDICE A – Pesquisa de Preferência 90
APÊNDICE B – Listagem detalhada dos investimentos iniciais 93
APÊNDICE C – Detalhamento da Previsão de Vendas 94
APÊNDICE D – Detalhamento das Despesas Administrativas e de Vendas 97
APÊNDICE E – Detalhamento das Despesas com RH 99

APÊNDICE F – Detalhamento da Demonstração do Resultado do Exercício.....100
APÊNDICE G – Detalhamento dos Impostos.....102
APÊNDICE H – Detalhamento do Fluxo de Caixa.....104
APÊNDICE I – Cálculo do Payback 106
APÊNDICE J - Como desenvolver uma franquia 107

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio tem como objetivo a estruturação de um novo conceito em restaurantes japoneses, tendo como foco principal o atendimento ao cliente e produtos selecionados e de alta qualidade. O estilo proposto de *kaiten-zushi* ainda é pouco explorado no mercado brasileiro, havendo área para exploração na segmentação de mercado proposto.

O restaurante Kaiten tem como missão oferecer ao cliente uma gastronomia japonesa de qualidade, em um ambiente agradável e com estilo elegante, aliado a um atendimento diferenciado, tanto no lado humano quanto tecnológico.

Já a sua visão é a de ser reconhecido como o melhor restaurante de gastronomia japonesa da cidade de Curitiba, tanto por críticos quanto pelos clientes e concorrentes.

Como principais diferenciais do negócio, o Restaurante Kaiten oferecerá planos de fidelidade, espaço reservado para eventos, foco no atendimento ao cliente, qualidade e variedade de produtos selecionados e pratos inéditos no Brasil.

O sucesso de qualquer negócio depende da participação de todas as partes interessadas. É por isso que suas necessidades deverão ser identificadas e, dentro do possível, atendidas. Por este motivo é de extrema importância que a escolha seja criteriosa e, principalmente, levada em consideração a formação de um relacionamento em longo prazo, garantindo que ambas as partes tenham interesse neste negócio.

O restaurante será constituído por quatro sócios, cada um com 25% de participação, tendo como regime de tributação o lucro presumido.

A análise demográfica é importante para orientar na escolha da localização de instalação do restaurante, levando em consideração a população presente e seu poder aquisitivo.

O estudo e análise profunda dos principais concorrentes do restaurante são de extrema importância para o sucesso do negócio. Conhecer os principais concorrentes é mandatório, sendo essencial que a gerência saiba qual a participação de mercado de cada concorrente, seus diferenciais e fraquezas para estruturação do plano estratégico do negócio.

O treinamento dos funcionários é também outro ponto crítico na elaboração de um plano de negócio. O bom treinamento da equipe faz com que o negócio obtenha vantagem competitiva no nicho de mercado escolhido. A busca pela excelência no atendimento ao

cliente é uma das premissas do restaurante, sendo essencial a busca pela melhor equipe e seu devido treinamento.

A análise de produtos e serviços é essencial para o negócio, pois está voltada diretamente para os clientes. Ter o diferencial em atendimento e qualidade dos serviços é um dos fatores decisivos para o sucesso do negócio.

Pontos importantes são analisados na definição da estrutura operacional de um negócio. Neste momento será definida a estrutura de trabalho e seus processos, garantindo a qualidade dos produtos oferecidos e padronizando as atividades. Processos enxutos garantirão custos operacionais e investimentos reduzidos, buscando otimização na compra de equipamentos e também no *lay-out* do restaurante.

O plano de marketing será composto por uma campanha em três rádios de Curitiba durante os 2 primeiros meses de funcionamento do restaurante. Em se tratando de anúncios em revistas, será vinculado um anúncio na Revista Viver Bem e em revistas de 3 grandes Clubes de Curitiba.

Como forma de propaganda externa, serão vinculados, após o primeiro mês de funcionamento do restaurante, 3 anúncios mensais em outdoors localizados nos Bairros Alto da XY, Cristo Rei e Jardim Social durante 2 semanas consecutivas.

Em termos de *Web Marketing*, será criado um *website* institucional, no qual será incluído o acesso ao Plano de Fidelidade. Também será desenvolvida no Facebook uma *fan page*.

Para a elaboração do plano de vendas, os dados foram segregados em dias da semana e sábado, em almoço e jantar e em alimentos e bebidas. Também foi utilizada a informação sobre o % de ocupação e a rotatividade de clientes em um mesmo período.

Como parte do Plano Estratégico, foi elaborada a Análise PEST, foram identificadas as 5 Forças de Porter e os fatores-chave de sucesso para o negócio. Também foi preparada a Análise SWOT, contendo, além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a forma de mitigar tais fraquezas e ameaças.

Em termos de planejamento financeiro, foram elaboradas demonstrações de resultado do exercício, fluxos de caixa e balanços patrimoniais para os 5 anos considerados no trabalho, além do ano inicial que somente contém os investimentos inicias e despesas. Para a elaboração desses instrumentos, foram também detalhadas a composição das despesas e custos, os investimentos iniciais e os custos com RH.

Os pontos de equilíbrio econômico, financeiro e contábil, bem como indicadores financeiros, tais como o VPL, TIR e Payback foram também elaborados, avaliando este plano

de negócios. Por fim, um cenário alternativo considerando uma redução de 10% na receita prevista foi desenvolvido.

2. INTRODUÇÃO

A alimentação não é mais vista somente como uma necessidade básica de sobrevivência do homem, mas é também considerada como uma forma de lazer, de passar o tempo livre com seus amigos e familiares, de relaxar e como uma válvula de escape do *stress* e da correria do dia a dia.

Alinhado a este pensamento, muitas pessoas têm comprometido considerável parte de sua renda em almoços e jantares fora de casa, e estes mesmos clientes têm cada vez mais aumentado seu nível de exigência em relação a qualidade do produto e/ou serviço que eles adquirem. Além disso, restaurantes inovadores, que sirvam um produto de alta qualidade e com ótimo atendimento ganham cada vez mais espaço no mercado brasileiro.

O presente trabalho tem como objetivo estudar a viabilidade de abertura de um futuro empreendimento na cidade de Curitiba/PR, no ramo alimentício focado na culinária japonesa e que ofereça aos seus clientes um ambiente agradável, excelência no atendimento ao cliente e comida de alta qualidade.

Na primeira parte do trabalho será apresentado o conceito do negócio proposto, a oportunidade de negócio, seus diferenciais, aspectos legais, regulamentações, parceiros e diretrizes estratégicas. Na segunda parte serão descritos o mercado e seus competidores. Em seguida apresenta-se a equipe de gestão e seus colaboradores, seguido dos produtos e serviços a serem oferecidos pelo restaurante.

Além disso, a estrutura do restaurante, sistema de operações, plano de marketing, vendas, estratégico e financeiro também se encontram no corpo do presente trabalho.

3. CONCEITO DO NEGÓCIO

3.1. Apresentação/Histórico do Negócio

Este plano de negócio pretende estruturar um novo conceito de prestação de serviços de alimentação de comida japonesa tendo em vista os hábitos e a cultura, preocupada com bem estar e saúde.

A culinária japonesa é internacionalmente considerada como uma cozinha rica e saudável. A preocupação da população em adotar hábitos de vida mais saudáveis combinados com uma alimentação nutritiva e *light* tem aumentado cada vez mais, abrindo assim grande procura por restaurantes japoneses já que este tipo de comida é considerado leve pela maioria da população.

O objetivo não é abrir somente mais um restaurante japonês na cidade de Curitiba, mas sim abrir um que possua atrativos que o diferenciem da maioria dos restaurantes desta especialidade.

O restaurante constitui um local com ambiente moderno e diferenciado no qual os clientes sintam-se bem e confortáveis. Priorizando um atendimento de qualidade e um local para encontros que favoreçam a novos negócios ou para um lazer diferente com amigos e família.

3.2. Oportunidade

No Japão é muito comum e popular restaurantes no estilo *kaiten-zushi* no qual pequenos pratos com alimentos como *sushi* e *sashimi* são colocados em um esteira giratória que passa por diversas mesas, e os clientes podem pegar o prato com o produto que queiram. Tendo em vista que existe na cidade de Curitiba somente um restaurante que trabalha no método proposto, este estilo de restaurante ainda é pouco explorado no Brasil e, portanto, visualiza-se neste sistema um grande diferencial perante à maioria dos concorrentes e uma grande oportunidade.

O restaurante terá como “carro-chefe” o atendimento no estilo *kaiten*, no qual os pratos frios como *sushis* e *sashimis* serão servidos na esteira. A solicitação dos pratos quentes

será feito primariamente por meio de tecnologia, usando aparelhos do tipo *tablets*. O pedido do cliente será enviado diretamente a cozinha e quando o produto estiver pronto ele será trazido ao cliente através dos garçons. Para aqueles que não se sentirem confortáveis em fazer seus pedidos através dos *tablets* também poderão fazê-los através do método tradicional diretamente com os garçons.

Os menus interativos são a mais nova aposta voltada a modernização. Com a ajuda da tecnologia, os menus ganham funcionalidade que permitem que o cliente possa interagir com o cardápio, tendo mais autonomia para solicitar o seu pedido.

Em seguida serão descritas as diretrizes estratégicas juntamente com a apresentação da missão, visão e valores que ajudarão a melhor definir e explorar a oportunidade do negócio proposto neste plano de negócio.

3.3. Diretrizes Estratégicas

As matérias primordiais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em qualquer organização são a sua missão, os seus valores e a sua visão. Sem possuir estes três itens bem definidos, o processo de construção do planejamento estratégico não será eficaz, podendo levar a organização a, até mesmo, cancelar o plano de negócio. Estes três itens devem traduzir o motivo da existência da organização (missão), apontar para onde a organização quer chegar (visão) e orientar o caminho da organização (valores).

O conceito de visão e missão é normalmente confundido, tendo algumas pessoas a nítida impressão que são a mesma coisa. Estes conceitos são distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, sendo que o primeiro descreve o que a organização quer ser no futuro, e o segundo aponta para a razão da existência da organização. Já os valores são os princípios eternos, as crenças básicas que orientam uma organização, os quais a mesma não está disposta a mudar, independente do que aconteça. Eles representam as convicções mais profundas e são demonstrados diariamente, por meio do comportamento diário de todos os seus colaboradores (NIVEN, 2005).

Tendo como base a oportunidade apresentada e o pensamento dos seus sócios para o restaurante, em termos de futuro e direcionamento, abaixo são descritos os três itens fundamentais para qualquer plano de negócio e planejamento estratégico:

a) Missão: Oferecer ao cliente uma gastronomia japonesa de qualidade, em um ambiente agradável e com estilo elegante, aliado a um atendimento diferenciado, tanto no lado humano quanto tecnológico.
b) Visão: Ser reconhecido como o melhor restaurante de gastronomia japonesa da cidade de Curitiba, tanto por críticos quanto pelos clientes e concorrentes.
c) Valores:
   - Respeito às pessoas;
   - Excelência no atendimento;
   - Qualidade no produto oferecido;
   - Transparência;
   - Ética;
   - Satisfação completa do cliente.

Para que a missão, visão e os valores do negócio sejam efetivamente seguidos e implementados, é essencial que o empreendimento proposto neste trabalho possua certos diferenciais em seus produtos e serviços que serão apresentados no próximo capítulo.

3.4. Diferenciais do negócio (produtos e serviços)

Segundo Armstrong e Kotler (1998, p. 174), “os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que seus concorrentes, e oferecer-lhes mais valor. A empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, atraindo-os com preços mais baixos ou maiores benefícios que seus concorrentes, ganham vantagens competitivas.” No entanto, uma posição sólida não pode ser construída com promessas vazias, ou seja, se a empresa posicionar seus produtos oferecendo melhor qualidade e melhor serviço, deverá fornecer a qualidade e serviços prometidos. Em outras palavras, o posicionamento começa realmente com a diferenciação da oferta de marketing da empresa, para que ela entregue aos consumidores mais valor do que as ofertas que seus concorrentes fazem.

Como forma de distinção e posicionamento de mercado, o restaurante oferecerá os seguintes diferenciais:

a) Ambiente: a decoração será inspirada no estilo Japão moderno, com climatização e música ambiente. Visando o conforto do cliente, a sala de espera será separada

da área de alimentação, com música ambiente e serviço de petiscos para os clientes em espera. Internet *wireless* gratuita será oferecida assim como descontos especiais para clientes que usarem as redes sociais como Twitter e Facebook para divulgação do local;

b) Cartão Fidelidade: Plano de Fidelidade pela Internet. Ao pagar a conta o cliente receberá juntamente com sua nota fiscal uma senha que lhe dará acesso a uma rápida pesquisa de satisfação disponibilizada no site do restaurante. Todos os clientes que responderem esta pesquisa ganharão como cortesia uma sobremesa ou saquerinha de frutas em sua próxima ida ao restaurante;

c) Espaço para eventos para pequenos grupos: haverá um espaço privativo que comportará uma média de 20 pessoas para eventos especiais tais como degustação, cursos de culinária japonesa, confraternização de amigos, pequenas reuniões de empresários e/ou executivos. Um menu *gourmet* exclusivo será servido somente neste espaço perante solicitação e pré-reserva;

d) Estacionamento: este serviço será terceirizado e no estilo *valet*;

e) Atendimento: para o público-alvo do empreendimento proposto neste plano de negócios, o atendimento, juntamente com a qualidade do produto oferecido, é um dos itens principais que são levados em consideração na hora da escolha do restaurante. Considera-se, portanto, vital um excepcional atendimento ao cliente;

f) Qualidade e variedades de pratos quentes e frios: a qualidade da comida é um dos principais atrativos em restaurantes tornando-se essencial a qualidade e frescor dos produtos oferecidos por se tratar de alimentos com alta perecibilidade (exemplo: peixes). Por este motivo, a escolha dos fornecedores de todos os insumos deve ser muito criteriosa;

g) Sobremesa: o menu de sobremesas apresentará algumas opções ainda não servidas no Brasil, tal como sorvete de *mochi* que atualmente é bem popular em países como Estados Unidos e Japão, porém ainda não divulgado no Brasil.

Porém, para que os diferenciais citados acima possam ser postos em prática e o empreendimento aberto efetivamente são necessários que alguns aspectos legais e sua composição societária seja devidamente definida, itens que serão abordados no próximo capítulo deste trabalho.

3.5. Aspectos Legais e Composição Societária

O restaurante será uma sociedade mercantil limitada, portanto deverá ser registrado na Junta Comercial do Paraná, seguindo a classificação apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação CNAE

Item	Código	Descrição
Seção	I	Alojamento e alimentação
Divisão	56	Alimentação
Grupo	561	Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas
Classe	5611-2	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
Subclasse	5611-2/01	Restaurantes e similares

Fonte: CONCLA, 2012

A empresa será constituída por quatro sócios, com participação igualitária de 25% do Capital Social, o que corresponderá a R$ 275.000,00 cada um. No Quadro 2 são apresentadas as informações sobre a constituição da empresa.

Quadro 2 - Participação Societária

Nome	Cargo	Participação	Capital Investido
Maristela Kolachnek Turcatti	Diretora Financeira	25%	R$ 275.000,00
Paula Mieko Tsuru	Diretora de RH	25%	R$ 275.000,00
Rodrigo Grassmann	Diretor de Aquisições	25%	R$ 275.000,00
Vinicius Feltrin	Diretor de Marketing	25%	R$ 275.000,00

Fonte: Os autores

Um dos itens determinantes para o sucesso de qualquer empreendimento, independente de tamanho ou setor, é a correta aplicação tributária. No Brasil há diversas formas de se enquadrar uma empresa, baseado nas suas atividades, na sua receita e no lucro contábil apurado. Estando o restaurante enquadrado segundo classificação exposta no Quadro 1, há 3 possibilidades de regimes de tributação que podem ser aplicados, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Regimes de Tributação

Regime de Tributação
Simples Nacional
Lucro Presumido

Lucro Real

Fonte: Os autores

Com base no plano de vendas apresentado no Capítulo 18 e na Margem de Lucro esperada, o Regime de Tributação possível que melhor se adéqua para o Restaurante Kaiten é o Lucro Presumido. No Quadro 4 são apresentadas as alíquotas dos impostos que o Restaurante Kaiten ficará obrigado a recolher, bem como a sua base de cálculo.

Quadro 4 - Alíquotas de Impostos Federais

Imposto	Alíquota	Base de Cálculo
PIS	0,65%	Receita Total Mensal
COFINS	3,00%	Receita Total Mensal
CSLL	9,00%	12% da Receita Total Mensal
IR	15,00%	8% da Receita Total Mensal
IR Adicional	10,00%	o que ultrapassar R$ 20.000,00 de 8% da Receita Total Mensal

Fonte: Os autores

No âmbito estadual, conforme determina no seu artigo 25 o Decreto 1980/2007, será permitido calcular o imposto referente ao ICMS mediante a aplicação do percentual de 3,2% sobre a receita bruta auferida.

Além dos aspectos legais e a composição societária, é também necessário que sejam verificadas as certificações, licenças e regulamentações requeridas para a abertura do novo empreendimento. As certificações, licenças e regulamentações indispensáveis para a abertura do Restaurante Kaiten serão listadas no capítulo abaixo.

3.6. Certificações, Licenças e Regulamentações

a) Regulamentações

As empresas do Setor de Alimentação, no que tange a vigilância sanitária, estão sujeitas a resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Boas práticas, segundo a Anvisa (2004, p.6):

> São práticas de higiene que devem ser obedecidas pelos manipuladores desde a escolha e compra dos produtos a serem utilizados no preparo do alimento até a venda para o consumidor. O objetivo das Boas Práticas é evitar a ocorrência de doenças provocadas pelo consumo de alimentos contaminados.

Além do regulamento sobre as Boas Práticas para Serviços de Alimentação, regulamentado pela ANVISA e válido para todo o território nacional, em Curitiba, os bares, casas noturnas, casas de eventos, restaurantes dançantes e similares, com capacidade mínima acima de 100 pessoas, estão obrigados, segundo a lei municipal nº. 14.052, de 22 de junho de 2012 a instalarem câmeras de monitoramento nas suas dependências internas.

b) Licenças e Consultas

São várias as licenças e consultas exigidas para empresas do ramo em questão. O Quadro 5 demonstra claramente essas licenças, os órgãos responsáveis pelas suas emissões e o objetivo de cada uma.

Quadro 5 - Licenças e Consultas

Documento	**Órgão Emissor**	**Objetivo**
Consulta Prévia de Localização	Secretaria Municipal de Urbanismo	Corresponde a análise da prefeitura quanto a adequação da atividade comercial solicitada em relação ao zoneamento em que o imóvel se localiza.
Alvará Comercial	Secretaria Municipal de Finanças	Documento necessário para abertura de empresas através do Cadastro Sincronizado Nacional.
Licença Sanitária	Secretaria Municipal da Saúde	Atesta que o estabelecimento de interesse à saúde possui condições físicas, estruturais, operacionais e higiênico-sanitárias para funcionamento.
Licença do Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná	Inspeção e vistoria técnica realizada pelo Corpo de Bombeiros. Pagamento de taxa segundo metragem da área construída.

Fonte: Os autores, adaptado de CURITIBA, 2012

No próximo capítulo serão apresentados os terceiros e parceiros que são peças chave para o sucesso do negócio.

3.7. Terceiros e Parceiros

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação das partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético (GRUPO LET, 2012a).

Cada parte interessada representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos esses interessados não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo (WIKIPÉDIA, 2012).

Alguns parceiros e fornecedores chaves para sucesso do negócio:

- Segurança – empresa especializada em segurança patrimonial;
- Marketing – empresa especializada em marketing com objetivo de suportar o desenvolvimento da Marca, Identificações Visuais (cardápio, logos, cores, etc) e também na divulgação do restaurante;
- Equipamentos – empresas especializadas na venda dos equipamentos necessários para equipar o restaurante. Móveis, Cozinha, Entretenimento, Bar, Recepção, reforma do imóvel, etc;
- Insumos – empresas especializadas no fornecimento dos produtos base para cozinha japonesa. Principalmente o mais importante insumo utilizado na cozinha, o peixe;
- Contabilidade – empresa especializada na contabilidade do restaurante;
- Funcionários – empresa especializada na seleção e contratação de funcionários para o ramo de restaurantes;
- Limpeza – empresa especializada no fornecimento de produtos para limpeza;
- Estacionamento – empresa especializada na prestação de serviço de estacionamentos.

A busca por funcionários de qualidade é um dos fatores que determinam o sucesso do novo restaurante. Escolher um *chef* de cozinha com experiência no tipo de serviço que o restaurante vai atuar, seja ele à *la carte*, *self-service* ou quilo, é fundamental (GESTÃO DE RESTAURANTES, 2012).

Outro fator importante que por muitas vezes passa despercebido é a dos empresários com os fornecedores. Por comodidade, os empresários procuram apenas um fornecedor, ficando literalmente ‘nas mãos dele’. A busca por melhores preços e condições de pagamento precisa ser constante. Pois se o fornecedor interromper a entrega de alimento, por qualquer que seja o motivo, prejudicará muito o restaurante. Mas com um plano B (um fornecedor reserva já qualificado), o empresário pode ficar mais tranquilo, e até mesmo negociar mais ativamente preços e condições de pagamento. Pensar em todos os procedimentos como investimento médio e previsão de retorno, documentos necessários para abertura legal da empresa, localização do ponto comercial, busca por fornecedores e também gastos com funcionários e leis trabalhistas é essencial.

Além da identificação dos parceiros, é necessário que a empresa também analise o mercado no qual está inserido e também identifique os seus principais competidores para que possa trabalhar em estratégias de posicionamento de mercado e garantir vantagem perante a concorrência. A análise setorial e macro ambiental, assim como o estudo dos competidores, serão apresentados a seguir.

4. MERCADO E COMPETIDORES (ambiente externo)

4.1. Análise setorial do mercado

Estima-se que em 2010 foram servidas 61,7 milhões de refeições diárias pelos estabelecimentos do setor de alimentação no Brasil, incluindo bares, lanchonetes, padarias, restaurantes e outros pontos de venda. Ainda, este setor é responsável por gerar cerca de 6 milhões de empregos diretos, crescendo à taxa de 9,3% desde 2004 (EXAME, 2012).

Em 2011, o setor de alimentação fora do lar, composto por restaurantes, bares e lanchonetes, movimentou cerca de 180 bilhões de reais em 2010, 79% mais que 2005. Este fenômeno está relacionado diretamente às mudanças de hábito da população brasileira que, segundo o IBGE, aplicou 31% do seu orçamento com alimentação para comer fora. Esta porcentagem em 2002 era apenas de 24%. A previsão para 2014 é que esse percentual suba para 38%, valores próximos ao dos Estados Unidos (EXAME, 2012).

No centro desse movimento gastronômico, o protagonista é o curitibano. Por muito tempo identificado como um cliente conservador e que vai para o centro quando quer desfrutar de uma noite gastronômica, essa ideia começou a mudar (RESTAURANT WEEK, 2012).

Segundo pesquisa realizada pela Paraná Pesquisas entre 4 e 6 de dezembro de 2010 com 600 entrevistados, maiores de 16 anos, mais de 60% da população de Curitiba, pelo menos uma vez por semana, almoça fora de casa. Esta mesma pesquisa aponta que quase um terço da população come fora todos os dias. Para quem almoça fora de casa, o gasto médio é de R$ 20,00 para mais de 90% das pessoas. No que se refere ao jantar, esse valor sobre para até R$ 45,00 por pessoa. Ou seja, o jantar é visto como um programa de lazer, por isso com um maior desapego em relação ao valor despendido. Um número importante desta pesquisa apontou que quase metade da população curitibana sai para jantar mensalmente. (RESTAURANT WEEK, 2012).

Nesta pesquisa, a preferência do curitibano, em termos de gastronomia, ficou dividida entre comida brasileira e churrasco, com quase 58% da preferência. A gastronomia japonesa foi apontada por 3% da população como sendo a sua preferida.

Entre os dias 15 e 23 de outubro de 2012, foi realizada pesquisa na Internet, por meio do Google Docs com 89 respostas, na qual, entre outras perguntas, foi questionada a

frequência com que a população curitibana sai para jantar. A pesquisa integral pode ser visualizada no Apêndice A. Diferente da pesquisa realizada pela Paraná Pesquisas no final de 2010, esta demonstrou que 86% das pessoas saem para jantar entre 1 a 5 vezes por mês. Destes, 97% possuem uma renda mensal superior a R$ 2.500,00. Quando questionados sobre a média de gastos por pessoa, 53% dos pesquisados responderam que gastam entre R$ 30,00 e R$ 50,00 e 31% que gastam entre R$ 50,00 e R$ 80,00. Em relação à gastronomia japonesa, 29% dos pesquisados responderam que apreciam, 35% que é uma das suas gastronomias preferidas e 10% que é a sua gastronomia preferida. Quanto à frequência mensal em que as pessoas saem para jantar em um restaurante japonês, 35% responderam que saem uma vez ao mês, 19% duas vezes e 8% 3 vezes.

4.2. Análise macro ambiental

A análise do macro ambiente é de fundamental importância na formação do plano estratégico de uma empresa e também como fonte de informação com relação à viabilidade ou não de implantação de uma atividade no setor econômico. Ao analisarmos o macroambiente descobrimos possíveis tendências de crescimento ou ameaças que podem prejudicar no crescimento do negócio ou até mesmo levá-lo a falência. Muitos empreendedores se arriscam no mercado todos os dias por não analisarem as informações no macro ambiente, simplesmente analisam seus concorrentes diretos ou simplesmente acham que não possuem concorrentes.

Na análise macroambiental é importante o acompanhamento das seis forças ambientais: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e a sócio - cultural. O estudo de cada força auxiliará o gestor nas suas estratégias.

a) Ambiente demográfico

Consiste em conhecer aspectos ligados a população. Tais como: crescimento demográfico, faixa etária e nível de instrução.

Crescimento demográfico é o conjunto de dados estatísticos sobre a população de um país. No Brasil, os censos demográficos são realizados de 10 em 10 anos e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é, por lei, o órgão responsável pela sua realização. As informações que compõem os questionários dos censos variam a cada 10 anos.

Isto porque as informações que refletem a realidade de um decênio podem não refletir a realidade dos dez anos seguintes (IBGE, 2010).

Em 2010, segundo o IBGE, Curitiba é a 8ª cidade mais populosa do Brasil. A taxa de crescimento demográfico foi de 10%. Por ser uma capital também é interessante observar a taxa da região metropolitana que foi acima de 20%. Esses dados favorecem o empreendimento, visto que um maior número de pessoas requer aumento nos serviços prestados.

b) Ambiente econômico

Para que existam mercados é preciso que existam pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende de renda, preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. O administrador juntamente com a área de marketing deve ficar sempre bem informado sobre as principais tendências na renda e nos padrões de consumo, para que seu negócio possa se adequar as novas necessidades.

c) Ambiente Natural

Segundo Kotler (2000, p.169), "os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos."

d) Ambiente Tecnológico

Uma das forças que mais afeta a vida das pessoas é a tecnologia. Em decorrência disto, os administradores precisam estar bem informados sobre essas mudanças, buscando as oportunidades ilimitadas para a inovação, com o objetivo de expandir seus negócios e atender um público cada vez mais exigente.

e) Ambiente Político Legal

No ambiente político-legal, os profissionais devem trabalhar respeitando muitas leis que regulamentam as práticas do negócio e com vários grupos de interesses especiais (KOTLER, 2000).

Sobre a legislação dos negócios, Kotler (2000, p. 173) estabelece "a legislação de negócios tem três propósitos: proteger empresas da concorrência desleal, proteger os

consumidores de praticas de negócios desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas”.

f) Ambiente sociocultural

A sociedade molda as crenças, os valores, as normas e os profissionais de marketing devem compreender as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. Segundo Kotler (2000, p. 177) “precisam comercializar produtos que correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade e abordar as necessidades das diferentes subculturas que existem dentro da sociedade”.

4.3. Análise Demográfica

Foram utilizados, neste capítulo, dados do Censo 2010 para análise demográfica de Curitiba. A análise demográfica é uma análise baseada em dados estatísticos com objetivo de esclarecer a composição populacional com relação à natalidade, mortalidade e migração.

O Censo 2010 é um retrato de corpo inteiro do país com o perfil da população e as características de seus domicílios, ou seja, ele nos diz como as pessoas são, onde estão e como vivem, segundo definição no site do Censo 2010.

Esta análise tem como principal objetivo orientar qual a região de Curitiba é mais interessante para instalação do restaurante, identificando as regiões com maior concentração de população e também com maior poder aquisitivo.

a) Distribuição por bairro

Quadro 6 - Análise demográfica por bairro

2010							
Bairros	População (hab) Absoluto	%	Densidade (hab/ha)	Valor do rendimento nominal médio mensal			
				Total		Com rendimento	
				Médio	Mediano	Médio	Mediano
Ahu	11.506	0,7%	62,03	R$ 3.053	R$ 1.500	R$ 4.234	R$ 2.500
Alto da Glória	5.548	0,3%	63,37	R$ 3.054	R$ 2.000	R$ 4.101	R$ 3.000
Alto da Rua XV	8.531	0,5%	57,43	R$ 2.853	R$ 1.500	R$ 3.782	R$ 2.500
Batel	10.878	0,6%	62,60	R$ 4.137	R$ 1.700	R$ 6.185	R$ 3.500
Bigorrilho	28.336	1,6%	97,83	R$ 3.727	R$ 2.000	R$ 4.951	R$ 3.000
Bom Retiro	5.156	0,3%	27,16	R$ 2.117	R$ 1.000	R$ 2.930	R$ 1.800
Cabral	13.060	0,7%	64,44	R$ 3.519	R$ 2.000	R$ 4.669	R$ 3.000
Centro	37.283	2,1%	113,56	R$ 2.393	R$ 1.300	R$ 3.089	R$ 2.000
Centro Cívico	4.783	0,3%	50,50	R$ 3.147	R$ 2.000	R$ 3.953	R$ 2.600
Cristo Rei	13.795	0,8%	95,34	R$ 2.856	R$ 1.800	R$ 3.712	R$ 2.500
Hugo Lange	3.392	0,2%	28,64	R$ 3.144	R$ 1.500	R$ 4.391	R$ 2.500
Jardim Botânico	6.172	0,4%	22,39	R$ 1.853	R$ 1.000	R$ 2.492	R$ 1.500
Jardim Social	5.698	0,3%	29,09	R$ 3.253	R$ 1.500	R$ 4.754	R$ 3.000
Juveve	11.582	0,7%	94,00	R$ 3.324	R$ 1.800	R$ 4.447	R$ 3.000
Mercês	12.907	0,7%	35,92	R$ 2.236	R$ 1.100	R$ 3.038	R$ 1.800
Prado Velho	6.077	0,3%	24,97	R$ 691	R$ 510	R$ 1.064	R$ 700
Rebouças	14.888	0,8%	50,19	R$ 2.164	R$ 1.200	R$ 2.831	R$ 1.800
São Francisco	6.130	0,3%	45,26	R$ 2.235	R$ 1.200	R$ 2.837	R$ 1.800
Alto Boqueirão	53.671	3,1%	44,77	R$ 867	R$ 650	R$ 1.263	R$ 1.000
Boqueirão	73.178	4,2%	49,63	R$ 1.110	R$ 700	R$ 1.603	R$ 1.000
Hauer	13.315	0,8%	33,37	R$ 1.335	R$ 800	R$ 1.867	R$ 1.200
Xaxim	57.182	3,3%	62,94	R$ 1.040	R$ 700	R$ 1.531	R$ 1.000
Cajuru	96.200	5,5%	81,57	R$ 874	R$ 600	R$ 1.275	R$ 900
Capão da Imbuia	20.473	1,2%	63,01	R$ 1.253	R$ 800	R$ 1.767	R$ 1.100
Guabirotuba	11.461	0,7%	43,18	R$ 1.746	R$ 1.000	R$ 2.488	R$ 1.500
Jardim das Américas	15.313	0,9%	39,68	R$ 2.164	R$ 1.100	R$ 3.062	R$ 2.000
Uberaba	72.056	4,1%	50,71	R$ 1.102	R$ 600	R$ 1.623	R$ 1.000
Abranches	13.189	0,8%	30,56	R$ 1.180	R$ 650	R$ 1.710	R$ 1.000
Atuba	15.935	0,9%	38,31	R$ 1.203	R$ 700	R$ 1.713	R$ 1.000
Bacacheri	23.734	1,4%	33,67	R$ 2.218	R$ 1.200	R$ 3.017	R$ 2.000
Bairro Alto	46.106	2,6%	64,03	R$ 1.117	R$ 700	R$ 1.556	R$ 1.000
Barreirinha	18.017	1,0%	49,76	R$ 1.164	R$ 750	R$ 1.601	R$ 1.000
Boa Vista	31.052	1,8%	59,44	R$ 1.600	R$ 1.000	R$ 2.174	R$ 1.400
Cachoeira	9.314	0,5%	28,91	R$ 814	R$ 600	R$ 1.173	R$ 800
Pilarzinho	28.480	1,6%	40,09	R$ 1.268	R$ 700	R$ 1.833	R$ 1.000
Santa Cândida	32.808	1,9%	32,19	R$ 1.058	R$ 680	R$ 1.484	R$ 1.000
São Lourenço	6.276	0,4%	27,59	R$ 2.600	R$ 1.020	R$ 3.569	R$ 2.000
Taboão	3.396	0,2%	18,58	R$ 1.382	R$ 700	R$ 1.868	R$ 1.000
Tarumã	8.072	0,5%	19,36	R$ 2.100	R$ 1.000	R$ 2.974	R$ 1.960
Tingui	12.319	0,7%	57,26	R$ 1.370	R$ 800	R$ 1.903	R$ 1.200
Botiatuvinha	12.876	0,7%	12,33	R$ 1.197	R$ 600	R$ 1.772	R$ 1.000
Campina do Siqueira	7.326	0,4%	43,16	R$ 2.297	R$ 1.100	R$ 3.088	R$ 1.900
Campo Comprido	18.676	1,1%	30,40	R$ 1.784	R$ 800	R$ 2.486	R$ 1.200
Cascatinha	2.161	0,1%	9,90	R$ 2.222	R$ 1.000	R$ 3.063	R$ 1.500
CIC	13.002	0,7%	38,00	R$ 780	R$ 600	R$ 1.137	R$ 850
Lamenha Pequena	1.056	0,1%	3,14	R$ 815	R$ 600	R$ 1.102	R$ 800
Mossungue	9.664	0,6%	28,72	R$ 3.583	R$ 1.200	R$ 5.037	R$ 2.500
Orleans	8.105	0,5%	15,82	R$ 1.345	R$ 700	R$ 1.943	R$ 1.150
Santa Felicidade	31.572	1,8%	25,93	R$ 1.652	R$ 800	R$ 2.352	R$ 1.200
Santo Inácio	6.494	0,4%	19,34	R$ 1.786	R$ 800	R$ 2.568	R$ 1.200
São Braz	23.559	1,3%	46,56	R$ 1.341	R$ 700	R$ 1.891	R$ 1.000
São João	3.253	0,2%	10,72	R$ 1.816	R$ 700	R$ 2.567	R$ 1.000
Seminário	6.851	0,4%	32,26	R$ 3.083	R$ 1.400	R$ 4.096	R$ 2.000
Vista Alegre	11.199	0,6%	30,28	R$ 2.036	R$ 810	R$ 2.899	R$ 1.500
Água Verde	51.425	2,9%	107,74	R$ 3.169	R$ 1.500	R$ 4.252	R$ 2.500
Campo Comprido	10.140	0,6%	41,79	R$ 1.784	R$ 800	R$ 2.486	R$ 1.200
Fanny	8.415	0,5%	41,69	R$ 1.306	R$ 800	R$ 1.840	R$ 1.200
Fazendinha	28.074	1,6%	75,39	R$ 984	R$ 700	R$ 1.379	R$ 1.000
Guaíra	14.904	0,9%	64,48	R$ 1.191	R$ 700	R$ 1.696	R$ 1.021
Lindóia	8.584	0,5%	72,64	R$ 979	R$ 650	R$ 1.391	R$ 1.000
Novo Mundo	44.063	2,5%	74,07	R$ 1.231	R$ 800	R$ 1.726	R$ 1.100
Parolin	11.554	0,7%	51,16	R$ 1.184	R$ 600	R$ 1.734	R$ 1.000
Portão	42.662	2,4%	72,82	R$ 1.861	R$ 1.000	R$ 2.575	R$ 1.750
Santa Quitéria	12.075	0,7%	57,39	R$ 1.461	R$ 800	R$ 2.018	R$ 1.100
Vila Izabel	11.610	0,7%	95,43	R$ 2.467	R$ 1.500	R$ 3.391	R$ 2.182
Campo de Santana	26.657	1,5%	12,35	R$ 627	R$ 580	R$ 948	R$ 800
Capão Raso	36.065	2,1%	71,42	R$ 1.128	R$ 760	R$ 1.583	R$ 1.020
Caximba	2.522	0,1%	3,07	R$ 560	R$ 510	R$ 897	R$ 700
Pinheirinho	50.401	2,9%	47,94	R$ 845	R$ 600	R$ 1.251	R$ 900
Tatuquara	52.780	3,0%	46,98	R$ 590	R$ 510	R$ 904	R$ 750
Ganchinho	11.178	0,6%	9,84	R$ 616	R$ 510	R$ 949	R$ 750
Sítio Cercado	115.525	6,6%	103,15	R$ 726	R$ 600	R$ 1.067	R$ 800
Umbará	18.730	1,1%	8,34	R$ 763	R$ 600	R$ 1.164	R$ 850
Augusta	6.598	0,4%	7,19	R$ 732	R$ 520	R$ 1.092	R$ 800
CIC	159.820	9,1%	39,08	R$ 780	R$ 600	R$ 1.137	R$ 850
Riviera	289	0,0%	1,19	R$ 771	R$ 510	R$ 1.170	R$ 800
São Miguel	4.773	0,3%	6,33	R$ 578	R$ 510	R$ 855	R$ 700

FONTE: IBGE - Censo Demográfico 2000 e 2010 (Sinopse versão preliminar), IPARDES, IPPUC/Banco de Dados (Ana Amélia Camarano - Demógrafa)
ELABORAÇÃO: IPPUC/Banco de Dados.

No Quadro 6 estão representados todos os Bairros de Curitiba com sua população absoluta, a densidade demográfica (habitantes por hectare) e o rendimento financeiro médio e mediano.

b) 20 Bairros com maior distribuição de renda

Quadro 7 - 20 bairros com maior distribuição de renda

Bairros	2010						
	População (hab) Absoluto	%	Densidade (hab/ha)	Valor do rendimento nominal médio mensal			
				Total		Com rendimento	
				Médio	Mediano	Médio	Mediano
Batel	10.878	0,6%	62,60	R$ 4.137	R$ 1700	R$ 6.185	R$ 3.500
Mossungue	9.664	0,6%	28,72	R$ 3.583	R$ 1200	R$ 5.037	R$ 2.500
Bigorrilho	28.336	1,6%	97,83	R$ 3.727	R$ 2.000	R$ 4.951	R$ 3.000
Jardim Social	5.698	0,3%	29,09	R$ 3.253	R$ 1500	R$ 4.754	R$ 3.000
Cabral	13.060	0,7%	64,44	R$ 3.519	R$ 2.000	R$ 4.669	R$ 3.000
Juveve	11582	0,7%	94,00	R$ 3.324	R$ 1800	R$ 4.447	R$ 3.000
Hugo Lange	3.392	0,2%	28,64	R$ 3.144	R$ 1500	R$ 4.391	R$ 2.500
Água Verde	51425	2,9%	107,74	R$ 3.169	R$ 1500	R$ 4.252	R$ 2.500
Ahu	11506	0,7%	62,03	R$ 3.053	R$ 1500	R$ 4.234	R$ 2.500
Alto da Glória	5.548	0,3%	63,37	R$ 3.054	R$ 2.000	R$ 4.101	R$ 3.000
Seminário	6.851	0,4%	32,26	R$ 3.083	R$ 1400	R$ 4.096	R$ 2.000
Centro Cívico	4.783	0,3%	50,50	R$ 3.147	R$ 2.000	R$ 3.953	R$ 2.600
Alto da Rua XV	8.531	0,5%	57,43	R$ 2.853	R$ 1500	R$ 3.782	R$ 2.500
Cristo Rei	13.795	0,8%	95,34	R$ 2.856	R$ 1800	R$ 3.712	R$ 2.500
São Lourenço	6.276	0,4%	27,59	R$ 2.600	R$ 1020	R$ 3.569	R$ 2.000
Vila Izabel	11610	0,7%	95,43	R$ 2.467	R$ 1500	R$ 3.391	R$ 2.182
Centro	37.283	2,1%	113,56	R$ 2.393	R$ 1300	R$ 3.089	R$ 2.000
Campina do Siqueira	7.326	0,4%	43,16	R$ 2.297	R$ 1100	R$ 3.088	R$ 1900
Cascatinha	2.161	0,1%	9,90	R$ 2.222	R$ 1000	R$ 3.063	R$ 1500
Jardim das Américas	15.313	0,9%	39,68	R$ 2.164	R$ 1100	R$ 3.062	R$ 2.000

Fonte: Adaptado de IBGE – Censo Demográfico 2000 e 2010

No Quadro 7 estão representados por ordem decrescente os 20 (vinte) bairros com maior distribuição de renda da cidade de Curitiba.

c) 20 Bairros com maior população

Quadro 8 - 20 bairros com maior população

Bairros	2010						
	População (hab) Absoluto	%	Densidade (hab/ha)	Valor do rendimento nominal médio mensal			
				Total		Com rendimento	
				Médio	Mediano	Médio	Mediano
CIC	159.820	9,1%	39,08	R$ 780	R$ 600	R$ 1137	R$ 850
Sítio Cercado	115.525	6,6%	103,15	R$ 726	R$ 600	R$ 1067	R$ 800
Cajuru	96.200	5,5%	81,57	R$ 874	R$ 600	R$ 1275	R$ 900
Boqueirão	73.178	4,2%	49,63	R$ 1110	R$ 700	R$ 1603	R$ 1000
Uberaba	72.056	4,1%	50,71	R$ 1102	R$ 600	R$ 1623	R$ 1000
Xaxim	57.182	3,3%	62,94	R$ 1040	R$ 700	R$ 1531	R$ 1000
Alto Boqueirão	53.671	3,1%	44,77	R$ 867	R$ 650	R$ 1263	R$ 1000
Tatuquara	52.780	3,0%	46,98	R$ 590	R$ 510	R$ 904	R$ 750
Água Verde	51425	2,9%	107,74	R$ 3.169	R$ 1500	R$ 4.252	R$ 2.500
Pinheirinho	50.401	2,9%	47,94	R$ 845	R$ 600	R$ 1251	R$ 900
Bairro Alto	46.106	2,6%	64,03	R$ 1117	R$ 700	R$ 1556	R$ 1000
Novo Mundo	44.063	2,5%	74,07	R$ 1231	R$ 800	R$ 1726	R$ 1100
Portão	42.662	2,4%	72,82	R$ 1861	R$ 1000	R$ 2.575	R$ 1750
Centro	37.283	2,1%	113,56	R$ 2.393	R$ 1300	R$ 3.089	R$ 2.000
Capão Raso	36.065	2,1%	71,42	R$ 1128	R$ 760	R$ 1583	R$ 1020
Santa Cândida	32.808	1,9%	32,19	R$ 1058	R$ 680	R$ 1484	R$ 1000
Santa Felicidade	31572	1,8%	25,93	R$ 1652	R$ 800	R$ 2.352	R$ 1200
Boa Vista	31052	1,8%	59,44	R$ 1600	R$ 1000	R$ 2.174	R$ 1400
Pilarzinho	28.480	1,6%	40,09	R$ 1268	R$ 700	R$ 1833	R$ 1000
Bigorrilho	28.336	1,6%	97,83	R$ 3.727	R$ 2.000	R$ 4.951	R$ 3.000

Fonte: Adaptado de IBGE – Censo Demográfico 2000 e 2010

No Quadro 8 estão representados por ordem decrescente os 20 (vinte) bairros com maior concentração populacional da Cidade de Curitiba.

Estas análises ajudaram na determinação dos bairros com maior potencial para receber a instalação do restaurante proposto neste plano de negócio.

Verificou-se que somente três bairros dos mais populosos fazem parte dos 20 bairros com maior distribuição de renda, os bairros Bigorrilho, Água Verde e Cristo Rei. Devido a

este resultado avaliou-se somente os 20 bairros com maior poder aquisitivo para definição da localização do restaurante,

O Bairro Alto da XV foi escolhido para instalação do restaurante. Além da expansão contínua de restaurantes nesta região, este bairro também está incluso na lista de bairros com maior poder aquisitivo e está circundado por outros bairros de alto poder aquisitivo, como Alto da Glória, Cristo Rei, Hugo Lange, Jardim Social, Cabral e Juvevê.

Após a análise dos micro e macro ambientes nos quais o empreendimento está inserido, há também a necessidade de estudar a fundo os competidores do restaurante para que se possa definir o posicionamento de mercado e aspectos a serem levados em conta para que se consiga benefícios em relação aos outros restaurantes.

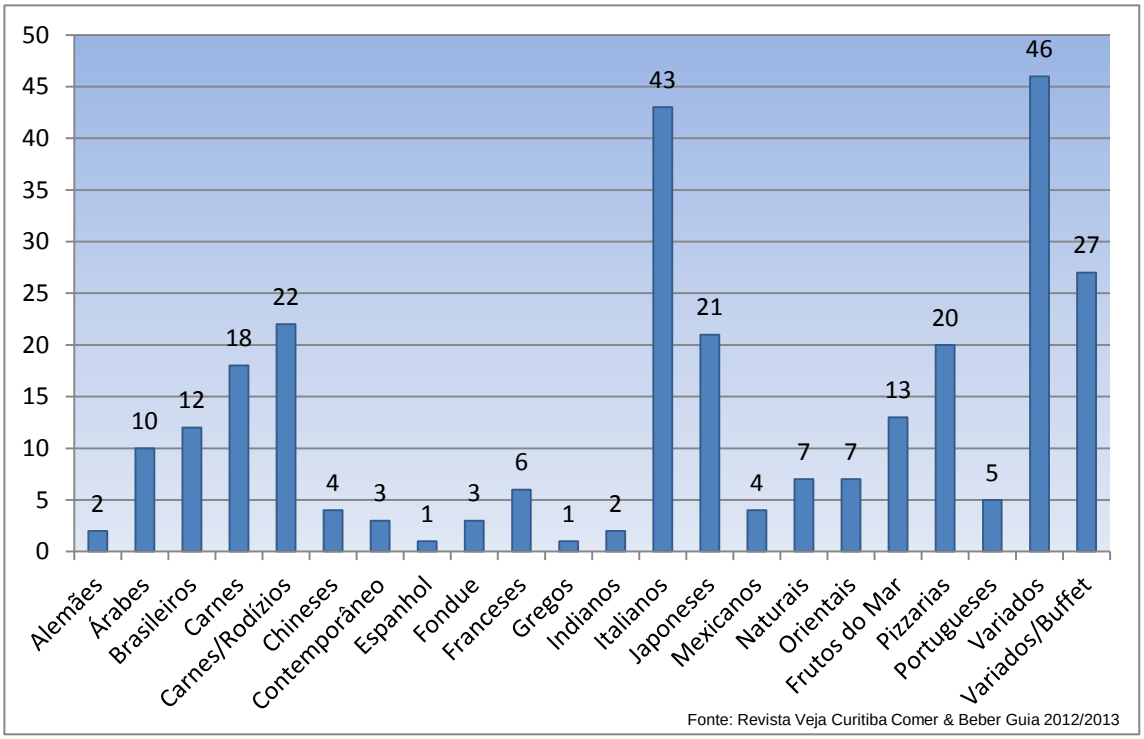
4.4. Competidores

Um dos principais fatores de sucesso em um plano de negócios é a correta prospecção e análise de seus concorrentes. Não se deve focar apenas em seu público-alvo, mas como também o posicionamento da concorrência perante o mercado. Através deste estudo consegue-se avaliar alternativas e ideias para alcançar vantagem competitiva, posicionando seu produto e/ou serviço contra o da concorrência.

Os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processo de compra melhor do que os seus concorrentes, e oferecer-lhes melhor valor. A empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, atraindo-os com preços mais baixos ou maiores benefícios que seus concorrentes, ganha vantagem competitiva. (ARMSTRONG; KOTLER, 1998)

Partindo desta premissa, para uma análise dos principais concorrentes, este estudo baseou-se em uma recente pesquisa a respeito dos principais restaurantes de Curitiba realizada pela Revista Veja. A pesquisa foi realizada com os 277 principais restaurantes de Curitiba, a qual foi focada nos 32 restaurantes especializados em comida japonesa e/ou oriental, conforme pode ser visualizado na distribuição do Gráfico 1.

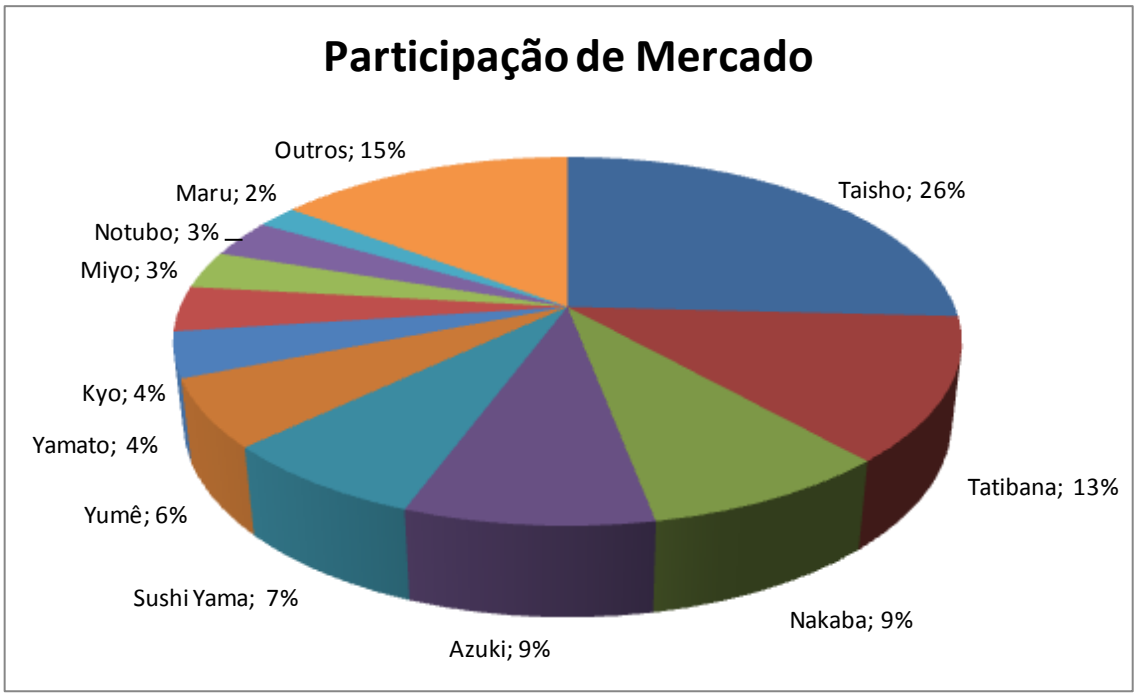
Gráfico 1 – Distribuição em Curitiba por tipo de restaurante



Fonte: Revista Veja Comer & Beber Guia 2012 & 2013

Segundo pesquisa apresentada no Apêndice A, conforme comentado na Seção de Análise Setorial e em linha com a pesquisa realizada pela Revista Veja feita com internautas curitibanos, foram citados ao todo 30 restaurantes da gastronomia japonesa em Curitiba nos quais foram apontados como principais concorrentes os seguintes restaurantes: Taisho, Nakaba, Tatibana e Azuki Sabores do Japão. Como pode ser visualizado no Gráfico 2, estes principais concorrentes contam com a participação conjunta no mercado de 57%. Com exceção do Restaurante Azuki Sabores do Japão, todos os principais concorrentes possuem apenas o sistema tradicional de rodízio mostrando, portanto, grande oportunidade de mercado para o sistema de restaurante proposto.

Gráfico 2 – Participação de Mercado



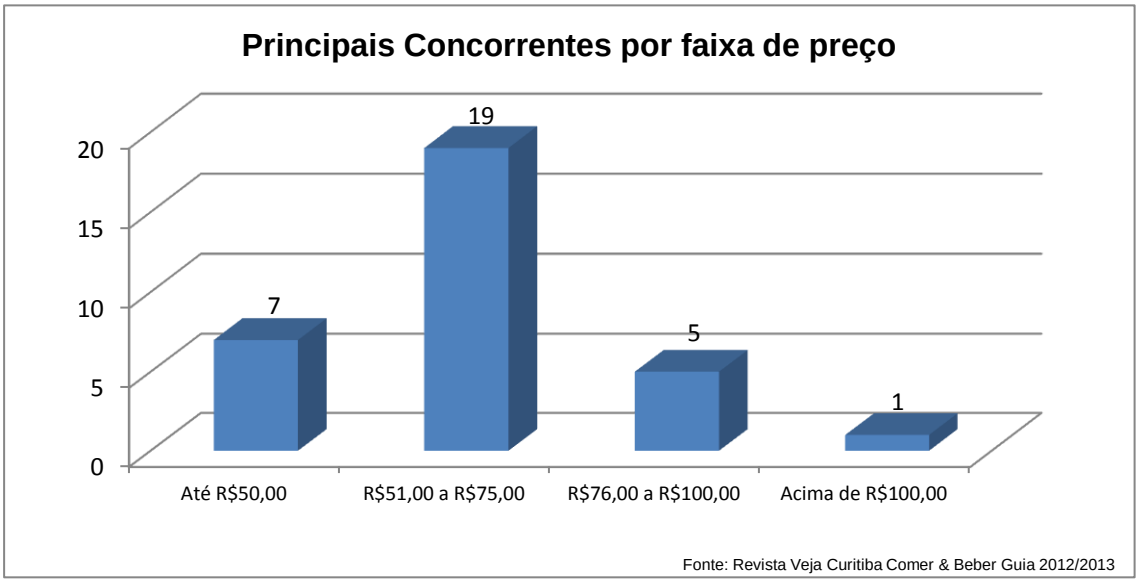
Fonte: Revista Veja Comer & Beber Guia 2012 & 2013

Percebeu-se que o restaurante Azuki Sabores do Japão ainda não é muito conhecido pela população curitibana por estar em uma localização diferente de onde a maioria dos restaurantes japoneses está localizada, portanto um trabalho intenso de divulgação do novo restaurante será feito para ganhar os consumidores que ainda não têm conhecimento deste sistema *kaiten*. Além disso, todos os itens listados no capítulo 4 deste trabalho (Diferenciais do Negócio) entram como diferenciais na competição direta com este concorrente.

Menos da metade dos restaurantes japoneses/orientais analisados possuem estacionamento no local, sendo que na maioria dos casos é cobrado um valor pelo estacionamento. Apenas um restaurante possui área externa para fumantes. Além disso, 75% possuem *website* sendo, portanto, praticamente mandatório a criação de um bom *website* para o novo negócio.

Dos restaurantes japoneses e/ou orientais analisados, foi constatado que cerca de 60% dos concorrentes praticam um preço médio entre R$51,00 e R$75,00, conforme demonstrado no Gráfico 3.

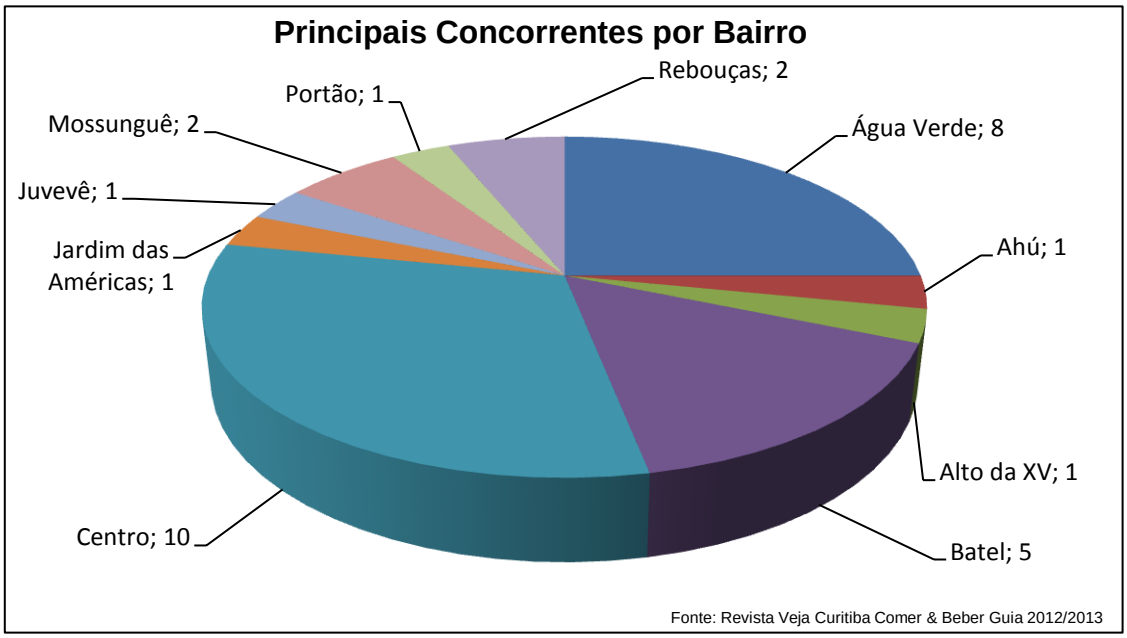
Gráfico 3 – Principais concorrentes por faixa de preço



Fonte: Revista Veja Comer & Beber Guia 2012 & 2013

Além disso, notou-se que a região dos bairros Jardim Social e Alto da XV tem se expandido consideravelmente, aglomerando uma grande quantidade de restaurantes de diversas especialidades cujo público-alvo é o mesmo do negócio proposto neste trabalho. Além disso, conforme exposto na parte 10 deste trabalho (Análise demográfica) e segundo o IBGE, os dois bairros acima estão na lista dos 20 bairros com maior distribuição de renda de Curitiba.

Gráfico 4 – Principais concorrentes por bairro



Fonte: Revista Veja Comer & Beber Guia 2012 & 2013

O estudo mostrou que a maioria dos restaurantes deste setor estão aglomerados na região central de Curitiba e apenas um restaurante desta especialidade está no bairro Alto da XV, revelando assim grande oportunidade de abertura de um restaurante japonês nesta região em expansão. A disposição dos restaurantes deste setor por bairros em Curitiba pode ser visualizada no Gráfico 4.

Além do estudo dos competidores do negócio, é de extrema importância que a equipe de gestão do negócio seja bem estruturado e treinado. Este aspecto da empresa será abordado no próximo capítulo.

5. EQUIPE DE GESTÃO

A equipe de gestão é um dos pontos essenciais para o sucesso de uma empresa, principalmente em um mercado dinâmico, cada vez mais competitivo e exigente. Como a busca pela excelência em atendimento ao cliente é uma das premissas do restaurante, é de suma importância a busca pela melhor equipe de gestão.

O negócio possui quatro sócios igualitários, tendo, portanto cada sócio uma participação de 25% no restaurante. Trata-se de pessoas ainda com pouca experiência no setor, porém com *background* em diversas áreas de administração de empresas como finanças, marketing, recursos humanos, planejamento estratégico e operacional.

Em um primeiro momento, um profissional do mercado será contratado como consultor para ajudar na implementação do negócio e, posteriormente, no acompanhamento de todo o funcionamento do restaurante até que o mesmo esteja estabilizado. Após sua estabilização, o consultor será contratado conforme necessário.

Complementando a equipe de gestão, serão contratados dois gerentes operacionais com experiência no setor para supervisionar os funcionários que lidarão diretamente com os clientes e com a comida. Cada gerente será responsável por um turno, ou seja, haverá um gerente para o turno do almoço e outro para o horário do jantar.

Conforme mencionado na parte 2 deste Plano de Negócio (Oportunidade), o pedido dos pratos quentes será feito primariamente através de *tablets* que serão disponibilizados em cada mesa. Por este motivo, cada garçom atenderá um número maior de mesas do que a quantidade padrão de um restaurante convencional, sendo cada garçom responsável por seis mesas.

Duas equipes serão formadas, uma para cada turno de atendimento (almoço e jantar). Cada equipe será composta por:

- 1 gerente de restaurante, que atuará nos dois turnos;
- 1 recepcionista, que atuará nos dois turnos;
- 6 garçons;
- 2 *sushimen;*
- 2 auxiliares de *sushiman;*
- 1 cozinheira;
- 2 auxiliares de cozinha;

- 1 auxiliar de limpeza.

A empresa busca funcionários qualificados e com experiência no setor, dando preferência àqueles que já trabalharam em restaurantes especializados em comida japonesa e/ou oriental. Todos os funcionários, sem exceção, passarão por treinamento intensivo e terão sempre um funcionário experiente como mentor acompanhando em todas as suas atividades nos primeiros meses.

Como o atendimento diferenciado é um dos aspectos abordados na missão da empresa, treinamento de todos os funcionários será fundamental e todos, sem exceção, passarão por treinamento intensivo em seus primeiros meses. Cursos e treinamentos serão oferecidos constantemente aos funcionários, sempre visando o alcance da excelência em atendimento ao cliente.

A empresa pode obter uma sólida vantagem competitiva com sua equipe de profissionais bem treinados e funcionários anteciosos. Seis principais características que são normalmente mais notados pelos clientes serão avaliadas no momento de contratação dos colaboradores:

- Competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessário;
- Cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses;
- Credibilidade: são dignos de crédito;
- Confiabilidade: realizam seu trabalho de maneira consistente e cuidadosa;
- Capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez;
- Comunicação: esforçam–se para compreender o cliente e se expressar com clareza.

Será feita uma pesquisa de mercado referente aos salários e benefícios oferecidos pelos principais concorrentes. A política de salários e benefícios do restaurante basear-se-á nesta pesquisa e será bastante competitiva para que os melhores funcionários disponíveis no mercado queiram fazer parte do quadro de funcionários da empresa.

A retenção dos melhores funcionários é de extrema importância na busca pela excelência no atendimento ao cliente. Por este motivo, como diretriz do plano de carreira do negócio, em caso de abertura de vagas dar-se-á preferência aos funcionários da casa para promoção. Por exemplo, caso a vaga de cozinheira seja disponibilizada será dada a preferência ao auxiliar de cozinha para a ocupação deste cargo.

Além disso, com o intuito de aperfeiçoamento constante dos profissionais haverá um programa de avaliação chamado Gestão Performance, no qual os funcionários serão avaliados em pelo menos 5 competências a serem definidas pelo RH em conjunto com os gestores. As avaliações serão realizadas a cada 6 meses e após as avaliações, o gestor e colaborador terão uma reunião individual para que possam ter as devolutivas.

Outro aspecto importante a ser definido durante a definição do plano de negócios é a descrição dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Este aspecto será fundamento a seguir.

6. PRODUTOS E SERVIÇOS

6.1. Descrição dos Produtos e Serviços

O produto proposto consiste em um produto voltado ao consumidor final, sendo item principal do empreendimento o serviço de refeições especializado em pratos da culinária japonesa como *sushi*, *sashimi*, entre outros.

Segundo Armstrong e Kotler (1998, p. 190), um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem às suas necessidades. As empresas de sucesso oferecem aos seus clientes não somente benefícios que satisfazem suas expectativas, mas também que encantam os consumidores.

Seguindo esta premissa, o empreendimento não servirá somente refeições ao seu cliente, mas também todo um pacote que inclui atendimento de alta qualidade, produtos frescos e selecionados, ambiente moderno e aconchegante, sistema de serviço *kaiten* ainda pouco explorado em Curitiba, pratos e sobremesas exclusivos.

O restaurante terá capacidade de atendimento de 100 a 120 pessoas e com horário de funcionamento em dois turnos (almoço e jantar) de segunda-feira a sábado.

No horário do almoço o cliente terá a opção de escolher o atendimento por quantidade de pratos individuais consumidos ou por consumo livre. No primeiro método o cliente escolherá o prato que desejar na esteira e pagará pela quantidade de pratos consumidos. Já no segundo método o cliente come o quanto quiser e pagará um preço fixo. No turno da janta será servido somente o método de consumo livre.

O produto não visa somente uma simples ida do cliente ao restaurante para satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência, mas também como uma forma de lazer e descontração, tornando a ida ao restaurante um evento a ser compartilhado com colegas de trabalho, amigos ou familiares.

Através dos produtos servidos com excelência em atendimento ao cliente, busca-se um alto nível de qualidade no produto oferecido, que significa prover aos clientes o alto nível de qualidade pretendido de forma consistente. Isto implica evitar que erros e defeitos sejam detectados e corrigidos antes que os mesmos ocorram.

Para o alcance destas características, os sócios do restaurante escolhem pessoalmente todos os produtos e fornecedores de seus insumos. Pelo menos uma vez por ano pelo menos um dos sócios viajará para outros países como Japão e Estados Unidos para trazer pratos inéditos no Brasil para serem adicionados no cardápio do restaurante.

Como complemento à refeição servida, o restaurante disponibilizará de bebidas diversas como água, refrigerante, cerveja e sucos; além de uma carta de vinhos e saquês. Todas as bebidas servidas no restaurante também serão escolhidas pessoalmente pelos sócios garantindo assim um alto nível na qualidade da bebida a ser servida.

No Quadro 9 são listados os produtos que serão disponibilizados para os consumidores do restaurante.

Quadro 9 - Lista de produtos

Tipo	Produto
Pratos Frios	• Sashimi de atum • Sashimi de polvo com limão • Sashimi de salmão • Sashimi de peixe branco • Kani-kama • Niguirizushi de salmão • Niguirizushi de atum • Niguirizushi de camarão • Niguirizushi de peixe branco • Sushi Califórnia • Sushi Filadélfia • Sushi salmão jow • Sushi salmão jow com acelga • Sushi de salmão skin • Hossomaki • Hot Filadélfia • Hot Banana • Temaki de salmão • Temaki de atum • Temaki de salmão skin • Temaki Filadélfia • Temaki de camarão • Temaki Califórnia • Temaki de kani-kama

Pratos Quentes	• Teppan de anchova • Teppan de mignon • Teppan de frango • Teppan de salmão • Tempura de legumes • Yakissoba de carne • Yakissoba de frango • Yakissoba vegetariano • Rolinho primavera com recheio de legumes • Gohan (arroz branco) • Yakimeshi (arroz com legumes, carne e frango) • Missoshiru (sopa de pasta de soja) • Gyoza (pastel japonês recheado com carne de porco e legumes) • Lula a milanesa • Shitake na manteiga • Robata de legumes variados (espetinho com molho agridoce de brócolis, cebola, abobrinha, berinjela)
Sobremesas	• Creme de papaya • Sorvete de mochi • Tempura de sorvete • Sorvete Haagen-Dazs
Bebidas	• Refrigerantes • Sakê • Cerveja • Vinho • Sakerinha de frutas (morango, kiwi e abacaxi) • Limonada Suiça • Suco natural de laranja • Água sem gás • Água com gás • Café (Nespresso) • Chá verde

Fonte: Os autores

Como serviço complementar, há um espaço para eventos para pequenos grupos. Conforme mencionado anteriormente, este espaço será utilizado para eventos corporativos, cursos de culinária japonesa e pequenos eventos. Este tipo de serviço ainda é pouco encontrado na cidade de Curitiba, sendo mais um adicional ao pacote de produtos e serviços disponibilizados pelo empreendimento.

Após a descrição dos produtos a serem servidos, serão listados a seguir os benefícios e diferenciais que posicionarão a empresa perante o mercado e seus competidores.

6.2. Benefícios e Diferenciais

Quando um produto pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços e benefícios para o cliente, valorizados e na melhoria da sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviços podem ser facilidade de pedidos, ambiente e orientação ao cliente. (ARMSTRONG; KOTLER, 1998)

Em uma era em que os concorrentes podem derrubar produtos e serviços em um instante, algumas empresas fazem o marketing do *know-how* singular de seus funcionários. Com isso, trabalham e investem cada vez mais no capital humano, e está certo que cada vez mais o capital humano é a chave para conduzir a empresa ao sucesso.

A qualidade no atendimento será um dos principais diferenciais a ser trabalhado no novo empreendimento visto que o mesmo é um dos principais fatores levado em conta pelo público-alvo escolhido para este plano de negócio. Além disso, a qualidade do produto servido deverá ser acima dos padrões visto que o público-alvo almejado são as classes A e B de Curitiba.

Além disso, como diferencial o restaurante atenderá através do estilo *kaiten*, no qual os pratos frios como *sushis* e *sashimis* são servidos em uma esteira rotante. Este tipo de serviço ainda é pouquíssimo explorado na região proposta sendo ainda, portanto, um diferencial em relação aos seus principais concorrentes.

Voltado à modernização do ambiente, aparelhos do tipo *tablet* serão utilizados para a solicitação dos pratos quentes. O pedido do cliente será enviado diretamente à cozinha e quando o produto estiver pronto o mesmo será trazido ao cliente através dos garçons. Para aqueles que não se sentirem confortáveis em fazer seus pedidos através dos *tablets* também poderão fazê-los através do método tradicional diretamente com os garçons.

Estes menus interativos ainda são pouco utilizados em Curitiba, sendo uma nova aposta para modernizar o atendimento e agregar valor ao produto oferecido. Com a ajuda da tecnologia, os menus ganham funcionalidade que permitem que o cliente possa interagir com o cardápio, tendo mais autonomia para solicitar o seu pedido. Além disso, há a diminuição do tempo de espera do cliente para fazer o pedido, pois não há mais a necessidade de esperar a

vinda de um garçom para anotar o pedido e também se consegue diminuir a quantidade de funcionários a serem contratados.

Um aspecto negativo elencado na pesquisa de mercado realizada pelos autores deste trabalho é quando a área de espera de um restaurante é junto a área das mesas de alimentação. Os clientes que estão almoçando ou jantando naquele momento se sentem desconfortáveis com pessoas na espera olhando-as como se estivessem pressionando para terminar logo. Por este motivo, visando o conforto do cliente, haverá uma sala de espera separada da área de alimentação, com música ambiente e serviço de petisco para os clientes em espera.

Internet wireless gratuita também será provida aos clientes e desconto especial para aqueles que usarem as redes sociais como Twitter e Facebook para divulgação do local.

Também como diferencial haverá um plano de fidelidade, no qual o cliente poderá acompanhar pela Internet o controle de seus pontos e fazer as trocas por produtos do restaurante. O cliente poderá fazer a opção por descontos ou um prato de sua preferência servido *à la carte* ou até mesmo utilizar o espaço para eventos, dependendo do número de pontos acumulados.

Haverá também um espaço privativo que comportará uma média de 20 pessoas para eventos especiais tais como degustação, cursos de culinária japonesa. Haverá um *menu gourmet* exclusivo que será servido somente neste espaço conforme solicitação e pré-reserva;

Opções exclusivas de pratos e sobremesas serão adicionados ao menu do restaurante. Busca por pratos e sobremesas inéditas no Brasil serão realizadas constantemente, através de viagens internacionais e pesquisas na Internet. Além disso, um valor será destinado anualmente para desenvolvimento de pratos, temperos e molhos exclusivos do restaurante.

Haverá também um centro de controle de qualidade para que todos os pratos sejam acompanhados por profissionais que entendem de alimentação para que todo sabor da comida seja servido ao cliente com a melhor qualidade sempre.

A seguir serão apresentadas a estrutura e operações do Restaurante Kaiten.

7. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

7.1. Processos

Atualmente, uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho. O modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, centrada na especialização, tem limitações com relação à capacidade de coordenação do trabalho.

Um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um inicio um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação (DAVENPORT 1993).

Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.

Em resumo, será utilizado a gestão dos processos para gerenciar o restaurante, buscando a otimização de recursos e custos.

A qualidade e o foco no cliente devem ser priorizados em todos os processos da empresa prestadora de serviços, pois refletirão na aceitação do cliente e na lucratividade da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

No Gráfico 5 é representado a cadeia de valor proposta para o restaurante, onde temos sete macro processos, percorrendo da compra da matéria prima até a cobrança de despesas dos clientes. Ao longo deste capítulo será descrito com maior detalhe todos os macros processos e suas atividades.

Gráfico 5 – Cadeia de valor

Fonte: Os autores

No Gráfico 6 temos o Macro Processo Comprar o qual é composto primeiramente pelo processo de Qualificar Fornecedores que tem como objetivo avaliar os fornecedores e seus produtos, bem como, a definição de contrato de fornecimento.

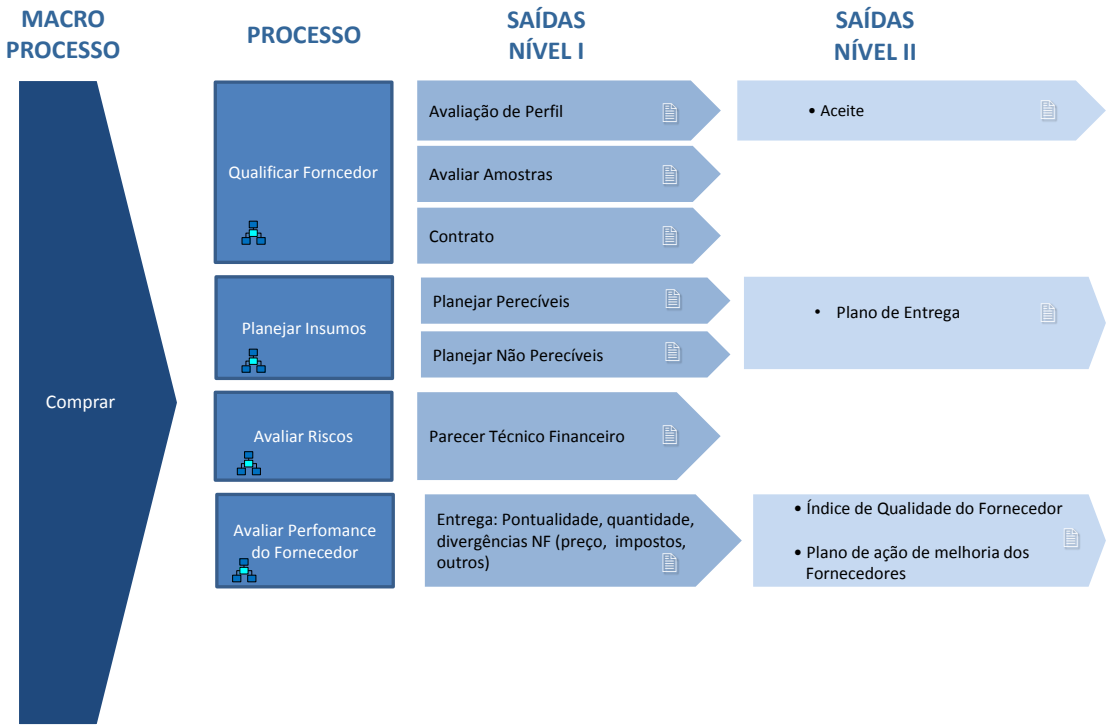
O processo de Planejar Insumos tem como objetivo definir o volume de insumos perecíveis e não perecíveis que serão consumidos pelo restaurante.

O Processo Análise de Risco tem como objetivo avaliar as condições técnicas financeiras do fornecedor, buscando fornecedores sólidos e consistentes.

Avaliar o desempenho do Fornecedor tem como objetivo monitor e melhor o desempenho dos fornecedores em relação a qualidade dos serviços prestados.

Por último temos o processo de Pedido de Compras que tem como objetivo concretizar a necessidade de compra de insumos.

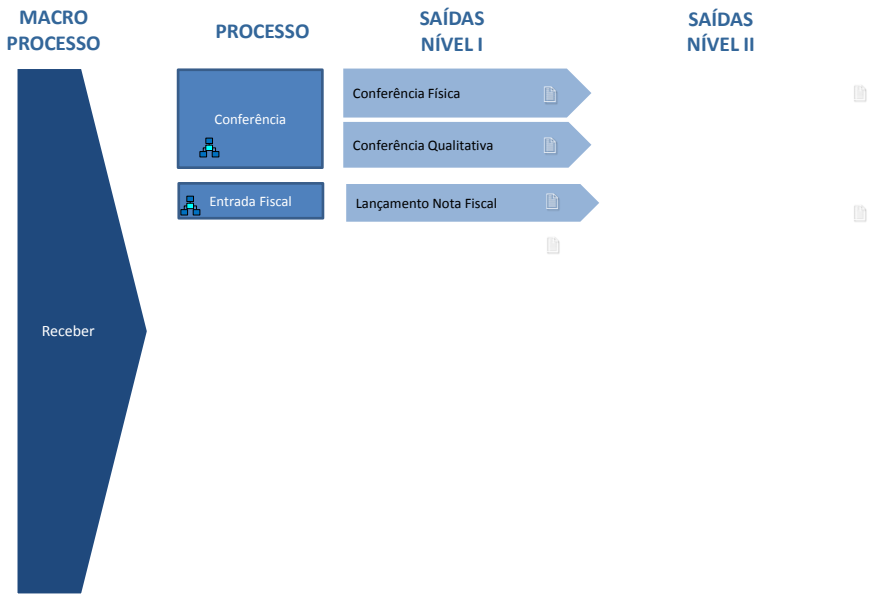
Gráfico 6 – Macro Processo Comprar



Fonte: Os autores

No Gráfico 7 é representado o Macro processo Receber o qual é composto pelo processo de Conferência Física dos insumos recebidos que tem como objetivo garantir a qualidade e quantidade dos materiais adquiridos pelo restaurante e também o lançamento fiscal do pedido de compra.

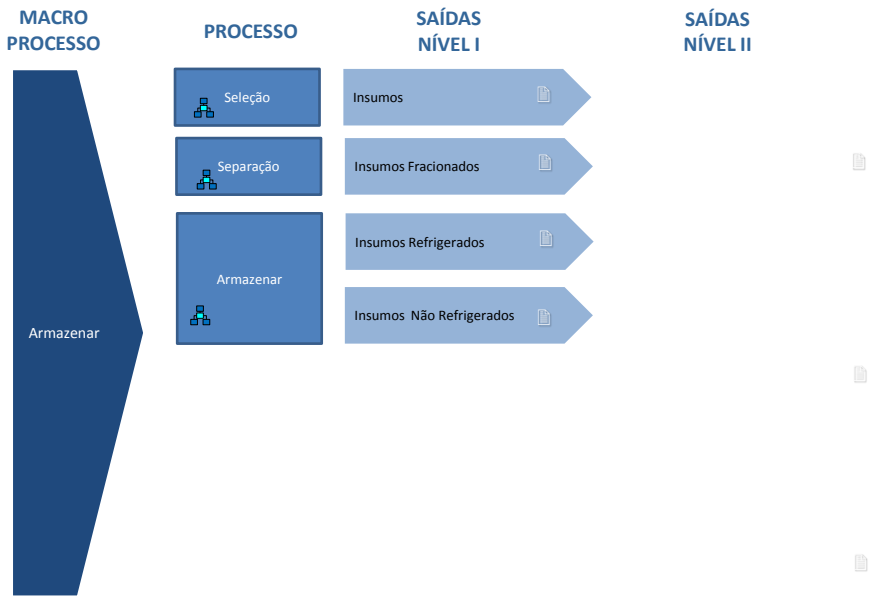
Gráfico 7 – Macro Processo Receber



Fonte: Os autores

No Gráfico 8 é representado o macro processo Armazenar o qual é composto pelo processo de seleção, que tem como objetivo selecionar os materiais adquiridos que depois será fracionado em porções menores que serão utilizadas na preparação dos pratos. Por último após o processo de fracionar os insumos temos o processo de armazenagem que será divido em insumos refrigerados e não refrigerados.

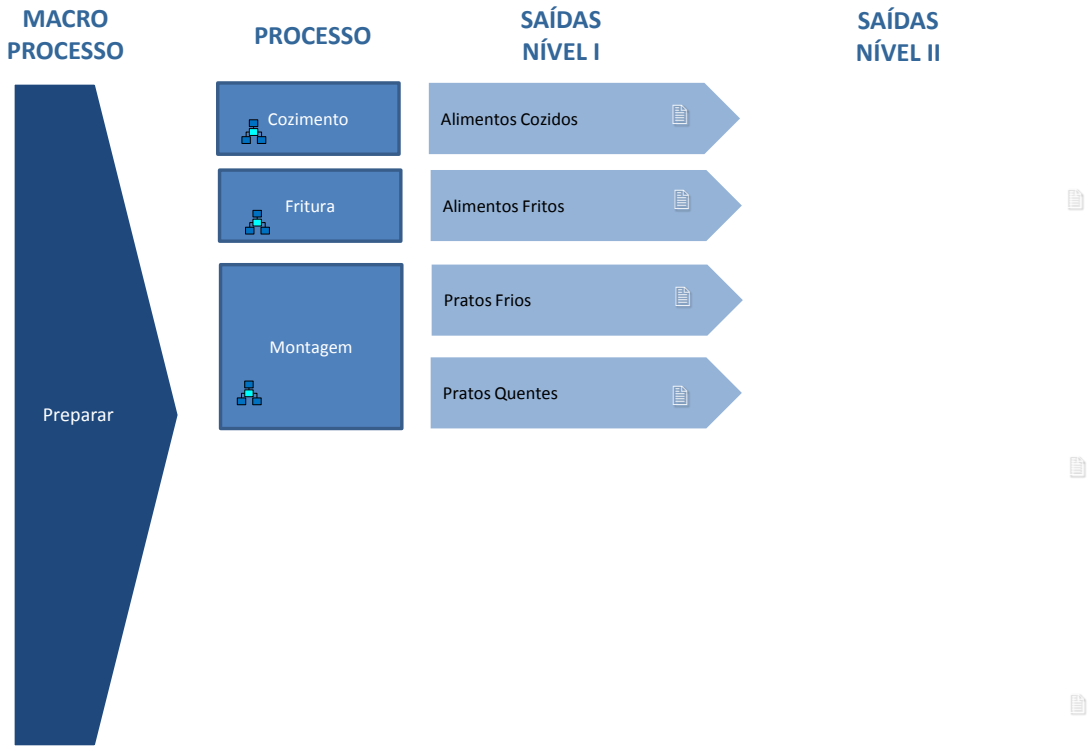
Gráfico 8 – Macro Processo Armazenar



Fonte: Os autores

No Gráfico 9 é representado o Macro processo Preparar o qual é composto primeiramente pelo processo de Cozimento onde os alimentos serão cozidos. Outro processo que poderá ocorrer é a fritura de alimentos. E por último temos o processo de montagem dos pratos que pode utilizar alimentos frescos, cozidos ou fritos e que se transformará em pratos quentes ou frios.

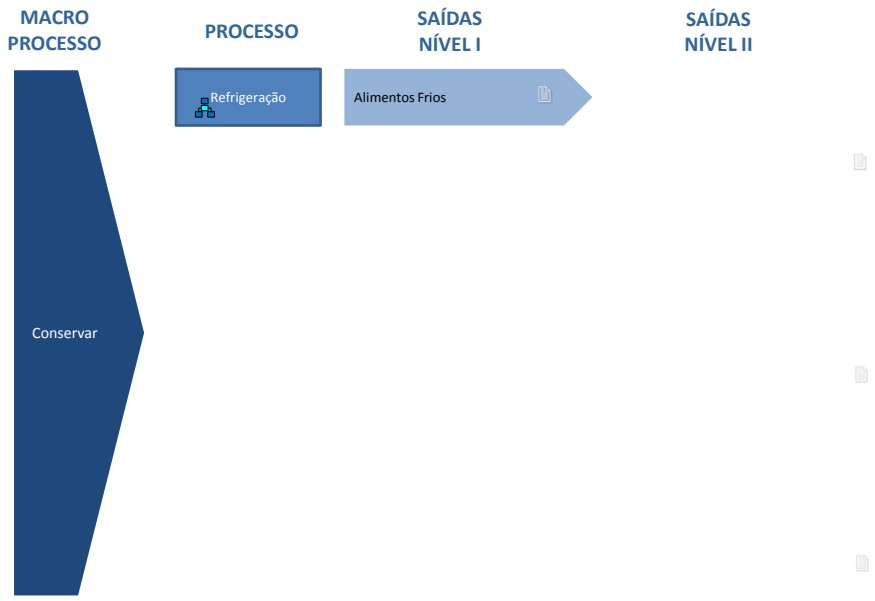
Gráfico 9 – Macro Processo Preparar



Fonte: Os autores

No Gráfico 10 é representado o macro processo Conservar o qual é utilizado principalmente para alimentos frios, onde é necessário manter os alimentos refrigerados, como o Salmão fresco utilizado na preparação do Sushi.

Gráfico 10 – Macro Processo Conservar



Fonte: Os autores

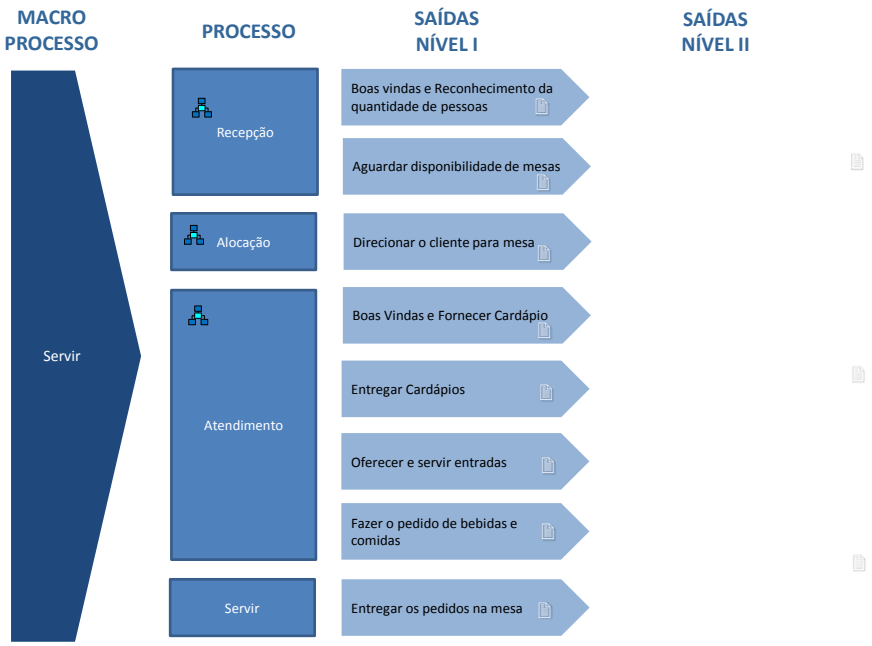
No Gráfico 11 é representado o maior e mais complexo macro processo do restaurante, o Servir, pois é composto de diversos processos. Inicia-se com o processo de Recepção que tem como objetivo dar as boas vindas aos clientes e se necessário à espera de uma mesa.

Após a disponibilidade de mesa, o cliente é direcionado e alocado em uma das mesas disponíveis no restaurante de acordo com a quantidade de pessoas.

O processo de Atendimento é onde o garçom fornece o cardápio para os clientes, oferece e serve o *couvert* ou entrada e faz o pedido de cada cliente da mesa.

Por último, assim que as bebidas e comidas estiverem prontas é servido aos clientes de acordo com os pedidos feitos anteriormente.

Gráfico 11 – Macro Processo Servir



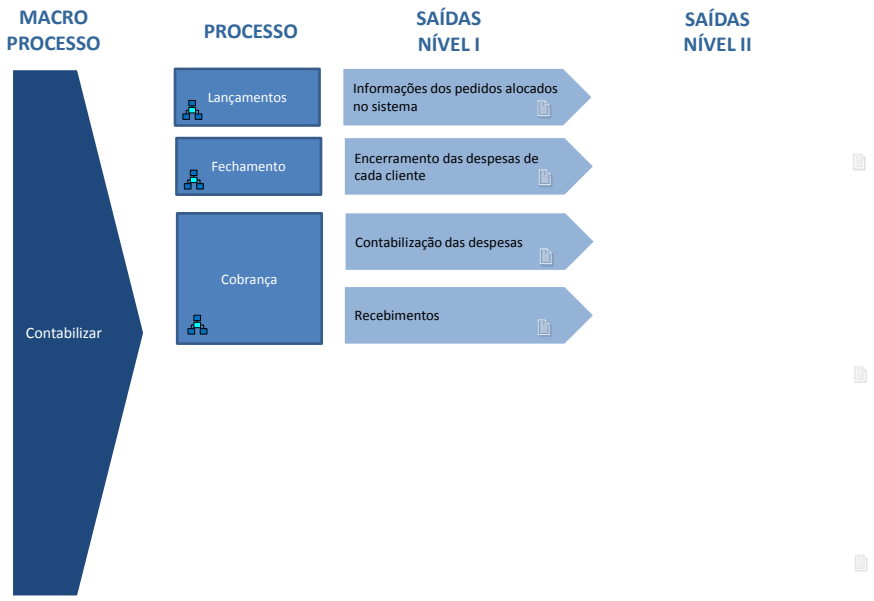
Fonte: Os autores

No Gráfico 12 é representado o último macro processo Contabilizar onde é feito o processo de lançamento que tem como objetivo lançar os pedidos no sistema.

Depois é feito o processo de Fechamento que tem como objetivo fechar os pedidos no sistema e gerar a somatória das despesas.

Por último é feito a contabilização das despesas no sistema e o recebimento financeiro pelas despesas.

Gráfico 12 – Macro Processo Contabilizar



Fonte: Os autores

7.2. Máquinas e Equipamentos

Neste capítulo será descrito as máquinas e equipamentos necessários para cada ambiente do restaurante.

A lista de máquinas e equipamentos foi desenvolvida de acordo com a capacidade produtiva de atendimento do restaurante e foram levados em consideração os processos operacionais descritos anteriormente.

No Quadro 10 temos a lista das máquinas e equipamentos. O detalhamento desta lista, com custos unitários, tempo de depreciação e nome dos fornecedores pode ser visualizado no Apêndice B.

Quadro 10 - Máquinas e Equipamentos

Item	Ambiente	Descrição	Quantidade
1	Cozinha	Mesa 100% Inox	3
2	Cozinha	Geladeira 4 portas Inox	1
3	Cozinha	Fogão Industrial 6 bocas	1
4	Cozinha	Faca	20
5	Cozinha	Pratos	20
6	Cozinha	Moedores de Gergilin	2
7	Cozinha	Tachos	4
8	Cozinha	Travessas	30
9	Cozinha	Táboa de Corte	5
10	Cozinha	Bandejas	20
11	Cozinha	Garfo	20
12	Cozinha	Faca para limpar peixe	5
13	Cozinha	Faca para sushi	5
14	Cozinha	Raladores	1
15	Cozinha	Jogo de Panelas	3
16	Cozinha	Forno a gás com pedra refratária	2
17	Cozinha	Micro Ondas	2
18	Cozinha	Fritadeira Água e Óleo 18lts - 2 cestos	1
19	Cozinha	Frezeer Horizontal 503 Litros	2
20	Cozinha	Estantes de Aço Inox 4 prateleiras	5
21	Cozinha	Armários	10
22	Cozinha	Balança Eletrônica 15 Kg	1
23	Cozinha	Batedeira	1
24	Cozinha	Liquidificador	1
25	Cozinha	Mixer	1
26	Cozinha	Extrator de Suco	1
27	Sala de Atendimento	Mesa	20
28	Sala de Atendimento	Cadeiras	150
29	Sala de Atendimento	Porta Gardanpos	20
30	Sala de Atendimento	Porta Temperos	20
31	Sala de Atendimento	Copos Diversos	300
32	Sala de Atendimento	Taças	100
33	Sala de Atendimento	Pratos Pequenos p rodizio	600
34	Sala de Atendimento	Garfo	300
35	Sala de Atendimento	Faca	300
36	Sala de Atendimento	Vitrine para Sushi	1
37	Sala de Atendimento	Balcão refrigado Inox 2 portas	1
38	Sala de Atendimento	Tablet - Cardápio	20
39	Caixa	Computador	2
40	Caixa	Software Administrativo	2
41	Caixa	Cadeira	2
47	Infra Estrutura	Ar Condicionado	1
48	Infra Estrutura	Exaustão	1

Fonte: Os autores

No Quadro 11 é apresentada a lista dos insumos que serão utilizados pelo Restaurante Kaiten.

Quadro 11 - Lista de Insumos

Item	Descrição	Unidade de Medida	Custo Unidade	Nome do Fornecedor	Dados do Fornecedor
1	Salmão	Kilo	R$ 30,00	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
2	Atum	Kilo	R$ 20,00	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
3	Peixe Prego	Kilo	R$ 29,60	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
4	Camarão	Kilo	R$ 25,00	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
5	Kani	Kilo	R$ 32,90	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
6	Polvo	Kilo	R$ 34,90	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
7	Lula	Kilo	R$ 26,90	Kowalsky	R. César Augusto Dalçoquio, 2020 - Salseiros - Itajaí - Santa Catarina - 47-3341-0707
8	Alga Nori	Kilo	R$ 210,40	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
9	Alga Konbu	Kilo	R$ 210,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
10	Alga Wakame	Kilo	R$ 195,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
11	Alga Hijiki	Kilo	R$ 203,33	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
12	Arroz	Kilo	R$ 9,83	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
13	Cream Cheese	Kilo	R$ 21,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
14	Pepino	Kilo	R$ 2,70	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
15	Gengibre	Kilo	R$ 7,20	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
16	Wassabi	Kilo	R$ 45,50	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
17	Manga	Kilo	R$ 1,36	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
18	Farinha	Kilo	R$ 2,50	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
19	Macarrão	Kilo	R$ 31,85	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
20	Carne	Kilo	R$ 23,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
21	Frango	Kilo	R$ 10,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
22	Gergelin	Kilo	R$ 7,50	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
23	Vinagre Japones	Litros	R$ 10,69	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
24	Açucar	Kilo	R$ 2,29	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
25	Sal	Kilo	R$ 1,19	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
26	Alface	Kilo	R$ 3,08	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
27	Ajinomoto	Kilo	R$ 13,52	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
28	Shoyu	Litros	R$ 15,52	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
29	Cenoura	Kilo	R$ 1,52	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
30	Vagem	Kilo	R$ 2,19	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
31	Berinjela	Kilo	R$ 1,83	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
32	Espinafre	Kilo	R$ 2,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
33	Gobo (bardana)	Kilo	R$ 93,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
34	Acelga	Kilo	R$ 2,90	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
35	Nabo	Kilo	R$ 11,25	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
36	Broto de Bambu	Kilo	R$ 11,40	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
37	Batata Doce	Kilo	R$ 3,59	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
38	Cogumelo Shitake	Kilo	R$ 186,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
39	Cogumelo Matsutake	Kilo	R$ 200,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
40	Cogumelo Shimeji	Kilo	R$ 34,45	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
41	Ovos de Galinha	Unidade	R$ 0,38	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
42	Ovos de Cordona	Unidade	R$ 0,14	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
43	Molho de Soja	Litros	R$ 25,02	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
44	Misso	Kilo	R$ 16,30	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
45	Maça Fuji	Kilo	R$ 7,00	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
46	Nozes	Kilo	R$ 83,45	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
47	Pêras nashi	Kilo	R$ 15,70	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
48	Maionese	Kilo	R$ 6,17	Harue	Av. Nossa Senhora de Aparecida, 1314 - Seminário - Curitiba - 41-3274-8400
49	Refrigerantes	Unidades	R$ 0,95	Distribuidora de Bebidas	
50	Sakê	Litros	R$ 50,00	Distribuidora de Bebidas	
51	Cerveja	Unidades	R$ 1,25	Distribuidora de Bebidas	
52	Vinho	Litros	R$ 35,00	Distribuidora de Bebidas	
53	Limão	Kilo	R$ 0,72	Distribuidora de Bebidas	
54	Laranja	Kilo	R$ 2,20	Distribuidora de Bebidas	
55	Água sem gás	Unidades	R$ 0,85	Distribuidora de Bebidas	
56	Água com gás	Unidades	R$ 0,85	Distribuidora de Bebidas	
57	Café (Nespresso)	Unidades	R$ 1,00	Distribuidora de Bebidas	
58	Chá verde	Unidades	R$ 0,50	Distribuidora de Bebidas	

Fonte: Os autores

7.3. Infraestrutura e Planta

Segundo SLACK, CHAMBERS e HARRISON (2002), o arranjo físico (layout) de uma operação produtiva preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação.

O erro no layout pode produzir fluxos longos e confusos, estoque de materiais, filas de clientes, inconveniência para os clientes, tempos de processamento longos, operações inflexíveis, fluxo imprevisíveis e altos custos.

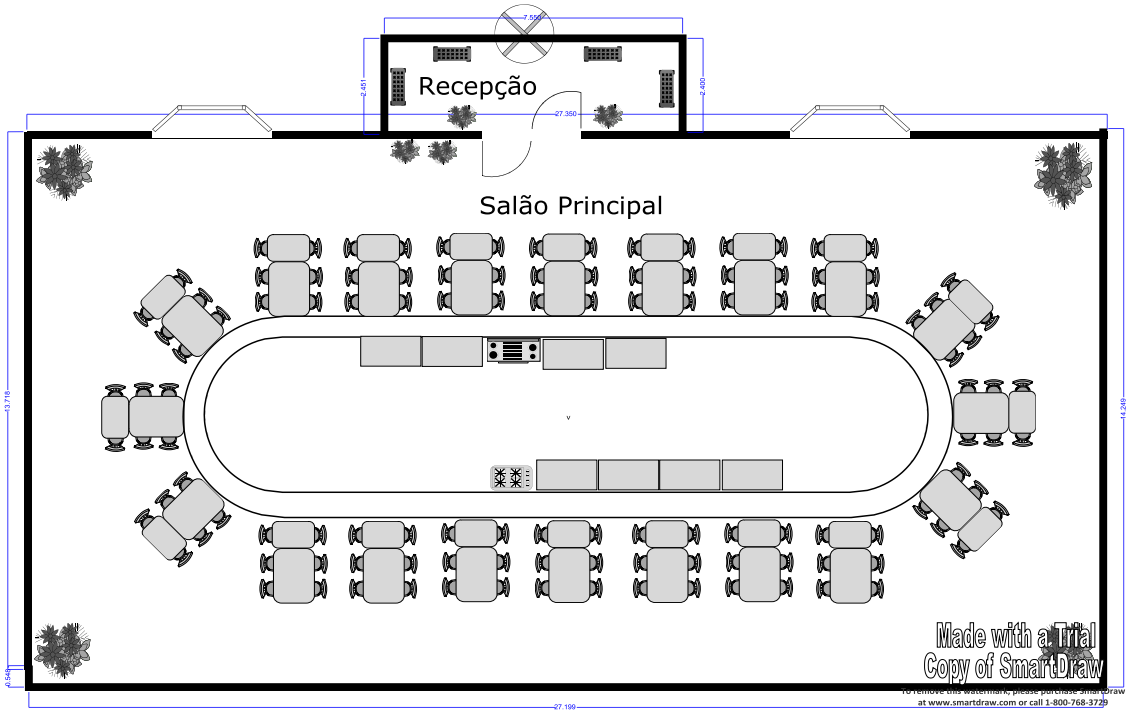
Trazendo estes conceitos com a preocupação do layout é que definimos a distribuição dos principais ambientes do restaurante.

O layout do restaurante é divido em dois andares, sendo no primeiro piso como desenhado na Figura 1 teremos os seguintes ambientes:

Recepção - que será utilizada para manter os clientes em espera de mesas é uma área contendo aproximadamente 6,5 metros quadrados e contendo bancos para que os clientes permaneçam sentados.

Salão Principal – será utilizado para servir as refeições e comportar a ilha de trabalho dos *sushimen* que terão como apoio para distribuição das refeições a esteira de abastecimento que percorrerá por todas as vinte mesas do restaurante, que juntas comportam 120 pessoas. Para comportar as mesas e a ilha de trabalho foram disponibilizados 400 metros quadrados.

Figura 1 – Layout do 1º Piso



Fonte: Os Autores

No segundo piso do restaurante como desenhado na Figura 2 teremos os seguintes ambientes:

Salão de Eventos – é um espaço que será utilizado para eventos fechados para um grupo de até 20 pessoas, onde temos uma ilha contendo esteira de distribuição de alimentos para todos os convidados. Neste espaço ainda teremos equipamentos para de som e imagem para eventos empresariais que necessitem de apoio para apresentações. Foi disponibilizado cerca de 90 metros quadrados.

Adega – é um espaço para armazenagem de vinhos que serão servidos no cardápio do restaurante e também serve de decoração ao ambiente. Para este ambiente foi disponibilizado aproximadamente 65 metros quadrados.

Escritórios – é um espaço de apoio para gestão do restaurante que será utilizada para armazenar documentos administrativos. Para este ambiente foi disponibilizado aproximados 35 metros quadrados.

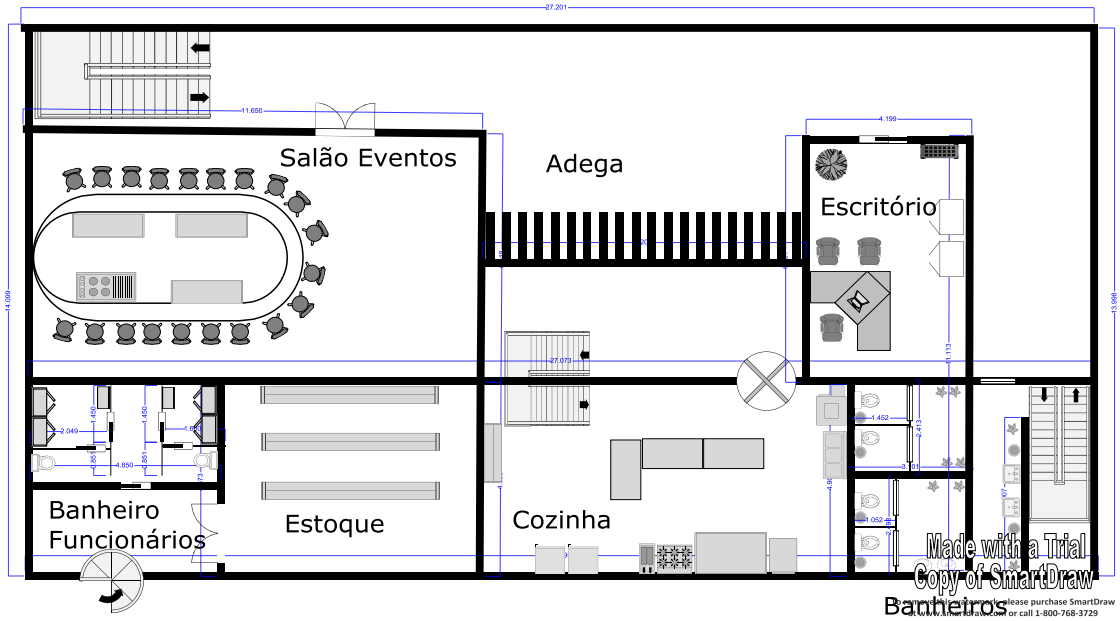
Banheiros – são dois banheiros, sendo um feminino e outro masculino sendo ambos com acesso para deficientes físicos. Apesar de o acesso ser feito por escada, haverá um equipamento para subida de cadeira de rodas prezo a um dos lados da escada. Além dos boxes com privadas do banheiro, haverá um ambiente comum com pias para higienização. Para estes três ambientes foram disponibilizados uma área aproximada de 45 metros quadrados.

Cozinha – é o ambiente onde serão preparados os alimentos que precisam de um cozimento e fritura, que antecedem a montagem dos pratos os quais serão terminados na ilha no salão principal ou no salão de eventos. Na cozinha é onde constará grande parte dos equipamentos adquiridos pelo restaurante. Haverá uma escada que liga a cozinha a ilha de preparo no salão principal. Foi disponibilizado para cozinha cerca de 60 metros quadrados.

Estoque – é o ambiente destinado a armazenagem temporária de alimentos e foi disponibilizado cerca de 30 metros quadrado para este ambiente.

Banheiro dos Funcionários – é o ambiente de apoio para os funcionários utilizarem como banheiro e vestiário. Foi disponibilizado cerca de 30 metros quadrados para este ambiente.

Figura 2 – Layout do 2º Piso



Fonte: Os autores

No próximo capítulo serão abordados os planos de marketing e vendas.

8. PLANO DE MARKETING E VENDAS

8.1. Plano de Marketing

Um plano de marketing bem estruturado é composto por uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes, com o objetivo principal de alcançar os objetivos estratégicos da organização. São 4 os elementos primários deste plano, comumente conhecidos como os "quatro Ps": preço, produto, promoção e praça. Esses 4 elementos, desde que combinados coerente e adequadamente, podem levar uma organização ao sucesso (CHURCHILL; PETER, 2000).

a) Produto

O elemento Produto refere-se ao que é oferecido aos clientes, seja através de produtos propriamente ditos (bens tangíveis, duráveis ou não duráveis), seja através de serviços (associados à bens tangíveis, híbridos, associados à bens ou serviços secundários ou um serviço puro) (KOTLER; KELLER, 2000, p.368).

São várias as características que diferem os serviços de bens, as quais influenciam diretamente o desenvolvimento das estratégicas de marketing. Essas características são listadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Características que distinguem serviços e bens

Característica	**Serviços**	**Bens**
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros
Inseparabilidade	Serviços geralmente não	Bens normalmente são produzidos

	podem ser separados da pessoa que os fornece	por determinadas pessoas e vendidos por outras
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os ptodutos

Fonte: Churchil e Peter (2000, p. 293)

Sendo os serviços intangíveis e individualizados, comumente é difícil implementar algum tipo de padrão para medir e avaliar a sua qualidade. Neste sentido, ouvir o cliente procurando entender o que eles levam em consideração ao decidir qual serviço comprar. No Quadro 13, estão listados alguns itens que os consumidores podem levar em consideração nesta avaliação.

Quadro 13 - Critérios dos consumidores para avaliar a qualidade de serviços

Critério	**Descrição**
Tangível	Inclui as evidências físicas do serviço. Por exemplo, há funcionários de prontidão na recepção do restaurante?
Confiabilidade	Envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço.
Responsividade	Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais a prestar o serviço. Por exemplo, o cliente demora para ser atendido?
Garantia	Refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviços e a sua capacidade de transmitir confiança. Esse critério envolve a reputação do prestador de serviço e a posse das habilidades necessárias, além de confiabilidade, credibilidade e honestidade.
Empatia	Refere-se aos esforços do prestador de serviços para compreender as necessidades do cliente e, então, oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado. Por exemplo, os garçons de um cliente frequente lembram-se do tipo de bebida que ele bebe e os pratos prediletos?

Fonte: Adaptado de Churchil e Peter (2000, p. 300)

O restaurante terá como principal serviço o atendimento no estilo *kaiten*, no qual os pratos frios como *sushis* e *sashimis* serão servidos na esteira. A solicitação dos pratos quentes será feito primariamente por meio de tecnologia, usando aparelhos do tipo *tablets*. O pedido

do cliente será enviado diretamente a cozinha e quando o produto estiver pronto o mesmo será trazido ao cliente através de garçons. Para aqueles que não se sentirem confortáveis em fazer seus pedidos através dos *tablets* também poderão fazê-los através do método tradicional diretamente com os garçons.

b) Preço

As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Em algumas, o alto executivo da empresa o determina. Em outras, há uma área específica responsável por esta atividade.

Segundo Kotler e Keller (2000, p.434), a empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer a sua política de determinação dos preços. Segundo eles, um processo de seis passos é necessário: seleção do objetivo de determinação de preços; determinação da demanda; estimativa de custos; análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção de um método de determinação de preços; e seleção do preço final.

Já os consumidores, comumente, costumam utilizar um preço de referência, que de acordo com Kotler e Keller (2000, p. 431) "considerando um preço observado, eles [os consumidores] o comparam a um preço de referência interno (informação de preço da memória) ou a uma estrutura de referência externa (como um 'preço praticado no varejo')". Dentre os preços de referência, pode-se citar o preço padrão, o último preço pago, os preços dos concorrentes, o preço futuro esperado etc (KOTLER; KELLER, 2000).

Com base no conceito do preço de referência, o preço que será cobrado pelo rodízio no estilo *kaiten* será de 5% acima do preço médio praticado pelos principais concorrentes do mercado, a saber: Azuki e Taisho.

c) Praça

Um das decisões mais difíceis e fundamentais na abertura de um negócio se refere à distribuição dos produtos e à escolha do ponto, ou seja, onde instalar a loja ou comércio (KOTLER; KELLER, 2000). Para auxiliar essa decisão, são apresentadas no Quadro 14 questões chaves que devem ser consideradas na escolha desta localização/ponto.

Quadro 14 - Questões chaves consideradas na escolha da localização/ponto

Tipo do Ponto
• O ponto é próximo do público-alvo?
• O tipo de ponto é adequado para a loja?
• O ponto é antigo ou novo? Quais suas condições de conservação?

• Qual á área comercial?
Acessibilidade
• Quais os padrões e condições de acesso adjacentes ao ponto?
• Existem barreiras naturais ou artificiais impedindo o acesso ao ponto?
• O ponto é bem visível da rua?
• Existe um bom equilíbrio entre o excesso e a escassez do fluxo de tráfego?
• Existe um bom equilíbrio entre o excesso e a escassez de estacionamento?
• Existe um bom equilíbrio entre o excesso e a escassez de congestionamento de carros e pessoas?
• É fácil entrar e sair da área de estacionamento?
Vantagens da localização em um centro
• O ponto é adjacente a empresas importantes?
• As empresas vizinhas complementam a loja ou competem com ela?
Condições da ocupação
• As condições do aluguel ou da venda favorecem o proprietário ou o varejista?
Considerações legais
• O ponto atende aos requisitos das leis e normas de instalação, como, por exemplo, acesso a deficientes físicos?
• O ponto atende às normas ambientais?
• O zoneamento local é compatível com a loja?
• O projeto arquitetônico da loja cumpre os regulamentos da construção civil?
• Os cartazes externos da loja são compatíveis com as prescrições do zoneamento, dos regulamentos da construção ou da administração dos *shopping centers*?
• A loja pode obter licenças especiais (para vender bebidas alcoólicas, por exemplo) para o ponto?

Fonte: Kotler e Keller (2000, p. 428)

Segundo a análise demográfica e dos competidores realizadas nos Capítulos 10 e 11, foi optado por instalar o Restaurante Kaiten no bairro Alto da XV na cidade de Curitiba/PR.

d) Promoção

No contexto dos “quatro Ps”, entende-se, segundo o Wikipédia (2012a), como “todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo de produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda, etc.”. Várias serão as formas de promoção utilizadas para a divulgação do restaurante Kaiten, entre elas a propaganda, a promoção propriamente dita e o *marketing* digital.

Conforme definição de Kotler e Keller (2000, p. 566) “propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Cada organização trata a propaganda de acordo, principalmente, com o seu tamanho e orçamento. Em pequenas empresas, isso pode ficar a carga de um diretor ou do departamento de marketing, que trabalha comumente com alguma agência de propaganda. Em grandes empresas, o comumente aplicado é a criação de um departamento próprio (KOTLER; KELLER, 2000).

No caso do restaurante Kaiten, a responsabilidade sobre este assunto será do Diretor de Marketing que, juntamente com uma agência de propaganda, desenvolverão toda a estratégia da propaganda da empresa, desde a aprovação dos anúncios, campanhas, orçamentos etc.

Entre os principais veículos de propaganda, podem ser citados a TV, a mídia impressa, o rádio e a Internet. Em geral, a televisão pode ser considerada o veículo mais poderoso e, também, mais caro, pois abrange um maior número de consumidores e, com isso, tem um maior índice de penetração e respostas positivas. A mídia impressa, em contraste, demonstra características estática e passiva, no entanto pode oferecer um número maior de informações sobre o produto e aguçar o imaginário do consumidor. O rádio, por mais antigo que seja, é um veículo com altíssima penetração e com duas vantagens significativas sobre os outros dois veículos citados anteriormente: flexibilidade e custo. As desvantagens óbvias são a falta de imagem e a natureza passiva. A Internet, com certeza o veículo de comunicação mais novo e em maior expansão atualmente, monta como principais características a sua ampla cobertura, baixos custos e a sua interatividade (KOTLER; KELLER, 2000).

Será desenvolvido uma campanha de marketing em três rádios da cidade de Curitiba, durante os primeiros 2 meses de funcionamento do restaurante, a fim de divulgar a sua abertura, a sua localização, estilo e difundir o nome entre os ouvintes. Em decorrência do público-alvo do restaurante, foram selecionadas as rádios CBN Curitiba FM, Band News FM e Lumem FM.

Em se tratando de anúncios em revistas será vinculado um anúncio na Revista Viver Bem. Também serão vinculados anúncios em revistas de 3 grandes Clubes de Curitiba (Clube Curitibano, Clube Santa Mônica e Clube Duque de Caxias), que possuem no seu quadro de sócios pessoas que se enquadram no público-alvo do restaurante. Esses anúncios serão vinculados pelo período de 1 ano. Após o período de vigência de cada anúncio, uma pesquisa será realizada entre os clientes habituais do restaurante, a fim de determinar a eficácia de cada anúncio. A continuação, incremento, redução ou eliminação de cada anúncio será

determinada, principalmente, após os resultados destas pesquisas. Para efeitos do plano de negócio, será considerado que o investimento neste tipo de anúncio ocorrerá durante os 5 anos analisados.

Como uma forma de propaganda externa, serão vinculados, após o primeiro mês de funcionamento do restaurante, 3 anúncios mensais em outdoors localizados nos Bairros Alto da XY, Cristo Rei e Jardim Social durante 2 semanas consecutivas.

Além de propaganda, também um ingrediente-chave para qualquer campanha de marketing bem sucedida, as promoções de venda formam um conjunto de ferramentas de incentivo desenvolvidas para instigar a compra mais rápida ou em maior quantidade pelo consumidor (KOTLER; KELLER, 2000). Segundo as palavras de Kotler e Keller (2000, p. 583) "enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo.". Entre as várias ferramentas de promoção de vendas, podem-se citar as amostras, os descontos, os prêmios e as recompensas.

Como forma de promoção, conforme já citado no capítulo 4 (Diferenciais do Negócio), será criado um Plano de Fidelidade pela Internet que irá recompensar os consumidores com uma deliciosa sobremesa ou saquerinha de frutas como cortesia no seu retorno. Vinculado a esta cortesia está a possibilidade de ouvir o consumidor por meio de uma pesquisa de satisfação, a qual será utilizada como maneira de corrigir eventuais falhas ou problemas e aprimorar os itens que sejam bem avaliados pelos consumidores.

Em termos de Web Marketing, que segundo definição da Wikipédia (2012b) "é o nome dado ao conjunto de instrumentos e '*modus operandi*' que realça a presença ou a existência de uma empresa, profissional, pessoa, ou mesmo uma ideia em uma área pré-definida ou em toda a rede mundial de computadores interligados com a utilização da Internet.", será criado um *website* institucional, no qual será incluído o acesso ao Plano de Fidelidade, conforme citado anteriormente. Neste *website*, serão utilizadas estratégias, conhecidas como SEO (*Search Engine Optimization*), para potencializar e melhorar o posicionamento do mesmo nos diversos *sites* de pesquisa, tais como o Google ou Bing. Também será desenvolvida no Facebook uma *fan page*, que segundo definição do próprio Facebook (2012), "permitem que artistas, empresas e marcas mostrem seus trabalhos e interajam com os fãs.".

8.2. Plano de Vendas

Para a elaboração do plano de vendas, foi efetuada primeiramente uma previsão de ocupação do restaurante para o almoço e jantar, juntamente com a rotatividade neste período, segregado por dia de semana e sábado. Esta previsão é apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 - Previsão de ocupação e rotatividade

			2014	2015	2016	2017	2018
Almoço	Dias Semana	% Ocupação	40%	50%	55%	60%	65%
		Rotatividade	2	2	2	2	2
		Clientes por dia	96	120	132	144	156
	Sábado	% Ocupação	50%	55%	60%	70%	80%
		Rotatividade	2	2	2	2	2
		Clientes por dia	120	132	144	168	192
Jantar	Dias Semana	% Ocupação	50%	60%	70%	75%	80%
		Rotatividade	2	2	2	2	2
		Clientes por dia	120	144	168	180	192
	Sábado	% Ocupação	55%	65%	75%	80%	85%
		Rotatividade	2	2	2	2	2
		Clientes por dia	132	156	180	192	204

Fonte: Os autores

O preço considerado para o Almoço ou Jantar livre, no estilo *kaiten*, foi de R$ 59,00. Para o almoço, havendo também a possibilidade de cobrança segundo a quantidade de pratos consumidos, foi utilizada a média de R$ 40,00. Em se tratando do *ticket médio* para as bebidas, foi utilizado o valor de R$ 8,00 para o almoço e em dia da semana e R$ 15,00 para os sábados. Para o jantar, o *ticket médio* considerado foi de R$ 15,00, independente se em dia da semana ou sábado.

Com base nos dados demonstrados da participação de mercado no Capítulo 11 (Competidores), na Pesquisa ilustrada no Apêndice A e na capacidade instalada do restaurante Kaiten, segue no Quadro 16 a previsão de vendas para os próximos 5 anos. O detalhamento desta previsão, segregado em almoço e jantar e por alimentação e bebida é demonstrado no Apêndice C.

Quadro 16 - Previsão de Vendas

Total	2014	2015	2016	2017	2018
Janeiro	349.512,00	418.464,00	476.472,00	517.608,00	558.744,00
Fevereiro	317.376,00	380.736,00	433.728,00	470.736,00	507.744,00
Março	376.488,00	451.296,00	514.008,00	558.072,00	602.136,00
Abril	344.352,00	413.568,00	471.264,00	511.200,00	551.136,00
Maio	376.488,00	451.296,00	514.008,00	558.072,00	602.136,00
Junho	344.352,00	413.568,00	471.264,00	511.200,00	551.136,00
Julho	376.488,00	451.296,00	514.008,00	558.072,00	602.136,00
Agosto	376.488,00	451.296,00	514.008,00	558.072,00	602.136,00
Setembro	344.352,00	413.568,00	471.264,00	511.200,00	551.136,00
Outubro	376.488,00	451.296,00	514.008,00	558.072,00	602.136,00
Novembro	344.352,00	413.568,00	471.264,00	511.200,00	551.136,00
Dezembro	258.264,00	310.176,00	353.448,00	383.400,00	413.352,00
Total	**4.185.000,00**	**5.020.128,00**	**5.718.744,00**	**6.206.904,00**	**6.695.064,00**

Fonte: Os autores

Além do desenvolvimento do plano de marketing e de vendas da empresa, também se faz necessário que os gestores do empreendimento trabalhem no plano estratégico da empresa que será discorrido a seguir.

9. PLANO ESTRATÉGICO

9.1. Análise PEST

A análise PEST faz parte do que podemos chamar de análise do ambiente externo da empresa (macro ambiente), o qual a mesma não tem influência, mas é influenciada, direta ou indiretamente, por aquele.

As quatro letras da sigla PEST representam, cada uma, um grupo de fatores a ser considerado: o político (*political*), o econômico (*economic*), o social (*social*) e o tecnológico (*technological*).

Os fatores políticos e legais referem-se às questões regulamentares, formadas por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam as organizações e indivíduos. Os fatores econômicos englobam as tendências da economia no curto e no longo prazo, tais como taxa de juros, nível de inflação e nível de emprego. Os fatores sociais referem-se às mudanças nas tendências sociais, grupos demográficos, costumes, crenças, valores e normas que afetam o mercado-alvo, gostos e preferências. Os fatores tecnológicos incluem todas as mudanças e inovações na tecnologia que podem impactar o seu produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2006).

São apresentados no Quadro 17 os grupos de fatores do ambiente externo que podem influenciar as decisões ou rumos do restaurante Kaiten.

Quadro 17 - Análise PEST

Fatores Políticos/Legais	**Fatores socioculturais**
• Regulamentação e normas técnicas de saúde, higiene, de comercialização e padrões alimentares • Legislação trabalhista • Incentivos fiscais	• Escolha das pessoas em comer fora regularmente • Distribuição de renda • Mudanças para um estilo de vida mais saudável
Fatores econômicos	**Fatores tecnológicos**
• Índices de inflação • Tendência do PIB • Taxas de juros	• Alta disponibilidade de softwares específicos para o setor • Alta oferta de equipamentos do tipo *tablet*

• Taxas de desemprego • Renda disponível destinada para alimentação fora de casa • Disponibilidade de fontes de financiamento	• Obsolescência dos equipamentos

Fonte: Os autores

9.2. 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se, principalmente, mas não exclusivamente, à análise da concorrência. Este modelo se tornou um dos maiores clássicos da administração estratégica, sendo utilizado por empresas de todos os tamanhos, no mundo inteiro. Nesse modelo, foi considerada uma força central (Rivalidade entre fornecedores) que é impactada diretamente por outras quatro forças: Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Produtos Substitutos e Poder de Barganha dos Clientes. Uma representação gráfica deste modelo pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – 5 Forças de Porter

Fonte: Wikipédia

Com base nessas cinco forças, uma análise foi efetuada sobre o prisma de cada uma. Neste estudo, serão listados os principais concorrentes e sua força no mercado, o perfil dos clientes, os principais fornecedores, os produtos substitutos e os novos entrantes.

- Concorrentes
    - Azuki: Forte
    - Taisho: Moderado
    - Tatibana: Moderado
    - Nakaba: Moderado
    - Demais: Fraco
- Clientes
    - Ambos os sexos
    - Faixa etária: acima de 21 anos
    - Classes: A e B
    - Casais sem filhos, colegas de trabalho, altos executivos
- Fornecedores
    - Pescado
        - Peixe Rio Distribuidora de Pescados Ltda
        - Distribuidora de Pescados São José
        - Distribuidora de Pescados Q Peixe Ltda
        - Frupesca Distribuidora de Pescados
        - Ouro Pesca Comércio de Pescados Ltda
        - Kyodai Koga Pescados
        - Dipescados Distribuidora de Pescados Ltda
        - Distribuidora de Congelados Peixe Mar Ltda
        - Espaço do Peixe Comércio e Distribuidora de Pescados Ltda
        - Porto a Porto Comércio Importação Exportação Ltda
    - Bebidas
        - Spaipa S/A Indústria Brasileira Bebidas
        - Adega Brasil Comercial Ltda
        - Bebidas Tissot
        - Adega Curitibana
        - Adega Tropical
        - Adega Brasil
        - E Bernardo Wosniack Cia Ltda

- Entrantes
    - Restaurantes já estabelecidos que optarem por iniciar um novo negócio no mesmo estilo que o proposto neste trabalho
- Substitutos
    - Restaurantes que também ofereçam uma alimentação saudável e diferenciada, tais como tailandeses, peruanos etc.

9.3. Fatores críticos de sucesso do negócio

São os fatores cruciais para que se tenha sucesso no produto e mercado que se queira desenvolver. Estes fatores são definidos pelo mercado, e não pela empresa. Uma análise ambiente bem elaborada auxilia essa identificação. A seguir, são listados os principais fatores críticos de sucesso para este negócio proposto:

- Atendimento diferenciado com qualidade e agilidade;
- Localização física;
- Relacionamento com o cliente;
- Treinamento da equipe;
- Qualidade da comida e do preparo dos pratos.

9.4. Análise SWOT

A análise SWOT é um dos instrumentos mais fáceis e úteis na elaboração de um planejamento estratégico e, também, nas decisões de marketing das empresas. Por meio desta ferramenta, é possível realizar uma análise no ambiente interno e externo da organização. Na primeira parte desta análise, identificam-se as suas forças e fraquezas, que são variáveis internas e controláveis que podem propiciar uma situação favorável ou desfavorável para a mesma no ambiente competitivo. Na segunda parte desta análise, identificam-se as oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo, o qual a organização não possui controle e que podem criar condições favoráveis, desde que possua condições ou interesses em aproveitá-las, ou desfavoráveis para a mesma. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se

alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos". O Quadro 18 apresenta a Análise SWOT para o restaurante Kaiten.

Quadro 18 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
• Comprometimento dos sócios • Sócios multidisciplinares • Vivência internacional dos sócios, contribuindo com ideias e produtos não usuais no Brasil • Localização em bairro com alto poder aquisitivo e distante dos principais concorrentes • Contratação de pessoal qualificado para desempenhar funções • Alta qualidade no produto oferecido, independente do custo base • Estilo pouco difundido em Curitiba • Espaço destinado para a espera, sem contato visual com os clientes	• Baixo conhecimento do negócio • Disponibilidade inicial dos sócios • Necessidade de descoberta e classificação de fornecedores • Não conhecimento no preparo dos produtos que serão comercializados • Não disponibilização de todo o investimento inicial necessário
Oportunidades	**Ameaças**
• Baixíssima concorrência, considerando o estilo *kaiten-zushi* • Banalização do atendimento e pratos pelos demais concorrentes • Marketing pouco agressivo dos demais concorrentes • População curitibana com alto poder de compra	• Aumentar a concorrência de restaurantes com o estilo *kaiten-zushi* • Baixa oferta de profissionais qualificados no mercado • Concorrentes já estabelecidos copiarem os diferenciais

Fonte: Os autores

Como forma de mitigar as fraquezas identificadas na Análise SWOT, inicialmente será contratado um consultor especializado na área de restaurantes para que o baixo conhecimento do negócio e disponibilidade inicial dos sócios não prejudique na implementação inicial do empreendimento. Este mesmo consultor também auxiliará na escolha e classificação de fornecedores.

A falta de conhecimento no preparo dos produtos a serem servidos no restaurante será atenuada através de contratação de cozinheiros e *sushimen* com experiência, e que de preferência, já tenham trabalhado nos restaurantes concorrentes.

A indisponibilidade de todo o capital inicial a ser investido na implementação do restaurante poderá ser resolvido através de empréstimos de instituições financeiras.

Em relação às ameaças, por mais que outros concorrentes passem a atender através do mesmo estilo *kaiten* e copiem alguns diferenciais propostos pelo Restaurante Kaiten, é essencial que a gerência trabalhe focada no atendimento ao cliente de alta qualidade.

Quanto à baixa oferta de profissionais qualificados no mercado, o Restaurante Kaiten trabalhará constantemente em treinamento de funcionários já contratados, sempre visualizando um plano de carreira para os mesmos. Funcionários estarão sempre em constante treinamento para que possam substituir eventuais vagas em aberto.

10. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para a elaboração do Planejamento Financeiro do Restaurante Kaiten, algumas premissas foram consideradas, sendo que parte já foram expostas e detalhadas no Plano de Vendas. A seguir, são listadas tais premissas:

- O Custo dos Produtos e da Mercadoria Vendida representa 37% da Receita. Este valor é uma média do percentual obtido, com base em pesquisa em 3 grandes restaurantes japoneses de Curitiba;
- 80% de todas as vendas serão recebidos por meio de cartões de crédito e débito e destes, 80% por meio de cartões de crédito;
- Será considerada a taxa de administração de 3% cobrada pelas administradoras de cartões, independente de bandeira ou tipo (crédito ou débito);
- Não será considerada inflação, tanto para as receitas quanto para os custos e despesas;
- O Restaurante Kaiten será inaugurado no dia 04 de Janeiro de 2014. Para tanto, o ponto comercial deve ser escolhido e preparado nos últimos 2 meses de 2013, juntamente com a preparação e treinamento da equipe.

10.1. Investimento Inicial

O investimento inicial necessário para operacionalizar o Restaurante Kaiten é de R$ 1.100.000,00, conforme resumo demonstrado no Quadro 19 e detalhado no Apêndice B. Este investimento será aportado pelos 4 sócios como Capital Social do Restaurante, na proporção de 25% para cada um, ou seja, R$ 275.000,00.

Quadro 19 - Investimento Inicial

Item	Valor Total
Móveis e Utensílios – Cozinha	53.810,60
Móveis e Utensílios – Salão	107.800,00
Móveis e Equipamentos – Caixa	13.800,00
Infraestrutura	795.000,00
Capital de Giro	129.589,40

Total	**1.100.000,00**

Fonte: Os autores

Também no Apêndice B é detalhada a depreciação empregada para cada um dos itens no investimento inicial. O Quadro 20 resume esta depreciação e também demonstra os valores mensais que serão utilizados nos resultados financeiros e econômicos.

Quadro 20 - Depreciação

Tempo de depreciação	Valor Total	Valor Mensal
5 anos	408.000,00	6.800,00
10 anos	562.410,60	4.686,76
Total	**1.100.000,00**	**11.486,76**

Fonte: Os autores

10.2. Composição de Custos e Despesas

Conforme já exposto no início deste capítulo, o custo considerado dos produtos e das mercadorias vendidas será de 37% do valor da receita total, com base em *benchmarking* realizado em outros estabelecimentos comerciais do mesmo segmento. No Quadro 21 é demonstrada a evolução e o resumo das despesas administrativas e de vendas entre os anos de 2013 e 2018. O detalhamento mensal destas despesas é visualizado no Apêndice D.

Quadro 21 - Despesas Administrativas e de Vendas

Despesas Administrativas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aluguel	20.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Energia Elétrica	2.300,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Telefone	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Internet	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Contador	2.500,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00
Manutenção e Conservação	-	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Água	350,00	3.600,00	4.320,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
IPTU	800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Material de Escritório	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Material de Higiene	1.000,00	24.000,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Segurança/Vigilância	1.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Seguros	400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Valet	-	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Uniformes	1.808,33	21.700,00	27.300,00	29.400,00	30.800,00	32.200,00
Lavanderia	750,00	9.000,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Despesas Bancárias	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total	**31.658,33**	**342.250,00**	**355.170,00**	**357.750,00**	**359.150,00**	**360.550,00**
Despesas com Vendas	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Agência de Publicidade	4.200,00	56.000,00	43.200,00	47.520,00	52.272,00	57.499,20
Agência de Mkt Digital	5.000,00	38.400,00	42.000,00	42.000,00	46.200,00	46.200,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Anúncio em Outdoor	2.250,00	29.250,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Comissão Operadoras de Cartão	-	100.440,00	120.483,07	137.249,86	148.965,70	160.681,54
Total	**13.200,00**	**245.090,00**	**253.683,07**	**274.769,86**	**295.437,70**	**312.380,74**

Fonte: Os autores

Em termos de despesas com recursos humanos, o Restaurante Kaiten contará na sua abertura com 31 colaboradores, além dos 4 diretores, conforme exposto no Capítulo da Equipe de Gestão. Serão adicionados a cada ano novos funcionários, conforme aumento previsto no Plano de Vendas. No Quadro 22 é demonstrado o aumento gradativo do quadro de funcionários entre os anos de 2014 e 2018.

Quadro 22 - Quadro de funcionários

Função	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Gerente de Restaurante	1	1	1	1	1
Garçom	12	14	16	16	18
Sushiman	5	6	6	7	7
Auxiliar de *Sushiman*	4	5	5	6	6
Cozinheiro	2	2	3	3	3
Auxiliar de Cozinha	4	6	6	6	6
Auxiliar de Limpeza	2	4	4	4	4
Recepcionista	1	1	1	1	1
Total	**31**	**39**	**42**	**44**	**46**

Fonte: Os autores

As despesas consolidadas com recursos humanos são demonstradas no Quadro 23 e o seu detalhamento é exposto no Apêndice E.

Quadro 23 - Despesas com RH

Despesas com RH	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Salários, Benefícios e Encargos	94.720,47	1.136.645,60	1.342.073,40	1.429.521,80	1.492.561,60	1.541.378,80

Fonte: Os autores

10.3. Demonstrativo de Resultados

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) demonstra o resultado (lucro ou prejuízo) do exercício, ou seja, se as aplicações em ativo trouxeram ou não retorno para a empresa. Essa demonstração evidencia o cotejamento das receitas com as despesas incorridas em um determinado exercício social. De forma prática, a DRE pode ser dividida em duas partes: a primeira parte representa o esforço de obtenção do produto que foi vendido, determinando no valor do lucro bruto; a segunda parte demonstra os esforços de venda e administrativos e dão sustentabilidade à gestão da empresa, resultando no lucro operacional (COUTINHO; MATTOS; FONSECA; BRAGA, 2010).

Após determinados o plano de marketing e vendas, o investimento inicial e a sua consequente depreciação, a formação dos custos e despesas, a necessidade de recursos humanos, é possível realizar a Demonstração do Resultado, o que consolidará todas essas informações. O Quadro 24 exibe o Demonstrativo do Resultado do Exercício entre os anos de 2013 e 2018 do Restaurante Kaiten. O detalhamento ano a ano deste demonstrativo pode ser visualizado no Apêndice F. No Apêndice G pode ser visualizado a evolução dos impostos nos 5 anos de operação do Restaurante Kaiten.

Quadro 24 - Demonstrativo Consolidado do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**-**	**4.185.000,00**	**5.020.128,00**	**5.718.744,00**	**6.206.904,00**	**6.695.064,00**
Vendas de Produtos	-	3.376.044,00	4.051.728,00	4.613.652,00	5.007.780,00	5.401.908,00
Vendas de Mercadorias	-	808.956,00	968.400,00	1.105.092,00	1.199.124,00	1.293.156,00
Prestação de Serviços	-	-	-	-	-	-
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**-**	**197.950,50**	**237.452,05**	**270.496,59**	**293.586,56**	**316.676,53**
Devoluções de Vendas	-	-	-	-	-	-
Abatimentos	-	-	-	-	-	-
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	-	197.950,50	237.452,05	270.496,59	293.586,56	316.676,53
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**-**	**3.987.049,50**	**4.782.675,95**	**5.448.247,41**	**5.913.317,44**	**6.378.387,47**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**-**	**1.548.450,00**	**1.857.447,36**	**2.115.935,28**	**2.296.554,48**	**2.477.173,68**
Custo dos Produtos Vendidos	-	1.249.136,28	1.499.139,36	1.707.051,24	1.852.878,60	1.998.705,96
Custo das Mercadorias	-	299.313,72	358.308,00	408.884,04	443.675,88	478.467,72
Custo dos Serviços Prestados	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**-**	**2.438.599,50**	**2.925.228,59**	**3.332.312,13**	**3.616.762,96**	**3.901.213,79**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**151.065,56**	**1.861.826,66**	**2.088.767,53**	**2.199.882,72**	**2.284.990,36**	**2.345.350,60**
Despesas com Vendas	13.200,00	245.090,00	253.683,07	274.769,86	295.437,70	312.380,74
Despesas Administrativas	31.658,33	342.250,00	355.170,00	357.750,00	359.150,00	360.550,00
Despesas c/ Recursos Humanos	94.720,47	1.136.645,60	1.342.073,40	1.429.521,80	1.492.561,60	1.541.378,80
Previsão para Devedores Duvidos	-	-	-	-	-	-
Depreciação	11.486,76	137.841,06	137.841,06	137.841,06	137.841,06	131.041,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(-) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	-	-	-	-	-	-
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas	-	-	-	-	-	-
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Resultado da Equivalência Patrimonial	-	-	-	-	-	-
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	-	-	-	-	-	-
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**- 151.065,56**	**576.772,84**	**836.461,05**	**1.132.429,41**	**1.331.772,60**	**1.555.863,20**
(-) Provisão para IR e CSLL	-	104.898,00	130.619,94	152.137,32	167.172,64	182.207,97
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**- 151.065,56**	**471.874,84**	**705.841,11**	**980.292,10**	**1.164.599,96**	**1.373.655,23**
(-) Debêntures, etc	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**- 151.065,56**	**471.874,84**	**705.841,11**	**980.292,10**	**1.164.599,96**	**1.373.655,23**

Fonte: Os autores

No Quadro 25 é exposta a distribuição ano a ano das despesas, custos e impostos, em relação às receitas.

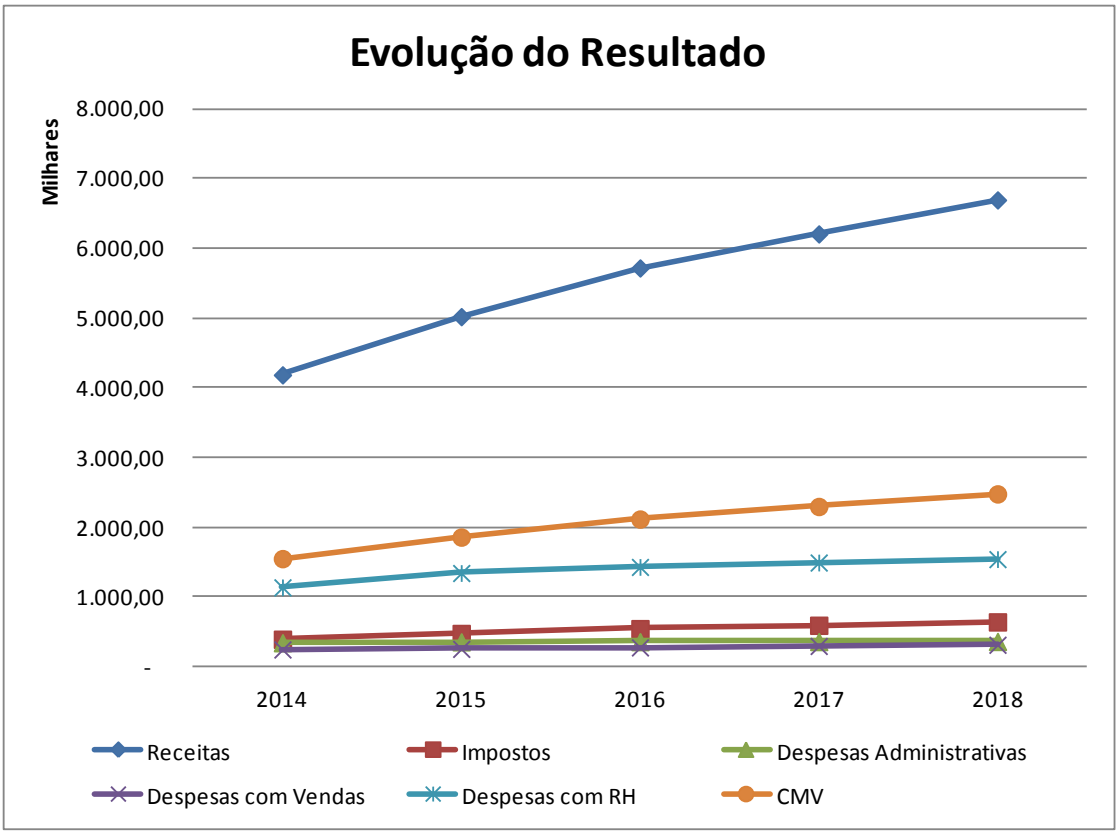
Quadro 25 - Distribuição das despesas, custos e impostos

Item	2014	2015	2016	2017	2018
Receita Operacional Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	4,73%	4,73%	4,73%	4,73%	4,73%
Receita Operacional Líquida	95,27%	95,27%	95,27%	95,27%	95,27%
Custo das Vendas	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%
Resultado Operacional Bruto	58,27%	58,27%	58,27%	58,27%	58,27%
Despesas Operacionais	44,49%	41,61%	38,47%	36,81%	35,03%
Despesas com Vendas	5,86%	5,05%	4,80%	4,76%	4,67%
Despesas Administrativas	8,18%	7,07%	6,26%	5,79%	5,39%
Despesas c/ Recursos Humanos	27,16%	26,73%	25,00%	24,05%	23,02%
Previsão para Devedores Duvidos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Depreciação	3,29%	2,75%	2,41%	2,22%	1,96%
Resultado Operacional antes do IR e CSLL	13,78%	16,66%	19,80%	21,46%	23,24%
Provisão para IR e CSLL	2,51%	2,60%	2,66%	2,69%	2,72%
Resultado Líquido do Exercício	11,28%	14,06%	17,14%	18,76%	20,52%

Fonte: Os autores

No Gráfico 13 é demonstrada a evolução das principais despesas, das receitas e dos custos do Restaurante Kaiten nos 5 anos considerados neste plano de negócios.

Gráfico 13 – Evolução do Resultado



Fonte: Os autores

10.4. Fluxo de Caixa

Conforme citam Bruni e Famá (2003, p.27) "investir consiste em fazer um desembolso presente em prol da obtenção de uma série de fluxo de caixa futuros". A análise de viabilidade de investimentos deve preocupar-se em verificar se os benefícios gerados com o investimento compensam os gastos realizados. Para isso, é preciso construir as previsões acerca dos fluxos de caixa gerados pelo investimento.

A primeira etapa consiste em definir qual horizonte de analise será utilizado, denominado horizonte de projeção. Segundo Bruni e Famá (2003), as estimativas futuras são realizadas com base em três elementos principais:

a) o investimento inicial;

b) os fluxos de caixa incrementais ao longo da vida do projeto;

c) o valor residual (se houver).

Quando as estimativas dos fluxos de caixa são feitas a partir de demonstrativos contábeis, geralmente parte-se do lucro líquido e efetuam-se os ajustes com a soma da

depreciação (despesa não desembolsável) e a adição ou subtração dos novos investimentos feitos ou realizados, bem como as captações ou amortizações de financiamentos.

A análise do fluxo de caixa é um dos pontos principais do processo de tomada de decisões financeiras. Para construir a estimativa de fluxos de caixa, basta analisar as entradas e saídas de recursos (CUNHA, 2011).

Tendo como base o Investimento Inicial e o Demonstrativo de Resultados, o Fluxo de Caixa mensal foi elaborado para cada um dos 5 anos de operação, além do ano de preparação do Restaurante antes da abertura. Este detalhamento pode ser visualizado no Apêndice H. No Quadro 26 é demonstrado o Fluxo de Caixa consolidado do projeto, base para a determinação dos indicadores financeiros demonstrados ainda neste capítulo.

Quadro 26 - Fluxo de Caixa do Projeto

FLUXO DE CAIXA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**- 151.065,56**	**471.874,84**	**705.841,11**	**980.292,10**	**1.164.599,96**	**1.373.655,23**	**4.545.197,68**
(+) Depreciações/Amortizações	**11.486,76**	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**131.041,06**	693.892,06
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	**- 139.578,80**	**609.715,90**	**843.682,17**	**1.118.133,16**	**1.302.441,02**	**1.504.696,29**	**5.239.089,74**
(–) Investimentos em ativos fixos	970.410,60	-	-	-	-	-	
(+) Receita de revenda (valor residual)	-	-	-	-	-	-	
(–) Imposto de renda sobre valor residual	-	-	-	-	-	-	
(–) Investimentos em capital de giro	129.589,40	-	-	-	-	-	
(+) Recuperação de capital de giro	-	-	-	-	-	-	
(=) FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	**- 1.239.578,80**	**609.715,90**	**843.682,17**	**1.118.133,16**	**1.302.441,02**	**1.504.696,29**	**4.139.089,74**
(+) Financiamentos	-	-	-	-	-	-	
(–) Amortizações	-	-	-	-	-	-	
(–) Juros s/financiamentos	-	-	-	-	-	-	
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)	-	-	-	-	-	-	
(=) FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE	**- 1.239.578,80**	**609.715,90**	**843.682,17**	**1.118.133,16**	**1.302.441,02**	**1.504.696,29**	**4.139.089,74**

Fonte: Os autores

10.5. Balanço Patrimonial

O próximo instrumento utilizado nas análises e planejamento financeiro é o Balanço Patrimonial, que quer dizer apresentação dos bens, direitos e origens de uma forma equilibrada. Portanto, a origem de recursos será igual às aplicações. No Balanço Patrimonial, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que são registrados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa (COUTINHO; MATTOS; FONSECA; BRAGA, 2010).

Elaborados o Demonstrativo de Resultado e o Fluxo de Caixa, é possível elaborar o Balanço Patrimonial do Restaurante Kaiten durante os 6 anos considerados no plano de negócios. O Balanço Patrimonial do Restaurante Kaiten é demonstrado no Quadro 27.

Quadro 27 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ATIVO	**1.175.914,25**	**1.788.538,84**	**2.264.654,91**	**2.571.954,34**	**2.786.004,28**	**3.025.087,77**
Ativo Circulante	216.990,40	967.456,05	1.581.413,19	2.026.553,67	2.378.444,68	2.748.569,23
Caixa e Equivalentes de Caixa	112.689,40	592.935,09	1.144.664,55	1.541.542,95	1.853.696,68	2.182.302,19
Contas a Receber	0,00	165.288,96	198.512,64	226.206,72	245.376,00	264.545,28
Estoques	104.301,00	209.232,00	238.236,00	258.804,00	279.372,00	301.721,76
Ativo Não Circulante	958.923,85	821.082,79	683.241,73	545.400,67	407.559,61	276.518,55
Imobilizado	970.410,60	970.410,60	970.410,60	970.410,60	970.410,60	970.410,60
(-) Depreciação	-11.486,76	-149.327,82	-287.168,88	-425.009,94	-562.851,00	-693.892,06
PASSIVO	**226.979,80**	**650.854,46**	**1.126.970,53**	**1.434.269,96**	**1.648.319,90**	**1.887.403,39**
Passivo Circulante	226.979,80	650.854,46	1.126.970,53	1.434.269,96	1.648.319,90	1.887.403,39
Instituições Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obrigações Sociais e Trabalhistas	94.720,47	94.720,47	111.839,45	119.126,82	124.380,13	128.448,23
Fornecedores	132.259,33	254.838,67	287.065,22	309.246,75	331.396,27	355.017,14
Impostos a pagar	0,00	18.170,42	22.224,75	25.604,29	27.943,54	30.282,79
Lucros a distribuir	0,00	283.124,90	705.841,11	980.292,10	1.164.599,96	1.373.655,23
Passivo Não Circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos e Financiamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**948.934,45**	**1.137.684,38**	**1.137.684,38**	**1.137.684,38**	**1.137.684,38**	**1.137.684,38**
Capital Social	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00
Reserva de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucros Acumulados	-151.065,56	37.684,38	37.684,38	37.684,38	37.684,38	37.684,38

Fonte: Os autores

10.6. Pontos de Equilíbrio

Um projeto ou uma empresa deve operar visando obter resultados positivos que paguem os custos operacionais, os impostos e renumerem o capital aplicado pelos investidores. Se a empresa produzir muito pouco provavelmente não obterá um faturamento suficiente para pagar todas as suas obrigações e apresentará prejuízo. Um dos objetivos do ponto de equilíbrio é determinar a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida a fim de equilibrar a receita e as despesas (ABREU FILHO; SOUZA; GONÇALVES; CURY, 2008).

Os principais pontos de equilíbrio utilizados são:

a) Ponto de equilíbrio Financeiro: Faturamento igual aos custos operacionais. Operar no ponto de equilíbrio financeiro implica ter lucro operacional zero;

b) Ponto de equilíbrio Contábil: Faturamento igual aos custos contábeis. Operar no ponto de equilíbrio contábil implica ter lucro zero contábil;

c) Ponto de equilíbrio Econômico: Faturamento igual aos custos econômicos. Operar no ponto de equilíbrio econômico implica em lucro econômico zero.

O Ponto de equilíbrio é relevante para a análise financeira, pois determina a quantidade mínima suficiente para pagar os custos operacionais e os impostos e renumerar adequadamente os investidores.

Para o cálculo dos Pontos de Equilíbrio do Restaurante Kaiten, é necessário dividir as despesas e custos em fixos e variáveis, além de determinar o lucro desejado pelos sócios. Considerados como Custos Fixos estão as Despesas Administrativas, as Despesas com RH e parte das Despesas com Vendas, especificamente as que não estão relacionadas com a quantidade ou valores comercializados. Na parte de Custos Variáveis foram considerados o CMV, os Impostos e parte das Despesas com Vendas que são impactas diretamente pela receita. Para melhor visualização, a Depreciação também foi segregada. Estas informações estão expostas no Quadro 28.

Quadro 28 - Informações para cálculo dos PEs

	2014	2015	2016	2017	2018
Custo Fixo	**1.623.545,60**	**1.830.443,40**	**1.924.791,80**	**1.998.183,60**	**2.053.628,00**
Despesas Administrativas	342.250,00	355.170,00	357.750,00	359.150,00	360.550,00
Despesas com Vendas	144.650,00	133.200,00	137.520,00	146.472,00	151.699,20
Despesas com RH	1.136.645,60	1.342.073,40	1.429.521,80	1.492.561,60	1.541.378,80
Custo Variável	**46,85%**	**46,85%**	**46,85%**	**46,85%**	**46,85%**
CMV	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%
Impostos sobre Vendas	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%	6,85%
Despesas com Vendas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Depreciação	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**131.041,06**
Lucro Desejado	**330.000,00**	**330.000,00**	**330.000,00**	**330.000,00**	**330.000,00**

Fonte: Os autores

Com base nas informações expostas no Quadro 28, foram calculados os 3 Pontos de Equilíbrio, conforme pode ser visualizado no Quadro 29.

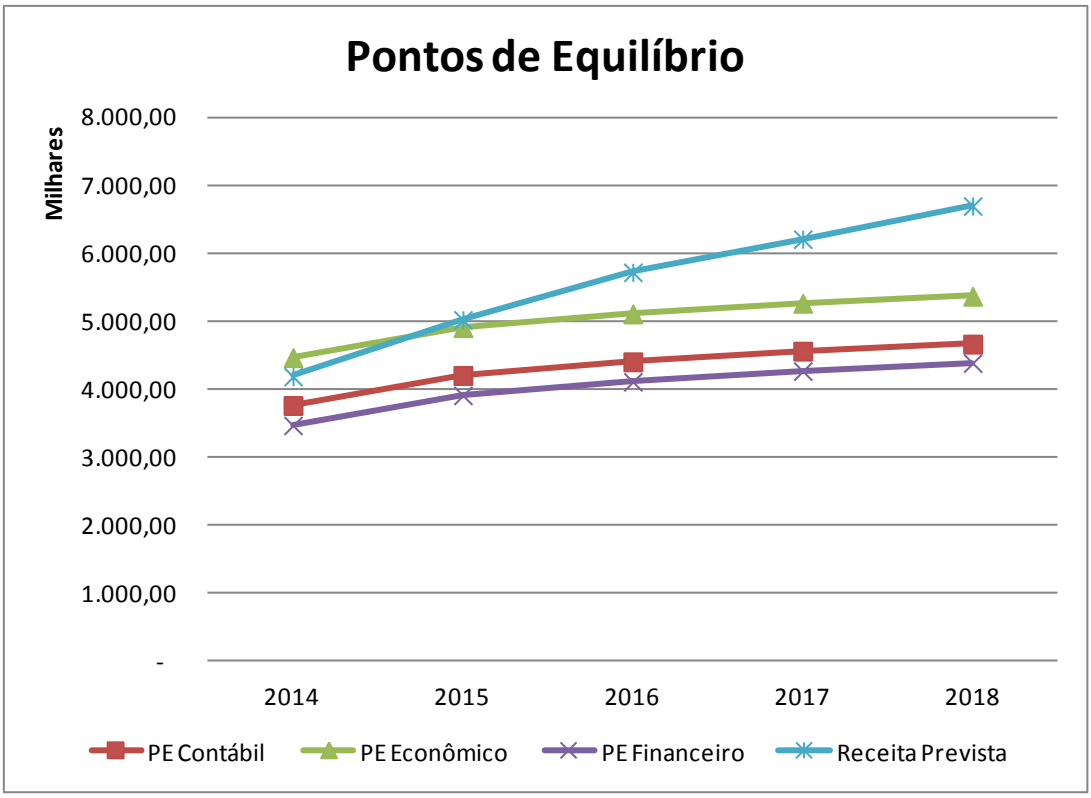
Quadro 29 - Pontos de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	2014	2015	2016	2017	2018
PE Contábil	3.759.630,01	4.201.247,51	4.402.631,50	4.559.284,23	4.663.114,32
PE Econômico	4.464.005,68	4.905.623,18	5.107.007,17	5.263.659,89	5.367.489,99
PE Financeiro	3.465.412,17	3.907.029,67	4.108.413,66	4.265.066,38	4.383.410,89

Fonte: Os autores

Como pode ser visualizado no Gráfico 14, somente em uma ocorrência o Ponto de Equilíbrio não pode ser alcançado, considerando a Receita Prevista neste plano de negócios. Esta ocorrência única ocorre no ano de 2014 no Ponto de Equilíbrio Econômico.

Gráfico 14 – Pontos de Equilíbrio



Fonte: Os autores

10.7. Indicadores Financeiros

Com a elaboração de todos os demonstrativos econômico-financeiros concluída, é possível efetuar uma análise mais precisa sobre a viabilidade econômica do plano de negócios do Restaurante Kaiten. Para esta análise, serão utilizados neste trabalho alguns indicadores financeiros, detalhados a seguir:

Payback Simples

Consiste em somar os valores dos benefícios obtidos pela operação do projeto. O período payback é o tempo necessário para que esses benefícios totalizem o valor do investimento realizado. É quanto tempo um projeto demora em se pagar.

Obtém-se essa medida simplesmente contando quantos períodos o projeto necessita para acumular um retorno igual ao do investimento realizado. O investidor deve comparar o Payback Simples com a vida economicamente útil do ativo sob análise. Quando comparados investimentos semelhantes, o critério é optar pelo que oferece menor período de payback (ABREU FILHO; SOUZA; GONÇALVES; CURY, 2008).

Payback Descontado

O Payback Descontado visa corrigir uma das desvantagens do Payback Simples., que é não considerar o valor do dinheiro no tempo. Pelo critério do Payback Descontado a primeira coisa que se deve fazer é determinar a taxa de remuneração do dinheiro no tempo considerada pelo investidor, comumente conhecida como TMA (Taxa Mínima de Atratividade). Em seguida, calculam-se todos os valores presentes dos fluxos de caixa. O investimento necessário para o pagamento do investimento inicial é calculado com base não nos valores dos fluxos e sim nos seus valores presentes.

O critério decisório do Payback Descontado é analógico ao Payback Simples, com uma única diferença que o primeiro se baseia na soma aritmética dos fluxos de caixa, e o segundo na soma dos valores presentes dos fluxos de caixa. Os investidores devem comparar o período do Payback Descontado com a vida economicamente útil do projeto sob análise (ABREU FILHO; SOUZA; GONÇALVES; CURY, 2008).

Ambos os métodos (simples e descontado) possuem uma desvantagem que é não considerar os fluxos de caixa que ocorrem após o prazo de payback.

VPL – Valor presente Líquido

O critério do Valor Presente Líquido (VPL) é o mais utilizado em análise de investimentos, pois mede o lucro em termos absolutos.

O VPL é a diferença entre o Valor Presente do projeto e o custo do projeto na data atual. VPL positivo significa que o projeto vale mais do que custa, ou seja, é lucrativo. VPL negativo significa que o projeto custa mais do que vale, ou seja, se o mesmo for implementado, terá prejuízo.

ILL - Índice de Lucratividade Líquida

O ILL mede a relação entre o valor recebido e o custo do investimento. É uma medida de benefício/custo.

Ao empregar o ILL para análise de projetos, a análise deve considerar se o ILL é menor, maior ou igual a 1. Se o ILL for menor que 1, o projeto não deve ser executado. O ILL fornece um valor relativo que pode ser interpretado como o benefício líquido de caixa por unidade de real investido (ABREU FILHO; SOUZA; GONÇALVES; CURY, 2008).

TIR - Taxa Interna de Retorno

A TIR é a taxa que anula o VPL, ou seja, é a taxa pela qual o VPL de um projeto é zero. Assim, o critério de seleção de projetos de investimento com base no método da TIR pode ser apresentado como:

a) Se a TIR for maior que a TMA, o projeto deve ser aceito;

b) Se a TIR for menor que a TMA, o projeto não deve ser aceito.

Este critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa mínima requerida de retorno.

Levando em consideração que a Taxa Mínima de Atratividade definida pelos sócios é de 20% a.a. e a Taxa de Reinvestimento dos recursos, para o cálculo da TIR Modificada, é de 7,5% a.a., o resultado dos principais indicadores financeiros é demonstrado no Quadro 30. No Apêndice I é exposto o cálculo do Payback Simples e Payback Descontado.

Quadro 30 - Indicadores Financeiros

Índice	Valor
Valor Presente (VP)	R$ 1.445.238,23
Valor Presente Líquido (VPL)	R$ 205.659,43
Índice de Lucratividade Líquida (ILL)	1,17
Taxa Interna de Retorno (TIR)	64,3%
Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR)	37,4%
Payback Simples	1 ano e 9 meses
Payback Descontado	2 anos e 2 meses

Fonte: Os autores

Com base nos indicadores demonstrados no Quadro 30, é possível determinar que o investimento inicial despendido no Restaurante Kaiten será recuperado e remunerado a uma taxa ainda maior do que a Taxa Mínima de Atratividade definida pelos sócios. Em relação ao tempo de recuperação do investimento inicial também é muito satisfatório o resultado encontrado, ficando abaixo da metade do tempo previsto para todo o projeto, de 5 anos.

10.8. Cenário Alternativo

Para uma melhor análise do plano de negócios do Restaurante Kaiten, foi elaborado um cenário alternativo ao proposto neste trabalho, considerando uma redução de 10% na receita prevista. No Quadro 31 pode ser visualizado o Demonstrativo do Resultado do Exercício para o Restaurante Kaiten neste cenário alternativo.

Quadro 31 – Cenário Alternativo - Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**-**	**3.766.500,00**	**4.518.115,20**	**5.146.869,60**	**5.586.213,60**	**6.025.557,60**
Vendas de Produtos	-	3.038.439,60	3.646.555,20	4.152.286,80	4.507.002,00	4.861.717,20
Vendas de Mercadorias	-	728.060,40	871.560,00	994.582,80	1.079.211,60	1.163.840,40
Prestação de Serviços	-	-	-	-	-	-
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**-**	**178.155,45**	**213.706,85**	**243.446,93**	**264.227,90**	**285.008,87**
Devoluções de Vendas	-	-	-	-	-	-
Abatimentos	-	-	-	-	-	-
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	-	178.155,45	213.706,85	243.446,93	264.227,90	285.008,87
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**-**	**3.588.344,55**	**4.304.408,35**	**4.903.422,67**	**5.321.985,70**	**5.740.548,73**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**-**	**1.393.605,00**	**1.671.702,62**	**1.904.341,75**	**2.066.899,03**	**2.229.456,31**
Custo dos Produtos Vendidos	-	1.124.222,65	1.349.225,42	1.536.346,12	1.667.590,74	1.798.835,36
Custo das Mercadorias	-	269.382,35	322.477,20	367.995,64	399.308,29	430.620,95
Custo dos Serviços Prestados	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**-**	**2.194.739,55**	**2.632.705,73**	**2.999.080,92**	**3.255.086,66**	**3.511.092,41**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**151.065,56**	**1.851.782,66**	**2.076.719,22**	**2.186.157,73**	**2.270.093,79**	**2.329.282,44**
Despesas com Vendas	13.200,00	235.046,00	241.634,76	261.044,87	280.541,13	296.312,58
Despesas Administrativas	31.658,33	342.250,00	355.170,00	357.750,00	359.150,00	360.550,00
Despesas c/ Recursos Humanos	94.720,47	1.136.645,60	1.342.073,40	1.429.521,80	1.492.561,60	1.541.378,80
Previsão para Devedores Duvidos	-	-	-	-	-	-
Depreciação	11.486,76	137.841,06	137.841,06	137.841,06	137.841,06	131.041,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(-) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	-	-	-	-	-	-
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas	-	-	-	-	-	-
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Resultado da Equivalência Patrimonial	-	-	-	-	-	-
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	-	-	-	-	-	-
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**- 151.065,56**	**342.956,89**	**555.986,50**	**812.923,19**	**984.992,88**	**1.181.809,97**
(-) Provisão para IR e CSLL	-	92.148,70	115.157,95	134.523,58	148.055,38	161.587,17
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**- 151.065,56**	**250.808,19**	**440.828,55**	**678.399,60**	**836.937,50**	**1.020.222,80**
(-) Debêntures, etc	-	-	-	-	-	-
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**- 151.065,56**	**250.808,19**	**440.828,55**	**678.399,60**	**836.937,50**	**1.020.222,80**

Fonte: Os autores

Também foi elaborado o Fluxo de Caixa do projeto para este cenário alternativo, conforme demonstrado no Quadro 32.

Quadro 32 - Cenário Alternativo - Fluxo de Caixa do Projeto

FLUXO DE CAIXA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**- 151.065,56**	**250.808,19**	**440.828,55**	**678.399,60**	**836.937,50**	**1.020.222,80**	**3.076.131,09**
(+) Depreciações/Amortizações	**11.486,76**	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**137.841,06**	**131.041,06**	693.892,06
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	**- 139.578,80**	**388.649,25**	**578.669,61**	**816.240,66**	**974.778,56**	**1.151.263,86**	**3.770.023,14**
(–) Investimentos em ativos fixos	970.410,60	-	-	-	-	-	
(+) Receita de revenda (valor residual)	-	-	-	-	-	-	
(–) Imposto de renda sobre valor residual	-	-	-	-	-	-	
(–) Investimentos em capital de giro	129.589,40	-	-	-	-	-	
(+) Recuperação de capital de giro	-	-	-	-	-	-	
(=) FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	**- 1.239.578,80**	**388.649,25**	**578.669,61**	**816.240,66**	**974.778,56**	**1.151.263,86**	**2.670.023,14**
(+) Financiamentos	-	-	-	-	-	-	
(–) Amortizações	-	-	-	-	-	-	
(–) Juros s/ financiamentos	-	-	-	-	-	-	
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)	-	-	-	-	-	-	
(=) FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE	**- 1.239.578,80**	**388.649,25**	**578.669,61**	**816.240,66**	**974.778,56**	**1.151.263,86**	**2.670.023,14**

Fonte: Os autores

No Quadro 33 são demonstrados os valores dos Pontos de Equilíbrio para este cenário.

Quadro 33 - Cenário Alternativo - Pontos de Equilíbrio

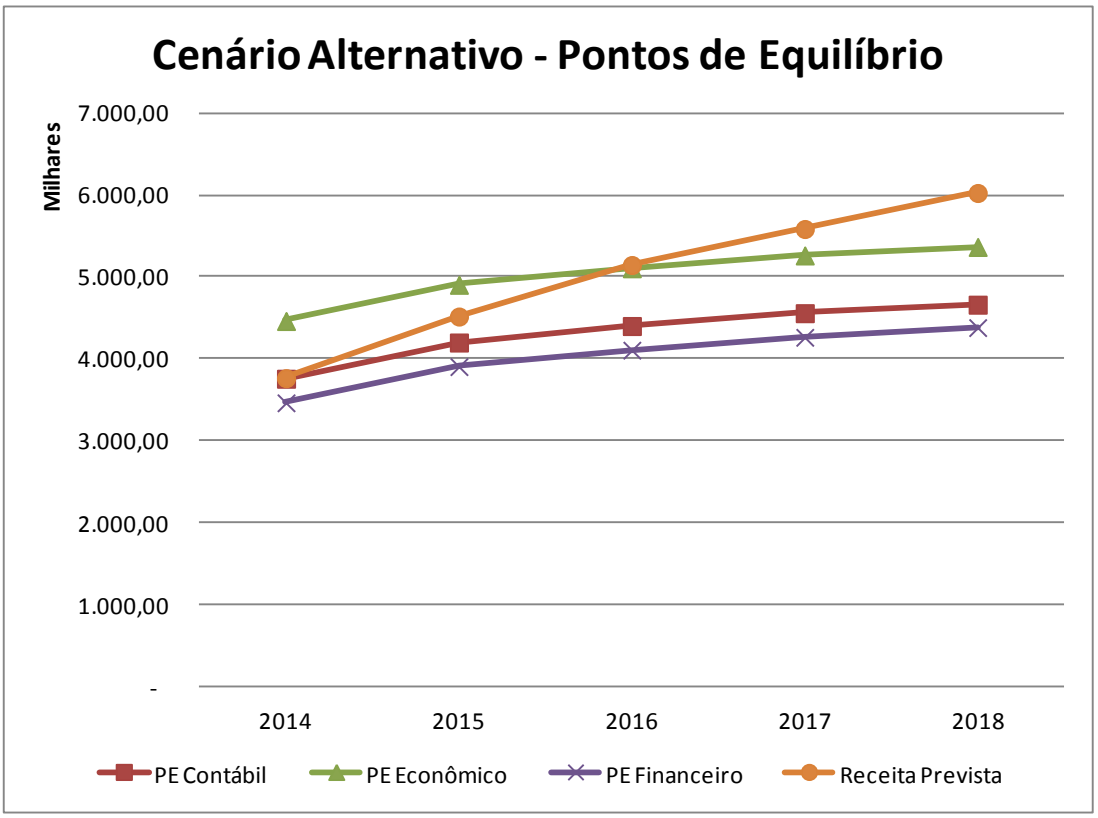
Ponto de Equilíbrio	2014	2015	2016	2017	2018
PE Contábil	3.759.630,01	4.201.247,51	4.402.631,50	4.559.284,23	4.663.114,32
PE Econômico	4.464.005,68	4.905.623,18	5.107.007,17	5.263.659,89	5.367.489,99
PE Financeiro	3.465.412,17	3.907.029,67	4.108.413,66	4.265.066,38	4.383.410,89

Fonte: Os autores

Em se tratando dos Pontos de Equilíbrio neste cenário alternativo, somente nos anos de 2014 e 2015 o Ponto de Equilíbrio Econômico não foi alcançado. Para os demais Pontos de

Equilíbrio e anos, a receita prevista, mesmo com redução de 10%, teve um valor maior. Este fato pode ser observador no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Cenário Alternativo - Pontos de Equilíbrio



Fonte: Os autores

Para o cálculo dos indicadores financeiros deste cenário, foram consideradas todas as demais premissas e taxas previstas para o plano de negócios do Restaurante Kaiten. No Quadro 34 são demonstrados os indicadores para este cenário.

Quadro 34 - Cenário Alternativo - Indicadores Financeiros

Índice	Valor
Valor Presente (VP)	R$ 742.723,38
Valor Presente Líquido (VPL)	-R$ 496.855,42
Índice de Lucratividade Líquida (ILL)	0,60
Taxa Interna de Retorno (TIR)	43,8%
Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR)	28,7%
Payback Simples	2 anos e 5 meses
Payback Descontado	3 anos e 1 mês

Fonte: Os autores

A análise destes indicadores sugere dois caminhos, dependendo do indicador visitado. Sobre o ponto de vista da TIR e dos Paybacks (simples ou descontados), o plano de negócios ainda parece viável e interessante, haja vista que remunera o investidor acima da TMA e proporciona o pagamento do investimento inicial em praticamente 3 anos. Em compensação,

quando são analisados os indicadores VPL e ILL, a indicação é de que o plano de negócios do Restaurante Kaiten não deveria ser aceito.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões sobre o plano de negócios do Restaurante Kaiten.

CONCLUSÃO

A culinária japonesa tem ganhado cada vez mais admiradores no mercado brasileiro. Este tipo de negócio tem se mostrado em linha ao novo estilo de vida que se preocupa com uma alimentação saudável e rica de nutrientes. Neste plano de negócios foi proposta a abertura de um restaurante japonês no estilo *kaiten-zushi* no qual pequenos pratos com alimentos como *sushi* e *sashimi* são colocados em uma esteira giratória que passa por diversas mesas e os clientes pegam o prato que desejarem.

Neste estudo foi apresentado o conceito do negócio, juntamente com sua oportunidade e seus principais diferenciais. Além disso, foram também listados seus aspectos legais, certificações, regulamentações e licenças necessárias para operação do empreendimento. Também foi enfatizada a importância do relacionamento com seus parceiros, além de ter as diretrizes estratégicas do negócio explícitas e bem definidas.

A análise do mercado externo, tanto o microambiente quanto do macroambiente são fundamentais na formação do plano estratégico de uma empresa. Esta análise, caso seja bem feita, serve como fonte de informação em relação à viabilidade ou não da implantação de uma atividade no setor econômico. A análise dos concorrentes também é de suma importância antes da decisão da implantação ou não do novo negocio.

Por meio do estudo realizado, concluiu-se que o plano de negócios proposto para a abertura de um restaurante japonês no estilo de esteira (*kaiten*) mostra-se viável e com grande espaço de mercado a ser explorado. Muitos dos diferenciais propostos neste plano de negócio ainda não são utilizados pelos principais concorrentes, portanto é vital que todos estes diferenciais sejam bem trabalhados para que o novo restaurante não seja somente mais um restaurante japonês na cidade de Curitiba.

REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de; SOUZA, Cristovão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Américo; CURY, Marcos Vinicius Quintela. **Finanças corporativas**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2008.

ANVISA. **Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação**. Brasília, 2004.

AGÊNCIA CURITIBA: **Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A**. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/>. Acesso em 13 out 2012.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. **As decisões de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CENSO 2010: Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/sobre-censo>. Acesso em 07 dez 2012.

CONCLA: **Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em 12 out 2012.

COUTINHO, Atino de Souza; MATTOS, Claudio de Carvalho; FONSECA, Paulo Henrique Lopes da; BRAGA, Zuinglio José Barroso. **Contabilidade Financeira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CUNHA, Marco Antonio Nascimento. **Apostila da Disciplina de Análise de Projetos Investimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CURITIBA: **Portal de Serviços de Curitiba**. Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/servicos/cidadao/>. Acesso em 12 out 2012.

EXAME: **Revista Exame - Edição 0984/2011**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br>. Acesso em 13 out 2012.

FACEBOOK. **Central de ajuda**. Disponível em: <http://www.facebook.com/help/281592001947683/>. Acesso em 08 de dezembro de 2012.

GESTÃO DE RESTAURANTES: **Gestão de Restaurantes**. Disponível em: <http://gestaoderestaurantes.wordpress.com>. Acesso em 13 out 2012.

GRUPO LET: **RH...esse desconhecido – Saiba o que é STAKEHOLDER**. Disponível em: <http://www.grupolet.com/noticias_20090406_rhdesconhecido.asp>. Acesso em 15 out 2012.

IBGE: **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/. Acesso em 14 out 2012>.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 2000.

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

RESTAURANT WEEK: **Curitiba Restaurant Week**. Disponível em: <http://curitibarestaurantweek.wordpress.com/2011/01/13/cenario-gastronomico-de-curitiba-muito-espaco-para-crescer/>. Acesso em 14 out 2012.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

VEJA CURITIBA. **Guia 2012/2013**. São Paulo: Editora Abril, 2012.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. **Stakeholders**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>. Acesso em 14 out 2012.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. **Marketing mix**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix>. Acesso em 03 de dezembro de 2012.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. **Webmarketing**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Webmarketing>. Acesso em 08 de dezembro de 2012.

APÊNDICE A – Pesquisa de Preferência

Com qual frequência mensal você sai para jantar?

- Nenhuma
- 1 a 2 vezes
- 3 a 5 vezes
- 6 a 8 vezes
- Acima de 8 vezes

Qual a sua renda familiar mensal?

- Menos de R$ 2.500,00
- Entre R$ 2.500,00 e R$ 5.000,00
- Entre R$ 5.000,00 e R$ 8.000,00
- Entre R$ 8.000,00 e R$ 12.000,00
- Acima de R$ 12.000,00

Qual a sua média de gastos por pessoa nas ocasiões em que você sai para jantar?

- Menos de R$ 30,00 por pessoa
- Entre R$ 30,00 e R$ 50,00 por pessoa
- Entre R$ 50,00 e R$ 80,00 por pessoa
- Entre R$ 80,00 e R$ 100,00 por pessoa
- Acima de R$ 100,00 por pessoa

Quais dos itens abaixo você considera mais importante na escolha de um restaurante?

- Qualidade da comida
- Atendimento
- Localização
- Facilidade de estacionamento
- Preço
- Ambiente

Em relação à gastronomia japonesa:

- Não gosto
- Tenho restrição alimentar
- Aprecio
- É uma das minhas preferidas
- É a minha preferida

Com qual frequência mensal você sai para jantar em um restaurante japonês?

- Nenhuma
- 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- Acima de 4 vezes

Quais dos restaurantes abaixo você costuma frequentar?

- Azuki
- Ippon
- Kan
- Kibô
- Kyo
- Miyako
- Miyo
- Nakaba
- Notubo
- Otousan
- Sansai
- Sushi Yama
- Taisho
- Tatibana
- Tsuru
- Yamato
- Yumê
- Outro:

Qual tipo de restaurante japonês mais lhe agrada?

- Rodízio
- À *la carte*
- *Buffet*

Pergunta Aberta: O que você acha que ainda falta em Curitiba, em termos de gastronomia, japonesa ou não?

APÊNDICE B – Listagem detalhada dos investimentos iniciais

Item	Ambiente	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Depreciação (Anos)	Nome Fornecedor
1	Cozinha	Mesa 100% Inox	3	R$ 900,00	R$ 2.700,00	10	Curitiba Equipamentos
2	Cozinha	Geladeira 4 portas Inox	1	R$ 3.290,00	R$ 3.290,00	10	Curitiba Equipamentos
3	Cozinha	Fogão Industrial 6 bocas	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	10	Curitiba Equipamentos
4	Cozinha	Faca	20	R$ 9,00	R$ 180,00	10	Curitiba Equipamentos
5	Cozinha	Pratos	20	R$ 8,00	R$ 160,00	10	Curitiba Equipamentos
6	Cozinha	Moedores de Gergilin	2	R$ 50,00	R$ 100,00	10	Curitiba Equipamentos
7	Cozinha	Tachos	4	R$ 95,40	R$ 381,60	10	Curitiba Equipamentos
8	Cozinha	Travessas	30	R$ 100,00	R$ 3.000,00	10	Curitiba Equipamentos
9	Cozinha	Táboa de Corte	5	R$ 100,00	R$ 500,00	10	Curitiba Equipamentos
10	Cozinha	Bandejas	20	R$ 50,00	R$ 1.000,00	10	Curitiba Equipamentos
11	Cozinha	Garfo	20	R$ 9,00	R$ 180,00	10	Curitiba Equipamentos
12	Cozinha	Faca para limpar peixe	5	R$ 100,00	R$ 500,00	10	Curitiba Equipamentos
13	Cozinha	Faca para sushi	5	R$ 100,00	R$ 500,00	10	Curitiba Equipamentos
14	Cozinha	Raladores	1	R$ 100,00	R$ 100,00	10	Curitiba Equipamentos
15	Cozinha	Jogo de Panelas	3	R$ 500,00	R$ 1.500,00	10	Curitiba Equipamentos
16	Cozinha	Forno a gás com pedra refratária	2	R$ 1.000,00	R$ 2.000,00	10	Curitiba Equipamentos
17	Cozinha	Micro Ondas	2	R$ 400,00	R$ 800,00	10	Curitiba Equipamentos
18	Cozinha	Fritadeira Água e Óleo 18lts - 2 cestos	1	R$ 600,00	R$ 600,00	10	Curitiba Equipamentos
19	Cozinha	Frezeer Horizontal 503 Litros	2	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00	10	Curitiba Equipamentos
20	Cozinha	Estantes de Aço Inox 4 prateleiras	5	R$ 1.980,00	R$ 9.900,00	10	Curitiba Equipamentos
21	Cozinha	Armários	10	R$ 2.000,00	R$ 20.000,00	10	Curitiba Equipamentos
22	Cozinha	Balança Eletrônica 15 Kg	1	R$ 450,00	R$ 450,00	10	Curitiba Equipamentos
23	Cozinha	Batedeira	1	R$ 500,00	R$ 500,00	10	Curitiba Equipamentos
24	Cozinha	Liquidificador	1	R$ 300,00	R$ 300,00	10	Curitiba Equipamentos
25	Cozinha	Mixer	1	R$ 350,00	R$ 350,00	10	Curitiba Equipamentos
26	Cozinha	Extrator de Suco	1	R$ 219,00	R$ 219,00	10	Curitiba Equipamentos
27	Sala de Atendimento	Mesa	20	R$ 600,00	R$ 12.000,00	10	Chair & Table
28	Sala de Atendimento	Cadeiras	150	R$ 400,00	R$ 60.000,00	10	Chair & Table
29	Sala de Atendimento	Porta Gardanpos	20	R$ 30,00	R$ 600,00	10	Camicado
30	Sala de Atendimento	Porta Temperos	20	R$ 30,00	R$ 600,00	10	Camicado
31	Sala de Atendimento	Copos Diversos	300	R$ 10,00	R$ 3.000,00	10	Camicado
32	Sala de Atendimento	Taças	100	R$ 20,00	R$ 2.000,00	10	Camicado
33	Sala de Atendimento	Pratos Pequenos p rodizio	600	R$ 15,00	R$ 9.000,00	10	Camicado
34	Sala de Atendimento	Garfo	300	R$ 7,00	R$ 2.100,00	10	Camicado
35	Sala de Atendimento	Faca	300	R$ 11,00	R$ 3.300,00	10	Camicado
36	Sala de Atendimento	Vitrine para Sushi	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	10	Magazine 286
37	Sala de Atendimento	Balcão refrigado Inox 2 portas	1	R$ 2.700,00	R$ 2.700,00	10	Magazine 286
38	Sala de Atendimento	Tablet - Cardápio	20	R$ 500,00	R$ 10.000,00	10	Positivo Informática
39	Caixa	Computador	2	R$ 1.500,00	R$ 3.000,00	5	Bematech
40	Caixa	Software Administrativo	2	R$ 5.000,00	R$ 10.000,00	5	Bematech
41	Caixa	Cadeira	2	R$ 400,00	R$ 800,00	10	Chair & Table
42	Infra Estrutura	Obra Civil	1	R$ 150.000,00	R$ 150.000,00	5	
43	Infra Estrutura	Material Hidráulico	1	R$ 80.000,00	R$ 80.000,00	5	Balarotti
44	Infra Estrutura	Material Elétrico	1	R$ 150.000,00	R$ 150.000,00	5	Reymaster
45	Infra Estrutura	Arquiteta	1	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	5	
46	Infra Estrutura	Decoração - Material Diversos	1	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	10	
47	Infra Estrutura	Ar Condicionado	1	R$ 150.000,00	R$ 150.000,00	10	Flowtech
48	Infra Estrutura	Exaustão	1	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	10	Coifatec

APÊNDICE C – Detalhamento da Previsão de Vendas

Almoço - Alimentação							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	108.360,00	130.140,00	142.800,00	159.000,00	175.200,00
18	4	Fevereiro	97.440,00	117.552,00	129.024,00	143.328,00	157.632,00
21	5	Março	116.040,00	139.740,00	153.360,00	170.520,00	187.680,00
20	4	Abril	105.120,00	127.152,00	139.584,00	154.848,00	170.112,00
21	5	Maio	116.040,00	139.740,00	153.360,00	170.520,00	187.680,00
20	4	Junho	105.120,00	127.152,00	139.584,00	154.848,00	170.112,00
21	5	Julho	116.040,00	139.740,00	153.360,00	170.520,00	187.680,00
21	5	Agosto	116.040,00	139.740,00	153.360,00	170.520,00	187.680,00
20	4	Setembro	105.120,00	127.152,00	139.584,00	154.848,00	170.112,00
21	5	Outubro	116.040,00	139.740,00	153.360,00	170.520,00	187.680,00
20	4	Novembro	105.120,00	127.152,00	139.584,00	154.848,00	170.112,00
15	3	Dezembro	78.840,00	95.364,00	104.688,00	116.136,00	127.584,00
Total			**1.285.320,00**	**1.550.364,00**	**1.701.648,00**	**1.890.456,00**	**2.079.264,00**
Almoço - Bebidas							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	23.592,00	28.140,00	30.864,00	34.488,00	38.112,00
18	4	Fevereiro	21.024,00	25.200,00	27.648,00	30.816,00	33.984,00
21	5	Março	25.128,00	30.060,00	32.976,00	36.792,00	40.608,00
20	4	Abril	22.560,00	27.120,00	29.760,00	33.120,00	36.480,00
21	5	Maio	25.128,00	30.060,00	32.976,00	36.792,00	40.608,00
20	4	Junho	22.560,00	27.120,00	29.760,00	33.120,00	36.480,00
21	5	Julho	25.128,00	30.060,00	32.976,00	36.792,00	40.608,00
21	5	Agosto	25.128,00	30.060,00	32.976,00	36.792,00	40.608,00
20	4	Setembro	22.560,00	27.120,00	29.760,00	33.120,00	36.480,00
21	5	Outubro	25.128,00	30.060,00	32.976,00	36.792,00	40.608,00
20	4	Novembro	22.560,00	27.120,00	29.760,00	33.120,00	36.480,00
15	3	Dezembro	16.920,00	20.340,00	22.320,00	24.840,00	27.360,00
Total			**277.416,00**	**332.460,00**	**364.752,00**	**406.584,00**	**448.416,00**
Almoço - Total							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	131.952,00	158.280,00	173.664,00	193.488,00	213.312,00
18	4	Fevereiro	118.464,00	142.752,00	156.672,00	174.144,00	191.616,00
21	5	Março	141.168,00	169.800,00	186.336,00	207.312,00	228.288,00
20	4	Abril	127.680,00	154.272,00	169.344,00	187.968,00	206.592,00
21	5	Maio	141.168,00	169.800,00	186.336,00	207.312,00	228.288,00
20	4	Junho	127.680,00	154.272,00	169.344,00	187.968,00	206.592,00
21	5	Julho	141.168,00	169.800,00	186.336,00	207.312,00	228.288,00
21	5	Agosto	141.168,00	169.800,00	186.336,00	207.312,00	228.288,00
20	4	Setembro	127.680,00	154.272,00	169.344,00	187.968,00	206.592,00
21	5	Outubro	141.168,00	169.800,00	186.336,00	207.312,00	228.288,00
20	4	Novembro	127.680,00	154.272,00	169.344,00	187.968,00	206.592,00
15	3	Dezembro	95.760,00	115.704,00	127.008,00	140.976,00	154.944,00
Total			**1.562.736,00**	**1.882.824,00**	**2.066.400,00**	**2.297.040,00**	**2.527.680,00**

Jantar - Alimentação							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	173.460,00	207.444,00	241.428,00	258.420,00	275.412,00
18	4	Fevereiro	158.592,00	189.744,00	220.896,00	236.472,00	252.048,00
21	5	Março	187.620,00	224.436,00	261.252,00	279.660,00	298.068,00
20	4	Abril	172.752,00	206.736,00	240.720,00	257.712,00	274.704,00
21	5	Maio	187.620,00	224.436,00	261.252,00	279.660,00	298.068,00
20	4	Junho	172.752,00	206.736,00	240.720,00	257.712,00	274.704,00
21	5	Julho	187.620,00	224.436,00	261.252,00	279.660,00	298.068,00
21	5	Agosto	187.620,00	224.436,00	261.252,00	279.660,00	298.068,00
20	4	Setembro	172.752,00	206.736,00	240.720,00	257.712,00	274.704,00
21	5	Outubro	187.620,00	224.436,00	261.252,00	279.660,00	298.068,00
20	4	Novembro	172.752,00	206.736,00	240.720,00	257.712,00	274.704,00
15	3	Dezembro	129.564,00	155.052,00	180.540,00	193.284,00	206.028,00
Total			**2.090.724,00**	**2.501.364,00**	**2.912.004,00**	**3.117.324,00**	**3.322.644,00**
Jantar - Bebidas							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	44.100,00	52.740,00	61.380,00	65.700,00	70.020,00
18	4	Fevereiro	40.320,00	48.240,00	56.160,00	60.120,00	64.080,00
21	5	Março	47.700,00	57.060,00	66.420,00	71.100,00	75.780,00
20	4	Abril	43.920,00	52.560,00	61.200,00	65.520,00	69.840,00
21	5	Maio	47.700,00	57.060,00	66.420,00	71.100,00	75.780,00
20	4	Junho	43.920,00	52.560,00	61.200,00	65.520,00	69.840,00
21	5	Julho	47.700,00	57.060,00	66.420,00	71.100,00	75.780,00
21	5	Agosto	47.700,00	57.060,00	66.420,00	71.100,00	75.780,00
20	4	Setembro	43.920,00	52.560,00	61.200,00	65.520,00	69.840,00
21	5	Outubro	47.700,00	57.060,00	66.420,00	71.100,00	75.780,00
20	4	Novembro	43.920,00	52.560,00	61.200,00	65.520,00	69.840,00
15	3	Dezembro	32.940,00	39.420,00	45.900,00	49.140,00	52.380,00
Total			**531.540,00**	**635.940,00**	**740.340,00**	**792.540,00**	**844.740,00**
Jantar - Total							
Dias úteis	**Sábados**	**Mês**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
19	5	Janeiro	217.560,00	260.184,00	302.808,00	324.120,00	345.432,00
18	4	Fevereiro	198.912,00	237.984,00	277.056,00	296.592,00	316.128,00
21	5	Março	235.320,00	281.496,00	327.672,00	350.760,00	373.848,00
20	4	Abril	216.672,00	259.296,00	301.920,00	323.232,00	344.544,00
21	5	Maio	235.320,00	281.496,00	327.672,00	350.760,00	373.848,00
20	4	Junho	216.672,00	259.296,00	301.920,00	323.232,00	344.544,00
21	5	Julho	235.320,00	281.496,00	327.672,00	350.760,00	373.848,00
21	5	Agosto	235.320,00	281.496,00	327.672,00	350.760,00	373.848,00
20	4	Setembro	216.672,00	259.296,00	301.920,00	323.232,00	344.544,00
21	5	Outubro	235.320,00	281.496,00	327.672,00	350.760,00	373.848,00
20	4	Novembro	216.672,00	259.296,00	301.920,00	323.232,00	344.544,00
15	3	Dezembro	162.504,00	194.472,00	226.440,00	242.424,00	258.408,00
Total			**2.622.264,00**	**3.137.304,00**	**3.652.344,00**	**3.909.864,00**	**4.167.384,00**

Total - Alimentação					
Mês	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Janeiro	281.820,00	337.584,00	384.228,00	417.420,00	450.612,00
Fevereiro	256.032,00	307.296,00	349.920,00	379.800,00	409.680,00
Março	303.660,00	364.176,00	414.612,00	450.180,00	485.748,00
Abril	277.872,00	333.888,00	380.304,00	412.560,00	444.816,00
Maio	303.660,00	364.176,00	414.612,00	450.180,00	485.748,00
Junho	277.872,00	333.888,00	380.304,00	412.560,00	444.816,00
Julho	303.660,00	364.176,00	414.612,00	450.180,00	485.748,00
Agosto	303.660,00	364.176,00	414.612,00	450.180,00	485.748,00
Setembro	277.872,00	333.888,00	380.304,00	412.560,00	444.816,00
Outubro	303.660,00	364.176,00	414.612,00	450.180,00	485.748,00
Novembro	277.872,00	333.888,00	380.304,00	412.560,00	444.816,00
Dezembro	208.404,00	250.416,00	285.228,00	309.420,00	333.612,00
Total	**3.376.044,00**	**4.051.728,00**	**4.613.652,00**	**5.007.780,00**	**5.401.908,00**
Total - Bebidas					
Mês	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Janeiro	67.692,00	80.880,00	92.244,00	100.188,00	108.132,00
Fevereiro	61.344,00	73.440,00	83.808,00	90.936,00	98.064,00
Março	72.828,00	87.120,00	99.396,00	107.892,00	116.388,00
Abril	66.480,00	79.680,00	90.960,00	98.640,00	106.320,00
Maio	72.828,00	87.120,00	99.396,00	107.892,00	116.388,00
Junho	66.480,00	79.680,00	90.960,00	98.640,00	106.320,00
Julho	72.828,00	87.120,00	99.396,00	107.892,00	116.388,00
Agosto	72.828,00	87.120,00	99.396,00	107.892,00	116.388,00
Setembro	66.480,00	79.680,00	90.960,00	98.640,00	106.320,00
Outubro	72.828,00	87.120,00	99.396,00	107.892,00	116.388,00
Novembro	66.480,00	79.680,00	90.960,00	98.640,00	106.320,00
Dezembro	49.860,00	59.760,00	68.220,00	73.980,00	79.740,00
Total	**808.956,00**	**968.400,00**	**1.105.092,00**	**1.199.124,00**	**1.293.156,00**

APÊNDICE D – Detalhamento das Despesas Administrativas e de Vendas

2014												
Despesas Administrativas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elétrica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contador	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00
Manutenção e Conservação	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Água	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
IPTU	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Material de Escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Material de Higiene	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Segurança/Vigilância	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Valet	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Uniformes	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33	1.808,33
Lavanderia	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Despesas Bancárias	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Total	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**28.458,33**	**29.208,33**
Despesas com Vendas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Agência de Publicidade	23.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Agência de Mkt Digital	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Anúncio em Outdoor	4.500,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Comissão Operadoras de Cartão	8.388,29	7.617,02	9.035,71	8.264,45	9.035,71	8.264,45	9.035,71	9.035,71	8.264,45	9.035,71	8.264,45	6.198,34
Total	**40.838,29**	**17.817,02**	**19.235,71**	**18.464,45**	**19.235,71**	**18.464,45**	**19.235,71**	**19.235,71**	**18.464,45**	**19.235,71**	**18.464,45**	**16.398,34**

2015												
Despesas Administrativas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elétrica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contador	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00
Manutenção e Conservação	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Água	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
IPTU	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Material de Escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Material de Higiene	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Segurança/Vigilância	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Valet	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Uniformes	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00	2.275,00
Lavanderia	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Despesas Bancárias	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Total	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**29.535,00**	**30.285,00**
Despesas com Vendas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Agência de Publicidade	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Agência de Mkt Digital	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Anúncio em Outdoor	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Comissão Operadoras de Cartão	10.043,14	9.137,66	10.831,10	9.925,63	10.831,10	9.925,63	10.831,10	10.831,10	9.925,63	10.831,10	9.925,63	7.444,22
Total	**21.143,14**	**20.237,66**	**21.931,10**	**21.025,63**	**21.931,10**	**21.025,63**	**21.931,10**	**21.931,10**	**21.025,63**	**21.931,10**	**21.025,63**	**18.544,22**

2016												
Despesas Administrativas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elétrica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contador	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00
Manutenção e Conservação	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Água	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
IPTU	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Material de Escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Material de Higiene	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Segurança/Vigilância	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Valet	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Uniformes	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Lavanderia	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Despesas Bancárias	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Total	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**29.750,00**	**30.500,00**
Despesas com Vendas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Agência de Publicidade	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00
Agência de Mkt Digital	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Anúncio em Outdoor	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Comissão Operadoras de Cartão	11.435,33	10.409,47	12.336,19	11.310,34	12.336,19	11.310,34	12.336,19	12.336,19	11.310,34	12.336,19	11.310,34	8.482,75
Total	**22.895,33**	**21.869,47**	**23.796,19**	**22.770,34**	**23.796,19**	**22.770,34**	**23.796,19**	**23.796,19**	**22.770,34**	**23.796,19**	**22.770,34**	**19.942,75**

2017												
Despesas Administrativas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elétrica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contador	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00
Manutenção e Conservação	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Água	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
IPTU	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Material de Escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Material de Higiene	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Segurança/Vigilância	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Valet	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Uniformes	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67	2.566,67
Lavanderia	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Despesas Bancárias	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Total	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**29.866,67**	**30.616,67**
Despesas com Vendas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Agência de Publicidade	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00
Agência de Mkt Digital	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Anúncio em Outdoor	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Comissão Operadoras de Cartão	12.422,59	11.297,66	13.393,73	12.268,80	13.393,73	12.268,80	13.393,73	13.393,73	12.268,80	13.393,73	12.268,80	9.201,60
Total	**24.628,59**	**23.503,66**	**25.599,73**	**24.474,80**	**25.599,73**	**24.474,80**	**25.599,73**	**25.599,73**	**24.474,80**	**25.599,73**	**24.474,80**	**21.407,60**

2018												
Despesas Administrativas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elétrica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contador	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00
Manutenção e Conservação	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Água	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
IPTU	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Material de Escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Material de Higiene	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Segurança/Vigilância	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguros	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Valet	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Uniformes	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33
Lavanderia	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Despesas Bancárias	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Total	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**29.983,33**	**30.733,33**
Despesas com Vendas	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
Agência de Publicidade	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60	4.791,60
Agência de Mkt Digital	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
Anúncio em Revistas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Anúncio em Outdoor	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Comissão Operadoras de Cartão	13.409,86	12.185,86	14.451,26	13.227,26	14.451,26	13.227,26	14.451,26	14.451,26	13.227,26	14.451,26	13.227,26	9.920,45
Total	**26.051,46**	**24.827,46**	**27.092,86**	**25.868,86**	**27.092,86**	**25.868,86**	**27.092,86**	**27.092,86**	**25.868,86**	**27.092,86**	**25.868,86**	**22.562,05**

APÊNDICE E – Detalhamento das Despesas com RH

2014																		
			Benefícios				Descontos			Previsões		Encargos			Previsão para Rescisão		
Função	Qtde	Valor Unitário	Seguro de Vida	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	13º Salário	Férias e Adicional de Férias	FGTS	INSS s/ Salário Bruto	INSS s/13º, Férias e Adic de Férias	FGTS	Aviso Prévio	Valor Total
Gerente de Restaurante	1	3.000,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	135,20	250,00	333,33	286,67	834,00	162,17	143,33	250,00	5.634,50
Garçom	12	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	24.408,60
Sushiman	5	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	16.096,33
Auxiliar de Sushiman	4	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	8.136,20
Cozinheiro	2	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	6.438,53
Auxiliar de Cozinha	4	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	8.136,20
Auxiliar de Limpeza	2	800,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	48,00	66,67	88,89	76,44	222,40	43,24	38,22	66,67	3.729,47
Recepcionista	1	1.400,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	84,00	116,67	155,56	133,78	389,20	75,68	66,89	116,67	2.880,63
Diretor	4	4.000,00	15,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	19.260,00
Valor Total	**35**																**94.720,47**

2015																		
			Benefícios				Descontos			Previsões		Encargos			Previsão para Rescisão		
Função	Qtde	Valor Unitário	Seguro de Vida	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	13º Salário	Férias e Adicional de Férias	FGTS	INSS s/ Salário Bruto	INSS s/13º, Férias e Adic de Férias	FGTS	Aviso Prévio	Valor Total
Gerente de Restaurante	1	3.000,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	135,20	250,00	333,33	286,67	834,00	162,17	143,33	250,00	5.634,50
Garçom	14	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	28.476,70
Sushiman	6	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	19.315,60
Auxiliar de Sushiman	5	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	10.170,25
Cozinheiro	2	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	6.438,53
Auxiliar de Cozinha	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Auxiliar de Limpeza	4	800,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	48,00	66,67	88,89	76,44	222,40	43,24	38,22	66,67	7.458,93
Recepcionista	1	1.400,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	84,00	116,67	155,56	133,78	389,20	75,68	66,89	116,67	2.880,63
Diretor	4	4.000,00	15,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	19.260,00
Valor Total	**43**																**111.839,45**

2016																		
			Benefícios				Descontos			Previsões		Encargos			Previsão para Rescisão		
Função	Qtde	Valor Unitário	Seguro de Vida	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	13º Salário	Férias e Adicional de Férias	FGTS	INSS s/ Salário Bruto	INSS s/13º, Férias e Adic de Férias	FGTS	Aviso Prévio	Valor Total
Gerente de Restaurante	1	3.000,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	135,20	250,00	333,33	286,67	834,00	162,17	143,33	250,00	5.634,50
Garçom	16	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	32.544,80
Sushiman	6	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	19.315,60
Auxiliar de Sushiman	5	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	10.170,25
Cozinheiro	3	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	9.657,80
Auxiliar de Cozinha	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Auxiliar de Limpeza	4	800,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	48,00	66,67	88,89	76,44	222,40	43,24	38,22	66,67	7.458,93
Recepcionista	1	1.400,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	84,00	116,67	155,56	133,78	389,20	75,68	66,89	116,67	2.880,63
Diretor	4	4.000,00	15,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	19.260,00
Valor Total	**46**																**119.126,82**

2017																		
			Benefícios				Descontos			Previsões		Encargos			Previsão para Rescisão		
Função	Qtde	Valor Unitário	Seguro de Vida	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	13º Salário	Férias e Adicional de Férias	FGTS	INSS s/ Salário Bruto	INSS s/13º, Férias e Adic de Férias	FGTS	Aviso Prévio	Valor Total
Gerente de Restaurante	1	3.000,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	135,20	250,00	333,33	286,67	834,00	162,17	143,33	250,00	5.634,50
Garçom	16	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	32.544,80
Sushiman	7	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	22.534,87
Auxiliar de Sushiman	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Cozinheiro	3	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	9.657,80
Auxiliar de Cozinha	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Auxiliar de Limpeza	4	800,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	48,00	66,67	88,89	76,44	222,40	43,24	38,22	66,67	7.458,93
Recepcionista	1	1.400,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	84,00	116,67	155,56	133,78	389,20	75,68	66,89	116,67	2.880,63
Diretor	4	4.000,00	15,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	19.260,00
Valor Total	**48**																**124.380,13**

2018																		
			Benefícios				Descontos			Previsões		Encargos			Previsão para Rescisão		
Função	Qtde	Valor Unitário	Seguro de Vida	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	Vale Alimentação	Assist Médica	Vale Transporte	13º Salário	Férias e Adicional de Férias	FGTS	INSS s/ Salário Bruto	INSS s/13º, Férias e Adic de Férias	FGTS	Aviso Prévio	Valor Total
Gerente de Restaurante	1	3.000,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	135,20	250,00	333,33	286,67	834,00	162,17	143,33	250,00	5.634,50
Garçom	18	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	36.612,90
Sushiman	7	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	22.534,87
Auxiliar de Sushiman	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Cozinheiro	3	1.600,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	96,00	133,33	177,78	152,89	444,80	86,49	76,44	133,33	9.657,80
Auxiliar de Cozinha	6	900,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	54,00	75,00	100,00	86,00	250,20	48,65	43,00	75,00	12.204,30
Auxiliar de Limpeza	4	800,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	48,00	66,67	88,89	76,44	222,40	43,24	38,22	66,67	7.458,93
Recepcionista	1	1.400,00	15,00	300,00	150,00	135,20	60,00	30,00	84,00	116,67	155,56	133,78	389,20	75,68	66,89	116,67	2.880,63
Diretor	4	4.000,00	15,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	19.260,00
Valor Total	**50**																**128.448,23**

APÊNDICE F – Detalhamento da Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendas de Produtos													-
Vendas de Mercadorias													-
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas													-
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CUSTO DAS VENDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custo dos Produtos Vendidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custo das Mercadorias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**16.900,00**	**134.165,56**	**151.065,56**
Despesas com Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.700,00	9.500,00	13.200,00
Despesas Administrativas											13.200,00	18.458,33	31.658,33
Despesas c/ Recursos Humanos												94.720,47	94.720,47
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação												11.486,76	11.486,76
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**- 16.900,00**	**- 134.165,56**	**- 151.065,56**
(-) Provisão para IR e CSLL													-
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**- 16.900,00**	**- 134.165,56**	**- 151.065,56**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**- 16.900,00**	**- 134.165,56**	**- 151.065,56**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**349.512,00**	**317.376,00**	**376.488,00**	**344.352,00**	**376.488,00**	**344.352,00**	**376.488,00**	**376.488,00**	**344.352,00**	**376.488,00**	**344.352,00**	**258.264,00**	**4.185.000,00**
Vendas de Produtos	281.820,00	256.032,00	303.660,00	277.872,00	303.660,00	277.872,00	303.660,00	303.660,00	277.872,00	303.660,00	277.872,00	208.404,00	3.376.044,00
Vendas de Mercadorias	67.692,00	61.344,00	72.828,00	66.480,00	72.828,00	66.480,00	72.828,00	72.828,00	66.480,00	72.828,00	66.480,00	49.860,00	808.956,00
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**16.531,92**	**15.011,88**	**17.807,88**	**16.287,85**	**17.807,88**	**16.287,85**	**17.807,88**	**17.807,88**	**16.287,85**	**17.807,88**	**16.287,85**	**12.215,89**	**197.950,50**
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	16.531,92	15.011,88	17.807,88	16.287,85	17.807,88	16.287,85	17.807,88	17.807,88	16.287,85	17.807,88	16.287,85	12.215,89	197.950,50
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**332.980,08**	**302.364,12**	**358.680,12**	**328.064,15**	**358.680,12**	**328.064,15**	**358.680,12**	**358.680,12**	**328.064,15**	**358.680,12**	**328.064,15**	**246.048,11**	**3.987.049,50**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**129.319,44**	**117.429,12**	**139.300,56**	**127.410,24**	**139.300,56**	**127.410,24**	**139.300,56**	**139.300,56**	**127.410,24**	**139.300,56**	**127.410,24**	**95.557,68**	**1.548.450,00**
Custo dos Produtos Vendidos	104.273,40	94.731,84	112.354,20	102.812,64	112.354,20	102.812,64	112.354,20	112.354,20	102.812,64	112.354,20	102.812,64	77.109,48	1.249.136,28
Custo das Mercadorias	25.046,04	22.697,28	26.946,36	24.597,60	26.946,36	24.597,60	26.946,36	26.946,36	24.597,60	26.946,36	24.597,60	18.448,20	299.313,72
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**203.660,64**	**184.935,00**	**219.379,56**	**200.653,91**	**219.379,56**	**200.653,91**	**219.379,56**	**219.379,56**	**200.653,91**	**219.379,56**	**200.653,91**	**150.490,43**	**2.438.599,50**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**175.503,84**	**152.482,58**	**153.901,27**	**153.130,00**	**153.901,27**	**153.130,00**	**153.901,27**	**153.901,27**	**153.130,00**	**153.901,27**	**153.130,00**	**151.813,89**	**1.861.826,66**
Despesas com Vendas	40.838,29	17.817,02	19.235,71	18.464,45	19.235,71	18.464,45	19.235,71	19.235,71	18.464,45	19.235,71	18.464,45	16.398,34	245.090,00
Despesas Administrativas	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	28.458,33	29.208,33	342.250,00
Despesas c/ Recursos Humanos	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	94.720,47	1.136.645,60
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**28.156,80**	**32.452,42**	**65.478,29**	**47.523,91**	**65.478,29**	**47.523,91**	**65.478,29**	**65.478,29**	**47.523,91**	**65.478,29**	**47.523,91**	**- 1.323,46**	**576.772,84**
(-) Provisão para IR e CSLL	8.764,97	7.775,18	9.595,83	8.606,04	9.595,83	8.606,04	9.595,83	9.595,83	8.606,04	9.595,83	8.606,04	5.954,53	104.898,00
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**19.391,83**	**24.677,24**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**38.917,87**	**- 7.277,99**	**471.874,84**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**19.391,83**	**24.677,24**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**55.882,46**	**38.917,87**	**55.882,46**	**38.917,87**	**- 7.277,99**	**471.874,84**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**418.464,00**	**380.736,00**	**451.296,00**	**413.568,00**	**451.296,00**	**413.568,00**	**451.296,00**	**451.296,00**	**413.568,00**	**451.296,00**	**413.568,00**	**310.176,00**	**5.020.128,00**
Vendas de Produtos	337.584,00	307.296,00	364.176,00	333.888,00	364.176,00	333.888,00	364.176,00	364.176,00	333.888,00	364.176,00	333.888,00	250.416,00	4.051.728,00
Vendas de Mercadorias	80.880,00	73.440,00	87.120,00	79.680,00	87.120,00	79.680,00	87.120,00	87.120,00	79.680,00	87.120,00	79.680,00	59.760,00	968.400,00
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**19.793,35**	**18.008,81**	**21.346,30**	**19.561,77**	**21.346,30**	**19.561,77**	**21.346,30**	**21.346,30**	**19.561,77**	**21.346,30**	**19.561,77**	**14.671,32**	**237.452,05**
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	19.793,35	18.008,81	21.346,30	19.561,77	21.346,30	19.561,77	21.346,30	21.346,30	19.561,77	21.346,30	19.561,77	14.671,32	237.452,05
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**398.670,65**	**362.727,19**	**429.949,70**	**394.006,23**	**429.949,70**	**394.006,23**	**429.949,70**	**429.949,70**	**394.006,23**	**429.949,70**	**394.006,23**	**295.504,68**	**4.782.675,95**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**154.831,68**	**140.872,32**	**166.979,52**	**153.020,16**	**166.979,52**	**153.020,16**	**166.979,52**	**166.979,52**	**153.020,16**	**166.979,52**	**153.020,16**	**114.765,12**	**1.857.447,36**
Custo dos Produtos Vendidos	124.906,08	113.699,52	134.745,12	123.538,56	134.745,12	123.538,56	134.745,12	134.745,12	123.538,56	134.745,12	123.538,56	92.653,92	1.499.139,36
Custo das Mercadorias	29.925,60	27.172,80	32.234,40	29.481,60	32.234,40	29.481,60	32.234,40	32.234,40	29.481,60	32.234,40	29.481,60	22.111,20	358.308,00
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**243.838,97**	**221.854,87**	**262.970,18**	**240.986,07**	**262.970,18**	**240.986,07**	**262.970,18**	**262.970,18**	**240.986,07**	**262.970,18**	**240.986,07**	**180.739,56**	**2.925.228,59**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**174.004,34**	**173.098,87**	**174.792,31**	**173.886,84**	**174.792,31**	**173.886,84**	**174.792,31**	**174.792,31**	**173.886,84**	**174.792,31**	**173.886,84**	**172.155,43**	**2.088.767,53**
Despesas com Vendas	21.143,14	20.237,66	21.931,10	21.025,63	21.931,10	21.025,63	21.931,10	21.931,10	21.025,63	21.931,10	21.025,63	18.544,22	253.683,07
Despesas Administrativas	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	29.535,00	30.285,00	355.170,00
Despesas c/ Recursos Humanos	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	111.839,45	1.342.073,40
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**69.834,63**	**48.756,00**	**88.177,87**	**67.099,24**	**88.177,87**	**67.099,24**	**88.177,87**	**88.177,87**	**67.099,24**	**88.177,87**	**67.099,24**	**8.584,13**	**836.461,05**
(-) Provisão para IR e CSLL	10.888,69	9.726,67	11.899,92	10.737,89	11.899,92	10.737,89	11.899,92	11.899,92	10.737,89	11.899,92	10.737,89	7.553,42	130.619,94
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**58.945,94**	**39.029,33**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**56.361,34**	**1.030,71**	**705.841,11**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**58.945,94**	**39.029,33**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**76.277,95**	**56.361,34**	**76.277,95**	**56.361,34**	**1.030,71**	**705.841,11**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**476.472,00**	**433.728,00**	**514.008,00**	**471.264,00**	**514.008,00**	**471.264,00**	**514.008,00**	**514.008,00**	**471.264,00**	**514.008,00**	**471.264,00**	**353.448,00**	**5.718.744,00**
Vendas de Produtos	384.228,00	349.920,00	414.612,00	380.304,00	414.612,00	380.304,00	414.612,00	414.612,00	380.304,00	414.612,00	380.304,00	285.228,00	4.613.652,00
Vendas de Mercadorias	92.244,00	83.808,00	99.396,00	90.960,00	99.396,00	90.960,00	99.396,00	99.396,00	90.960,00	99.396,00	90.960,00	68.220,00	1.105.092,00
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**22.537,13**	**20.515,33**	**24.312,58**	**22.290,79**	**24.312,58**	**22.290,79**	**24.312,58**	**24.312,58**	**22.290,79**	**24.312,58**	**22.290,79**	**16.718,09**	**270.496,59**
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	22.537,13	20.515,33	24.312,58	22.290,79	24.312,58	22.290,79	24.312,58	24.312,58	22.290,79	24.312,58	22.290,79	16.718,09	270.496,59
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**453.934,87**	**413.212,67**	**489.695,42**	**448.973,21**	**489.695,42**	**448.973,21**	**489.695,42**	**489.695,42**	**448.973,21**	**489.695,42**	**448.973,21**	**336.729,91**	**5.448.247,41**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**176.294,64**	**160.479,36**	**190.182,96**	**174.367,68**	**190.182,96**	**174.367,68**	**190.182,96**	**190.182,96**	**174.367,68**	**190.182,96**	**174.367,68**	**130.775,76**	**2.115.935,28**
Custo dos Produtos Vendidos	142.164,36	129.470,40	153.406,44	140.712,48	153.406,44	140.712,48	153.406,44	153.406,44	140.712,48	153.406,44	140.712,48	105.534,36	1.707.051,24
Custo das Mercadorias	34.130,28	31.008,96	36.776,52	33.655,20	36.776,52	33.655,20	36.776,52	36.776,52	33.655,20	36.776,52	33.655,20	25.241,40	408.884,04
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**277.640,23**	**252.733,31**	**299.512,46**	**274.605,53**	**299.512,46**	**274.605,53**	**299.512,46**	**299.512,46**	**274.605,53**	**299.512,46**	**274.605,53**	**205.954,15**	**3.332.312,13**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**183.258,90**	**182.233,04**	**184.159,76**	**183.133,91**	**184.159,76**	**183.133,91**	**184.159,76**	**184.159,76**	**183.133,91**	**184.159,76**	**183.133,91**	**181.056,32**	**2.199.882,72**
Despesas com Vendas	22.895,33	21.869,47	23.796,19	22.770,34	23.796,19	22.770,34	23.796,19	23.796,19	22.770,34	23.796,19	22.770,34	19.942,75	274.769,86
Despesas Administrativas	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	30.500,00	357.750,00
Despesas c/ Recursos Humanos	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	119.126,82	1.429.521,80
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**94.381,33**	**70.500,26**	**115.352,70**	**91.471,63**	**115.352,70**	**91.471,63**	**115.352,70**	**115.352,70**	**91.471,63**	**115.352,70**	**91.471,63**	**24.897,83**	**1.132.429,41**
(-) Provisão para IR e CSLL	12.675,34	11.358,82	13.831,45	12.514,93	13.831,45	12.514,93	13.831,45	13.831,45	12.514,93	13.831,45	12.514,93	8.886,20	152.137,32
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**81.706,00**	**59.141,44**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**78.956,69**	**16.011,63**	**980.292,10**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**81.706,00**	**59.141,44**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**101.521,25**	**78.956,69**	**101.521,25**	**78.956,69**	**16.011,63**	**980.292,10**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2017	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**517.608,00**	**470.736,00**	**558.072,00**	**511.200,00**	**558.072,00**	**511.200,00**	**558.072,00**	**558.072,00**	**511.200,00**	**558.072,00**	**511.200,00**	**383.400,00**	**6.206.904,00**
Vendas de Produtos	417.420,00	379.800,00	450.180,00	412.560,00	450.180,00	412.560,00	450.180,00	450.180,00	412.560,00	450.180,00	412.560,00	309.420,00	5.007.780,00
Vendas de Mercadorias	100.188,00	90.936,00	107.892,00	98.640,00	107.892,00	98.640,00	107.892,00	107.892,00	98.640,00	107.892,00	98.640,00	73.980,00	1.199.124,00
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**24.482,86**	**22.265,81**	**26.396,81**	**24.179,76**	**26.396,81**	**24.179,76**	**26.396,81**	**26.396,81**	**24.179,76**	**26.396,81**	**24.179,76**	**18.134,82**	**293.586,56**
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	24.482,86	22.265,81	26.396,81	24.179,76	26.396,81	24.179,76	26.396,81	26.396,81	24.179,76	26.396,81	24.179,76	18.134,82	293.586,56
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**493.125,14**	**448.470,19**	**531.675,19**	**487.020,24**	**531.675,19**	**487.020,24**	**531.675,19**	**531.675,19**	**487.020,24**	**531.675,19**	**487.020,24**	**365.265,18**	**5.913.317,44**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**191.514,96**	**174.172,32**	**206.486,64**	**189.144,00**	**206.486,64**	**189.144,00**	**206.486,64**	**206.486,64**	**189.144,00**	**206.486,64**	**189.144,00**	**141.858,00**	**2.296.554,48**
Custo dos Produtos Vendidos	154.445,40	140.526,00	166.566,60	152.647,20	166.566,60	152.647,20	166.566,60	166.566,60	152.647,20	166.566,60	152.647,20	114.485,40	1.852.878,60
Custo das Mercadorias	37.069,56	33.646,32	39.920,04	36.496,80	39.920,04	36.496,80	39.920,04	39.920,04	36.496,80	39.920,04	36.496,80	27.372,60	443.675,88
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**301.610,18**	**274.297,87**	**325.188,55**	**297.876,24**	**325.188,55**	**297.876,24**	**325.188,55**	**325.188,55**	**297.876,24**	**325.188,55**	**297.876,24**	**223.407,18**	**3.616.762,96**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**190.362,15**	**189.237,22**	**191.333,28**	**190.208,36**	**191.333,28**	**190.208,36**	**191.333,28**	**191.333,28**	**190.208,36**	**191.333,28**	**190.208,36**	**187.891,16**	**2.284.990,36**
Despesas com Vendas	24.628,59	23.503,66	25.599,73	24.474,80	25.599,73	24.474,80	25.599,73	25.599,73	24.474,80	25.599,73	24.474,80	21.407,60	295.437,70
Despesas Administrativas	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	29.866,67	30.616,67	359.150,00
Despesas c/ Recursos Humanos	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	124.380,13	1.492.561,60
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**111.248,03**	**85.060,65**	**133.855,27**	**107.667,89**	**133.855,27**	**107.667,89**	**133.855,27**	**133.855,27**	**107.667,89**	**133.855,27**	**107.667,89**	**35.516,03**	**1.331.772,60**
(-) Provisão para IR e CSLL	13.942,33	12.498,67	15.188,62	13.744,96	15.188,62	13.744,96	15.188,62	15.188,62	13.744,96	15.188,62	13.744,96	9.808,72	167.172,64
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**97.305,71**	**72.561,98**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**93.922,93**	**25.707,31**	**1.164.599,96**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**97.305,71**	**72.561,98**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**118.666,65**	**93.922,93**	**118.666,65**	**93.922,93**	**25.707,31**	**1.164.599,96**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2018	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	**558.744,00**	**507.744,00**	**602.136,00**	**551.136,00**	**602.136,00**	**551.136,00**	**602.136,00**	**602.136,00**	**551.136,00**	**602.136,00**	**551.136,00**	**413.352,00**	**6.695.064,00**
Vendas de Produtos	450.612,00	409.680,00	485.748,00	444.816,00	485.748,00	444.816,00	485.748,00	485.748,00	444.816,00	485.748,00	444.816,00	333.612,00	5.401.908,00
Vendas de Mercadorias	108.132,00	98.064,00	116.388,00	106.320,00	116.388,00	106.320,00	116.388,00	116.388,00	106.320,00	116.388,00	106.320,00	79.740,00	1.293.156,00
Prestação de Serviços													
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	**26.428,59**	**24.016,29**	**28.481,03**	**26.068,73**	**28.481,03**	**26.068,73**	**28.481,03**	**28.481,03**	**26.068,73**	**28.481,03**	**26.068,73**	**19.551,55**	**316.676,53**
Devoluções de Vendas													
Abatimentos													
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	26.428,59	24.016,29	28.481,03	26.068,73	28.481,03	26.068,73	28.481,03	28.481,03	26.068,73	28.481,03	26.068,73	19.551,55	316.676,53
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**532.315,41**	**483.727,71**	**573.654,97**	**525.067,27**	**573.654,97**	**525.067,27**	**573.654,97**	**573.654,97**	**525.067,27**	**573.654,97**	**525.067,27**	**393.800,45**	**6.378.387,47**
(-) CUSTO DAS VENDAS	**206.735,28**	**187.865,28**	**222.790,32**	**203.920,32**	**222.790,32**	**203.920,32**	**222.790,32**	**222.790,32**	**203.920,32**	**222.790,32**	**203.920,32**	**152.940,24**	**2.477.173,68**
Custo dos Produtos Vendidos	166.726,44	151.581,60	179.726,76	164.581,92	179.726,76	164.581,92	179.726,76	179.726,76	164.581,92	179.726,76	164.581,92	123.436,44	1.998.705,96
Custo das Mercadorias	40.008,84	36.283,68	43.063,56	39.338,40	43.063,56	39.338,40	43.063,56	43.063,56	39.338,40	43.063,56	39.338,40	29.503,80	478.467,72
Custo dos Serviços Prestados													
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**325.580,13**	**295.862,43**	**350.864,65**	**321.146,95**	**350.864,65**	**321.146,95**	**350.864,65**	**350.864,65**	**321.146,95**	**350.864,65**	**321.146,95**	**240.860,21**	**3.901.213,79**
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	**195.969,78**	**194.745,78**	**197.011,19**	**195.787,19**	**197.011,19**	**195.787,19**	**197.011,19**	**197.011,19**	**195.787,19**	**197.011,19**	**195.787,19**	**186.430,37**	**2.345.350,60**
Despesas com Vendas	26.051,46	24.827,46	27.092,86	25.868,86	27.092,86	25.868,86	27.092,86	27.092,86	25.868,86	27.092,86	25.868,86	22.562,05	312.380,74
Despesas Administrativas	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	29.983,33	30.733,33	360.550,00
Despesas c/ Recursos Humanos	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	128.448,23	1.541.378,80
Previsão para Devedores Duvidos													
Depreciação	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	4.686,76	131.041,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras													
(-) Receitas Financeiras													
Variações Monetárias e Cambiais Passivas													
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas													
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado da Equivalência Patrimonial													
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante													
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	**129.610,35**	**101.116,65**	**153.853,46**	**125.359,76**	**153.853,46**	**125.359,76**	**153.853,46**	**153.853,46**	**125.359,76**	**153.853,46**	**125.359,76**	**54.429,84**	**1.555.863,20**
(-) Provisão para IR e CSLL	15.209,32	13.638,52	16.545,79	14.974,99	16.545,79	14.974,99	16.545,79	16.545,79	14.974,99	16.545,79	14.974,99	10.731,24	182.207,97
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	**114.401,04**	**87.478,14**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**43.698,60**	**1.373.655,23**
(-) Debêntures, etc													
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**114.401,04**	**87.478,14**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**43.698,60**	**1.373.655,23**

APÊNDICE G – Detalhamento dos Impostos

	2014						
Mês	**PIS**	**COFINS**	**IR**	**IR Adic**	**CSLL**	**ICMS**	**Total**
Janeiro	2.271,83	10.485,36	4.194,14	796,10	3.774,73	11.184,38	32.706,54
Fevereiro	2.062,94	9.521,28	3.808,51	539,01	3.427,66	10.156,03	29.515,44
Março	2.447,17	11.294,64	4.517,86	1.011,90	4.066,07	12.047,62	35.385,26
Abril	2.238,29	10.330,56	4.132,22	754,82	3.719,00	11.019,26	32.194,15
Maio	2.447,17	11.294,64	4.517,86	1.011,90	4.066,07	12.047,62	35.385,26
Junho	2.238,29	10.330,56	4.132,22	754,82	3.719,00	11.019,26	32.194,15
Julho	2.447,17	11.294,64	4.517,86	1.011,90	4.066,07	12.047,62	35.385,26
Agosto	2.447,17	11.294,64	4.517,86	1.011,90	4.066,07	12.047,62	35.385,26
Setembro	2.238,29	10.330,56	4.132,22	754,82	3.719,00	11.019,26	32.194,15
Outubro	2.447,17	11.294,64	4.517,86	1.011,90	4.066,07	12.047,62	35.385,26
Novembro	2.238,29	10.330,56	4.132,22	754,82	3.719,00	11.019,26	32.194,15
Dezembro	1.678,72	7.747,92	3.099,17	66,11	2.789,25	8.264,45	23.645,62
Total	**27.202,50**	**125.550,00**	**50.220,00**	**9.480,00**	**45.198,00**	**133.920,00**	**391.570,50**

	2015						
Mês	**PIS**	**COFINS**	**IR**	**IR Adic**	**CSLL**	**ICMS**	**Total**
Janeiro	2.720,02	12.553,92	5.021,57	1.347,71	4.519,41	13.390,85	39.553,48
Fevereiro	2.474,78	11.422,08	4.568,83	1.045,89	4.111,95	12.183,55	35.807,08
Março	2.933,42	13.538,88	5.415,55	1.610,37	4.874,00	14.441,47	42.813,69
Abril	2.688,19	12.407,04	4.962,82	1.308,54	4.466,53	13.234,18	39.067,30
Maio	2.933,42	13.538,88	5.415,55	1.610,37	4.874,00	14.441,47	42.813,69
Junho	2.688,19	12.407,04	4.962,82	1.308,54	4.466,53	13.234,18	39.067,30
Julho	2.933,42	13.538,88	5.415,55	1.610,37	4.874,00	14.441,47	42.813,69
Agosto	2.933,42	13.538,88	5.415,55	1.610,37	4.874,00	14.441,47	42.813,69
Setembro	2.688,19	12.407,04	4.962,82	1.308,54	4.466,53	13.234,18	39.067,30
Outubro	2.933,42	13.538,88	5.415,55	1.610,37	4.874,00	14.441,47	42.813,69
Novembro	2.688,19	12.407,04	4.962,82	1.308,54	4.466,53	13.234,18	39.067,30
Dezembro	2.016,14	9.305,28	3.722,11	481,41	3.349,90	9.925,63	28.800,48
Total	**32.630,83**	**150.603,84**	**60.241,54**	**16.161,02**	**54.217,38**	**160.644,10**	**474.498,71**

	2016						
Mês	**PIS**	**COFINS**	**IR**	**IR Adic**	**CSLL**	**ICMS**	**Total**
Janeiro	3.097,07	14.294,16	5.717,66	1.811,78	5.145,90	15.247,10	45.313,67
Fevereiro	2.819,23	13.011,84	5.204,74	1.469,82	4.684,26	13.879,30	41.069,19
Março	3.341,05	15.420,24	6.168,10	2.112,06	5.551,29	16.448,26	49.040,99
Abril	3.063,22	14.137,92	5.655,17	1.770,11	5.089,65	15.080,45	44.796,52
Maio	3.341,05	15.420,24	6.168,10	2.112,06	5.551,29	16.448,26	49.040,99
Junho	3.063,22	14.137,92	5.655,17	1.770,11	5.089,65	15.080,45	44.796,52
Julho	3.341,05	15.420,24	6.168,10	2.112,06	5.551,29	16.448,26	49.040,99
Agosto	3.341,05	15.420,24	6.168,10	2.112,06	5.551,29	16.448,26	49.040,99
Setembro	3.063,22	14.137,92	5.655,17	1.770,11	5.089,65	15.080,45	44.796,52
Outubro	3.341,05	15.420,24	6.168,10	2.112,06	5.551,29	16.448,26	49.040,99
Novembro	3.063,22	14.137,92	5.655,17	1.770,11	5.089,65	15.080,45	44.796,52
Dezembro	2.297,41	10.603,44	4.241,38	827,58	3.817,24	11.310,34	33.097,39
Total	**37.171,84**	**171.562,32**	**68.624,93**	**21.749,95**	**61.762,44**	**182.999,81**	**543.871,28**

	2017						
Mês	**PIS**	**COFINS**	**IR**	**IR Adic**	**CSLL**	**ICMS**	**Total**
Janeiro	3.364,45	15.528,24	6.211,30	2.140,86	5.590,17	16.563,46	49.398,47
Fevereiro	3.059,78	14.122,08	5.648,83	1.765,89	5.083,95	15.063,55	44.744,08
Março	3.627,47	16.742,16	6.696,86	2.464,58	6.027,18	17.858,30	53.416,55
Abril	3.322,80	15.336,00	6.134,40	2.089,60	5.520,96	16.358,40	48.762,16
Maio	3.627,47	16.742,16	6.696,86	2.464,58	6.027,18	17.858,30	53.416,55
Junho	3.322,80	15.336,00	6.134,40	2.089,60	5.520,96	16.358,40	48.762,16
Julho	3.627,47	16.742,16	6.696,86	2.464,58	6.027,18	17.858,30	53.416,55
Agosto	3.627,47	16.742,16	6.696,86	2.464,58	6.027,18	17.858,30	53.416,55
Setembro	3.322,80	15.336,00	6.134,40	2.089,60	5.520,96	16.358,40	48.762,16
Outubro	3.627,47	16.742,16	6.696,86	2.464,58	6.027,18	17.858,30	53.416,55
Novembro	3.322,80	15.336,00	6.134,40	2.089,60	5.520,96	16.358,40	48.762,16
Dezembro	2.492,10	11.502,00	4.600,80	1.067,20	4.140,72	12.268,80	36.071,62
Total	**40.344,88**	**186.207,12**	**74.482,85**	**25.655,23**	**67.034,56**	**198.620,93**	**592.345,57**

	2018						
Mês	**PIS**	**COFINS**	**IR**	**IR Adic**	**CSLL**	**ICMS**	**Total**
Janeiro	3.631,84	16.762,32	6.704,93	2.469,95	6.034,44	17.879,81	53.483,28
Fevereiro	3.300,34	15.232,32	6.092,93	2.061,95	5.483,64	16.247,81	48.418,98
Março	3.913,88	18.064,08	7.225,63	2.817,09	6.503,07	19.268,35	57.792,10
Abril	3.582,38	16.534,08	6.613,63	2.409,09	5.952,27	17.636,35	52.727,80
Maio	3.913,88	18.064,08	7.225,63	2.817,09	6.503,07	19.268,35	57.792,10
Junho	3.582,38	16.534,08	6.613,63	2.409,09	5.952,27	17.636,35	52.727,80
Julho	3.913,88	18.064,08	7.225,63	2.817,09	6.503,07	19.268,35	57.792,10
Agosto	3.913,88	18.064,08	7.225,63	2.817,09	6.503,07	19.268,35	57.792,10
Setembro	3.582,38	16.534,08	6.613,63	2.409,09	5.952,27	17.636,35	52.727,80
Outubro	3.913,88	18.064,08	7.225,63	2.817,09	6.503,07	19.268,35	57.792,10
Novembro	3.582,38	16.534,08	6.613,63	2.409,09	5.952,27	17.636,35	52.727,80
Dezembro	2.686,79	12.400,56	4.960,22	1.306,82	4.464,20	13.227,26	39.045,85
Total	**43.517,92**	**200.851,92**	**80.340,77**	**29.560,51**	**72.306,69**	**214.242,05**	**640.819,86**

APÊNDICE H – Detalhamento do Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA - 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) **RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 16.900,00	- 134.165,56	- 151.065,56
(+) Depreciações/Amortizações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.486,76	11.486,76
(=) **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 16.900,00	- 122.678,80	- 139.578,80
(–) Investimentos em ativos fixos											485.205,30	485.205,30	**970.410,60**
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro												129.589,40	**129.589,40**
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO PROJETO**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 502.105,30	- 737.473,50	- 1.239.578,80
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 502.105,30	- 737.473,50	- 1.239.578,80

FLUXO DE CAIXA - 2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) **RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**	19.391,83	24.677,24	55.882,46	38.917,87	55.882,46	38.917,87	55.882,46	55.882,46	38.917,87	55.882,46	38.917,87	- 7.277,99	471.874,84
(+) Depreciações/Amortizações	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(=) **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**	30.878,58	36.163,99	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	67.369,22	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	4.208,77	609.715,90
(–) Investimentos em ativos fixos													
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro													
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO PROJETO**	30.878,58	36.163,99	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	67.369,22	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	4.208,77	609.715,90
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE**	30.878,58	36.163,99	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	67.369,22	67.369,22	50.404,62	67.369,22	50.404,62	4.208,77	609.715,90

FLUXO DE CAIXA - 2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) **RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**	58.945,94	39.029,33	76.277,95	56.361,34	76.277,95	56.361,34	76.277,95	76.277,95	56.361,34	76.277,95	56.361,34	1.030,71	705.841,11
(+) Depreciações/Amortizações	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(=) **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**	70.432,70	50.516,08	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	87.764,71	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	12.517,46	843.682,17
(–) Investimentos em ativos fixos													
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro													
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO PROJETO**	70.432,70	50.516,08	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	87.764,71	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	12.517,46	843.682,17
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE**	70.432,70	50.516,08	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	87.764,71	87.764,71	67.848,10	87.764,71	67.848,10	12.517,46	843.682,17

FLUXO DE CAIXA - 2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) **RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**	81.706,00	59.141,44	101.521,25	78.956,69	101.521,25	78.956,69	101.521,25	101.521,25	78.956,69	101.521,25	78.956,69	16.011,63	980.292,10
(+) Depreciações/Amortizações	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(=) **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**	93.192,75	70.628,19	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	113.008,01	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	27.498,38	1.118.133,16
(–) Investimentos em ativos fixos													
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro													
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO PROJETO**	93.192,75	70.628,19	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	113.008,01	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	27.498,38	1.118.133,16
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE**	93.192,75	70.628,19	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	113.008,01	113.008,01	90.443,45	113.008,01	90.443,45	27.498,38	1.118.133,16

FLUXO DE CAIXA - 2017	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) **RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**	97.305,71	72.561,98	118.666,65	93.922,93	118.666,65	93.922,93	118.666,65	118.666,65	93.922,93	118.666,65	93.922,93	25.707,31	1.164.599,96
(+) Depreciações/Amortizações	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	137.841,06
(=) **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**	108.792,46	84.048,73	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	130.153,41	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	37.194,06	1.302.441,02
(–) Investimentos em ativos fixos													
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro													
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO PROJETO**	108.792,46	84.048,73	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	130.153,41	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	37.194,06	1.302.441,02
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) **FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE**	108.792,46	84.048,73	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	130.153,41	130.153,41	105.409,68	130.153,41	105.409,68	37.194,06	1.302.441,02

FLUXO DE CAIXA - 2018	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	**114.401,04**	**87.478,14**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**137.307,67**	**110.384,77**	**137.307,67**	**110.384,77**	**43.698,60**	**1.373.655,23**
(+) Depreciações/Amortizações	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	11.486,76	4.686,76	131.041,06
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	**125.887,79**	**98.964,89**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**48.385,35**	**1.504.696,29**
(–) Investimentos em ativos fixos													
(+) Receita de revenda (valor residual)													
(–) Imposto de renda sobre valor residual													
(–) Investimentos em capital de giro													
(+) Recuperação de capital de giro													
(=) FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	**125.887,79**	**98.964,89**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**48.385,35**	**1.504.696,29**
(+) Financiamentos													
(–) Amortizações													
(–) Juros s/ financiamentos													
(+) IR s/Juros (benefício fiscal)													
(=) FLUXO DE CAIXA DO INVESTIDOR/LIVRE	**125.887,79**	**98.964,89**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**148.794,43**	**121.871,53**	**148.794,43**	**121.871,53**	**48.385,35**	**1.504.696,29**

APÊNDICE I – Cálculo do Payback

Payback Simples:		1 ano e 9 meses
Ano	**Fluxo de Caixa**	**Saldo do Investimento**
0	-1.239.578,80	-1.239.578,80
1	609.715,90	-629.862,90
2	843.682,17	213.819,27
3	1.118.133,16	1.331.952,43
4	1.302.441,02	2.634.393,45
5	1.504.696,29	4.139.089,74

Payback Descontado:		2 anos e 2 meses	
Ano	**Fluxo de Caixa**	**VP do Fluxo de Caixa**	**Saldo do Investimento**
0	-1.239.578,80	-1.239.578,80	-1.239.578,80
1	609.715,90	508.096,58	-731.482,22
2	843.682,17	585.890,40	-145.591,82
3	1.118.133,16	647.067,80	501.475,98
4	1.302.441,02	628.106,20	1.129.582,18
5	1.504.696,29	604.703,69	1.734.285,87

APÊNDICE J - Como desenvolver uma franquia

Rodrigo Grassmann – rodrigog@positivo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar como é o processo de desenvolvimento de um negócio pronto para ser comercializado no modelo de franquias. Assim é possível avaliar quais os pontos críticos para durante a implantação do restaurante Kaiten de comidas japonês, na cidade de Curitiba/Paraná desenvolver todos os quesitos para uma futura comercialização de franquias deste negócio.
Neste artigo foi concluído que neste momento é prematuro desenvolver o negócio para atender a todos os quesitos de uma franquia, devido a sua complexidade e custo.

PALAVRAS CHAVE

Franqueado, Franqueador, Franquia.

INTRODUÇÃO

O mercado de franquias tem crescido muito ao longo dos últimos anos, segundo o site Portal do *Franchising*, especializado neste mercado, de 2011 para 2012 houve um aumento de 16% no faturamento das franquias no Brasil, bem como um aumento de 12% no número de unidades abertas no mesmo período, isto mostra o potencial do mercado e sua aceitação cada vez maior, principalmente pela segurança que proporciona para o empresário que pretende investir seus recursos em um novo negócio.

Será abordado nos próximos capítulos o conceito de franquia, bem como os principais passos para o seu desenvolvimento.

1. Definição de Franquia

Franquia, palavra de origem francesa, surgiu na Idade Média e significa conceder um privilégio ou autorização. Atualmente, após várias derivações, franquia significa um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território. (Sebrae, 2007, p.9)

A Franquia tem sempre duas figuras participantes do sistema. De um lado, esta a empresa que se propõe a implantar uma rede para distribuição de seus produtos e serviços, que é denominada franqueador. Do outro, está a pessoa física ou jurídica que se propõe a implantar a unidade de distribuição, de acordo com os padrões definidos pelo franqueador. Essa figura é denominada franqueado. (Mauro, 1994, p.10)

Chiavenato (2007), estabelece que existem três tipos de franquias, que foram se desenvolvendo ao longo do tempo, onde são classificados como de primeira, segunda e terceira geração. A primeira geração, o autor define como franquia de marca e produto, onde o franqueador concede autorização para o franqueado usar sua marca para revender, sem ter muita relação de suporte e orientação para o franqueado. A segunda geração não difere muito da primeira, o mesmo autor informa que a única diferença, é que o franqueador dessa vez concede canal de exclusividade para sua distribuição ao franqueado.

Quanto à terceira geração, o tipo mais avançado das franquias, é que o franqueador transfere para o franqueado toda a tecnologia, bem como prestação de serviço, análise mercadológica, seleção rigorosa do franqueado, treinamento completo e dinâmico, orientando em todos os processos para a unidade franqueada, entre outros aspectos importantes para a sobrevivência da empresa.

Segundo o Artigo 2° da Lei 8.955, de 15 de Dezembro de 1994, “Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

2. Por que criar uma franquia

Do ponto de vista do franqueador é a oportunidade de expandir seu negócio e marca de forma segura, utilizando o conhecimento do franqueado em sua cidade, estado ou país, facilitando a penetração em novas regiões e utilizando recursos financeiros e humanos de terceiros. Com a expansão menos custosa é possível focar no desenvolvimento de produtos e serviços, fortalecendo a marca. A descentralização da estrutura gera redução nos custos fixos da empresa franqueadora.

3. Vantagens e Desvantagens de uma franquia

Podemos citar muitas vantagens e desvantagens do modelo de franquias, o quadro 1 apresenta o comparativo das vantagens e desvantagens de um modelo de franquias do ponto de vista do franqueador e do franqueado, extraído e adaptado do Manual SEBRAE 2007.

Quadro 35 – Comparativo Vantagens e Desvantagens

FRANQUEADOR	
VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
Rapidez de expansão	Perda parcial do controle
Imagem corporativa	Maior custo de supervisão
Desenvolvimento de uma rede	Maiores custos de formatação
Aumento da rentabilidade com redução de custos	Perda de sigilo
Maior participação no mercado	Autonomia parcial
Maior cobertura geográfica	Planejamento para expansão
Melhor publicidade	Cuidados na seleção
Maior vantagem competitiva	Perda da padronização
Descentralização	
Economia de escala	
FRANQUEADO	
VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
Know-how adquirido	Autonomia parcial
Maior oportunidade de sucesso	Maiores controles
Plano de negócios	Risco de desistência
Maior vantagem competitiva	Taxas de franquia
Informações sobre instalação Cuidados para seleção	Cuidados para seleção
Economia de escalas	Localização forçada
Maior crédito	Restrições na cessão do sistema
Aumento de rentabilidade com redução dos custos	Risco associado ao desempenho do franqueador
Retorno mais rápido do investimento	
Pertence a uma corporação	
Pesquisa e desenvolvimento do franqueador	
Independência jurídica	

Fonte: Quadro adaptado da série franquia- Manual SEBRAE-2007.

4. Como criar uma franquia

Segundo Mendelsohn 1994, há seis elementos básicos envolvidos na criação e no desenvolvimento de um negócio franqueado:

- O conceito básico do negócio;
- Unidades piloto;
- Desenvolvimento do pacote de franquia;
- Desenvolvimento do manual operacional;
- Comercialização do pacote de franquia;
- Seleção dos franqueados;

Estes elementos são muitas vezes trabalhados em sequência, mas em alguns casos serão trabalhados em paralelo ou sobrepostos. Na sequência iremos trabalhar no detalhamento de cada etapa deste processo de criação de uma franquia.

4.1. O conceito básico do negócio.

O surgimento de uma franquia acontece de duas maneiras, a primeira quando um negócio necessita de expansão e a forma encontrada pelo gestor é o de crescer com ajuda de terceiros, ou, a segunda forma é quando o negócio desde sua concepção é desenhado para ser uma franquia. O segundo método é mais difícil e complexo de ser desenhado e criado, pois depende muito da experiência do franqueador.

O franqueador deve ter em mente que a franquia não será a solução para um negócio em crise, pelo contrário, para o sucesso de uma franquia, é necessário que o negócio seja muito bem desenhado, que exista simplicidade nos processos e que principalmente exista saúde econômica financeiro do negócio.

Segundo Mendelsohn 1994, existem 5 fatores que devem ser levados em consideração. São eles:

1. O franqueador será capaz de atrair franqueados com recursos financeiros suficientes, ou com capacidades para obtê-los, que lhes permitam estabelecer o negócio e proporcionar um nível adequado de capital de giro?
2. O franqueador será capaz de atrair franqueados com qualificações básicas que lhes permitam adquirir habilidades necessárias para a operação do negócio franqueado e desenvolver essas habilidades nos seus funcionários?
3. Pode-se encontrar um número suficiente de imóveis adequados, com alugueis razoáveis que permitam aos franqueados desenvolver seu negócio com lucro?
4. O franqueador demonstra possuir ou ter condições de destinar recursos adequados para estabelecer uma demanda de mercado suficiente?
5. O setor do negócio esta saudável ou em declínio? O produto é um modismo ou algo que não vai dar em nada? Tem força para permanecer?

Deve-se sempre pensar em desenvolver um negócio diferenciado, o qual os consumidores finais, apesar da concorrência, escolherão seu estabelecimento pelo serviço e ou produto ofertado.

Ainda segundo Mendelsohn 1994 alguns princípios básicos que a experiência e a pesquisa de mercado mostram ser sensatos, durante a segmentação e reconhecimento de sua marca ou negócio:

- Deve ser fácil de pronunciar, compacta e fluir facilmente;
- Não deve ser passível de tradução: o que soa bem em inglês pode transformar-se em um insulto, quando traduzido para uma língua estrangeira;
- Deve ser uma palavra inventada, ou cunhada, que é mais facilmente registrável como marca comercial ou de serviços;
- Deve ser curta.

A receita do negócio deve proporcionar ao franqueador o pagamento das taxas de franquia, geradas pelos serviços prestados pelo franqueador, além dos lucros para cobrir o retorno sobre o capital investido inicialmente.

Para avaliar se um negócio pode ou não ser franqueado, deve-se considerar os seguintes critérios, segundo Mendelsohn 1994:

1. O sucesso do conceito deve ter sido comprovado através da experiência prática (ver unidades piloto);
2. O negócio deve ser diferenciado na sua imagem de marca e no seu sistema de método;
3. O sistema e o método devem ser transmitidos a outras pessoas com sucesso, dentro de um período de tempo economicamente razoável;
4. O retorno financeiro da operação do negócio franqueado deve ser suficiente para permitir que:
    a. O franqueado obtenha um retorno razoável sobre o capital investido no seu negócio;
    b. O franqueado ganhe um rendimento pelo menos razoável pelo seu trabalho;
    c. O franqueado pague ao franqueador uma taxa razoável pelos serviços que este continuará a prestar-lhe.

5. O franqueador deve poder obter um lucro continuo, a partir das taxas pagas pelos franqueados.

4.2. Unidades piloto.

A unidade piloto ou muitas vezes as unidades piloto, serão fundamentais para que o franqueador determine e conheça profundamente seus processos de negócio, bem como identifique as particularidades do negócio, como por exemplo, a sazonalidade ou mesmo a localização geográfica das unidades.

É fundamental que neste momento o franqueador esteja muito presente na unidade ou unidades, pois muitos problemas serão encontrados e planos de ação serão de extrema importância para o sucesso e simplicidade do negócio.

O franqueado que muitas vezes utiliza a economia de uma vida inteira dependerá do franqueador, por isso a importância dos testes realizados nas unidades piloto, para que garantam o sucesso do negócio.

Segundo Mendelsohn 1994 a unidade piloto ainda proporciona:

1. A viabilidade do conceito, na prática, será desenvolvida e estabelecida como aceitável e exclusiva na mente e aos olhos do consumidor.
2. Identificará áreas problemáticas e permitirá que o franqueador encontre soluções em relação por exemplo ao marketing, aceitabilidade e existência do produto ou serviço, leis locais, leis relativas a imóveis, normas relativas a incêndios, etc.
3. Permitirá que o franqueador faça experiências com lay-out e descubra novas e melhores combinações de equipamentos, bem como as vantagens em termos de custos, na sua aquisição. Podem ser experimentadas formas alternativas de decoração e de design do interior e da parte externa do imóvel, de forma que a mais eficaz venha a ser utilizada.
4. Pode se comparar o potencial e a experiência comercial real de diferentes tipos de ponto, como experiências com horário de abertura, para saber qual o horário ideal de funcionamento.
5. Deve-se observar que é necessário treinamento no lado operacional do negócio. O mesmo acontece em relação às técnicas de administração empresarial e de contabilidade.
6. O franqueador precisará de um manual de operações. A unidade piloto fornecerá as informações básicas, a partir das quais será preparado este manual, e o

franqueador deve ser cuidadoso no sentido de registrar as lições aprendidas, para que elas sejam efetivamente utilizadas em benefício dos franqueados.

O mais importante é que o franqueado sempre se preocupe com o desenvolvimento contínuo do negócio e por isso siga sempre experimentando em suas unidades piloto.

4.3. Desenvolvimento do pacote de franquia.

O principal entregável do trabalho junto à unidade piloto é o pacote de desenvolvimento da franquia, que consiste na reunião de todos os elementos do negócio, expondo a experiência aprendida pelo franqueador.

Abaixo a sugestão de Mendelsohn 1994 para avaliar o grau de atividade comercial que um determinado ponto pode gerar.

1. Tipo de Rua
    - Rua de mão dupla – existe um canteiro central?
    - Rua local ou principal;
    - A existência de ponto de serviço de rodovia é restrita;
    - Há estacionamento?
    - A utilização do imóvel para o fim determinado criaria perigos no trânsito?
    - Já foram estabelecidos pontos a beira da estrada, mas ainda são difíceis de conseguir.

2. O meio ambiente

    Este é um fator com uma importância crescente na avaliação da adequação do ponto e do tipo de negócio. Há, e haverá no futuro, muitas leis, envolvendo questões ambientais. Ignorá-las, no futuro, representará um risco considerável.

3. Volume de trânsito de veículos e/ou de pedestres

    Não nos devemos deixar enganar pelo volume de trânsito. Por exemplo, os veículos podem não parar se o trânsito fluir com excessiva rapidez ou, se houver congestionamentos demais ou risco de congestionamento. Da mesma forma, o trânsito de pedestre pode ser bastante grande, mas

desinteressado por vários motivos. Por exemplo, o trânsito de pedestre em uma estação de trem. As pessoas que viajam diariamente para o serviço estão, invariavelmente, com muita pressa e talvez só parem para uma compra rápida.

Não se deixe enganar pela proximidade de uma faixa de pedestres. As faixas são usadas pelas pessoas para saírem de um local, assim como para se dirigirem a ele. Se a faixa é um meio de acesso para o centro de uma cidade ou a uma área comercial, o ponto pode ficar deslocado em relação ao fluxo principal de pedestre.

4. O grau de exposição das instalações.

   A sua importância depende do tipo de franquia considerada, mas, sem dúvida, quanto maior for a exposição, aos olhos do consumidor, da identidade estabelecida do franqueador, melhores serão as perspectivas para o negócio.

5. Pontos de referência e atividade comercial que podem gerar movimento. Alguns exemplos de influência positiva são museus, escolas, cinemas, lojas conhecidas, infraestrutura de transporte, etc.

Outro ponto importante são as condições do imóvel, como exemplo:

- O imóvel comporta o negócio?
- A adequação do imóvel é complexa?
- As condições de aluguel são favoráveis e justas?
- Existência dos serviços de utilidade pública?

Ou seja, preocupações sobre o nível de preparação do imóvel e as despesas necessárias.

4.4. Desenvolvimento do manual operacional

O manual é o guia que o franqueador desenvolveu para orientar os franqueados com todos os detalhes do negócio. Este é o principal documento que indica o dia a dia operacional do negócio e por isso exige um detalhamento minucioso, inclusive com boas práticas.

Abaixo o que Mendelsohn 1994 considera como básico para formação de um manual operacional:

- Introdução – algumas observações introdutórias, explicando a natureza básica do negócio e a filosofia empresarial de atendimento. Deverá estar contida na introdução, claramente, o que o franqueador espera do franqueado e o que o franqueado pode esperar do franqueador.
- Sistema Operacional – uma descrição detalhada do sistema operacional, explicando como o negócio é montado e como e por que os vários componentes se interligam.
- Equipamentos – descrever os equipamentos necessários para operação, com as suas funções e como operá-los para garantir a repetitividade dos produtos reproduzidos pela unidade, bem como informações de contato dos fornecedores. Informações básicas de manutenção preventiva e corretiva deverão estar informadas no manual.
- Instruções Operacionais – Divididas como sugestão nas seguintes subdivisões:
    - Dias e horários de funcionamento;
    - Padrões comerciais;
    - Horários de funcionários e escalas;
    - Formulários e procedimentos padrões;
    - Requisitos quanto a aparência dos funcionários;
    - Procedimentos para treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
    - Procedimentos para contratação e cumprimento das obrigações legais;
    - Procedimento para estabelecer regras de conduta dos funcionários e obrigações legais impostas ao franqueado como empregador;
    - Políticas de preço;
    - Políticas de compras;
    - Padrões de atendimentos;
    - Atribuições dos funcionários;
    - Detalhamento dos cálculos sobre o pagamento da franquia;
    - Contabilidade;
    - Controle de caixa e procedimentos bancários;
    - Propaganda e marketing;

- Controles de estoques;
- Etc.

- Suplemento técnico – dados técnicos sobre a operação dos equipamentos, mas detalhados que os manuais dos fabricantes.
- Relação dos funcionários do franqueador – uma lista de quem é quem na empresa do franqueador

Ponto importante é que o franqueador deve se preocupar com a evolução constante dos seus processos e procedimentos e que deverão ser divulgados sempre com o surgimento de uma nova revisão.

4.5. Comercialização do pacote de franquia.

A melhor forma de comercializar um pacote de franquia é demostrar de forma clara o potencial e desempenho do que está sendo vendido. Para isso o resultado e desempenho da unidade ou unidades piloto serão primordiais para que um pretendente a franqueado se sinta seguro do investimento.
Neste momento é importante que o franqueador mantenha calma e paciência para não atropelar o processo de escolha e seleção dos franqueados. Devido ao alto investimento feito pelo franqueador no momento da criação da franquia, é normal que a ansiedade de colocar em prática o retorno sobre este investimento, faça com que o franqueador cometa erros e se precipite em suas decisões.
Segundo Mendelsohn 1994, a maioria dos franqueadores estabelece contato com seus franqueados através de uma das cinco formas seguintes:

- Um cliente de uma unidade piloto pode querer se tornar franqueado;
- O candidato a franqueado é atraído por um amigo que adquiriu uma franquia ou de uma conversa com um franqueado já existente;
- O candidato a franqueado responde a uma notícia ou a um artigo mencionado a franquia;
- O candidato a franqueado viu um anúncio em publicações nas seções de negócio e oportunidades de vários jornais;
- O candidato a franqueado é apresentado ao franqueador numa exposição de franquias

Podemos citar os métodos mais atuais, como o contato pelo próprio site da franquia, que pode ser localizado em uma consulta em um site de buscas, como o GOOGLE ou ainda em um site especializado em franquias como o Portal do *Franchising*.

Para que a franquia e os bons resultados das unidades piloto sejam divulgados, pode-se fazer uma inauguração oficial para mídia e público especializado, onde neste momento é possível negociar com seus fornecedores para que façam uma coparticipação neste evento, com objetivo de reduzir suas despesas e investimento necessário.

A inauguração da primeira franquia pode ser feita de maneira “grandiosa” como na unidade piloto, onde neste momento é importante fornecer a impressa, informações sobre o franqueado, franquia e investimentos realizados.

O próximo passo é considerado talvez um dos mais importantes para o sucesso da franquia, ou seja, a seleção do franqueado, que será seu parceiro, levando a imagem ética de sua franquia no mercado.

4.6. Seleção dos franqueados.

Este é o momento mais difícil, pois é necessário encontrar o parceiro ideal que passa pelo “namoro”, chegando ao “casamento” e depois o momento mais difícil de um relacionamento, o dia a dia, onde altos e baixos acontecem, onde impactos financeiros acontecem e podem balançar o bom andamento de um relacionamento. Brincadeiras a parte, a descrição acima é a realidade que o franqueador e o franqueado, encontrarão em seu relacionamento comercial e muitas vezes pessoal.

Principalmente quando uma franquia é nova e sem experiência, as incertezas e inconsistências em seus processos, geram desconfortos entre os integrantes do negócio.

Segundo Mendelsohn 1994,não é raro constatar que um franqueador tenha mais problemas com os dez primeiros franqueados do que com aqueles que se juntam à rede posteriormente. Também não é novidade que alguns daqueles primeiros franqueados insatisfeitos envenenem o ambiente mais tarde, agitando a rede.

Ainda segundo Mendelsohn 1994, à medida que o número de franqueados aumenta, muitos franqueadores desenvolvem o chamado perfil do franqueado. Este perfil reflete o padrão de qualidades e qualificações dos franqueados já estabelecidos e, portanto o perfil esperado para os futuros candidatos a franqueado.

É importante que o franqueado tenha recursos próprios para implantação de sua franquia.

Abaixo descrições extraídas do site do China In box, onde determina os requisitos do franqueado:

Idade: de 25 a 50 anos

Sexo: indiferente

Escolaridade: superior

Experiência profissional: não é necessário ter experiência no ramo, mas é desejável que o candidato apresente afinidade no trato com o público geral, além de demonstrar

potencial para administrar recursos humanos, financeiros e, principalmente, seguir regras.

Situação financeira: ter disponibilidade para cobrir integralmente todo o investimento necessário para: montagem de loja, treinamento de funcionários (principalmente de outras localidades), estoque inicial, capital de giro (3 meses), marketing (6 meses) e reserva pessoal.

Dedicação à franquia: o franqueado deve ter a operação China In Box preferencialmente como atividade principal, além de comprometimento total com a franquia, sendo o operador e administrador direto do negócio. O China in Box funciona todos os dias do ano, das 11h às 23h, inclusive aos finais de semana e feriados. O candidato deve sempre estar disposto a cuidar de sua loja todo dia, o ano inteiro.

Terminologias

Franqueador: É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueador implantar, operar e administrar seu próprio negócio.

Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia

Franquia: Pessoa jurídica que participa de determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador. O termo ainda designa sistema ou contrato de Franquias

Território: Área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado.

Royalties: Remuneração do franqueador em contra partida a cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado.

Fundo de Propaganda: É um fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação de franqueados, constituído especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede.

Circular de Oferta de Franquia: Documento obrigatório pela lei de franquias 8.955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

CONCLUSÃO

Com o mercado altamente competitivo é de extrema importância que os processos de um negócio estejam altamente definidos e enxutos, garantindo o desempenho saudável e duradouro deste empreendimento. Esta necessidade cada vez mais proporciona as franquias de sucesso seu crescimento contínuo, já que o modelo de franquias estimula o trabalho pensado e de melhoria contínua para sua subsistência.

Como visto anteriormente os passos para o sucesso de uma franquia exigem tempo, dedicação de todos e recursos financeiros, mas também passos simples que muitos dos negócios deveriam utilizar como base em sua concepção, com exemplo a simplicidade na definição de uma marca ou nome do negócio.

Devido à complexidade financeira e os recursos limitados empregados no restaurante Kaiten, neste momento não será possível à implantação de todos os passos de um processo de criação de franquia do restaurante japonês, mas fica como recomendação que seja feito num futuro próximo, dado a oportunidade existente e crescente no Brasil.

REFERÊNCIAS

MENDELSOHN, Martin. **A Essência do *Franchising***. Editora Difusão de Educação e Cultura. São Paulo, 1994

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador como crescer através do *Franchising***. Editora FCA. São Paulo: Nobel 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

CHINA IN BOX Disponível em http://www.chinainbox.com.br/franquia.aspx?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=franquia. Acesso 10/03/2013.

SEBRAE. **Como adquirir uma franquia**. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/D03E5D5B869F129383574A9006B6DDC/$File/NT00038C22-Jaqueline%20Garcia.pdf>. Acesso 18 de fevereiro de 2013.

SEBRAE**. O que é franquia?** 2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf>. Acesso em 18 de fevereiro de 2013.