

**BUSINESS PLAN**



Daiana Dias Pereira

Lucas Ramos Plaza

Priscilla Pennella Cardoso

Sheila da Silva Anunciação

Talita Regina de Oliveira

Tatiana Torres Silva

Weslei Danilo Poian Costa

**Santo André – Novembro/2012**

## Sumário

Lista de tabelas, quadros, graficos e ilustrações .....	4
Sumário dos Apêndices .....	5
1. Sumário Executivo .....	6
2. Visão Geral de Mercado .....	7
3. Conceito de Negócio.....	8
4. Proposição de Valor ao Cliente .....	8
5. Matriz de Vantagens Comparativas .....	9
6. Validação do Negócio .....	12
7. Plano Operacional .....	13
7.1 Planta Baixa .....	15
8. Plano de Marketing.....	15
8.1 Produto .....	16
8.2 Praça.....	16
8.2.1 Maquete Eletrônica .....	17
8.4 Preço.....	17
8.5 Promoção.....	19
8.5.1 Site de compra coletiva.....	20
8.5.2 Redes Sociais.....	20
8.5.3 Distribuição de Flyers .....	20
8.5.4 Estações e Trens do Metrô .....	21
8.5.5 Anúncio no site Google AdWords .....	21
9. Plano Organizacional.....	22
9.1 Estrutura e Organograma .....	22
9.2 Time Gestor .....	23
9.3 Expansão e Remuneração.....	24

10. Premissas da Modelagem Financeira .....	24
10.1 Investimento Inicial.....	24
10.2 Premissa de Volume de Vendas .....	25
10.3 Premissa de Crescimento .....	26
10.4 Expectativas de Custos.....	28
10.5 Indicadores de Retorno .....	29
10.6 Riscos do Negocio .....	31
Referências Bibliográficas .....	32
Apêndices.....	34

## Lista de tabelas, quadros, gráficos e ilustrações

Tabela 1: Comparação entre redes de fast food .....	9
Tabela 2: Comparação entre restaurantes árabes .....	11
Tabela 3: Armazenamento, prazo de validade e grau de perecibilidade dos alimentos .....	14
Tabela 4: Descrições dos lanches salgados .....	16
Tabela 5: Descrições dos lanches doces .....	16
Tabela 6: Horário de funcionamento das lojas .....	23
Tabela 7: Experiências dos sócios .....	23
Tabela 8: Custo anual com remuneração .....	24
Tabela 9: Investimento Inicial .....	25
Tabela 10: DRE Resumida .....	29
Tabela 11: Cenários .....	30
Tabela 12: Riscos e Mitigação .....	31
Figura 1: Fluxo operacional .....	15
Figura 2: Planta baixa .....	15
Figura 3: Maquete eletrônica .....	17
Figura 4: Logotipo Hare Bab .....	19
Gráfico 1: Frequência de alimentação no shopping .....	12
Gráfico 2: Problemas com fast food .....	12
Gráfico 3: Verificação se as pessoas comeriam o kebab no shopping .....	13
Gráfico 4: Preços - Restaurante e Fast Food .....	18
Gráfico 5: Disposição a pagar .....	19
Gráfico 6: Demanda dos Players avaliados .....	25
Gráfico 7: Preferência de carnes .....	26
Gráfico 8: Evolução da receita .....	27
Gráfico 9: Crescimento do Setor de Food Service .....	28
Gráfico 10: Estrutura de Custos .....	28
Gráfico 11: Fluxo de Caixa Terminal .....	30
Gráfico 12: Fluxo de caixa dos cenários .....	30

## **Sumário dos Apêndices**

Apêndice 1: Questionário .....	34
Apêndice 2: Gráficos das entrevistas .....	36
Apêndice 3: Planta baixa.....	41
Apêndice 4: Maquete eletrônica.....	41
Apêndice 5: Peças publicitárias.....	43
Apêndice 6: Anúncios no metrô.....	44
Apêndice 7: Escala de horário.....	47
Apêndice 8: Currículos .....	51
Apêndice 9: Cálculo da demanda.....	58
Apêndice 10: Custos dos insumos .....	59
Apêndice 11: Investimento inicial .....	60
Apêndice 12: Índices de reajuste .....	62
Apêndice 13: Crescimento .....	63
Apêndice 14: Cenário mais provável.....	66
Apêndice 15: Cenário pessimista .....	71
Apêndice 16: Cenário otimista.....	76
Apêndice 17: Cálculo do CAPM .....	81

## 1. Sumário Executivo

O setor de *food service* está em constante crescimento e, dentre os fatores explicativos estão o aumento da mão de obra feminina no mercado de trabalho e o aumento da alimentação fora de casa. Neste setor, o subsegmento de *fast food*, surge como uma interessante alternativa para os consumidores. Estas redes possuem como premissa a agilidade nas refeições, atendendo assim uma grande classe de consumidores com escassez de tempo. Todavia, a alta padronização necessária para esta agilidade no processo produtivo, acarreta nos pontos de maior crítica do setor, a artificialidade no sabor e a inflexibilidade dos pratos.

Atuando neste cenário, o Hare Bab será especializado na comercialização do lanche Kebab. A empresa atuará como *fast food* em três shoppings centers da zona leste de São Paulo, sendo que estas lojas serão inauguradas gradualmente. A cada inauguração, será iniciada uma campanha de lançamento, além de ações de manutenção de marca que serão realizadas mensalmente.

A marca terá como atributos de diferenciação, o sabor e a flexibilidade na confecção dos lanches, para tanto, o processo de preparo é essencial. Portanto, torres de carne serão utilizadas para atingir naturalidade no sabor e o processo de montagem será estruturado para permitir a customização dos lanches.

A administração da empresa será composta por 3 sócios gestores e 1 diretor executivo, que serão responsáveis pelas áreas financeira, operacional e recursos humanos. Nas lojas, não haverá especialistas, assim os funcionários serão multifuncionais. As lojas serão gerenciadas por um coordenador, que será incumbido da manutenção da operação da unidade.

Para este projeto, será necessário um investimento total de R\$ 690.000,00. Destes, R\$480.000 serão direcionados para a abertura das três unidades operacionais e o restante para o financiamento do capital de giro. O negócio oferece um tempo de retorno do investimento de 2 anos e 10 meses. O VPL é de R\$1.029.149,41 e a taxa interna de retorno é de 54,59%.

## 2. Visão Geral de Mercado

O setor de food service vem apresentando grande crescimento no Brasil. Segundo a pesquisa do SEHAL<sup>1</sup>, o setor atingiu um crescimento de 80% nos últimos cinco anos e movimentou mais de 150 bilhões de reais. Outro dado que sustenta este crescimento acelerado é apontado pela ECD<sup>2</sup>. A consultoria projeta que, em 2014, serão realizadas aproximadamente 700 milhões de transações por dia, contra 63 milhões realizadas em 2011.

Este crescimento é conduzido pelas mais de 220.000 empresas do ramo alimentício presentes no Brasil. Somente no ano de 2011, foram inaugurados mais de 18.000 restaurantes, segundo a Mailing List<sup>3</sup>. A expansão do ramo alimentício está atrelada a fatores sociais e econômicos. De acordo com o IBGE<sup>4</sup>, a alimentação fora do lar corresponde a 31% dos gastos com alimentação e a expectativa é que se alcance 38% em 2012. Na região Sudeste do país, esse número já chega a 37,2%, semelhante aos EUA. Esta nova tendência movimentou no país aproximadamente 18 bilhões de reais em 2010, praticamente o dobro do realizado em 2005.

O aumento do consumo fora de casa está ligado, dentre outros fatores, ao ingresso da mão de obra feminina no mercado de trabalho. O IBGE aponta que a participação feminina na população economicamente ativa (PEA) alcançou 46,1% em 2011. A ABIA<sup>5</sup> também atribui o consumo fora de casa ao crescente número de empresas que oferecem o benefício de tickets alimentação e ao aumento do tempo em que as pessoas estão passando fora de casa.

Diante do crescimento do setor e do mercado consumidor, a multiplicidade de cozinhas tornou-se um diferencial para este segmento. Só em São Paulo, existe mais de 50 países representados por restaurantes e bares, fato que proporcionou o reconhecimento da ABRESI<sup>6</sup> de "Capital Mundial da Gastronomia". Segundo a Prefeitura de São Paulo<sup>7</sup>, a cidade é a segunda maior em número de restaurantes, com aproximadamente 12 mil restaurantes e 15 mil bares.

Uma das culturas que vem ganhando espaço é oriunda do Oriente Médio. Segundo dados da Prefeitura de São Paulo, somente em 2012, foram inauguradas cinco novas casas especializadas em culinária árabe, e todas estão situadas nas zonas Oeste e Sul da cidade. Ainda assim, os apreciadores da culinária consideram pequeno o número de restaurantes.

---

<sup>1</sup> SEHAL - Sindicato das Empresas de Hospedagem e Alimentação

<sup>2</sup> ECD – Consultoria especializada em food service 2011

<sup>3</sup> Central Mailing List – Empresa especializada em banco de dados

<sup>4</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

<sup>5</sup> ABIA – Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias

<sup>6</sup> ABRESI – Associação Brasileira de Gastronomia e Hospedagem

<sup>7</sup> Site Oficial de Turismo da Cidade de São Paulo: [www.cidadedesapaulo.com](http://www.cidadedesapaulo.com)

Segundo o instituto Ipsos MORI<sup>8</sup>, o que justifica esta multiplicidade é a característica acolhedora do consumidor brasileiro e a facilidade em aceitar diferentes hábitos e culturas.

Outra característica identificada no consumidor foi a preferência por alimentações rápidas. Segundo a pesquisa Fast Food no Brasil, conduzida pela ABRASEL<sup>9</sup>, 74% dos entrevistados preferem os *fast food* em detrimento aos restaurantes tradicionais. Isto considerando a conveniência, rapidez e agilidade. Outro ponto identificado foi que 30% da população brasileira realiza suas refeições, em *fast food*, mais de uma vez por semana.

Portanto, levando em consideração o crescimento do setor gastronômico, a pequena quantidade de restaurantes especializados na culinária árabe e a busca pela praticidade na hora da refeição, identificou-se uma lacuna para a criação de um restaurante *fast food* de culinária árabe.

### **3. Conceito de Negócio**

Popular em todo o mundo, porém pouco difundido no Brasil, o Kebab atrai os mais variados paladares. Parte desta popularidade, deve-se ao modo de preparação do lanche, que utiliza torres de carne. As torres ficaram conhecidas tendo em vista a maneira vertical em que o espeto é montado. Em sua forma original, o lanche é composto de pão-sírio recheado com carne de cordeiro e molho tahine, todavia, possui variações de acordo com a cultura do país em que é comercializado.

Baseado nisto, a proposta de modelo de negócios do Hare Bab é atuar no segmento de *food service*, por meio de uma rede de cozinha árabe, especializada na oferta de kebabs. Com um processo padronizado e ágil, o Hare Bab permitirá aos clientes a customização dos kebabs, oferecendo variedade de carnes e condimentos.

Inicialmente atuará com 3 unidades, todas em shopping centers, beneficiando-se assim da estrutura e fluxo de pessoas destes ambientes.

### **4. Proposição de Valor ao Cliente**

Baseando-se na popularidade do kebab e na falta de *fast food* árabes em São Paulo, o Hare Bab será uma opção rápida e saborosa para as refeições cotidianas. A comercialização será realizada em locais acessíveis e atenderá os mais variados públicos, oferecendo qualidade, variedade, rapidez e principalmente confiabilidade. Embora essencial, a confiabilidade no preparo foi identificada como o principal fator para a resistência dos consumidores no consumo do lanche. No Brasil, o lanche sofreu uma tropicalização e enfrenta forte preconceito pela falta de profissionalismo na forma como é comercializado. Denominado churrasco grego, as vendas são realizadas em

---

<sup>8</sup> Ipsos MORI's Social Research Institute

<sup>9</sup> ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes



vias públicas e fora dos padrões aceitáveis de higiene. Além disso, os insumos utilizados são de procedência duvidosa.

O Hare Bab irá unir esta tropicalização, que é consolidada no gosto dos brasileiros, com a confiabilidade presente nas grandes redes de *fast food*. Em contrapartida, destoará destas redes no que diz respeito à artificialidade dos lanches. O Hare Bab oferecerá aos seus clientes um lanche confeccionado com pão fresco, tempero adaptado ao paladar brasileiro e com as carnes assadas naturalmente, como resultado da utilização de torres de carne.

Para atender consumidores com preferências diversas, o Hare Bab oferecerá aos seus clientes, flexibilidade na combinação dos ingredientes do lanche. Haverá variedade de pães, molhos e carnes.

Outro ponto de preocupação do Hare Bab será a rapidez no atendimento. Com processos padronizados e com a simplicidade na confecção dos lanches, o tempo de espera, para a entrega do pedido, será semelhante à média das grandes redes de *fast food*.

O layout das lojas também será cuidadosamente construído. A preocupação baseia-se na quebra da resistência dos consumidores, na experimentação do lanche, por uma possível ligação com o churrasco grego de rua. O ambiente será bem iluminado, organizado, limpo e com uma decoração leve. A transparência e os cuidados no preparo do lanche serão claramente expostos ao consumidor.

## 5. Matriz de Vantagens Comparativas

A partir da descrição de mercado e do conceito de negócio proposto, foi realizada uma análise comparativa com os principais concorrentes diretos e substitutos. Para esta proposta de negócio, não existem players puros no mercado. Com isto, a análise foi baseada na avaliação de duas linhas distintas de *food service*: uma avaliação pautada nas redes de *fast food* e outra avaliação pautada em restaurantes árabes e kebaberias.

Na coleta de dados, foram analisados fatores que influenciam na escolha de um estabelecimento pelo consumidor, como tempo de espera, variedade de lanches, qualidade, preço e ambiente. Para avaliação dos critérios qualitativos foi utilizada uma escala de 3 pontos: ótimo (3), bom (2) e ruim (1).

A tabela abaixo demonstra os dados obtidos na coleta de dados da categoria *fast food*:

Fast Food						
Critério	Bob's	Mc Donald's	Burguer King	Wrap's	Ambulante de Churrasco	Hare Bab
Tempo de espera	2	2	2	2	3	2
Preço	2	2	2	1	3	2
Variedade de Lanches	2	2	2	2	1	3
Qualidade	2	2	2	3	1	3
Ambiente	2	2	2	2	1	2

Tabela 1: Comparação entre redes de fast food.

No critério tempo de espera, foi analisado o período entre a solicitação e o recebimento do pedido. Confirmando a característica *fast food*, todas as redes pesquisadas apresentaram tempo de espera similar. O tempo médio foi de 7 minutos, à exceção do Churrasco Grego, que obteve o tempo de 25 segundos para entrega do lanche. Assim todas as redes receberam a classificação “bom” e o ambulante “ótimo”. O Hare Bab atuará em tempo médio semelhante às redes de *fast food*. Logo, também obteve a classificação “bom”. Para análise do critério preço, calculou-se o preço médio de todos os lanches, entre 90g e 160g, acrescido de um refrigerante de 350 ml. A média dos lanches oferecidos pelas redes de *fast food* foi de R\$ 18,80, à exceção da rede Wraps, que obteve uma colocação distinta e inferior, visto que seu preço médio praticado foi R\$33,50. Outro player que possui um posicionamento diferente dos demais é o Churrasco Grego. Este apresentou preço médio de R\$2,50, incluindo suco à vontade, e foi classificado como “ótimo”. O Hare Bab praticará preços similares à média de mercado e, portanto, obteve a classificação “bom”.

O critério para a variedade de lanches tem como base o sortimento de lanches oferecido pelas redes. Neste quesito, também houve uma similaridade entre as avaliações, pois, em média, todos os cardápios possuem de 12 a 16 tipos de lanches. O diferencial do Hare Bab será a flexibilidade na construção dos lanches, tendo em vista que o cliente poderá escolher entre os diversos ingredientes oferecidos. Neste critério, todos os players receberam a classificação “bom”, à exceção do churrasco grego, que com apenas uma opção, foi classificado como ruim.

O item qualidade contempla a percepção do cliente em relação a sabor, aroma, textura, e apresentação do lanche. Em relação ao Churrasco Grego, o lanche é preparado em pão francês fresco e a carne possui um tempero caseiro, agradando assim muitos paladares. Todavia, a apresentação do lanche é precária e a origem dos insumos é facilmente questionada, esses fatores impossibilitam atribuir ao player uma classificação diferente de ruim.

Já as tradicionais redes de *fast food* como Bob’s, Mc Donald’s e Burguer King, se preocupam razoavelmente com a apresentação, entretanto pecam no sabor. Este, por ser notoriamente artificial, é a principal crítica a estas redes. Apesar desses fatores, estes players receberam a classificação “bom”. Já a rede Wraps obteve destaque tanto no sabor quanto na apresentação do lanche, e por consequência foi classificada como “ótimo”. O Hare Bab irá unir a qualidade dos *fast food* com o sabor do Churrasco Grego vendido nas ruas, oferecendo assim um lanche diferenciado.

No critério ambiente, foi analisado o espaço físico, incluindo aspectos como limpeza do local, organização do estabelecimento e decoração. À exceção do ambulante de churrasco grego, todas as redes de *fast food* apresentaram ambiente similar. O Hare Bab irá proporcionar um ambiente agradável, por meio de uma decoração simples e clara, e terá no critério

higiene sua prioridade. A tabela abaixo demonstra os dados obtidos na coleta de dados da categoria restaurantes:

Restaurante						
Critério	KebaberiaK	Almanara	Pitta	Kalifa's	Espaço Árabe	Hare Bab
Tempo de espera	1	2	2	2	2	3
Preço	1	1	2	2	2	3
Variedade de Lanches	3	2	2	2	2	2
Qualidade	1	3	2	3	2	3
Ambiente	1	3	1	1	1	2

Tabela 2: Comparação entre restaurantes árabes

Na comparação entre os restaurantes avaliados, a média do tempo de espera foi de 18 minutos. O único que se destacou negativamente foi a KebaberiaK, com tempo superior a 25 minutos, o que justifica sua classificação inferior. O Hare Bab atuará com processos padronizados e terá um tempo de espera similar à média das redes de *fast food*, com a expectativa de, no máximo, 7 minutos para entrega do lanche.

O preço médio dos restaurantes Pitta, Kalifa's e Espaço Árabe é de R\$24,00, e proporcionou-lhes a classificação bom. Já a KebaberiaK e o Almanara apresentam preço médio de R\$30,00 e foram classificados com ruim. O Hare Bab terá preço semelhante à média dos *fast food*, com preço médio de R\$13.

Visando eliminar um possível viés na comparação, para a avaliação do item variedade foram considerados apenas os lanches do cardápio. Não foram contemplados, por exemplo, saladas, arroz marroquino, porções de falafel, pastas, ou os demais pratos típicos da culinária árabe. Todos os restaurantes, à exceção da KebaberiaK, oferecem uma variedade similar, de 5 a 10 opções, e receberam a classificação bom. O Hare Bab também atuará com este range e, portanto, recebeu a mesma classificação. Já a KebaberiaK possui como ponto forte a variedade de sabores, com um número superior a 23 opções e foi classificada como ótimo.

Considerando a qualidade, a KebaberiaK apresentou um lanche sem atrativos, e obteve a classificação ruim. Já o Kalifa's e Almanara apresentam lanches saborosos e foram classificados como ótimo. Os restaurantes Pitta e Espaço Árabe foram classificados como bom, já que seus lanches possuem um sabor agradável, porém a apresentação deixa a desejar. O Hare Bab atenderá os mesmos critérios do Kalifa's e Almanara.

No critério ambiente, diferente dos demais pontos, nota-se diferenças mais acentuadas entre os avaliados. O player Almanara possui um ambiente sofisticado e agradável, portanto recebeu a classificação ótimo. Já a KebaberiaK, Pitta, Kalifa's e o Espaço Árabe pecam, demasiadamente, na organização e na decoração e, por isso, foram classificados como ruim. O Hare Bab não atingirá o nível de sofisticação do Almanara, porém, conforme exposto

na comparação com os *fast food*, atentar-se para a suavidade e simplicidade do ambiente.

## 6. Validação do Negócio

A fim de validar o conceito de negócio proposto e identificar o perfil do consumidor, uma pesquisa foi realizada em diversos shoppings de São Paulo. Foram distribuídos 140 questionários nas praças de alimentação e os resultados obtidos confirmam a oportunidade de negócio.

Dos entrevistados, 40% afirmaram realizar suas refeições em shopping entre 1 e 2 vezes por semana, o que demonstra a força do setor de service food em shoppings.



Gráfico 1: Frequência de alimentação no shopping

Entre todas as opções de alimentação disponíveis no shopping, 65% dos consumidores optam por *fast food* e mais de 90% consideram o tempo como um fator importante. Assim, valida-se a necessidade de agilidade no atendimento.

A pesquisa também levantou os itens que mais desagradam os clientes nas redes de *fast food*, e cerca de 50% dos entrevistados apontaram a alta padronização dos ingredientes dos lanches. Buscando oferecer maior variedade, o Hare Bab possibilitará a customização do Kebab, visto que os consumidores poderão escolher seu tipo de pão, recheio, molhos e salada, desfrutando assim da variedade, diferenciando das demais redes.

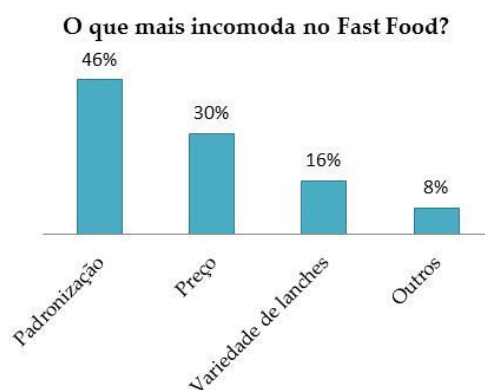


Gráfico 2: Problemas com fast food

Apesar da popularidade do churrasco grego, existe uma grande resistência em seu consumo, devido a falta de confiabilidade no preparo do lanche. Observa-se, no resultado da pesquisa, que 92% dos entrevistados conhecem o lanche. Entretanto, 59% não o consomem pela falta de higiene no preparo.

As pessoas que comem e/ou comeriam o churrasco grego, representam 41% dos entrevistados. Estes alegaram que o aroma e o sabor remetem à comida caseira, característica esta, que não se encontra nos lanches das redes de *fast food*. A proposta do Hare Bab surge para suprir esta lacuna constatada no sabor dos lanches. O Hare Bab oferecerá uma refeição rápida, mas conservando a qualidade do sabor dos alimentos.

Diferentemente do churrasco grego, o kebab é pouco conhecido, visto que cerca de 70% dos entrevistados disseram não conhecer o lanche. Entretanto, após a explicação e a visualização do produto por meio de uma foto ilustrativa, 89% dos entrevistados afirmaram que consumiriam o lanche caso fosse comercializado na praça de alimentação de um shopping.



Gráfico 3: Verificação se as pessoas comeriam o kebab no shopping

Diante dos pontos destacados, o Hare Bab oferecerá um pouco da culinária árabe, unindo o aroma e sabor do churrasco grego de rua, com a qualidade, agilidade, confiabilidade e variedade que os clientes esperam.

## 7. Plano Operacional

O Hare Bab iniciará suas operações com 3 lojas situadas nos shoppings Metrô Itaquera, Leste Aricanduva e Metrô Tatuapé, todos localizados em São Paulo. Cada uma destas lojas terá, conforme planta baixa, uma área de 56 m<sup>2</sup>, com 2 caixas para atendimento, 2 máquinas de kebab, 1 refrigerador, 4 freezers e 1 forno para os pães. O horário de funcionamento será o mesmo dos shoppings, das 10 às 22 horas de segunda a sábado e das 12:00 às 20:00 aos domingos. Como formas de pagamento a empresa atuará com dinheiro, cartões de crédito e débito e vales restaurante e refeição.

A administração das lojas será realizada em um escritório alugado de um prédio comercial no centro de Santo André. Este funcionará em horário comercial, das 8 às 18 horas, de segunda a sexta, para as operações administrativas.

Como os processos serão padronizados, cada loja ficará responsável pela preparação das próprias carnes e molhos. As baguetes serão compradas pré-assadas do tradicional fornecedor, Brico Bread, enquanto o pão sírio terá como fornecedor o Pita Bread.

O distribuidor da Friboi será o fornecedor das carnes e o Silvas Hortifruti o fornecedor dos condimentos. A Temperart foi escolhida como fornecedora dos molhos, tendo em vista a notoriedade nacional neste segmento. O Hare Bab trabalhará com a Coca-Cola e Ambev para o fornecimento de bebidas.

Por meio da previsão da demanda, detalhada no plano financeiro, estimou-se vendas diárias de 430 kebabs de carne bovina, 170 kebabs de frango e 52 kebabs de carne suína. Para essa demanda, serão necessários 86 Kg de carne bovina, 34 Kg de frango, 10 Kg de carne suína e 652 unidades de pães diariamente. Para estes insumos foi considerado perdas de 5%, este percentual foi extraído do relatório de perdas em alimentação do Sebrae<sup>10</sup>. Baseando-se nesta demanda e no grau de perecibilidade dos alimentos, obtêm-se diferentes prazos de abastecimento para cada classe de insumo. Os vegetais serão abastecidos a cada 2 dias, enquanto os molhos deverão ser abastecidos mensalmente. Os pães, que serão armazenados em refrigeradores, possuem prazo médio de validade de 6 meses, todavia, decorrente da limitação de espaço terão, serão repostos semanalmente. As carnes possuem um alto grau de perecibilidade e serão abastecidas 2 vez por semana, enquanto o fornecimento de bebidas será realizado 1 vez por semana. Os abastecimentos serão realizados, de acordo com o horário estabelecido pelo shopping para entrega dos insumos.

Alimento	Prazo de validade	Armazenamento	Grau de perecibilidade
Vegetais	3 dias	Refrigerador	Alto
Carnes	7 dias	Freezer	Alto
Pães	240 dias	Freezer	Baixo
Molhos	60 dias	Refrigerador	Médio

Tabela 3: Armazenamento, prazo de validade e grau de perecibilidade dos alimentos

Na a operação das lojas, o cliente iniciará o pedido, escolhendo entre os tipos de pão, carne, molho e salada. Assim que o pedido for realizado, ele será enviado ao back room, por meio de um sistema informatizado, para iniciar o preparo do lanche. O front office e o back room da loja serão separados por um vidro, deixando as torres de carne, totalmente visíveis aos clientes, enfatizando o atributo de confiabilidade.

O back room será responsável pela preparação do pão e da carne. Após esta etapa, o lanche é direcionado ao front office, para a inclusão do molho e finalização do pedido. Para que este processo seja concluído, dentro da expectativa de atendimento de 5 minutos, serão necessários 12 funcionários,

<sup>10</sup> Relatório de perdas no Setor de Alimentação do Sebrae de 2006

divididos em 4 turnos: das 09h às 15h15, das 11h às 17h15, das 15h às 21h15e das 16h45 às 23h.

Abaixo fluxo operacional das lojas:

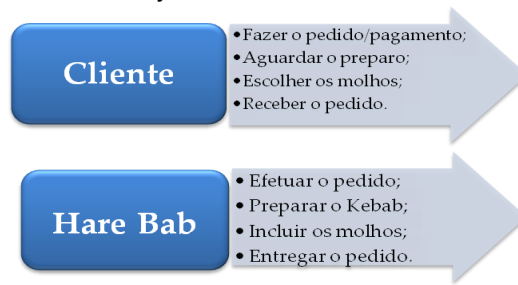


Figura 1: Fluxo operacional

## 7.1 Planta Baixa

Pela planta baixa, visualiza-se que as lojas do Hare Bab serão divididas em duas partes: o front office e o back room. Os equipamentos presentes em cada uma dessas partes são compatíveis com as operações das mesmas. As medidas e a disposição de cada um dos equipamentos podem ser visualizadas na figura abaixo:

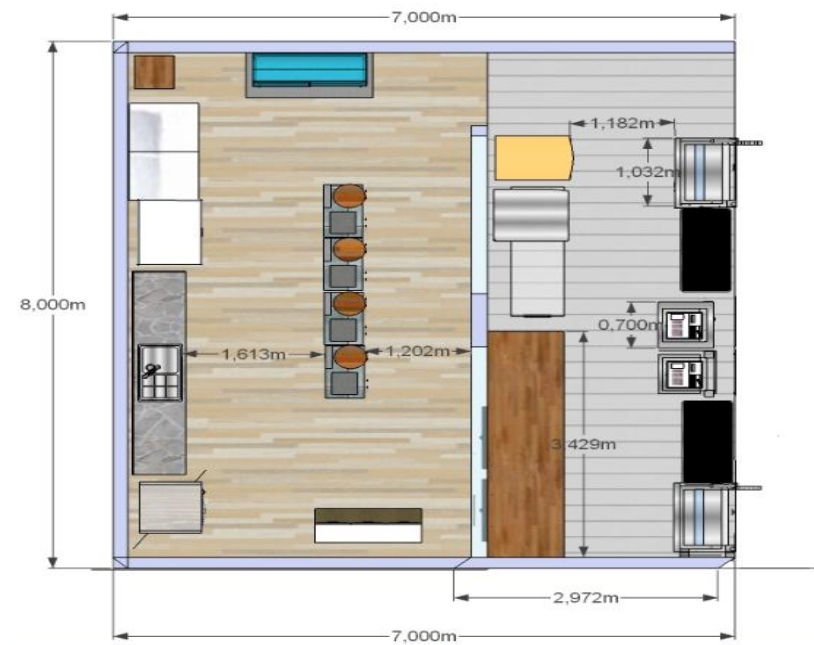


Figura 2: Planta baixa

## 8. Plano de Marketing

O Hare Bab ingressará no mercado de *fast food* com o objetivo de proporcionar um novo conceito em lanches, focado em qualidade, rapidez, variedade e confiabilidade. O plano de marketing será uma ferramenta para atingir este objetivo.

## 8.1 Produto

O Hare Bab comercializará o kebab, um lanche de origem árabe, tradicionalmente preparado em pão sírio, recheado com carne de cordeiro e molho tahine. Todavia, para a comercialização do lanche no Brasil, foi realizada uma pesquisa, tendo como objetivo, o entendimento das preferências do consumidor local.

Nesta pesquisa, as carnes bovina, frango e suína somaram 98% da preferência do consumidor, assim como na categoria pão, o pão baguete atingiu 80% das citações. Outra preferência avaliada pela pesquisa é a dos condimentos, os mais apreciados foram o barbecue, vinagrete, tahine, rosé e pasta de alho. Além destes, o cardápio contemplará um molho da casa chamando molho Hare Bab. Este será composto de uma mistura de cebola, catchup, mostarda, maionese e soja e terá fabricação própria.

Os lanches terão duas versões de tamanho, pequeno (100 gramas) e grande (200 gramas). Esta divisão foi realizada levando em consideração a variedade do público como homens, mulheres e crianças. Os lanches serão acompanhados de alface e cebola, além da disposição de sachês de catchup, mostarda e maionese.

Kebab Salgado	Pão	Carne	Molho	Acompanhamentos
Hare Moo	Sírio/ Baguete	Filé Mignon	1 opção*	Alface e Cebola
Hare Piu	Sírio/ Baguete	Frango	1 opção*	Alface e Cebola
Hare Pig	Sírio/ Baguete	Suína	1 opção*	Alface e Cebola

\* Os molhos disponíveis serão barbecue, vinagrete, pasta de alho, tahine, rosé e molho Hare Bab.

Tabela 4: Descrições dos lanches salgados

E com o objetivo de oferecer uma refeição completa, o Hare Bab comercializará também opções de kebabs doces. Estes, serão preparados em pão sírio e o tamanho será único com 100 gramas. As opções serão o Hare Fruit e o Hare Love. O primeiro será recheado com fruta da época juntamente com doce de leite ou chocolate. A segunda opção terá o recheio de queijo com goiabada.

Kebab Doce	Pão	Recheio	Acompanhamentos
Hare Fruit	Sírio	1 opção*	1 opção**
Hare Love	Sírio	Queijo	Goiabada

\* As frutas disponíveis serão morango, banana, uva e abacaxi.

\*\* Os complementos disponíveis serão doce de leite e chocolate.

Tabela 5: Descrições dos lanches doces

## 8.2 Praça

O Hare Bab iniciará suas atividades em três shoppings centers situados na cidade de São Paulo. Os principais critérios utilizados para a atuação em shopping centers, frente à atuação diretamente nas ruas, foram: o alto fluxo de pessoas e o beneficiamento da estrutura do shopping. Para a escolha dos



shoppings, os principais critérios considerados foram o custo de operação, como aluguel e fundo de promoção, e o fluxo de pessoas. Baseando-se nesses fatores, as lojas serão instaladas nos shoppings Leste Aricanduva, Metrô Itaquera e Metrô Tatuapé.

O Shopping Leste Aricanduva possui uma área construída de 403.000 m<sup>2</sup>, está integrado ao Centro Comercial Aricanduva, que é composto pelo Auto Shopping e o Interlar Aricanduva. O complexo conta com um fluxo aproximado de 4 milhões de pessoas por mês e possui um amplo estacionamento gratuito.

O shopping Metrô Itaquera está integrado ao Metrô, a CPTM, ao terminal de Ônibus Urbano e ao Poupatempo Itaquera. O Shopping possui uma área construída de 43.400 m<sup>2</sup>, uma praça de alimentação contendo 1.100 lugares, e conta um fluxo aproximado de 2 milhões de pessoas por mês. Existe também uma alta perspectiva de aumento, já que o local está próximo ao estádio onde será realizada a abertura da copa do mundo de 2014.

O shopping Metrô Tatuapé conta com um fluxo mensal de 1,5 milhões de pessoas por mês, possui uma área construída de 121.339 m<sup>2</sup> e um estacionamento com mais de 2.000 vagas. Está estrategicamente situado, apresentando fácil acesso a importantes vias como Radial Leste, Salim Farah Maluf, Celso Garcia e Marginal Tiete.

### 8.2.1 Maquete Eletrônica

A maquete abaixo apresenta a disposição dos equipamentos nas lojas.



Figura 3: Maquete eletrônica

### 8.4 Preço

Os preços de venda foram estabelecidos considerando os custos variáveis e margem de contribuição unitária. Todavia, os preços dos

concorrentes e a disposição a pagar identificada na pesquisa com potenciais clientes, também foram balizadas na composição.

Para o entendimento dos variáveis do kebab, foi realizado um rateio por tamanho e tipo de carne. Assim, para os kebabs de 200 gramas, os custos são de R\$ 6,82 para filet mignon e de R\$ 4,62 para a carne suína e de frango. Já os kebabs de 100 gramas possuem custos de R\$ 3,52 para filet mignon, R\$ 1,72 para os lanches de frango e suína e de R\$ 1,99 para os kebabs doce.

Os preços estabelecidos para os kebabs de 200 gramas foram de R\$ 17,00 para filet mignon e R\$ 12,00 para carne suína e de frango. Para os lanches de 100 gramas, foram estabelecidos os valores de R\$ 9,00 para filet mignon, R\$ 6,00 para carne suína e frango e R\$ 7,50 para os kebabs doce.

Para as bebidas, utilizou-se uma margem de contribuição unitária de 35%. Isto, segundo a Gerente Financeira de Vendas da Ambev, Mariana Mendes. Assim, obtêm-se um custo de R\$2,59 e um preço de venda de R\$3,50, para um refrigerante de lata de 350ml.

Para a avaliação de mercado, comparou-se a precificação do Hare Bab com duas categorias, redes de *fast food* e restaurantes árabes. Nas redes de *fast food* observa-se um range maior entre o valor dos avaliados, enquanto nos restaurantes, a regularidade dos preços que é notável. Abaixo gráfico com a distribuição de valores.



Gráfico 4: Preços - Restaurante e Fast Food

O preço médio das redes de *fast food* foi de R\$ 14,00 e a dos restaurantes árabes de R\$ 21,92. Para o cálculo do preço médio das redes de *fast food*, foram desconsideradas a rede Wrap's e o churrasco grego de rua, tendo em vista a discrepância dos demais players. Portanto o Hare Bab se posiciona próximo à linha média de preços do mercado de *fast food*, e abaixo da linha do segmento de restaurantes.

Outra ponderação importante foi a disposição a pagar dos potenciais clientes. A pesquisa apontou que 63%, dos questionados, costumam pagar

entre R\$ 21,00 e R\$ 40,00 em uma refeição no shopping. Assim, os preços do Hare Bab atenderiam a maior parte do público alvo. Segue distribuição.



Gráfico 5: Disposição a pagar

Baseado nestes dados, o Hare Bab proporcionará aos consumidores uma nova opção em rede de *fast food*.

### 8.5 Promoção

O Hare Bab realizará duas campanhas de marketing. A primeira terá como objetivo a divulgação da marca e a conquista de clientes. A segunda objetivará a retenção e fidelização de clientes e será aplicada de maneira constate.

A campanha de lançamento terá como foco a divulgação em massa. Para tanto, serão utilizadas as mídias que possuam alto alcance de divulgação, como a distribuição de *flyers*, propaganda nas estações de Metrô, divulgação e promoção em redes sociais e promoção em sites de compra coletiva. A campanha terá a duração de 3 meses: 1 mês antes da data de inauguração e 2 meses após a inauguração.

Após a realização da campanha de lançamento, será iniciada uma campanha para a manutenção de clientes. A estratégia será pautada na continuidade dos anúncios em sites de compra coletiva, propaganda nas estações de Metrô, divulgação e promoção nas redes sociais e anúncios no site Google no AdWords.

Além destas campanhas, o Hare Bab possuirá um website, que será principal canal de comunicação e interação com o cliente. Abaixo, logotipo da marca



Figura 4: Logotipo Hare Bab

### 8.5.1 Site de compra coletiva

Os sites de compra coletiva iniciaram suas atividades no Brasil em 2010, e desde então obtiveram um crescimento significativo. Considerando apenas o ano de 2011, atingiu-se a venda de aproximadamente 20,5 milhões de cupons e um faturamento de R\$ 1,6 bilhão, confirmando que esse fenômeno não é passageiro. A familiarização dos usuários com este tipo de negócio e o conseqüente aumento do consumo de cupons, são apontadas como as principais causas para este aumento. O site [blogdocupom.com.br](http://blogdocupom.com.br) aponta que os cupons de *food service* são o 3º colocado em número de vendas e representam 26% de toda a venda de cupons.

Com base nestes números, o Hare Bab irá utilizar estas ferramentas, apostando principalmente no poder de alcance. Serão lançadas ofertas quinzenais durante a campanha de lançamento nos dois maiores sites de compra coletiva, o peixe urbano e ogroupon.

Na campanha de manutenção, as ofertas serão lançadas mensalmente para a fixação da marca no mercado.

### 8.5.2 Redes Sociais

A utilização de redes sociais, segundo o site [meio mensagem.com.br](http://meio mensagem.com.br), possui um crescimento constante, só em 2012 o crescimento foi de 19%, se comparado à 2011. De acordo com o mesmo site, mais de 87% dos internautas estão associados a alguma rede social, e a tendência é de que esse crescimento se sustente. A estimativa para 2014 é de que as redes possuam 2 bilhões de usuários. O facebook se destaca dentre as redes sociais, com a estimativa de atingir 1 bilhão de usuários no próximo ano.

O Hare Bab utilizará as redes sociais apenas na campanha de manutenção. Serão realizados sorteios quinzenais de produtos entre os usuários que participarem dessas redes com feedbacks e sugestões. O objetivo é estimular a interação do consumidor com a empresa.

### 8.5.3 Distribuição de Flyers

A distribuição de panfletos é uma das estratégias de marketing para divulgação de produtos ou estabelecimentos. Tem em vista o baixo custo da ação, o Hare Bab também a utilizará para a divulgação da marca. A distribuição dos *flyers* será realizada em frente aos shoppings em que o Hare Bab estará presente. Os *flyers*, com 10cm de largura e 14cm de comprimento, terão o logotipo do Hare Bab, figuras dos produtos e destacarão a qualidade, confiabilidade, agilidade e variedade oferecidos pelo Hare Bab.



Figura 5: Flyer utilizado na campanha de lançamento e de manutenção

Essa ação estará presente tanto na campanha de lançamento como na campanha de manutenção, sendo que no *flyer* da campanha de lançamento terá a data de inauguração e no *flyer* da campanha de manutenção o foco será o apelo para a experimentação do produto e divulgação do mesmo.

Serão utilizados semanalmente 10.000 *flyers* próximo a loja. A distribuição será das 11h às 14h e das 17h às 18h, tendo em vista o alto fluxo de pessoas nestes horários nos shoppings.

#### **8.5.4 Estações e Trens do Metrô**

Com a lei cidade limpa, decretada na cidade de São Paulo no início de 2007, os anúncios publicitários em Outdoors foram proibidos. Assim, as opções de anúncios em locais com alto fluxo de pessoas ficaram restritas.

Uma opção é o anúncio nas estações e trens do Metrô, visto que esse meio de transporte abrange aproximadamente 3,5 milhões de pessoas diariamente. O Hare Bab pretende fazer sua divulgação na linha vermelha, mais precisamente nas estações República e Corinthians-Itaquera. Os critérios de escolha dessas estações foram a proximidade com os shoppings em que o Hare Bab estará presente, o elevado fluxo de pessoas e a interligação que estas estações possuem com outras linhas do metrô e com a CPTM.

Na campanha de lançamento, o Hare Bab pretende anunciar 3 sancas por trem da linha vermelha, totalizando 141 sancas que corresponde a 35% da frota. Nas estações República e Itaquera os anúncios serão complementados com painéis verticais em 4 escadas rolantes de cada estação e 2 painéis grandes alocados no saguão de cada estação.

Os anúncios nas estações do metro também serão mantidos na campanha de manutenção, visando à fixação da marca na mente do consumidor. Todavia, as sancas serão substituídas por 47 painéis verticais nas paredes internas dos trens, atingindo 12% da frota. Já a divulgação dos painéis nas escadas rolantes das estações terá uma redução de 50%.

#### **8.5.5 Anúncio no site Google AdWords**

Outra ferramenta utilizada para a campanha de manutenção, será o Google AdWords. Trata-se da direta vinculação de palavras, previamente definidas, com a empresa contratante. O objetivo é informar o endereço eletrônico do Hare Bab no início da pesquisa.

Esta modalidade de negócio não possui compromisso de tempo ou consumo mínimo, o valor cobrado é decorrente apenas dos cliques realizados no link. Assim, obtém-se uma vantagem na mensuração do retorno sobre o investimento.

O Hare Bab utilizará essa ferramenta, exclusivamente, na campanha de manutenção. O objetivo é apresentar a marca ao consumidor sempre que houver uma possibilidade, procurando assim, fixa-la no mercado.

## 9. Plano Organizacional

### 9.1 Estrutura e Organograma

A estrutura organizacional do Hare Bab será composta pelo conselho administrativo, formada por 3 sócios investidores. Na gestão do negócio, haverá um diretor executivo, e três gerentes. O diretor executivo será responsável pela gestão estratégica, e os gerentes pela gestão de finanças, recursos humanos e operação.

O gerente de recursos humanos será responsável pela folha salarial dos funcionários, controle dos turnos e horários de trabalho e gestão de benefícios. O gerente financeiro será responsável pelo pagamento das compras, gestão do fluxo de caixa e acompanhamento da saúde financeira da empresa. O gerente operacional terá como responsabilidade o controle da manutenção dos equipamentos, a aquisição e o gerenciamento de insumos e a gestão dos coordenadores das lojas. Estes coordenadores estarão diretamente na operação das lojas.

Os atendentes serão multifuncionais e realizarão todas as funções da loja, desde o recebimento de pedidos até preparação dos lanches. Abaixo, organograma da organização:

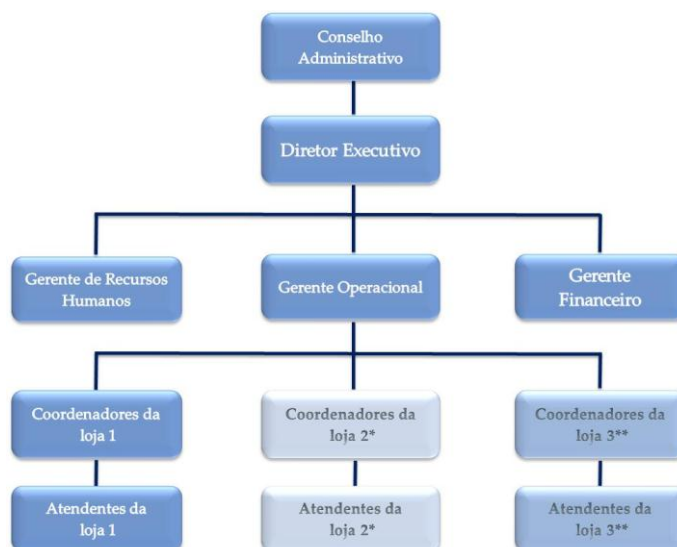


Figura 6: Organograma

Obs.: Em cada loja, atuarão 10 atendentes no primeiro ano de funcionamento e 12 à partir do segundo.

\* A segunda loja será inaugurada no início do segundo ano de funcionamento da rede.

\*\* A terceira loja será inaugurada no início do terceiro ano de funcionamento da rede.

O diretor executivo e os gerentes desempenharão suas atividades em uma sala comercial com horários flexíveis. Os atendentes e os coordenadores trabalharão 6 horas por dia, em uma escala de trabalho de 6 dias e 1 folga, sequencialmente. A escala de horário pode ser observada no apêndice H.

O funcionamento de cada loja do Hare Bab terá três etapas: preparação de loja, atendimento ao público e atividades de fechamento. Seguindo a prática das demais lojas dos shoppings, aos domingos, o horário de atendimento ao público será reduzido. Na tabela abaixo, visualiza-se o horário de funcionamento das lojas do Hare Bab.

Atividade	Dias Úteis	Sábados	Domingos
Preparação de loja	09h - 10h	09h - 10h	11h - 12h
Atendimento ao público	10h - 22h	10h - 22h	12h - 22h
Fechamento e limpeza de loja	22h - 23h	22h - 23h	22h - 23h

**Tabela 6: Horário de funcionamento das lojas**

Obs.: Em cada loja, atuarão 10 atendentes no primeiro ano de funcionamento e 12 à partir do segundo.

\* A segunda loja será inaugurada no início do segundo ano de funcionamento da rede.

\*\* A terceira loja será inaugurada no início do terceiro ano de funcionamento da rede.

## 9.2 Time Gestor

O time gestor do Hare Bab possui experiência em áreas como recursos humanos, gerenciamento de projetos, logística e finanças, gabaritando-os para dirigir a organização. A tabela abaixo apresenta as principais experiências dos sócios e o apêndice H, o currículo de cada membro do time.

Sócio	Função	Experiências
Weslei Costa	Diretor Executivo	- Experiência na gestão de "key accounts"; - Atuação na gestão de pipeline; - Experiência no mapeamento de processos e desenvolvimento de ações corretivas e de melhoria; - Experiência na projeção e acompanhamento de resultados;
Lucas Plaza	Sócio Gestor Gestor Operacional	- Experiência no gerenciamento de projetos; - Atuação na gestão de prazos, e comunicação com o time de projetos; - Experiência na gestão de indicadores de resultado;
Sheila Silva	Sócio Gestor Gestora de Recursos Humanos	- Atuação na área de RH; - Experiência na gestão de folha de pagamento - Experiência na gestão de grade de férias; - Desenvolvimento de treinamentos;
Priscila Pennella	Sócio Gestor Gestora Financeira	- Experiência na área de custos; - Experiência no fechamento de custos; - Atuação na projeção de custos; - Experiência na gestão dos níveis de estoque; - Experiência na avaliação de indicadores de mercado;
Talita Regina	Sócia Investidora	- Experiência na área de "customer service"; - Atuação no controle de manutenção de máquinas hospitalares; - Atuação na gestão de prazos e comunicação com grandes clientes;
Tatiana Torres	Sócia Investidora	- Atuação na área financeira; - Atuação no fechamento mensal de vendas; - Experiência com controle de vendas;
Daiana Dias	Sócia Investidora	- Experiência na área logística; - Experiência no alinhamento das áreas financeiras e logísticas de grandes empresas;

**Tabela 7: Experiências dos sócios**

### 9.3 Expansão e Remuneração

Por ser um novo entrante, o Hare Bab não iniciará suas atividades com toda sua capacidade. Cada uma das lojas terá dez atendentes e dois coordenadores no primeiro ano de funcionamento e à partir do segundo, o número de atendentes aumenta para doze. Além disso, no primeiro ano de funcionamento da rede, o Hare Bab atuará em apenas uma loja, a segunda e terceira, iniciarão suas atividades no segundo e terceiro ano, respectivamente.

Os salários e benefícios dos funcionários serão semelhantes à média de mercado e serão corrigidos anualmente. O ajuste aplicado será o percentual de dissídio, obtido no ano de 2012, de 5,38% conforme acordo do Sindicato dos trabalhadores nas empresas de refeições rápidas (*fast food*) - SindiFast de São Paulo. Os sócios gestores, com cargo de gerente, receberão um pró-labore mensal de R\$ 4.000,00 e o diretor de R\$ 5.000,00. Ambos, receberão o mesmo percentual de reajuste.

A remuneração dos sócios investidores será de 20% dos lucros, e se iniciará no terceiro trimestre do segundo ano. A partir do quarto ano de funcionamento, a remuneração aumentará para 25% dos lucros. Como no primeiro ano não haverá lucro, os sócios investidores não terão remuneração. Os atendentes terão uma remuneração de R\$750,00 reais mensais e o coordenador de R\$ 1.500,00 reais mensais.

Seguindo as práticas de mercado, o Hare Bab oferecerá aos seus funcionários, além da remuneração, vale transporte e plano de saúde. Somando a remuneração e os benefícios dos funcionários, com a carga tributária e o dissídio anual da categoria, o custo com a folha de pagamento aumentará consideravelmente. Na tabela abaixo, é possível visualizar esse custo anual, dividido por categoria de funcionários.

Cargo	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Qtde	Remuneração	Qtde	Remuneração	Qtde	Remuneração	Qtde	Remuneração	Qtde	Remuneração
Sócio Investidor	3	-	3	R\$ 60.528,67	3	R\$ 169.619,30	3	R\$ 432.052,82	3	R\$ 569.962,07
Diretor Executivo	1	R\$ 72.000,00	1	R\$ 74.582,40	1	R\$ 78.594,93	1	R\$ 82.823,34	1	R\$ 87.279,24
Sócio Gestor	3	R\$ 172.800,00	3	R\$ 178.997,76	3	R\$ 188.627,84	3	R\$ 198.776,02	3	R\$ 209.470,17
Coordenador de loja	2	R\$ 67.728,00	4	R\$ 140.314,36	6	R\$ 221.794,90	6	R\$ 233.727,47	6	R\$ 246.302,00
Atendente	10	R\$ 217.320,00	22	R\$ 495.252,00	34	R\$ 806.567,40	36	R\$ 899.958,42	36	R\$ 948.376,18
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>R\$ 529.848,00</b>	<b>33</b>	<b>R\$ 949.675,19</b>	<b>47</b>	<b>R\$ 1.465.204,37</b>	<b>49</b>	<b>R\$ 1.847.338,07</b>	<b>49</b>	<b>R\$ 2.061.389,66</b>

Tabela 8: Custo anual com remuneração

## 10. Premissas da Modelagem Financeira

### 10.1 Investimento Inicial

O Hare Bab atuará com 3 lojas em diferentes shoppings. Entretanto, tendo em vista a limitação de capital, a abertura acontecerá de maneira gradual. Inicialmente, será aberta apenas uma loja que demandará um investimento de R\$ 370.000,00. As demais unidades entrarão em operação no segundo e terceiro ano, e demandarão um investimento de R\$160.000 cada uma. Para compra de móveis e equipamentos para a sala comercial será necessário R\$ 5.500,00. Abaixo, detalhamento destes valores.



Investimento	Sala Comercial	Loja 1	Loja 2	Loja 3
Luva de entrada	-	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Reforma da loja	-	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
Móveis e Equipamentos	R\$ 5.500,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.500,00</b>	<b>R\$ 160.000,00</b>	<b>R\$ 160.000,00</b>	<b>R\$ 160.000,00</b>

Capital de Giro	R\$ 210.000,00
-----------------	----------------

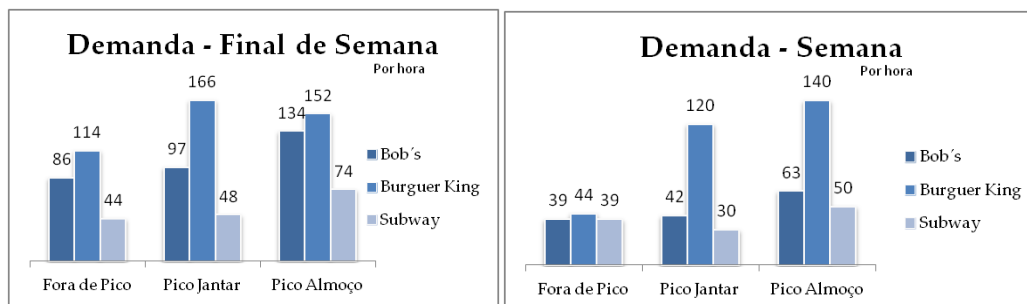
**Tabela 9: Investimento Inicial**

O preço total de cada luva é de R\$ 200.000,00, entretanto, seguindo a prática comercial, será pago 30% de entrada e o restante do valor em 15 parcelas fixas mensais.

### 10.2 Premissa de Volume de Vendas

A projeção de demanda foi baseada em um estudo de volume de três players, Bob's, Burguer King e Subway. O McDonald's foi desconsiderado da pesquisa por apresentar um número muito superior se comparado aos demais estabelecimentos.

Considerando que o volume de pessoas sofre variação, de acordo com o dia da semana e horário, a pesquisa foi realizada segmentando dias úteis, sábado e domingo, e considerando horários de almoço, jantar e baixo pico. Com o objetivo de garantir uma previsão mais conservadora, foram desconsiderados, de segunda a sexta, os horários das 10h às 11h e das 21h às 22h, e no sábado das 10h às 11h. No almoço e jantar foram consideradas duas horas, com exceção, do sábado, no qual considerou-se 3 horas para o jantar. O gráfico 6 descreve a demanda diária obtida em cada um dos estabelecimentos pesquisados nos variados horários.



**Gráfico 6: Demanda dos Players avaliados**

Em posse da demanda diária, obteve-se a demanda mensal considerando 22 dias úteis, 4 sábados e 4 domingos. Assim a demanda mensal<sup>11</sup> corresponde a 19.560 lanches.

Para a mensuração da demanda dos kebabs doces, foi utilizada uma pesquisa de mercado<sup>12</sup>, a qual demonstrou que aproximadamente 25% dos clientes consomem sobremesa. A pesquisa aponta também que 90% consomem alguma bebida, quando realizam suas refeições. Este dado foi utilizado para estimativa de vendas de bebidas.

Os preços dos kebabs variam de acordo com o tipo de carne e o tamanho. A previsão da receita de cada kebab foi calculada utilizando os percentuais de preferência do consumidor obtidos na pesquisa de mercado, conforme gráfico 7. Ressalta-se que o percentual de calabresa foi somado ao resultado da carnes suína e de frango devido à baixa relevância.

Para a determinação do tamanho do lanche, foi considerado que os homens consumirão o lanche grande, e as mulheres um pequeno. Assim atribui-se 50% da demanda para cada tamanho de lanche.

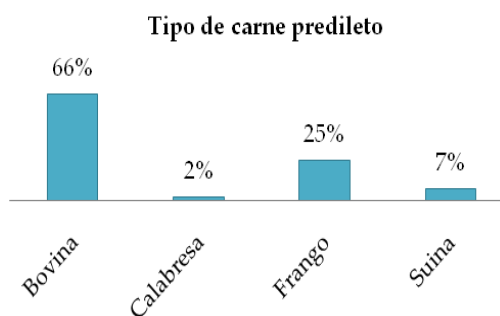


Gráfico 7: Preferência de carnes

### 10.3 Premissa de Crescimento

Entende-se que todo novo entrante passe por um processo de maturação e consolidação de mercado, antes de atender a mesma parcela que os demais players. Partindo deste pressuposto, o Hare Bab, que iniciará suas operações com uma loja, e atenderá 35% da demanda estimada, vendendo cerca 6.800 lanches no primeiro mês.

<sup>11</sup> Cálculo de demanda mensal:

Demanda Diária	Dia útil			Sábado			Domingo		
	Horas	Quant. Lanches/h	Total	Horas	Quant. Lanches/h	Total	Horas	Quant. Lanches/h	Total
Fora de Pico	6	41	246	6	81	486	4	81	324
Pico Janta	2	93	186	3	104	312	2	104	208
Pico Almoço	2	64	128	2	120	240	2	120	240
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>		<b>560</b>	<b>11</b>		<b>1.038</b>	<b>8</b>		<b>772</b>

$$\text{Demanda Mensal} = (560 \times 22 \text{ dias úteis}) + (1.038 \times 4 \text{ sábados}) + (772 \times 4 \text{ domingos}) = 19.560 \text{ mensal}$$

<sup>12</sup> Artigo Científico – Hábito de consumo alimentar (Universidade de Tuiuti do Paraná).

Estima-se que a campanha de lançamento impulsione o crescimento nos 3 primeiros meses, e contribua para o fechamento do primeiro ano com cerca de 75% da demanda de mercado. A expectativa é que o Hare Bab atinja a média dos concorrentes no prazo de 2 anos. O crescimento total neste período será de 110%.

Para estimar a taxa de crescimento anual dos anos seguintes, considerou-se a taxa histórica de crescimento do setor de *fast food*, entre 2000 e 2011, de 12%, conforme apontado pela ABIA<sup>13</sup>. O gráfico 8 demonstra a evolução da receita nos cinco anos iniciais.

### RECEITA

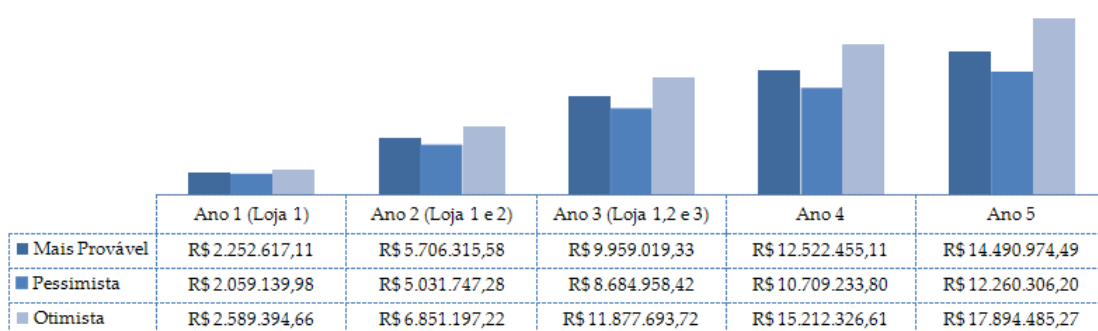


Gráfico 8: Evolução da receita

A receita tem um crescimento mais intenso no segundo e terceiro ano devido a abertura das outras lojas.

No cenário pessimista, prevê-se que o Hare Bab alcance a média dos concorrentes em 3 anos, e que, nos anos seguintes, a demanda cresça anualmente a 10,7%. Esta é a menor taxa de crescimento do setor de Food Service entre 2005 e 2010.

Em contrapartida, no cenário otimista, o tempo necessário para atingir a média de mercado foi estimado em 1 ano e a taxa de crescimento dos próximos 4 anos será igual de 2010, de 16,5%. Esta é a maior taxa de crescimento do setor registrado no período de 2005 a 2010.

<sup>13</sup> Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2012)

### Crescimento do Setor de Food Service

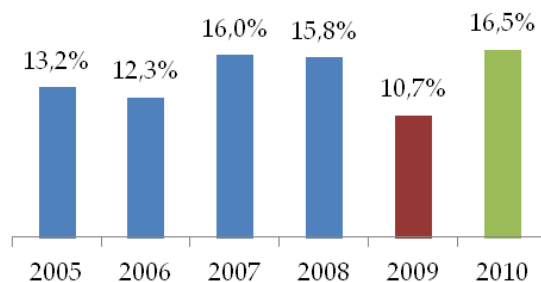


Gráfico 9: Crescimento do Setor de Food Service

Fonte: ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação

Para a distribuição do crescimento anual, ao longo dos meses, considerou-se a sazonalidade do calendário, com um crescimento mais acentuado nos meses de férias, julho e dezembro.

### 10.4 Expectativas de Custos

O valor total de custos previsto para o primeiro ano de operações é de R\$2.438.338,47. Destes, 38% corresponde aos custos variáveis e 62% aos os custos fixos. Nos custos fixos, as contas mais representativas são folha de pagamento, alugueis e pró-labores. As despesas com as operadoras de cartão, perdas de insumos e depreciação foram agrupadas e contemplam a conta outros.

Com a expansão do Hare Bab, parte dos custos fixos, como pró-labore e aluguel da sala comercial, serão diluídos, diminuindo assim a parcela correspondente no total de custos. O gráfico 10 demonstra a estrutura dos custos no primeiro ano de operação com 1 loja e no ano 4, quando as 3 lojas estão operando.

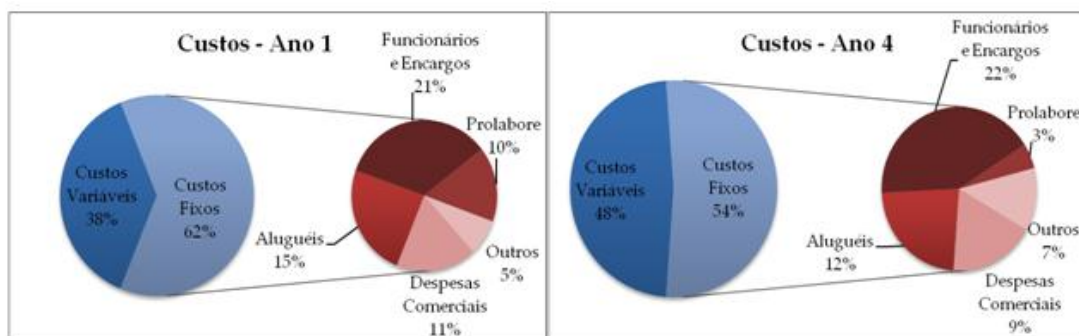


Gráfico 10: Estrutura de Custos

Os custos sofrerão reajustes de acordo com cada categoria. Os salários e benefícios dos funcionários serão semelhantes à média de mercado e serão corrigidos anualmente de acordo com o reajuste da categoria.

Os aluguéis serão ajustados, conforme regimento do Banco Central, a partir da variação do índice IGPM de cada ano. Já os insumos e preços obterão reajuste mensal ao índice IPCA.

Outro gasto considerado será a dos investimentos em marketing. Para a campanha de lançamento, serão investidos 30% da receita e para a campanha de manutenção, 8% da receita.

No primeiro ano, o Hare Bab terá um faturamento anual de R\$ 2.252.617,11 e se enquadrará no regime de tributação do Simples Nacional, na faixa de 10,32%. Todavia, com a abertura da segunda loja no segundo ano, o Hare Bab passa a apurar os impostos pelo regime do lucro presumido.

Para os sócios investidores, a distribuição dos lucros ocorrerá a partir do terceiro trimestre do segundo ano, com um valor correspondente a 20% do lucro líquido. No primeiro trimestre do terceiro ano, devido ao investimento para a abertura da terceira loja, não haverá distribuição dos lucros. A partir do quarto ano, o Hare Bab distribuirá 25% dos lucros líquidos.

A tabela 10 exibe a projeção do Demonstrativo de Resultado para os 5 anos, conforme premissas apresentadas.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	R\$ 2.252.617,11	R\$ 5.706.315,58	R\$ 9.959.019,33	R\$ 12.522.455,11	R\$ 14.490.974,49
(-) Impostos e Contribuições	R\$ (232.470,09)	R\$ (539.211,42)	R\$ (964.930,62)	R\$ (1.219.479,79)	R\$ (1.414.953,77)
= Receita Líquida	R\$ 2.020.147,02	R\$ 5.167.104,15	R\$ 8.994.088,71	R\$ 11.302.975,32	R\$ 13.076.020,72
(-) CPV	R\$ (919.275,94)	R\$ (2.336.637,59)	R\$ (4.082.814,23)	R\$ (5.133.979,65)	R\$ (5.941.036,92)
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 1.100.871,08	R\$ 2.830.466,56	R\$ 4.911.274,48	R\$ 6.168.995,67	R\$ 7.134.983,80
(-) Despesas Operacionais	R\$ (935.811,80)	R\$ (1.761.834,39)	R\$ (2.727.326,13)	R\$ (2.960.719,07)	R\$ (3.141.393,27)
(-) Despesas Administrativas	R\$ (76.818,51)	R\$ (209.379,37)	R\$ (358.663,15)	R\$ (448.844,42)	R\$ (518.226,58)
(-) Despesas Comerciais	R\$ (270.362,13)	R\$ (597.890,96)	R\$ (1.059.912,70)	R\$ (1.001.796,41)	R\$ (1.159.277,96)
(-) Depreciação	R\$ (3.600,00)	R\$ (7.200,00)	R\$ (10.800,00)	R\$ (10.800,00)	R\$ (10.800,00)
= Resultado Líquido	R\$ (185.721,36)	R\$ 254.161,85	R\$ 754.572,50	R\$ 1.746.835,77	R\$ 2.305.285,99
(-) Participação Acionária	R\$ -	R\$ (60.528,67)	R\$ (169.619,30)	R\$ (432.052,82)	R\$ (569.962,07)
= Resultado Final do Exercício	<b>R\$ (185.721,36)</b>	<b>R\$ 193.633,18</b>	<b>R\$ 584.953,20</b>	<b>R\$ 1.314.782,94</b>	<b>R\$ 1.735.323,92</b>

Tabela 10: DRE Resumida

### 10.5 Indicadores de Retorno

Para o cálculo de custo de capital (CAPM), foi utilizado o coeficiente Beta do setor de food service de 1,27. Para a taxa de mercado, foi utilizado o rendimento médio da Bovespa, de 2000 a 2011, de 17,3%, e para a taxa livre de risco, foi considerada a taxa atual da Selic, de 7,25%. Portanto, o CAPM obtido foi de 20,01%.

Aplicando esta taxa, aos fluxos de caixa gerados ao longo de cinco anos, obtêm-se o VPL de R\$ 1.029.149,41, a taxa interna de retorno (TIR) é de 54,59%. O payback apurado foi de 2 anos e 10 meses. Abaixo a descrição do fluxo de caixa no cenário mais provável.

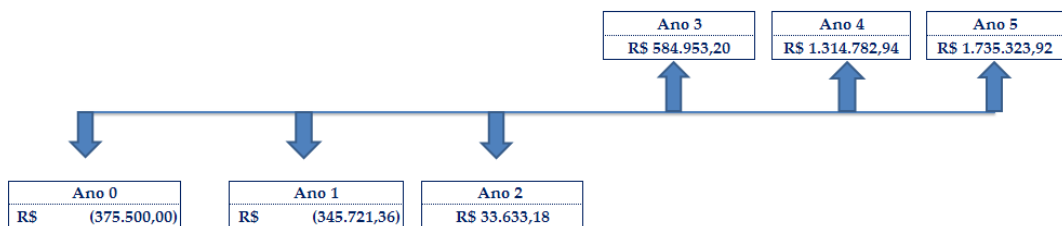


Figura 7: Fluxo de caixa

Cenários	TIR	PayBack	VPL
Mais Provável	54,59%	2 anos e 10 meses	R\$ 1.029.149,41
Otimista	94,96%	2 anos e 1 meses	R\$ 2.489.336,30
Pessimista	27,48%	3 anos e 7 meses	R\$ 198.889,99

Tabela 11: Cenários

O Fluxo de Caixa Terminal considera a devolução, para os investidores, do capital de giro, R\$ 383.221,36, aplicado na operação, após término do projeto.

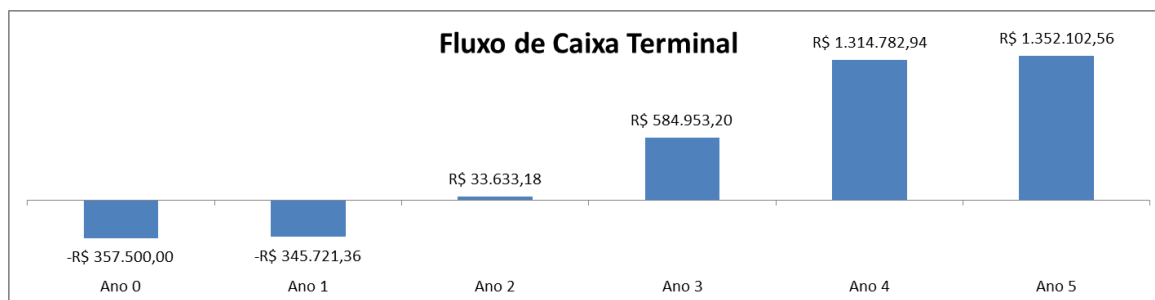


Gráfico 11: Fluxo de Caixa Terminal

O gráfico 12 demonstra o fluxo de caixa para todos os 3 cenários. Ainda com o faturamento menor no cenário pessimista, o prejuízo no primeiro quarter é igual, para ambos os cenários, isto, em decorrência da carga tributária reduzida. No cenário pessimista o faturamento se enquadra na faixa de tributação de 10,04% e no cenário otimista de 10,32%. Já no primeiro quarter dos anos 2 e 3, tem-se prejuízo em consequência da abertura das novas lojas.

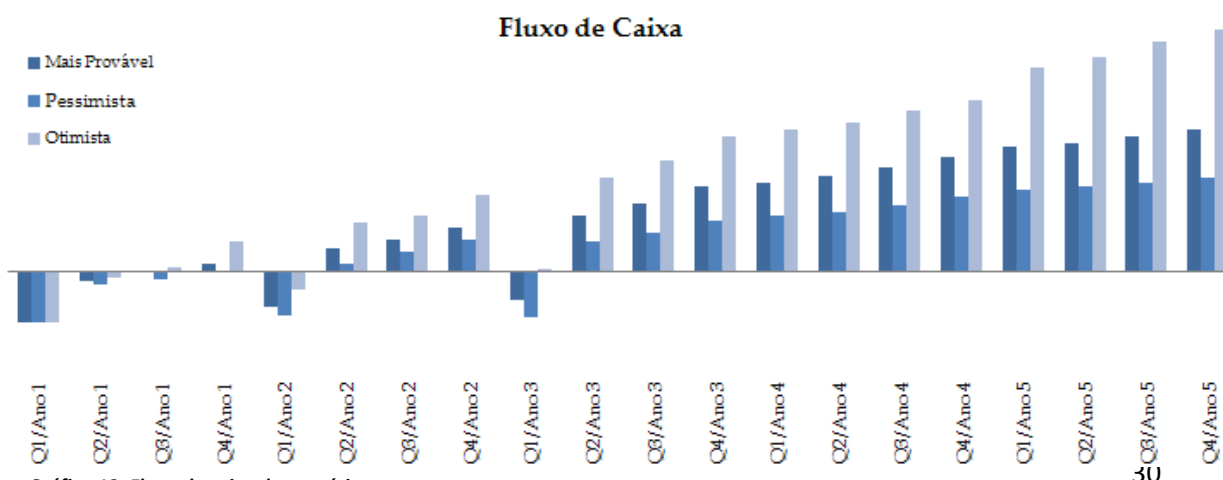


Gráfico 12: Fluxo de caixa dos cenários

Com o caixa gerado nesse período, planeja-se a partir do sexto ano, investir no fortalecimento da marca e em uma estrutura que sustente a modalidade de franquias do Hare Bab.

### 10.6 Riscos do Negócio

<b>Riscos e Mitigação</b>	
<b>Riscos</b>	<b>Plano</b>
A falta de disponibilidade nos shoppings escolhidos.	Abertura em shoppings em processo de inauguração.
Restrição para a utilização das torres de carne dentro do shopping.	Preparar as carnes utilizando outros meios como grelha ou chapa.
A migração do consumidor de <i>fast food</i> para comidas mais saudáveis	Abertura de uma linha de produtos focada em pratos naturais e vegetarianos.
Resistência, do consumidor, para o consumo do Kebab.	Investimento em ações de marketing que estimulem a experimentação do produto.
A não desvinculação da imagem do lanche de rua (churrasco grego)	Investimento em ações de marketing que reforcem as proposições de valor da marca.
Resistência a uma marca nova	Investimento em ações de marketing que ressaltem os diferenciais da marca e estimulem a experimentação.
Crise no abastecimento das carnes como a decorrente da gripe suína.	Abertura de uma linha de produtos focada em pratos naturais e vegetarianos.

Tabela 12: Riscos e Mitigação

## Referências Bibliográficas

*Abia*. (s.d.). Acesso em 03 de 11 de 2012, disponível em <http://www.abia.com.br>

*Abrasel*. (s.d.). Acesso em 01 de 08 de 2012, disponível em <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/1564-020812-as-verdades-da-alimentacao-fora-de-casa-que-as-marcas-nao-conhecem.html>

*Abrasel*. (s.d.). Acesso em 30 de 08 de 2012, disponível em <http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/946-141211-74-dos-brasileiros-preferem-fast-food-a-restaurantes-tradicionais.html>

*Acig ABC*. (s.d.). Acesso em 10 de 10 de 2012, disponível em <http://www.acigabc.com.br/noticias.asp?id=9Q378VTNPV>

*Banco Central*. (s.d.). Acesso em 02 de 10 de 2012, disponível em [www.bcb.gov.br/](http://www.bcb.gov.br/)

*Basilico UOL*. (s.d.). Acesso em 01 de 08 de 2012, disponível em <http://basilico.uol.com.br/3638-artigos-COMO-SERA-O-MERCADO-GASTRONOMICO-EM-2012>

*Blog do Cupom*. (s.d.). Acesso em 01 de 09 de 2012, disponível em <http://www.blogdocupom.com.br/saiba-quais-sao-os-produtos-mais-vendidos-pelo-mobile-commerce-no-mundo/>

*Cheff Solutions*. (s.d.). Acesso em 01 de 07 de 2012, disponível em <http://www.cheffsolutions.com/index.php?nota2011-pesquisadores-e-especialistas-da-gastronomia-mostram-o-crescimento-do-mercado-nacional>

*Cidade de São Paulo*. (s.d.). Acesso em 04 de 08 de 2012, disponível em <http://www.cidadedesao paulo.com/sp/br/gastronomia/3266-novos-restaurantes-arabes-na-cidade>

*Compras Coletivas*. (s.d.). Acesso em 30 de 08 de 2012, disponível em <http://www.comprascoletivas.emp.br/previsao-sobre-mercado-de-compras-coletivas-para-2012.html>

*Curitiba Restaurant Week*. (s.d.). Acesso em 2012 de 07 de 01, disponível em <http://curitibarestaurantweek.wordpress.com/2011/02/04/pesquisadores-e-especialistas-da-gastronomia-mostram-o-crescimento-do-mercado-nacional/>

*Doda Consultoria*. (s.d.). Acesso em 07 de 04 de 2012, disponível em <http://www.dodaconsultoria.com.br/>

*G1*. (s.d.). Acesso em 08 de 10 de 2012, disponível em <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2011/07/confira-taxa-media-de-retorno-do-cdi-e-ibovespa-nos-ultimos-15-anos.html>



*Grupo ABC.* (s.d.). Acesso em 01 de 09 de 2012, disponível em <http://www.grupoabc.com/?p=728>

*Jornal Local.* (s.d.). Acesso em 04 de 08 de 2012, disponível em <http://jornallocal.com.br/site/educacao/cronicas/novos-habitos-da-classe-c/>

*Meio e Mensagem.* (s.d.). Acesso em 15 de 08 de 2012, disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2012/02/29/Brasil-e-o-1o--pais-em-adesao-a-redes-sociais.html>

*Reporte Diário.* (s.d.). Acesso em 2012 de 07 de 02, disponível em <http://www.reporterdiario.com.br/Noticia/306882/setor-gastronomico-precisa-de-investimento-diz-bianchi/>

*Sebrae.* (s.d.). Acesso em 02 de 07 de 2012, disponível em <http://www.sebrae.com.br>

*Sebrae.* (s.d.). Acesso em 01 de 11 de 2012, disponível em [http://www.sebrae.com.br/customizado/gestao-ambiental-biblioteca/relat\\_alimentacao.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/gestao-ambiental-biblioteca/relat_alimentacao.pdf)

*Shopping Aricanduva.* (s.d.). Acesso em 01 de 07 de 2012, disponível em <http://www.aricanduva.com.br/institucional.php>

*Shopping Itaquera.* (s.d.). Acesso em 01 de 09 de 2012, disponível em [http://www.shoppingitaquera.com.br/site/sobre\\_shopping.asp](http://www.shoppingitaquera.com.br/site/sobre_shopping.asp)

*Shopping Tatuape.* (s.d.). Acesso em 05 de 09 de 2012, disponível em <http://www.shoppingtatuape.com.br/shopping.asp>

*Sindicato Fas Food.* (s.d.). Acesso em 01 de 11 de 2012, disponível em [www.sindifastfood.org.br/](http://www.sindifastfood.org.br/)

Strobel, J. (2009). Hábito de consumo alimentar - Universidade de Tuiuti do Paraná.

*Terra Notícias.* (s.d.). Acesso em 30 de 08 de 2012, disponível em <http://noticias.terra.com.br/brasil/noticias/0,,O16150134-E18139,00-vc+reporter+usuarios+da+CPTM+enfrentam+superlotacao+em+SP.html>

*UOL Economia.* (s.d.). Acesso em 2012 de 07 de 01, disponível em <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2010/06/24/gasto-para-comer-fora-do-lar-representa-31-da-despesa-com-alimentos-das-familias.jhtm>

*UOL Estilo.* (s.d.). Acesso em 03 de 08 de 2012, disponível em <http://estilo.uol.com.br/ultnot/2008/04/04/ult3617u3913.jhtm>

*Veja Brasil.* (s.d.). Acesso em 02 de 07 de 2012, disponível em <http://vejabrasil.abril.com.br/abc/comidinhas/koneria-bar-43203>

## Apêndices

### Apêndice 1: Questionário

**Sexo:** ( ) Feminino ( ) Masculino

**Idade:** ( ) Até 18 anos ( ) 19 à 25 anos ( ) 26 à 35 anos ( ) 36 à 45 anos ( ) Acima de 46 anos

**Escolaridade:** ( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior ( ) Pós Graduação/MBA ( ) Outros \_\_\_\_\_

**Renda mensal (salário mínimo: R\$ 622,00):** ( ) até 1 salário mínimo ( ) de 1 a 2 salários mínimos

( ) de 2 a 3 salários mínimos ( ) de 3 a 4 salários mínimos ( ) mais de 4 salários mínimos

**Local de pesquisa:**

---

**1. Com qual frequência você come no shopping?**

( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros \_\_\_\_\_

**2. O que você costuma comer no shopping?**

( ) Fast Food ( ) A La Carte ( ) Comida por Kg ( ) Rodízio ( ) Outros \_\_\_\_\_

**3. Quanto costuma gastar em uma refeição no shopping?**

( ) Até R\$ 20,00 ( ) De R\$ 21,00 à R\$ 40,00 ( ) De R\$ 41,00 à R\$ 60,00 ( ) Acima de R\$ 61,00

**4. Enumere o grau de importância dos critérios abaixo em relação a uma refeição no shopping:**

Variedade ( ) Pouco importante ( ) Importante ( ) Muito importante  
Preço ( ) Pouco importante ( ) Importante ( ) Muito importante  
Tempo ( ) Pouco importante ( ) Importante ( ) Muito importante

**5. Com qual frequência você costuma ir a um Fast Food?**

( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros \_\_\_\_\_

**6. Quanto costuma gastar em uma refeição no Fast Food?**

( ) Até R\$ 20,00 ( ) De R\$ 21,00 à R\$ 40,00 ( ) De R\$ 41,00 à R\$ 60,00 ( ) Acima de R\$ 61,00

**7. O que mais te incomoda em um Fast Food?**

( ) Padronização dos ingredientes do lanche ( ) Preço ( ) Variedade de lanches  
( ) Outros \_\_\_\_\_

**8. Qual o tempo que você considera tolerável para receber seu pedido?**

( ) Até 5 minutos ( ) De 6 à 10 minutos ( ) De 11 à 15 minutos ( ) Acima de 16 minutos

**9. Qual a sua avaliação para estas culinárias e com qual frequência você costuma ir aos restaurantes dessas culinárias?**

Japonesa ( ) Não Gosto ( ) Gosto ( ) Gosto Muito  
( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros

Italiana ( ) Não Gosto ( ) Gosto ( ) Gosto Muito  
( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros

Mexicana ( ) Não Gosto ( ) Gosto ( ) Gosto Muito

( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros

Árabe ( ) Não Gosto ( ) Gosto ( ) Gosto Muito  
( ) Todos os dias ( ) Uma à duas vezes na semana ( ) Duas vezes por mês ( ) Uma vez no mês  
( ) Nunca ( ) Outros

**10. Você conhece o que é churrasco grego?**

( ) Sim ( ) Não

**11. Você come/comeria?**

( ) Sim ( ) Não Justifique

---

**12. Você conhece a culinária árabe?**

( ) Sim ( ) Não

**13. Você sabe o que é Kebab?**

( ) Sim ( ) Não

Caso a resposta da questão 15 for NÃO, por favor, leia o quadro abaixo:

Kebab é um lanche árabe, composto por um pão sírio (parecido com pão de Beirute), carne de cordeiro e molho tahine (molho árabe com o gosto similar de gergelim). Como é comercializado em diversos países, possui variações em seus ingredientes, principalmente na carne. Veja o Kebab na imagem:



**14. Você comeria Kebab se fosse comercializado na praça de alimentação do shopping?**

( ) Sim ( ) Não Justifique \_\_\_\_\_

**15. Quanto você pagaria por um Kebab?**

Resp: \_\_\_\_\_

**16. Qual o seu tipo de carne favorito?**

( ) Bovina ( ) Suína ( ) Cordeiro ( ) Calabresa ( ) Frango ( ) Outros \_\_\_\_\_

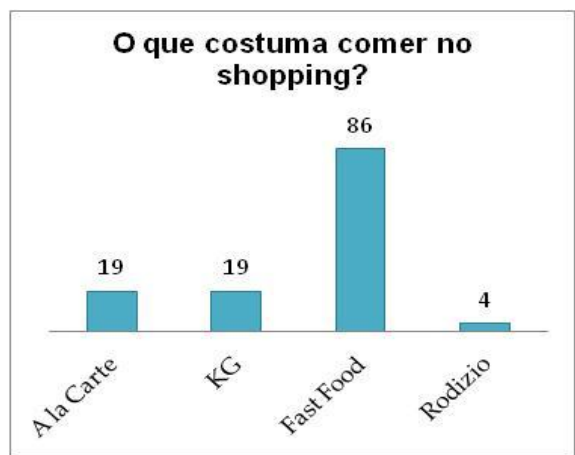
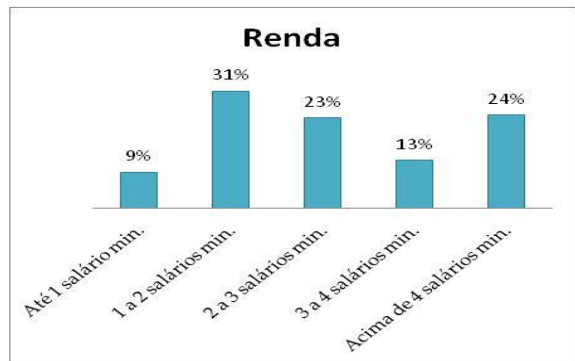
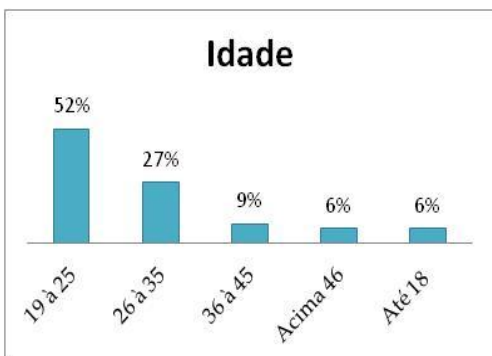
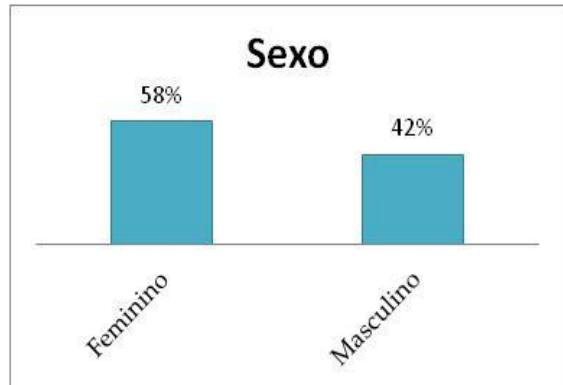
**17. Qual o seu tipo de molho favorito?**

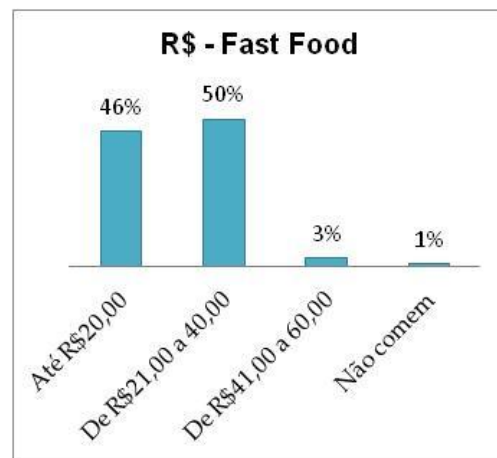
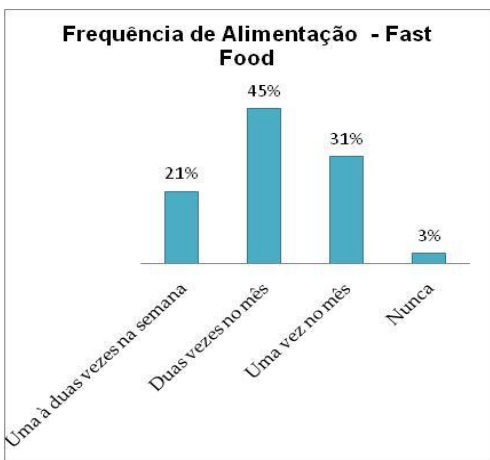
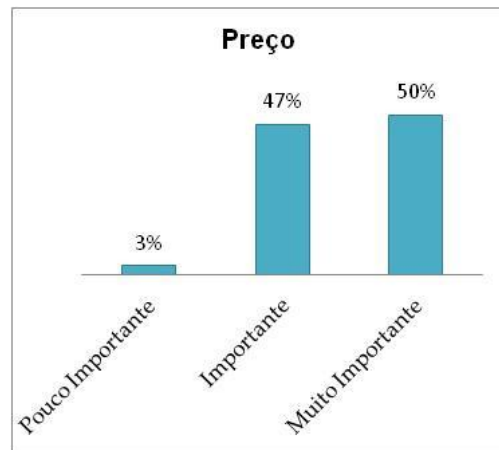
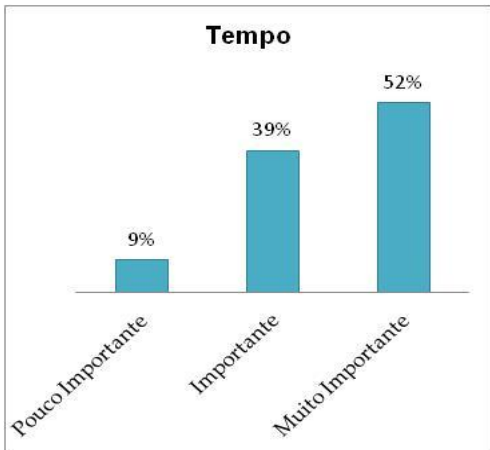
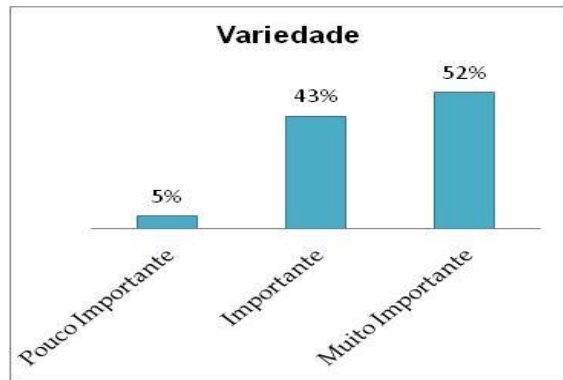
( ) Vinagrete ( ) Barbecue ( ) Pimenta ( ) Mel com mostarda ( ) Tahine ( ) Pasta de alho ( )  
Outros \_\_\_\_\_

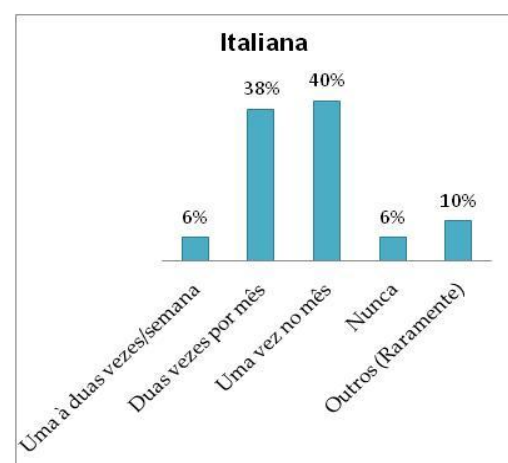
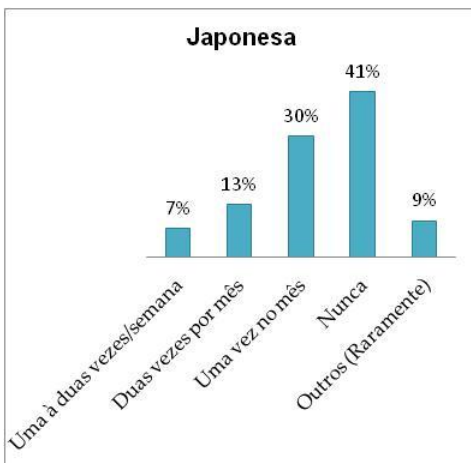
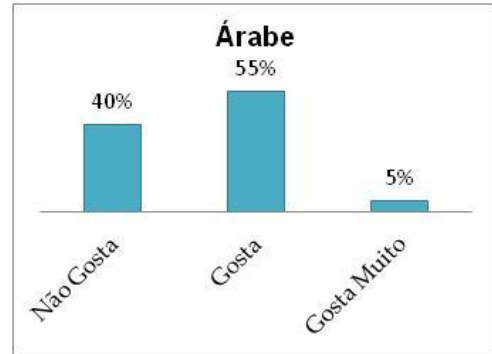
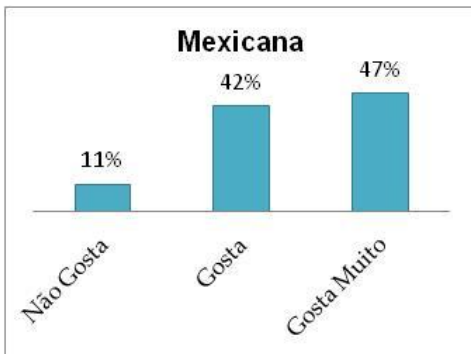
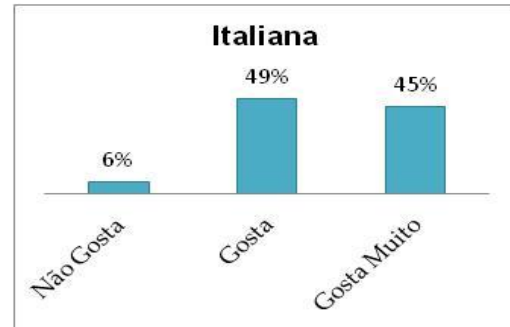
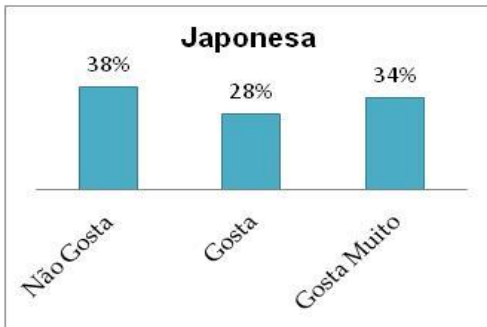
**18. Qual o seu tipo de pão favorito?**

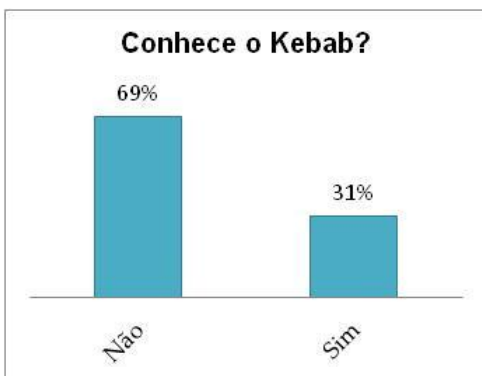
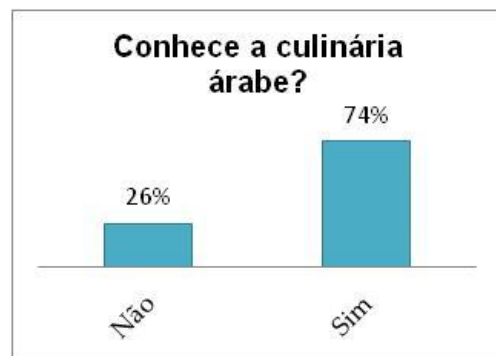
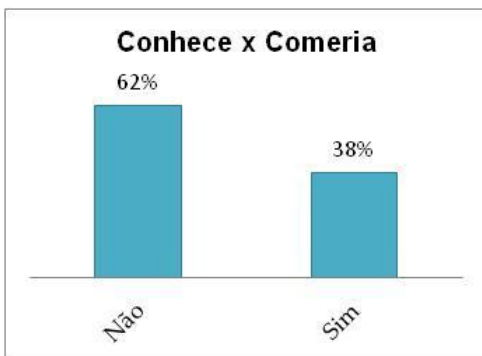
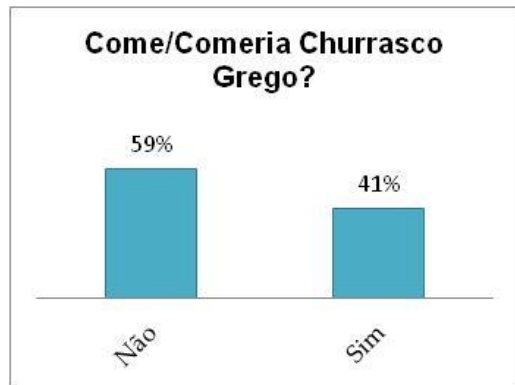
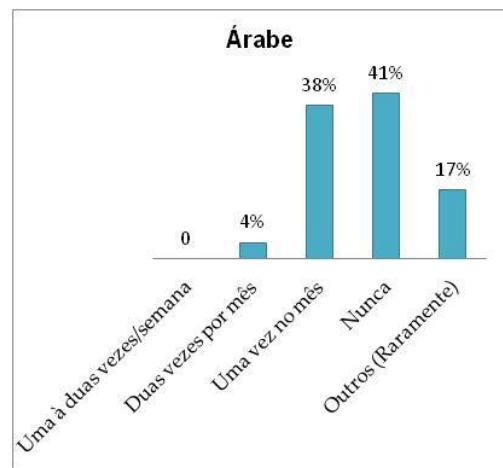
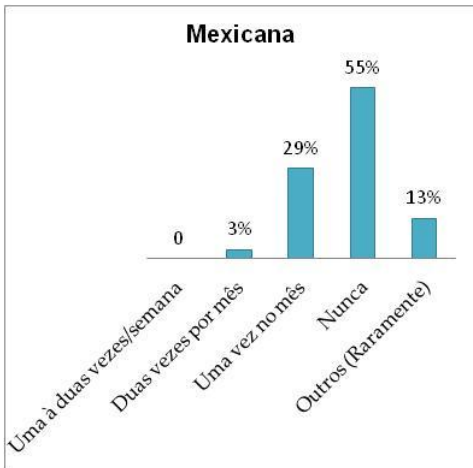
( ) Sírio ( ) Francês ( ) Baguete ( ) Outros \_\_\_\_\_

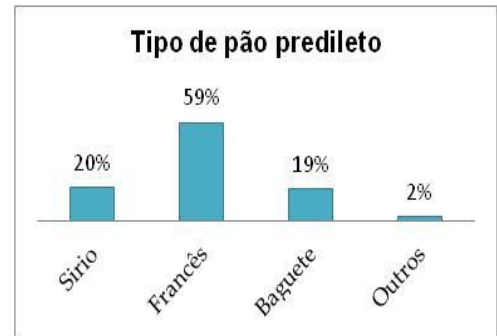
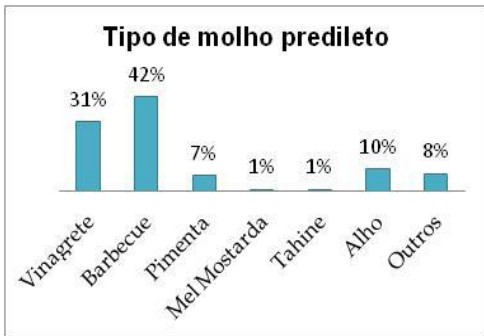
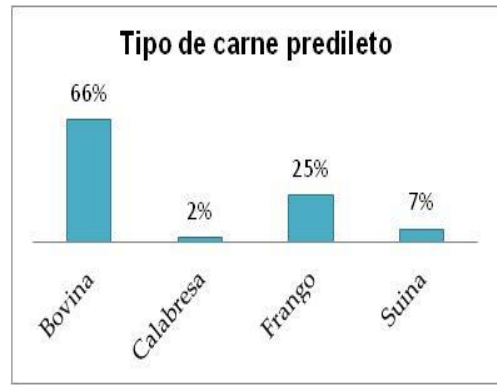
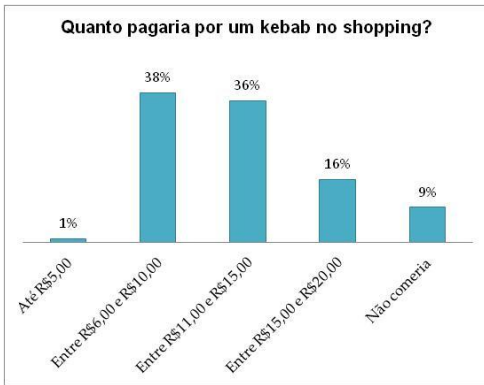
## Apêndice 2: Gráficos das entrevistas











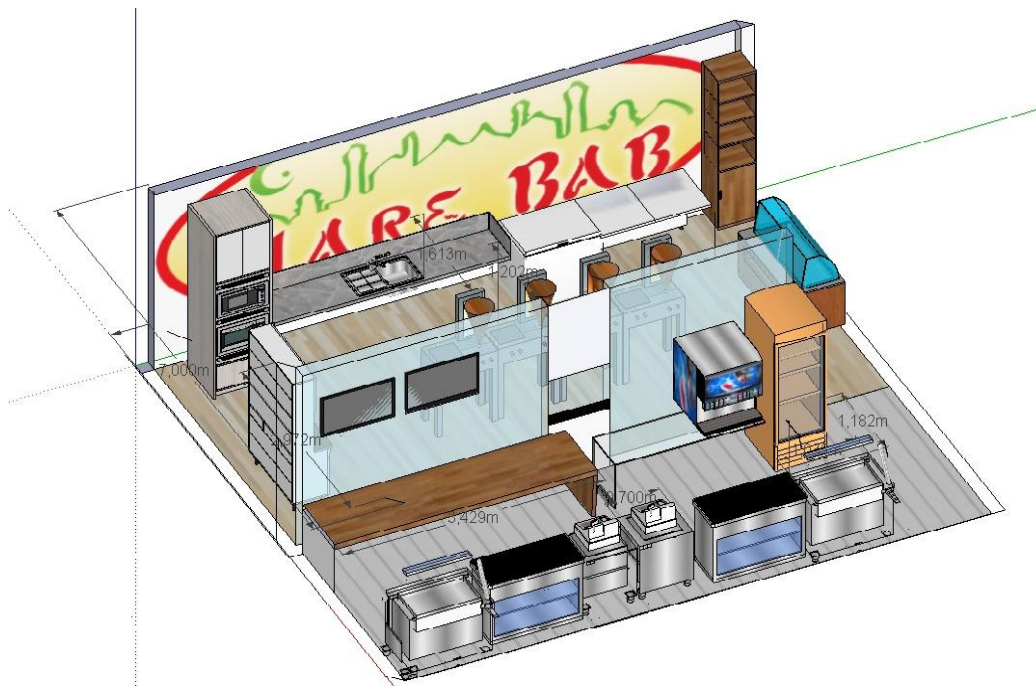


### Apêndice 3: Planta baixa



### Apêndice 4: Maquete eletrônica







## Apêndice 5: Peças publicitárias

Logotipo



Flyer - Campanha de lançamento



Flyer – Campanha de manutenção

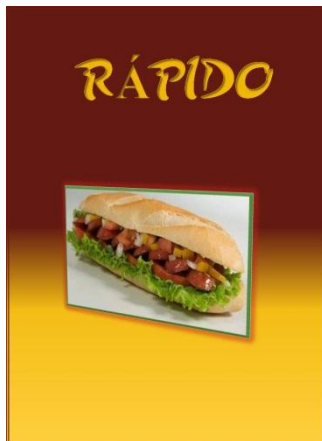
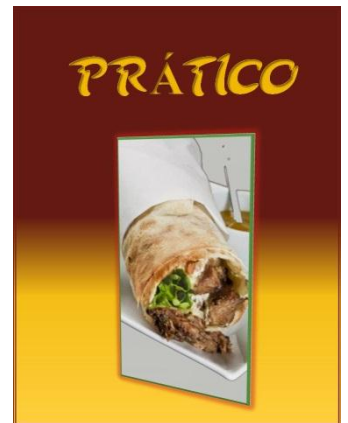
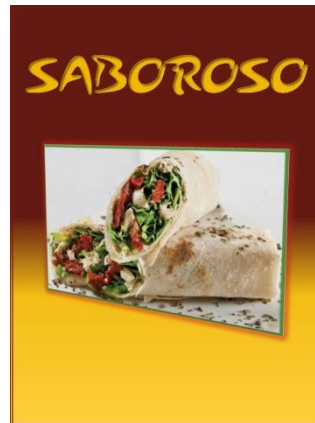
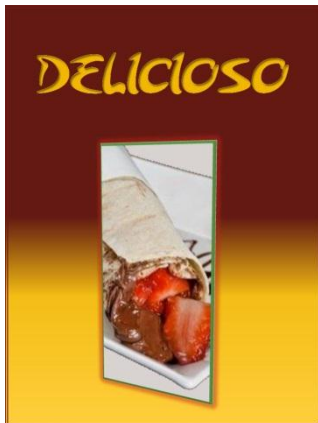


### Apêndice 6: Anúncios no metrô

Sancas – Campanha de lançamento



Escadas – Campanha de lançamento e manutenção



Painel – Campanha de lançamento



Painel – Campanha de manutenção



**HARE BAB**

O DELICIOSO LANCHE  
ÁRABE DO SEU JEITO

**VENHA  
CONFERIR**

Shopping Itaquera  
Av. José Pinheiro Borges,  
s/n - Itaquera

[www.harebab.com.br](http://www.harebab.com.br)

[/harebab](https://www.facebook.com/harebab) [@harebab](https://www.instagram.com/harebab)

The advertisement features a dark red background with a yellow oval logo at the top containing the text 'HARE BAB' and a green stylized city skyline. Below the logo is a decorative flourish. The main text 'O DELICIOSO LANCHE ÁRABE DO SEU JEITO' is written in a bold, yellow, serif font. To the left of the text is a photograph of a burrito cut in half, showing its fillings, served on a white plate with two small white bowls of sauce. To the right of the photo is the text 'VENHA CONFERIR' in a large, red, stylized font. Below this is a dark red rounded rectangle containing the address 'Shopping Itaquera, Av. José Pinheiro Borges, s/n - Itaquera'. At the bottom, the website 'www.harebab.com.br' is listed, followed by social media icons for Facebook and Twitter with the handles '/harebab' and '@harebab' respectively.

## Apêndice 7: Escala de horário

### Horário de trabalho no primeiro ano de funcionamento de cada loja

	FUNCIONÁRIOS		
	Dias Uteis	Sabado	Domingo
9h - 10h	2	3	0
10h - 11h	2	3	0
11h - 12h	4	5	3
12h - 13h	4	5	4
13h - 14h	4	5	4
14h - 15h	3	5	4
15h - 16h	3	3	4
16h - 17h	3	3	4
17h - 18h	3	5	4
18h - 19h	4	5	4
19h - 20h	4	5	4
20h - 21h	4	5	4
21h - 22h	2	3	4
22h - 23h	2	3	3

	COORDENADORES		
	Dias Uteis	Sabado	Domingo
09h - 16h	1	1	1
16h - 23h	1	1	1

	Dias uteis			
	09h - 15h15	11h - 17h15	15h - 21h15	16h45 - 23h
9h - 10h	2			
10h - 11h	*			
11h - 12h	*	2		
12h - 13h	*	*		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h		*	2	
16h - 17h		*	*	
17h - 18h			*	2
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h			*	*
22h - 23h				*

	Sábado			
	09h - 15h15	11h - 17h15	15h - 21h15	16h45 - 23h
9h - 10h	3			
10h - 11h	*			
11h - 12h	*	2		
12h - 13h	*	*		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h		*	2	
16h - 17h		*	*	
17h - 18h			*	3
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h			*	*
22h - 23h				*

	Domingo			
	11h - 17h15	11h - 17h15	15h45 - 22h	16h45 - 23h
9h - 10h				
10h - 11h				
11h - 12h	3			
12h - 13h	*	1		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h	*	*		
16h - 17h	*	*	1	
17h - 18h		*	*	3
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h			*	*
22h - 23h				*

## Tabela de folga no primeiro ano de funcionamento de cada loja

CW 1	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
TER	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
QUA	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
QUI	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
SEX	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8

CW 2	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
TER	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
QUA	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
QUI	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
SEX	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8

CW 3	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
TER	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
QUA	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
QUI	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
SEX	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8

CW 4	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
TER	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
QUA	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
QUI	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
SEX	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8

CW 5	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
TER	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
QUA	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
QUI	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
SEX	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8

CW 6	FUNCIONÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SEG	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	8
TER	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	8
QUA	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8
QUI	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8
SEX	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	8
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
DOM	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8

	COORDENADORES	
	1	2
SEG	T	F
TER	F	T
QUA	T	T
QUI	T	T
SEX	T	T
SÁB	T	T
DOM	T	T



## Horário de trabalho 100% da demanda

	Dias Uteis	Sabado	Domingo
9h - 10h	3	4	0
10h - 11h	3	4	0
11h - 12h	5	6	3
12h - 13h	5	6	4
13h - 14h	5	6	4
14h - 15h	4	6	4
15h - 16h	4	4	4
16h - 17h	4	4	4
17h - 18h	4	6	4
18h - 19h	5	6	4
19h - 20h	5	6	4
20h - 21h	5	6	4
21h - 22h	3	4	4
22h - 23h	3	4	3

	COORDENADORES		
	Dias Uteis	Sabado	Domingo
09h - 16h	1	1	1
16h - 23h	1	1	1

	Dias uteis			
	09h - 15h15	11h - 17h15	15h - 21h15	16h45 - 23h
9h - 10h	3			
10h - 11h	*			
11h - 12h	*	2		
12h - 13h	*	*		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h		*	2	
16h - 17h		*	*	
17h - 18h			*	3
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h				*
22h - 23h				*

	Sábado			
	09h - 15h15	11h - 17h15	15h - 21h15	16h45 - 23h
9h - 10h	4			
10h - 11h	*			
11h - 12h	*	2		
12h - 13h	*	*		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h		*	2	
16h - 17h		*	*	
17h - 18h			*	4
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h				*
22h - 23h				*

	Domingo			
	11h - 17h15	11h - 17h15	15h45 - 22h	16h45 - 23h
9h - 10h				
10h - 11h				
11h - 12h	3			
12h - 13h	*	1		
13h - 14h	*	*		
14h - 15h	*	*		
15h - 16h	*	*		
16h - 17h	*	*	1	
17h - 18h		*	*	3
18h - 19h			*	*
19h - 20h			*	*
20h - 21h			*	*
21h - 22h			*	*
22h - 23h				*

## Tabela de folga 100% da demanda

CW 1	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
TER	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
QUA	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
QUI	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
SEX	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	F	F	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8

CW 2	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
TER	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
QUA	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
QUI	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
SEX	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	T	T	F	F	F	F	T	T	T	T	T	T	8

CW 3	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
TER	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
QUA	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
QUI	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	10
SEX	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	T	T	T	T	F	F	F	F	T	T	T	T	8

CW 4	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
TER	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
QUA	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	10
QUI	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
SEX	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	T	T	T	T	T	T	F	F	F	F	T	T	8

CW 5	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
TER	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	10
QUA	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
QUI	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
SEX	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	F	F	8

CW 6	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	10
TER	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
QUA	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
QUI	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
SEX	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	8

CW 7	FUNCIONÁRIOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SEG	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	T	T	10
TER	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	T	T	10
QUA	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	T	T	10
QUI	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	F	F	10
SEX	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	10
SÁB	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	12
DOM	F	F	F	F	T	T	T	T	T	T	T	T	8

	COORDENADORES	
	1	2
SEG	T	F
TER	F	T
QUA	T	T
QUI	T	T
SEX	T	T
SÁB	T	T
DOM	T	T

## **Apêndice 8: Currículos**

### **Currículo do diretor executivo**

#### **WESLEI DANILO POIAN COSTA**

25 anos - Solteiro

Rua Labatut, 38

Nacionalidade: Brasileira

Vila Independência, Mauá - SP

CEP: 09350-15023

Tel: 4545-0502/8914-4585

E-mail: [weslei.poian@hotmail.com](mailto:weslei.poian@hotmail.com)

**OBJETIVO:** Atuar na gestão de negócios e consultoria em negócios

#### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

#### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Serasa Experian

Cargo: Gerente de Contas

Período: Fev/2010 – atual

Atividades: Gerenciamento de grandes contas; visitas e apresentações comerciais; comercialização de produtos relacionados à análise de risco de negócios, gestão de dados cadastrais, modelos para propensão a pagamento e prospecção de clientes; estruturação de projetos customizados; projeções e análises do resultado individual.

Agente de Negócios

Período: Mai/2009 à Fev/2012

Atividades: Prospecção de clientes por meio de visitas, desenvolvimento de ofertas customizadas.

#### **IDIOMAS:**

Inglês Intermediário

Senac

## **Currículos dos sócios gestores**

### **SHEILA DA SILVA ANUNCIÇÃO**

21 anos - Solteira

Rua Arthur Marson, 185

Nacionalidade: Brasileira

Batistini, SBC - SP

CEP: 09844-120

Tel: 4357-8197/9 6737-6337

E-mail: sheila\_silvaa@hotmail.com

**OBJETIVO:** Área de Recursos Humanos

#### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

#### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Bradesco Financiamentos Promotora de Vendas Ltda

Cargo: Estagiária no departamento de Recursos Humanos

Período: Out/2011 – Atual

Atividades: Gestão de folha de pagamento, acompanhamento de férias, licenças, benefícios e restrições do mesmo e alinhamento de cronograma de treinamento com os gestores.

Jose Murilia Bozza Com e Ind Ltda

Cargo: Estagiária na Área Comercial

Período: Abr/2010 – Nov/2010

Atividades: Atendimento ao cliente, prospecção, organização e acompanhamento das propostas de venda.

Ford Motor Company Brasil Ltda

Cargo: Estagiária no Departamento de Qualidade

Período: Jan/2008 – Abr/2009

Atividades: Participação da administração do setor em geral: organização de documentos para aprovação da gerência; organização e controle de requisições de materiais de escritório; controle de treinamentos e férias; agendamento de reuniões preparação e de minutas; elaboração do relatório de despesas de viagem e suporte na preparação de apresentações (Power point e excel).

#### **IDIOMAS:**

Inglês Intermediário – Cursando - Centro Paulista de Cultura Anglo Americana (CCAA)

## LUCAS RAMOS PLAZA

21 anos - Casado

Nacionalidade: Brasileira

Rua Brás Cubas, 267

Vila Bocaina, Mauá - SP

CEP: 09310-730

Tel: 4516-3910 cel: 97287-9449

E-mail: [lucplaza@gmail.com](mailto:lucplaza@gmail.com)

**OBJETIVO:** Trabalhar na empresa, contribuindo com minhas qualificações e habilidades como comunicação, organização, planejamento e controle das atividades.

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

T-SYSTEMS DO BRASIL

Cargo: Estagiário de Gerenciamento de Projetos - PMO

Período: Fev/2011 - atual

Principais atividades: Controle do uso de equipamentos, confecção e ajustes de fluxogramas, controle de prazos de entregas de documentos, apoio aos sub projetos, manutenção da padronização de documentos, etc.

MERCEDES-BENZ DO BRASIL LTDA

Cargo: Estagiário de Gerenciamento de Projetos - PMO

Período: Fev/2011 à Fev/2012

Principais atividades: Controle do uso de equipamentos, confecção e ajustes de fluxogramas, controle de prazos de entregas de documentos, apoio aos sub projetos, manutenção da padronização de documentos, etc.

HARMONIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.

Admissão: 01/06/2010 – 04/02/2011

Cargo: Estagiário de Seguros de Transportes

Período: Jun/2012 à Fev/2011

Principais atividades: Emissão de faturas, Certificados de Seguro, proposta de seguros, Controle de averbações, etc.

### **IDIOMAS:**

Inglês Avançado - Wizard

### **INFORMÁTICA:**

Informática – Pacote Office (destaque para Microsoft Office Excel 2007 – curso Excel Specialist pela STRONG).

## **PRISCILA PENNELLA CARDOSO**

21 anos - Solteira

Nacionalidade: Brasileira

Rua Alexandre Fleming, 26

Vila Floresta, Santo André - SP

CEP: 09050-100

Tel: 4438-5284/9 9128-9550

E-mail: pri\_pennella@hotmail.com

**OBJETIVO:** Área Financeira

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

AkzoNobel Packaging Coatings

Cargo: Estagiária no Planejamento Financeiro

Período: Ago/2011 – atual

Atividades: Job rotating: Contas a receber, tesouraria, contas a pagar e custos. Na área de custos: fechamento mensal de custos, ajustes de estoque, acompanhamento e comparação dos índices de preço, análise das variações do preço médio.

Empresa Metropolitana de Transporte Urbano

Cargo: Estagiária no Planejamento Operacional

Período: Jun/2010 – Jul/2011

Atividades: Recebimento, análise e processamento de pesquisas sobre serviços; participação de projetos de implantação, redimensionamento e extinção de linhas de ônibus; elaboração de correspondências de procedimentos administrativos e operacionais.

### **IDIOMAS:**

Espanhol Intermediário - Concluído

Wizard

Inglês Intermediário

Wizard

## **Currículo dos sócios investidores**

### **DAIANA DIAS PEREIRA**

29 anos - Solteira

Nacionalidade: Brasileira

Rua Adalberto Augusto, 106

IV Centenário – Mauá – SP

Tel: 4576-3542/ 11- 6725-3601

E-mail:laidydai001@hotmail.com

**OBJETIVO:** Analista administrativo

#### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

#### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

LINDE GASES LTDA

Cargo: Estagiária Administrativa

Período: Dez/2011 – atual

Atividades: Suporte à área logística e comercial

PERMATTI IND. COM. DE PLÁSTICO LTDA

Cargo: Auxiliar administrativo de vendas

Período: Jun/2012 à Nov/2011

Principais atividades: Digitação de pedidos, atendimento ao cliente e representantes, esclarecimento de dúvidas e solução de eventuais problemas, suporte à gerência, supervisão e representantes.

Cargo: Estágio administrativo.

Principais atividades: Recepção, atendimento telefônico, cadastro de clientes, fornecedores e transportadoras, suporte ao RH para a área comercial.

Banco Cacique S/A

Cargo: Auxiliar Administrativo

Período: Fev/2008 à Jul/2009

Principais atividades: Captação de informação, conferência de contratos e documentações, regularização de pendências, atendimento telefônico e arquivo.

#### **IDIOMAS:**

Inglês – Básico (cursando)

#### **INFORMÁTICA:**

Curso de Informática – Data Byte - Pacote do Office

## **TALITA REGINA DE OLIVEIRA**

21 anos - Solteira

Nacionalidade: Brasileira

Rua Azevedo Falcão, 53

Jardim Santo André, São Paulo - SP

CEP: 09960-590

Tel: 2751- 3944/ 9123- 0281

E-mail: talita\_oliveira@hotmail.com

**OBJETIVO:** Analista Administrativo

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Philips

Cargo: Estagiária de Customer Service

Período: Jul/2011 – atual

Atividades: Follow-Up e conclusão das ordens de serviços, controle das calibrações dos ativos fixos usados pelos engenheiros, relatórios gerenciais.

Oxigold Comercio Materiais P/ Solda

Cargo: Auxiliar Administrativo

Período: Jan/2010 – Out/2010

### **IDIOMAS:**

Inglês Básico

Wizard

### **INFORMÁTICA:**

Excel Avançado – Megatoc Computação

Informática Básica – Megatoc Computação



## TATIANA TORRES SILVA

24 anos - Solteira

Nacionalidade: Brasileira

Rua Mozart, 220

Jardim Arco-Íris, Diadema - SP

CEP: 09960-590

Tel: 4066-2139/96738-1892

E-mail: tatiana.st@bol.com.br

**OBJETIVO:** Analista de Administração de Vendas

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

Graduando o 8º semestre em Administração de Empresas – Noturno

Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS/FGV

Conclusão: Dezembro/2012

### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

Novartis Biociências S.A

Cargo: Analista de Administração de Vendas Junior

Período: Nov/2010 – atual

Atividades: Faturamento de pedidos no SAP para distribuidores e órgãos públicos, fechamento de vendas do mês, planejamento e estratégia de pedidos, suporte na realização de relatórios gerenciais para empresa como um todo e visitas/apresentações para clientes internos e externos.

Strong – Conveniada Fundação Getulio Vargas

Cargo: Assistente de Admissão

Período: Out/2007 – Nov/2010

Atividades: Admissão de alunos para os cursos de Pós Graduação e MBA da FGV.

Contar Organização Contábil

Cargo: Auxiliar de Escritório

Período: Ago/2006 a Jan/2007

Atividades: Atendimento ao cliente, acompanhamento nos processos como um todo, sendo na admissão, demissão e pagamentos de salários.

### **IDIOMAS:**

Espanhol Avançado - Concluído

CNA

## Apêndice 9: Cálculo da demanda

### PROJEÇÃO DE DEMANDA

Estabelecimentos: Bob's, Burguer King, Subway

Dia útil	Intervalo de Horas	Horas	Qtde Lanches/h	Total
Fora de Pico*	11h-12h/14h-18h/20h-21	6	41	246
Pico Janta	18h-20h	2	93	186
Pico Almoço	12h-14h	2	64	128
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>		<b>560</b>

\*Desconsiderando os horários: 10h às 11h e das 21h às 22h.

Sábado	Intervalo de Horas	Horas	Qtde Lanches/h	Total
Fora de Pico*	11h-12h/14h-18h/21h-22	6	81	486
Pico Janta	18h-21h	3	104	312
Pico Almoço	12h-14h	2	120	240
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>		<b>1038</b>

\*Desconsiderando o horário das 10:00 às 11:00hrs.

Domingo	Intervalo de Horas	Horas	Qtde Lanches/h	Total
Fora de Pico	11h-12h/14h-17h	4	81	324
Pico Janta	18h-20h	2	104	208
Pico Almoço	12h-14h	2	120	240
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>		<b>772</b>

Demanda Mensal			
	Nº. Dias	Qtde Demanda	TOTAL
Dias úteis	22	560	12.320
Sabádos	4	1.038	4.152
Domingos	4	772	3.088
			<b>19.560</b>

## Apêndice 10: Custos dos insumos

Produto	Tamanho	Tipo de Pão	Descrição do Produto																
			Quant	R\$	Recheio	Quant	R\$	Acomp 1	Quant	R\$	Acomp 2	Quant	R\$	Molho	Quant	R\$	Embalagem	Guardanapo	Custo Unitário
Kekab de carne	Grande	Pão sírio tradicional	53,33 g	R\$ 0,60	Filé Mignon	200 g	R\$ 5,00	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 6,82
		Pão sírio Integral	53,33 g	R\$ 0,60	Filé Mignon	200 g	R\$ 5,00	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 6,82
		Pão tipo baguete	53,33 g	R\$ 0,60	Filé Mignon	200 g	R\$ 5,00	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 6,82
Kekab de carne	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Filé Mignon	100 g	R\$ 2,50	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,52
		Pão sírio Integral	26,66 g	R\$ 0,30	Filé Mignon	100 g	R\$ 2,50	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,52
		Pão tipo baguete	26,66 g	R\$ 0,30	Filé Mignon	100 g	R\$ 2,50	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,52
Kekab de frango	Grande	Pão sírio tradicional	53,33 g	R\$ 0,60	Peito de frango	200 g	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,22
		Pão sírio Integral	53,33 g	R\$ 0,60	Peito de frango	200 g	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,22
		Pão tipo baguete	53,33 g	R\$ 0,60	Peito de frango	200 g	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,60	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,22
Kekab de frango	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Peito de frango	100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
		Pão sírio Integral	26,66 g	R\$ 0,30	Peito de frango	100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
		Pão tipo baguete	26,66 g	R\$ 0,30	Peito de frango	100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
Kekab suíno	Grande	Pão sírio tradicional	53,33 g	R\$ 0,60		200 gr	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,58	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,20
		Pão sírio Integral	53,33 g	R\$ 0,60		200 gr	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,58	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,20
		Pão tipo baguete	53,33 g	R\$ 0,60		200 gr	R\$ 1,40	Alface	2 folhas	R\$ 0,15	Tomate	1 fatia	R\$ 0,35	2	40 g	R\$ 0,58	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 3,20
Kebab suíno	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30		100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
		Pão sírio Integral	26,66 g	R\$ 0,30		100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
		Pão tipo baguete	26,66 g	R\$ 0,30		100 gr	R\$ 0,70	Alface	2 folhas	R\$ 0,10	Tomate	1 fatia	R\$ 0,20	2	20 g	R\$ 0,30	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,72
Kebab de Morango	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Morango	40 g	R\$ 0,45	Chocolate	30 g	R\$ 0,35							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,22
	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Morango	40 g	R\$ 0,45	Doce de Leite	30 g	R\$ 0,22							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,09
Kebab de Uva	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Uva Itália	40 g	R\$ 0,22	Chocolate	30 g	R\$ 0,35							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 0,99
	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Uva Itália	40 g	R\$ 0,22	Doce de Leite	30 g	R\$ 0,22							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 0,86
Kebab de Banana	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Banana	40 g	R\$ 0,25	Chocolate	30 g	R\$ 0,35							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,02
	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Banana	40 g	R\$ 0,25	Doce de Leite	30 g	R\$ 0,22							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 0,89
Kebab de Abacaxi	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Abacaxi	40 g	R\$ 1,16	Chocolate	30 g	R\$ 0,35							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,93
	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Abacaxi	40 g	R\$ 1,16	Doce de Leite	30 g	R\$ 0,22							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 1,80
Kebab Romeu e Julieta	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Goiabada	35 g	R\$ 0,90	Queijo	35 g	R\$ 0,79							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 2,11
	Pequeno	Pão sírio tradicional	26,66 g	R\$ 0,30	Goiabada	35 g	R\$ 0,90	Queijo	35 g	R\$ 0,79							R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 2,11

## Apêndice 11: Investimento inicial

### Loja

Fornecedor	Descrição do Item	Obs	Qtde	UNID	Preço Unit	Total
Montcar Inox	Máquina - 2 espetos	20 kg (400 lanches)	2	PC	R\$ 3.800,00	R\$ 7.600,00
Montcar Inox	Saladeira - 6 cubas	Molhos e saladas	2	PC	R\$ 650,00	R\$ 1.300,00
Gastromaq	Forno para os pães	10 esteira - gás	1	PC	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Lojas americanas	CookTop	4 Bocas	1	PC	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Fricon	Freezer vertical		3	PC	R\$ 2.400,00	R\$ 7.200,00
Fricon	Freezer Horizontal	200 litros	1	PC	R\$ 2.091,00	R\$ 2.091,00
T4L	Computador Dual Core , 4gb, 500HD.		3	PC	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
T4L	Monitor 15' LG		2	PC	R\$ 200,00	R\$ 400,00
T4L	Monitor 22' LG		1	PC	R\$ 350,00	R\$ 350,00
T4L	Impressora Fiscal Bematech MP-400 TH FI		2	PC	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
T4L	Sistema de Automação Comercial		1	PC	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
T4L	Servidor HP SemiProfissional		1	PC	R\$ 800,00	R\$ 800,00
T4L	Cabeamento do Local		1	-	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Reforma e Decoração		55 M <sup>2</sup>	1	-	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
<b>Valor Total</b>						<b>R\$ 98.791,00</b>

### Sala Comercial

Fornecedor	Descrição do Item	Obs	Qtde	UNID	Preço Unit	Total
Lojas americanas	Notebook Samsung		4	PC	R\$ 949,05	R\$ 3.796,20
Lojas americanas	Mesa para Reunião	(180x180cm)	1	PC	R\$ 469,00	R\$ 469,00
Lojas americanas	Cadeira Giratória		4	PC	R\$ 108,69	R\$ 434,76
Lojas americanas	Cadeira Fixa		3	PC	R\$ 60,00	R\$ 180,00
Lojas americanas	Conjunto para Escritório	Mesa com 2 gaveta,	1	PC	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Lojas americanas	Telefone e Roteador		1	PC	R\$ 149,00	R\$ 149,00
<b>Valor Total</b>						<b>R\$ 5.528,96</b>

## Depreciação

Descrição do Produto	Qtde	UNID	Preço Unit	Total	Depreciação (anual)	Anual	Mensal
Máquina - 2 espetos	2	PC	R\$ 3.800,00	R\$ 7.600,00	10%	R\$ 760,00	R\$ 63,33
Saladeira - 6 cubas	2	PC	R\$ 650,00	R\$ 1.300,00	10%	R\$ 130,00	R\$ 10,83
Forno para os pães	1	PC	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	10%	R\$ 420,00	R\$ 35,00
CookTop	1	PC	R\$ 450,00	R\$ 450,00	10%	R\$ 45,00	R\$ 3,75
Frezzer vertical	3	PC	R\$ 2.400,00	R\$ 7.200,00	10%	R\$ 720,00	R\$ 60,00
Freezer Horizontal	1	PC	R\$ 2.091,00	R\$ 2.091,00	10%	R\$ 209,10	R\$ 17,43
Computador Dual Core , 4gb, 500HD.	3	PC	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00	20%	R\$ 480,00	R\$ 40,00
Monitor 15' LG	2	PC	R\$ 200,00	R\$ 400,00	20%	R\$ 80,00	R\$ 6,67
Monitor 22' LG	1	PC	R\$ 350,00	R\$ 350,00	20%	R\$ 70,00	R\$ 5,83
Impressora Fiscal Bematech MP-400 TH FI	2	PC	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	10%	R\$ 500,00	R\$ 41,67
Servidor HP SemiProfissional	1	PC	R\$ 800,00	R\$ 800,00	20%	R\$ 160,00	R\$ 13,33
			R\$ 30.656,00	R\$ 44.206,00		R\$ 3.574,10	R\$ 297,84

## Folha de pagamento

SALÁRIOS (Base 2012)

Funcionário	Salário	13º e férias / 12 meses	Plano de saúde	Transporte	Total	Impostos				TOTAL	1 LOJA		Acréscimo de Funcionário	
						FGTS	RAT	5 S*	INSS		Nº Func.	TOTAL	Nº Func.	TOTAL
						8%	1%	5,80%	20%					
Atendente	R\$ 750,00	R\$ 250,00	R\$ 400,00	R\$ 150,00	R\$ 1.550,00	R\$ 60,00	R\$ 7,50	R\$ 43,50	R\$ 150,00	R\$ 1.811,00	10	R\$ 18.110,00	2	R\$ 3.622,00
Gerente	R\$ 1.500,00	R\$ 250,00	R\$ 400,00	R\$ 150,00	R\$ 2.300,00	R\$ 120,00	R\$ 15,00	R\$ 87,00	R\$ 300,00	R\$ 2.822,00	2	R\$ 5.644,00		
Sócio Gestor	R\$ 4.000,00	PROLABORE			R\$ 4.000,00				R\$ 800,00	R\$ 4.800,00	3	R\$ 14.400,00		
Sócio Gestor	R\$ 5.000,00				R\$ 5.000,00				R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00	1	R\$ 6.000,00		
<b>Valor Total</b>					<b>R\$ 12.850,00</b>							R\$ 44.154,00		R\$ 3.622,00

\* SENAC/SESC/SENAI/SESI/SEBRAE/SALÁRIO EDUCAÇÃO

## Apêndice 12: Índices de reajuste

### PROJEÇÃO DE INFLAÇÃO

	2012	2013	2014	2015	2016	AJUSTES
IPCA <sup>1</sup>	5,50%	5,56%	5,50%	5,45%	5,45%	Insumos, Preço de Venda e Despesas com Marketing
IGM-P <sup>1</sup>	5,50%	4,98%	4,98%	4,88%	4,88%	Aluguel
Dissídio <sup>2</sup>	6,80%	6,80%	6,80%	6,80%	6,80%	Salários e Prolabore

<sup>1</sup> Estimativa Banco Central

<sup>2</sup> Sindicato da Categoria (Ajuste de 2011)

## Apêndice 13: Crescimento

### PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO MAIS PROVÁVEL

1º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0%	20%	15%	7%	4,5%	4,5%	5,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	5,5%

2ª Ano												
Crescimento	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	3,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	3,00%

3ª Ano												
Crescimento	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%

4º Ano												
Crescimento	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%

5º Ano												
Crescimento	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%	1,01%	1,01%	1,01%	1,01%	1,10%

**PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO**  
**PESSIMISTA**

1º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0%	20%	12%	4,0%	3,0%	3,0%	5,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	5,0%

2º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	3,50%	2,50%	2,00%	2,50%	2,50%	3,50%

3º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	1,30%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	1,00%

4º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	1,00%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	1,00%

5º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	1,00%	0,87%	0,87%	0,87%	0,87%	1,00%



## PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO

### OTIMISTA

1º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Crescimento	0%	20%	16%	8%	8,0%	8,0%	9,5%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	9,5%

#### 2º Ano

Crescimento	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,31%	1,65%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,65%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### 3º Ano

Crescimento	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,31%	1,65%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,65%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### 4º Ano

Crescimento	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,31%	1,65%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,65%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### 5º Ano

Crescimento	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,31%	1,65%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,65%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

## Apêndice 14: Cenário mais provável

### DRE 1º Ano - Mais Provável

DRE 2013

1º Ano

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Receita Operacional Bruta	R\$ 114.088,59	R\$ 137.533,34	R\$ 158.163,34	R\$ 169.234,77	R\$ 176.850,34	R\$ 184.808,60	R\$ 194.973,08	R\$ 203.746,87	R\$ 212.915,47	R\$ 222.496,67	R\$ 232.509,02	R\$ 245.297,02	R\$ 2.252.617,11
(-)SIMPLES	R\$ (11.773,94)	R\$ (14.193,44)	R\$ (16.322,46)	R\$ (17.465,03)	R\$ (18.250,95)	R\$ (19.072,25)	R\$ (20.121,22)	R\$ (21.026,68)	R\$ (21.972,88)	R\$ (22.961,66)	R\$ (23.994,93)	R\$ (25.314,65)	R\$ (232.470,09)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (11.773,94)</b>	<b>R\$ (14.193,44)</b>	<b>R\$ (16.322,46)</b>	<b>R\$ (17.465,03)</b>	<b>R\$ (18.250,95)</b>	<b>R\$ (19.072,25)</b>	<b>R\$ (20.121,22)</b>	<b>R\$ (21.026,68)</b>	<b>R\$ (21.972,88)</b>	<b>R\$ (22.961,66)</b>	<b>R\$ (23.994,93)</b>	<b>R\$ (25.314,65)</b>	<b>R\$ (232.470,09)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 102.314,65</b>	<b>R\$ 123.339,90</b>	<b>R\$ 141.840,88</b>	<b>R\$ 151.769,74</b>	<b>R\$ 158.599,38</b>	<b>R\$ 165.736,36</b>	<b>R\$ 174.851,86</b>	<b>R\$ 182.720,19</b>	<b>R\$ 190.942,60</b>	<b>R\$ 199.535,01</b>	<b>R\$ 208.514,09</b>	<b>R\$ 219.982,36</b>	<b>R\$ 2.020.147,02</b>
(-) CPV	R\$ (46.558,69)	R\$ (56.126,31)	R\$ (64.545,26)	R\$ (69.063,43)	R\$ (72.171,28)	R\$ (75.418,99)	R\$ (79.567,03)	R\$ (83.147,55)	R\$ (86.889,19)	R\$ (90.799,20)	R\$ (94.885,17)	R\$ (100.103,85)	R\$ (919.275,94)
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 55.755,96</b>	<b>R\$ 67.213,59</b>	<b>R\$ 77.295,62</b>	<b>R\$ 82.706,32</b>	<b>R\$ 86.428,10</b>	<b>R\$ 90.317,37</b>	<b>R\$ 95.284,82</b>	<b>R\$ 99.572,64</b>	<b>R\$ 104.053,41</b>	<b>R\$ 108.735,81</b>	<b>R\$ 113.628,92</b>	<b>R\$ 119.878,51</b>	<b>R\$ 1.100.871,08</b>
(-) Perdas	R\$ (2.327,93)	R\$ (2.806,32)	R\$ (3.227,26)	R\$ (3.453,17)	R\$ (3.608,56)	R\$ (3.770,95)	R\$ (3.978,35)	R\$ (4.157,38)	R\$ (4.344,46)	R\$ (4.539,96)	R\$ (4.744,26)	R\$ (5.005,19)	R\$ (45.963,80)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (360.000,00)
(-) Funcionários	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (285.048,00)
(-) Prolabore	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (244.800,00)
(-) Salários	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (529.848,00)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (76.481,93)</b>	<b>R\$ (76.960,32)</b>	<b>R\$ (77.381,26)</b>	<b>R\$ (77.607,17)</b>	<b>R\$ (77.762,56)</b>	<b>R\$ (77.924,95)</b>	<b>R\$ (78.132,35)</b>	<b>R\$ (78.311,38)</b>	<b>R\$ (78.498,46)</b>	<b>R\$ (78.693,96)</b>	<b>R\$ (78.898,26)</b>	<b>R\$ (79.159,19)</b>	<b>R\$ (935.811,80)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (8.400,00)
(-) Operadora de cartões	R\$ (3.492,66)	R\$ (4.196,00)	R\$ (4.814,90)	R\$ (5.147,04)	R\$ (5.375,51)	R\$ (5.614,26)	R\$ (5.919,19)	R\$ (6.182,41)	R\$ (6.457,46)	R\$ (6.744,90)	R\$ (7.045,27)	R\$ (7.428,91)	R\$ (68.418,51)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (4.192,66)</b>	<b>R\$ (4.896,00)</b>	<b>R\$ (5.514,90)</b>	<b>R\$ (5.847,04)</b>	<b>R\$ (6.075,51)</b>	<b>R\$ (6.314,26)</b>	<b>R\$ (6.619,19)</b>	<b>R\$ (6.882,41)</b>	<b>R\$ (7.157,46)</b>	<b>R\$ (7.444,90)</b>	<b>R\$ (7.745,27)</b>	<b>R\$ (8.128,91)</b>	<b>R\$ (76.818,51)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (34.226,58)</b>	<b>R\$ (41.260,00)</b>	<b>R\$ (47.449,00)</b>	<b>R\$ (13.538,78)</b>	<b>R\$ (14.148,03)</b>	<b>R\$ (14.784,69)</b>	<b>R\$ (15.597,85)</b>	<b>R\$ (16.299,75)</b>	<b>R\$ (17.033,24)</b>	<b>R\$ (17.799,73)</b>	<b>R\$ (18.600,72)</b>	<b>R\$ (19.623,76)</b>	<b>R\$ (270.362,13)</b>
(-) Depreciação	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (3.600,00)
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (59.445,21)</b>	<b>R\$ (56.202,73)</b>	<b>R\$ (53.349,54)</b>	<b>R\$ (14.586,68)</b>	<b>R\$ (11.858,00)</b>	<b>R\$ (9.006,53)</b>	<b>R\$ (5.364,57)</b>	<b>R\$ (2.220,89)</b>	<b>R\$ 1.064,25</b>	<b>R\$ 4.497,22</b>	<b>R\$ 8.084,67</b>	<b>R\$ 12.666,65</b>	<b>R\$ (185.721,36)</b>
(-) Participação Acionária													R\$ -
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (59.445,21)</b>	<b>R\$ (56.202,73)</b>	<b>R\$ (53.349,54)</b>	<b>R\$ (14.586,68)</b>	<b>R\$ (11.858,00)</b>	<b>R\$ (9.006,53)</b>	<b>R\$ (5.364,57)</b>	<b>R\$ (2.220,89)</b>	<b>R\$ 1.064,25</b>	<b>R\$ 4.497,22</b>	<b>R\$ 8.084,67</b>	<b>R\$ 12.666,65</b>	<b>R\$ (185.721,36)</b>

## DRE 2º Ano - Mais Provável

DRE 2014

2º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 1.178.214,25</b>	<b>R\$ 1.357.439,05</b>	<b>R\$ 1.505.906,99</b>	<b>R\$ 1.664.755,28</b>	<b>R\$ 5.706.315,58</b>
(-) PIS	R\$ (7.658,39)	R\$ (8.823,35)	R\$ (9.788,40)	R\$ (10.820,91)	R\$ (37.091,05)
(-) COFINS	R\$ (35.346,43)	R\$ (40.723,17)	R\$ (45.177,21)	R\$ (49.942,66)	R\$ (171.189,47)
(-) ICMS	R\$ (37.702,86)	R\$ (43.438,05)	R\$ (48.189,02)	R\$ (53.272,17)	R\$ (182.602,10)
(-) CSSL	R\$ (12.724,71)	R\$ (14.660,34)	R\$ (16.263,80)	R\$ (17.979,36)	R\$ (61.628,21)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (93.432,39)</b>	<b>R\$ (107.644,92)</b>	<b>R\$ (119.418,42)</b>	<b>R\$ (132.015,09)</b>	<b>R\$ (452.510,83)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 1.084.781,86</b>	<b>R\$ 1.249.794,13</b>	<b>R\$ 1.386.488,57</b>	<b>R\$ 1.532.740,19</b>	<b>R\$ 5.253.804,75</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (483.046,49)</b>	<b>R\$ (556.525,41)</b>	<b>R\$ (614.546,20)</b>	<b>R\$ (682.519,50)</b>	<b>R\$ (2.336.637,59)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 601.735,37</b>	<b>R\$ 693.268,72</b>	<b>R\$ 771.942,37</b>	<b>R\$ 850.220,69</b>	<b>R\$ 2.917.167,16</b>
(-) Perdas	R\$ (24.152,32)	R\$ (27.826,27)	R\$ (30.727,31)	R\$ (34.125,97)	R\$ (116.831,88)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (755.856,00)
(-) Funcionários	R\$ (153.390,00)	R\$ (158.891,59)	R\$ (161.642,38)	R\$ (161.642,38)	R\$ (635.566,35)
(-) Prolabore	R\$ (61.200,00)	R\$ (63.395,04)	R\$ (64.492,56)	R\$ (64.492,56)	R\$ (253.580,16)
(-) Salários	R\$ (214.590,00)	R\$ (222.286,63)	R\$ (226.134,94)	R\$ (226.134,94)	R\$ (889.146,51)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (427.706,32)</b>	<b>R\$ (439.076,90)</b>	<b>R\$ (445.826,25)</b>	<b>R\$ (449.224,92)</b>	<b>R\$ (1.761.834,39)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (8.818,32)
(-) Operadora de cartões	R\$ (41.447,50)	R\$ (47.720,37)	R\$ (52.916,74)	R\$ (58.476,43)	R\$ (200.561,05)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (43.652,08)</b>	<b>R\$ (49.924,95)</b>	<b>R\$ (55.121,32)</b>	<b>R\$ (60.681,01)</b>	<b>R\$ (209.379,37)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (235.642,85)</b>	<b>R\$ (108.595,12)</b>	<b>R\$ (120.472,56)</b>	<b>R\$ (133.180,42)</b>	<b>R\$ (597.890,96)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (7.200,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ (107.065,88)</b>	<b>R\$ 93.871,75</b>	<b>R\$ 148.722,23</b>	<b>R\$ 205.334,34</b>	<b>R\$ 340.862,44</b>
(-) Adicional IR	R\$ -	R\$ (4.859,51)	R\$ (6.047,26)	R\$ (7.318,04)	R\$ (18.224,81)
(-) IRPJ	R\$ (14.138,57)	R\$ (16.289,27)	R\$ (18.070,88)	R\$ (19.977,06)	R\$ (68.475,79)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (14.138,57)</b>	<b>R\$ (21.148,78)</b>	<b>R\$ (24.118,14)</b>	<b>R\$ (27.295,11)</b>	<b>R\$ (86.700,60)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (121.204,45)</b>	<b>R\$ 72.722,97</b>	<b>R\$ 124.604,09</b>	<b>R\$ 178.039,23</b>	<b>R\$ 254.161,85</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (24.920,82)</b>	<b>R\$ (35.607,85)</b>	<b>R\$ (60.528,67)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (121.204,45)</b>	<b>R\$ 72.722,97</b>	<b>R\$ 99.683,27</b>	<b>R\$ 142.431,39</b>	<b>R\$ 193.633,18</b>

## DRE 3º Ano - Mais Provável

DRE 2015

3º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 2.193.259,63</b>	<b>R\$ 2.403.551,98</b>	<b>R\$ 2.584.998,99</b>	<b>R\$ 2.777.208,73</b>	<b>R\$ 9.959.019,33</b>
(-) PIS	R\$ (14.256,19)	R\$ (15.623,09)	R\$ (16.802,49)	R\$ (18.051,86)	R\$ (64.733,63)
(-) COFINS	R\$ (65.797,79)	R\$ (72.106,56)	R\$ (77.549,97)	R\$ (83.316,26)	R\$ (298.770,58)
(-) ICMS	R\$ (70.184,31)	R\$ (76.913,66)	R\$ (82.719,97)	R\$ (88.870,68)	R\$ (318.688,62)
(-) CSLL	R\$ (23.687,20)	R\$ (25.958,36)	R\$ (27.917,99)	R\$ (29.993,85)	R\$ (107.557,41)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (173.925,49)</b>	<b>R\$ (190.601,67)</b>	<b>R\$ (204.990,42)</b>	<b>R\$ (220.232,65)</b>	<b>R\$ (789.750,23)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.019.334,14</b>	<b>R\$ 2.212.950,31</b>	<b>R\$ 2.380.008,57</b>	<b>R\$ 2.556.976,08</b>	<b>R\$ 9.169.269,10</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (899.151,95)</b>	<b>R\$ (985.363,71)</b>	<b>R\$ (1.059.749,99)</b>	<b>R\$ (1.138.548,58)</b>	<b>R\$ (4.082.814,23)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 1.120.182,19</b>	<b>R\$ 1.227.586,60</b>	<b>R\$ 1.320.258,58</b>	<b>R\$ 1.418.427,50</b>	<b>R\$ 5.086.454,87</b>
(-) Perdas	R\$ (44.957,60)	R\$ (49.268,19)	R\$ (52.987,50)	R\$ (56.927,43)	R\$ (204.140,71)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (297.561,61)	R\$ (302.897,88)	R\$ (313.570,43)	R\$ (313.570,43)	R\$ (1.227.600,34)
(-) Funcionários	R\$ (248.188,87)	R\$ (257.090,58)	R\$ (261.541,43)	R\$ (261.541,43)	R\$ (1.028.362,30)
(-) Prolabore	R\$ (64.492,56)	R\$ (66.805,69)	R\$ (67.962,26)	R\$ (67.962,26)	R\$ (267.222,77)
(-) Salários	R\$ (312.681,43)	R\$ (323.896,27)	R\$ (329.503,69)	R\$ (329.503,69)	R\$ (1.295.585,08)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (655.200,64)</b>	<b>R\$ (676.062,34)</b>	<b>R\$ (696.061,61)</b>	<b>R\$ (700.001,54)</b>	<b>R\$ (2.727.326,13)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (9.257,47)
(-) Operadora de cartões	R\$ (76.974,09)	R\$ (84.334,32)	R\$ (90.684,96)	R\$ (97.412,31)	R\$ (349.405,68)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (79.288,46)</b>	<b>R\$ (86.648,69)</b>	<b>R\$ (92.999,33)</b>	<b>R\$ (99.726,67)</b>	<b>R\$ (358.663,15)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (438.651,93)</b>	<b>R\$ (192.284,16)</b>	<b>R\$ (206.799,92)</b>	<b>R\$ (222.176,70)</b>	<b>R\$ (1.059.912,70)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ (55.658,82)</b>	<b>R\$ 269.891,42</b>	<b>R\$ 321.697,71</b>	<b>R\$ 393.822,58</b>	<b>R\$ 929.752,89</b>
(-) Adicional IR	R\$ (11.546,08)	R\$ (13.228,42)	R\$ (14.679,99)	R\$ (16.217,67)	R\$ (55.672,15)
(-) IRPJ	R\$ (26.319,12)	R\$ (28.842,62)	R\$ (31.019,99)	R\$ (33.326,50)	R\$ (119.508,23)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (37.865,19)</b>	<b>R\$ (42.071,04)</b>	<b>R\$ (45.699,98)</b>	<b>R\$ (49.544,17)</b>	<b>R\$ (175.180,39)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (93.524,02)</b>	<b>R\$ 227.820,38</b>	<b>R\$ 275.997,73</b>	<b>R\$ 344.278,41</b>	<b>R\$ 754.572,50</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (45.564,08)</b>	<b>R\$ (55.199,55)</b>	<b>R\$ (68.855,68)</b>	<b>R\$ (169.619,30)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (93.524,02)</b>	<b>R\$ 182.256,30</b>	<b>R\$ 220.798,18</b>	<b>R\$ 275.422,73</b>	<b>R\$ 584.953,20</b>

## DRE 4º Ano - Mais Provável

DRE 2016

4º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 2.932.002,25</b>	<b>R\$ 3.057.370,25</b>	<b>R\$ 3.195.715,80</b>	<b>R\$ 3.337.366,81</b>	<b>R\$ 12.522.455,11</b>
(-) PIS	R\$ (19.058,01)	R\$ (19.872,91)	R\$ (20.772,15)	R\$ (21.692,88)	R\$ (81.395,96)
(-) COFINS	R\$ (87.960,07)	R\$ (91.721,11)	R\$ (95.871,47)	R\$ (100.121,00)	R\$ (375.673,65)
(-) ICMS	R\$ (93.824,07)	R\$ (97.835,85)	R\$ (102.262,91)	R\$ (106.795,74)	R\$ (400.718,56)
(-) CSLL	R\$ (31.665,62)	R\$ (33.019,60)	R\$ (34.513,73)	R\$ (36.043,56)	R\$ (135.242,52)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (232.507,78)</b>	<b>R\$ (242.449,46)</b>	<b>R\$ (253.420,26)</b>	<b>R\$ (264.653,19)</b>	<b>R\$ (993.030,69)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.699.494,47</b>	<b>R\$ 2.814.920,79</b>	<b>R\$ 2.942.295,53</b>	<b>R\$ 3.072.713,62</b>	<b>R\$ 11.529.424,42</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (1.202.067,79)</b>	<b>R\$ (1.253.466,39)</b>	<b>R\$ (1.310.185,56)</b>	<b>R\$ (1.368.259,91)</b>	<b>R\$ (5.133.979,65)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 1.497.426,69</b>	<b>R\$ 1.561.454,39</b>	<b>R\$ 1.632.109,97</b>	<b>R\$ 1.704.453,71</b>	<b>R\$ 6.395.444,77</b>
(-) Perdas	R\$ (60.103,39)	R\$ (62.673,32)	R\$ (65.509,28)	R\$ (68.413,00)	R\$ (256.698,98)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (312.380,18)	R\$ (317.982,20)	R\$ (329.186,23)	R\$ (329.186,23)	R\$ (1.288.734,84)
(-) Funcionários	R\$ (273.608,06)	R\$ (283.421,47)	R\$ (288.328,18)	R\$ (288.328,18)	R\$ (1.133.685,89)
(-) Prolabore	R\$ (67.962,26)	R\$ (70.399,84)	R\$ (71.618,63)	R\$ (71.618,63)	R\$ (281.599,36)
(-) Salários	R\$ (341.570,32)	R\$ (353.821,31)	R\$ (359.946,81)	R\$ (359.946,81)	R\$ (1.415.285,24)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (714.053,89)</b>	<b>R\$ (734.476,83)</b>	<b>R\$ (754.642,32)</b>	<b>R\$ (757.546,03)</b>	<b>R\$ (2.960.719,07)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (9.718,49)
(-) Operadora de cartões	R\$ (102.830,08)	R\$ (107.217,96)	R\$ (112.060,05)	R\$ (117.017,84)	R\$ (439.125,93)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (105.259,70)</b>	<b>R\$ (109.647,58)</b>	<b>R\$ (114.489,68)</b>	<b>R\$ (119.447,46)</b>	<b>R\$ (448.844,42)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (234.560,18)</b>	<b>R\$ (244.589,62)</b>	<b>R\$ (255.657,26)</b>	<b>R\$ (266.989,35)</b>	<b>R\$ (1.001.796,41)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ 440.852,91</b>	<b>R\$ 470.040,37</b>	<b>R\$ 504.620,72</b>	<b>R\$ 557.770,87</b>	<b>R\$ 1.973.284,87</b>
(-) Adicional IR	R\$ (17.456,02)	R\$ (18.458,96)	R\$ (19.565,73)	R\$ (20.698,93)	R\$ (76.179,64)
(-) IRPJ	R\$ (35.184,03)	R\$ (36.688,44)	R\$ (38.348,59)	R\$ (40.048,40)	R\$ (150.269,46)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (52.640,05)</b>	<b>R\$ (55.147,40)</b>	<b>R\$ (57.914,32)</b>	<b>R\$ (60.747,34)</b>	<b>R\$ (226.449,10)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ 388.212,87</b>	<b>R\$ 414.892,96</b>	<b>R\$ 446.706,40</b>	<b>R\$ 497.023,54</b>	<b>R\$ 1.746.835,77</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ (97.053,22)</b>	<b>R\$ (103.723,24)</b>	<b>R\$ (107.020,48)</b>	<b>R\$ (124.255,88)</b>	<b>R\$ (432.052,82)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ 291.159,65</b>	<b>R\$ 311.169,72</b>	<b>R\$ 339.685,92</b>	<b>R\$ 372.767,65</b>	<b>R\$ 1.314.782,94</b>

## DRE 5º Ano - Mais Provável

DRE 2016

5º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 3.458.740,03	R\$ 3.564.601,89	R\$ 3.676.977,15	R\$ 3.790.655,43	R\$ 14.490.974,49
(-) PIS	R\$ (22.481,81)	R\$ (23.169,91)	R\$ (23.900,35)	R\$ (24.639,26)	R\$ (94.191,33)
(-) COFINS	R\$ (103.762,20)	R\$ (106.938,06)	R\$ (110.309,31)	R\$ (113.719,66)	R\$ (434.729,23)
(-) ICMS	R\$ (110.679,68)	R\$ (114.067,26)	R\$ (117.663,27)	R\$ (121.300,97)	R\$ (463.711,18)
(-) CSLL	R\$ (37.354,39)	R\$ (38.497,70)	R\$ (39.711,35)	R\$ (40.939,08)	R\$ (156.502,52)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (274.278,08)</b>	<b>R\$ (282.672,93)</b>	<b>R\$ (291.584,29)</b>	<b>R\$ (300.598,98)</b>	<b>R\$ (1.149.134,28)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 3.184.461,94</b>	<b>R\$ 3.281.928,96</b>	<b>R\$ 3.385.392,86</b>	<b>R\$ 3.490.056,45</b>	<b>R\$ 13.341.840,21</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (1.418.020,73)</b>	<b>R\$ (1.461.422,17)</b>	<b>R\$ (1.507.493,99)</b>	<b>R\$ (1.554.100,03)</b>	<b>R\$ (5.941.036,92)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 1.766.441,21</b>	<b>R\$ 1.820.506,79</b>	<b>R\$ 1.877.898,87</b>	<b>R\$ 1.935.956,42</b>	<b>R\$ 7.400.803,29</b>
(-) Perdas	R\$ (70.901,04)	R\$ (73.071,11)	R\$ (75.374,70)	R\$ (77.705,00)	R\$ (297.051,85)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (327.936,71)	R\$ (333.817,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (1.352.913,84)
(-) Funcionários	R\$ (288.328,18)	R\$ (298.669,55)	R\$ (303.840,23)	R\$ (303.840,23)	R\$ (1.194.678,19)
(-) Prolabore	R\$ (71.618,63)	R\$ (74.187,35)	R\$ (75.471,71)	R\$ (75.471,71)	R\$ (296.749,40)
(-) Salários	R\$ (359.946,81)	R\$ (372.856,90)	R\$ (379.311,94)	R\$ (379.311,94)	R\$ (1.491.427,59)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (758.784,55)</b>	<b>R\$ (779.745,72)</b>	<b>R\$ (800.266,35)</b>	<b>R\$ (802.596,65)</b>	<b>R\$ (3.141.393,27)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (10.202,48)
(-) Operadora de cartões	R\$ (121.265,90)	R\$ (124.971,07)	R\$ (128.904,20)	R\$ (132.882,94)	R\$ (508.024,11)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (123.816,52)</b>	<b>R\$ (127.521,69)</b>	<b>R\$ (131.454,82)</b>	<b>R\$ (135.433,56)</b>	<b>R\$ (518.226,58)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (276.699,20)</b>	<b>R\$ (285.168,15)</b>	<b>R\$ (294.158,17)</b>	<b>R\$ (303.252,43)</b>	<b>R\$ (1.159.277,96)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ 604.440,94</b>	<b>R\$ 625.371,23</b>	<b>R\$ 649.319,53</b>	<b>R\$ 691.973,78</b>	<b>R\$ 2.571.105,48</b>
(-) Adicional IR	R\$ (21.669,92)	R\$ (22.516,82)	R\$ (23.415,82)	R\$ (24.325,24)	R\$ (91.927,80)
(-) IRPJ	R\$ (41.504,88)	R\$ (42.775,22)	R\$ (44.123,73)	R\$ (45.487,87)	R\$ (173.891,69)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (63.174,80)</b>	<b>R\$ (65.292,04)</b>	<b>R\$ (67.539,54)</b>	<b>R\$ (69.813,11)</b>	<b>R\$ (265.819,49)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ 541.266,14</b>	<b>R\$ 560.079,20</b>	<b>R\$ 581.779,98</b>	<b>R\$ 622.160,67</b>	<b>R\$ 2.305.285,99</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ (135.316,53)</b>	<b>R\$ (140.019,80)</b>	<b>R\$ (139.085,57)</b>	<b>R\$ (155.540,17)</b>	<b>R\$ (569.962,07)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ 405.949,60</b>	<b>R\$ 420.059,40</b>	<b>R\$ 442.694,42</b>	<b>R\$ 466.620,50</b>	<b>R\$ 1.735.323,92</b>

## Apêndice 15: Cenário pessimista

### DRE 1º Ano - Pessimista

DRE 2013

1º Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 114.088,59	R\$ 137.533,34	R\$ 154.037,34	R\$ 160.198,83	R\$ 165.004,80	R\$ 169.954,94	R\$ 178.452,69	R\$ 183.806,27	R\$ 189.320,46	R\$ 195.000,07	R\$ 200.850,07	R\$ 210.892,58	R\$ 2.059.139,98
(-)SIMPLES	R\$ (11.454,49)	R\$ (13.808,35)	R\$ (15.465,35)	R\$ (16.083,96)	R\$ (16.566,48)	R\$ (17.063,48)	R\$ (17.916,65)	R\$ (18.454,15)	R\$ (19.007,77)	R\$ (19.578,01)	R\$ (20.165,35)	R\$ (21.173,61)	R\$ (206.737,65)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	R\$ (11.454,49)	R\$ (13.808,35)	R\$ (15.465,35)	R\$ (16.083,96)	R\$ (16.566,48)	R\$ (17.063,48)	R\$ (17.916,65)	R\$ (18.454,15)	R\$ (19.007,77)	R\$ (19.578,01)	R\$ (20.165,35)	R\$ (21.173,61)	R\$ (206.737,65)
<b>= Receita Líquida</b>	R\$ 102.634,10	R\$ 123.724,99	R\$ 138.571,99	R\$ 144.114,87	R\$ 148.438,32	R\$ 152.891,47	R\$ 160.536,04	R\$ 165.352,12	R\$ 170.312,68	R\$ 175.422,06	R\$ 180.684,73	R\$ 189.718,96	R\$ 1.852.402,33
<b>(-) CPV</b>	R\$ (46.527,88)	R\$ (56.089,17)	R\$ (62.819,87)	R\$ (65.332,67)	R\$ (67.292,65)	R\$ (69.311,43)	R\$ (72.777,00)	R\$ (74.960,31)	R\$ (77.209,12)	R\$ (79.525,39)	R\$ (81.911,16)	R\$ (86.006,71)	R\$ (839.763,37)
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	R\$ 56.106,22	R\$ 67.635,82	R\$ 75.752,12	R\$ 78.782,20	R\$ 81.145,67	R\$ 83.580,04	R\$ 87.759,04	R\$ 90.391,81	R\$ 93.103,56	R\$ 95.896,67	R\$ 98.773,57	R\$ 103.712,25	R\$ 1.012.638,95
(-) Perdas	R\$ (2.326,39)	R\$ (2.804,46)	R\$ (3.140,99)	R\$ (3.266,63)	R\$ (3.364,63)	R\$ (3.465,57)	R\$ (3.638,85)	R\$ (3.748,02)	R\$ (3.860,46)	R\$ (3.976,27)	R\$ (4.095,56)	R\$ (4.300,34)	R\$ (41.988,17)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (360.000,00)
(-) Funcionários	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (285.048,00)
(-) Prolabore	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (244.800,00)
(-) Salários	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (529.848,00)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	R\$ (76.480,39)	R\$ (76.958,46)	R\$ (77.294,99)	R\$ (77.420,63)	R\$ (77.518,63)	R\$ (77.619,57)	R\$ (77.792,85)	R\$ (77.902,02)	R\$ (78.014,46)	R\$ (78.130,27)	R\$ (78.249,56)	R\$ (78.454,34)	R\$ (931.836,17)
(-) Sala Comercial	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (8.400,00)
(-) Operadora de cartões	R\$ (3.492,66)	R\$ (4.196,00)	R\$ (4.691,12)	R\$ (4.875,96)	R\$ (5.020,14)	R\$ (5.168,65)	R\$ (5.423,58)	R\$ (5.584,19)	R\$ (5.749,61)	R\$ (5.920,00)	R\$ (6.095,50)	R\$ (6.396,78)	R\$ (62.614,20)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	R\$ (4.192,66)	R\$ (4.896,00)	R\$ (5.391,12)	R\$ (5.575,96)	R\$ (5.720,14)	R\$ (5.868,65)	R\$ (6.123,58)	R\$ (6.284,19)	R\$ (6.449,61)	R\$ (6.620,00)	R\$ (6.795,50)	R\$ (7.096,78)	R\$ (71.014,20)
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	R\$ (34.226,58)	R\$ (41.260,00)	R\$ (46.211,20)	R\$ (12.815,91)	R\$ (13.200,38)	R\$ (13.596,40)	R\$ (14.276,22)	R\$ (14.704,50)	R\$ (15.145,64)	R\$ (15.600,01)	R\$ (16.068,01)	R\$ (16.871,41)	R\$ (253.976,24)
<b>(-) Depreciação</b>	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (3.600,00)
<b>= Resultado Líquido</b>	R\$ (59.093,41)	R\$ (55.778,64)	R\$ (53.445,20)	R\$ (17.330,30)	R\$ (15.593,49)	R\$ (13.804,58)	R\$ (10.733,61)	R\$ (8.798,90)	R\$ (6.806,14)	R\$ (4.753,61)	R\$ (2.639,50)	R\$ 989,73	R\$ (247.787,65)
<b>(-) Participação Acionária</b>													R\$ -
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	R\$ (59.093,41)	R\$ (55.778,64)	R\$ (53.445,20)	R\$ (17.330,30)	R\$ (15.593,49)	R\$ (13.804,58)	R\$ (10.733,61)	R\$ (8.798,90)	R\$ (6.806,14)	R\$ (4.753,61)	R\$ (2.639,50)	R\$ 989,73	R\$ (247.787,65)

## DRE 2º Ano – Pessimista

DRE 2014

2º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 1.066.141,01</b>	<b>R\$ 1.205.599,20</b>	<b>R\$ 1.322.759,03</b>	<b>R\$ 1.437.248,04</b>	<b>R\$ 5.031.747,28</b>
(-) PIS	R\$ (6.929,92)	R\$ (7.836,39)	R\$ (8.597,93)	R\$ (9.342,11)	R\$ (32.706,36)
(-) COFINS	R\$ (31.984,23)	R\$ (36.167,98)	R\$ (39.682,77)	R\$ (43.117,44)	R\$ (150.952,42)
(-) ICMS	R\$ (34.116,51)	R\$ (38.579,17)	R\$ (42.328,29)	R\$ (45.991,94)	R\$ (161.015,91)
(-) CSLL	R\$ (11.514,32)	R\$ (13.020,47)	R\$ (14.285,80)	R\$ (15.522,28)	R\$ (54.342,87)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (84.544,98)</b>	<b>R\$ (95.604,02)</b>	<b>R\$ (104.894,79)</b>	<b>R\$ (113.973,77)</b>	<b>R\$ (399.017,56)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 981.596,03</b>	<b>R\$ 1.109.995,19</b>	<b>R\$ 1.217.864,23</b>	<b>R\$ 1.323.274,27</b>	<b>R\$ 4.632.729,72</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (436.809,27)</b>	<b>R\$ (493.946,77)</b>	<b>R\$ (539.447,72)</b>	<b>R\$ (588.855,76)</b>	<b>R\$ (2.059.059,53)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 544.786,76</b>	<b>R\$ 616.048,41</b>	<b>R\$ 678.416,51</b>	<b>R\$ 734.418,51</b>	<b>R\$ 2.573.670,19</b>
(-) Perdas	R\$ (21.840,46)	R\$ (24.697,34)	R\$ (26.972,39)	R\$ (29.442,79)	R\$ (102.952,98)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (755.856,00)
(-) Funcionários	R\$ (150.191,79)	R\$ (155.578,67)	R\$ (158.272,11)	R\$ (158.272,11)	R\$ (622.314,68)
(-) Prolabore	R\$ (61.200,00)	R\$ (63.395,04)	R\$ (64.492,56)	R\$ (64.492,56)	R\$ (253.580,16)
(-) Salários	R\$ (211.391,79)	R\$ (218.973,71)	R\$ (222.764,67)	R\$ (222.764,67)	R\$ (875.894,84)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (422.196,25)</b>	<b>R\$ (432.635,05)</b>	<b>R\$ (438.701,06)</b>	<b>R\$ (441.171,46)</b>	<b>R\$ (1.734.703,82)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (8.818,32)
(-) Operadora de cartões	R\$ (37.524,94)	R\$ (42.405,97)	R\$ (46.506,57)	R\$ (50.513,68)	R\$ (176.951,15)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (39.729,52)</b>	<b>R\$ (44.610,55)</b>	<b>R\$ (48.711,15)</b>	<b>R\$ (52.718,26)</b>	<b>R\$ (185.769,47)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (213.228,20)</b>	<b>R\$ (96.447,94)</b>	<b>R\$ (105.820,72)</b>	<b>R\$ (114.979,84)</b>	<b>R\$ (530.476,70)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (7.200,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ (132.167,22)</b>	<b>R\$ 40.554,88</b>	<b>R\$ 83.383,59</b>	<b>R\$ 123.748,95</b>	<b>R\$ 115.520,20</b>
(-) Adicional IR	R\$ -	R\$ (3.644,79)	R\$ (4.582,07)	R\$ (5.497,98)	R\$ (13.724,85)
(-) IRPJ	R\$ (12.793,69)	R\$ (14.467,19)	R\$ (15.873,11)	R\$ (17.246,98)	R\$ (60.380,97)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (12.793,69)</b>	<b>R\$ (18.111,98)</b>	<b>R\$ (20.455,18)</b>	<b>R\$ (22.744,96)</b>	<b>R\$ (74.105,82)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (144.960,91)</b>	<b>R\$ 22.442,89</b>	<b>R\$ 62.928,41</b>	<b>R\$ 101.003,99</b>	<b>R\$ 41.414,38</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (144.960,91)</b>	<b>R\$ 22.442,89</b>	<b>R\$ 62.928,41</b>	<b>R\$ 101.003,99</b>	<b>R\$ 41.414,38</b>



## DRE 3º Ano – Pessimista

DRE 2015

3º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 1.941.099,88</b>	<b>R\$ 2.104.395,21</b>	<b>R\$ 2.249.701,78</b>	<b>R\$ 2.389.761,55</b>	<b>R\$ 8.684.958,42</b>
(-) PIS	R\$ (12.617,15)	R\$ (13.678,57)	R\$ (14.623,06)	R\$ (15.533,45)	R\$ (56.452,23)
(-) COFINS	R\$ (58.233,00)	R\$ (63.131,86)	R\$ (67.491,05)	R\$ (71.692,85)	R\$ (260.548,75)
(-) ICMS	R\$ (62.115,20)	R\$ (67.340,65)	R\$ (71.990,46)	R\$ (76.472,37)	R\$ (277.918,67)
(-) CSLL	R\$ (20.963,88)	R\$ (22.727,47)	R\$ (24.296,78)	R\$ (25.809,42)	R\$ (93.797,55)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (153.929,22)</b>	<b>R\$ (166.878,54)</b>	<b>R\$ (178.401,35)</b>	<b>R\$ (189.508,09)</b>	<b>R\$ (688.717,20)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 1.787.170,66</b>	<b>R\$ 1.937.516,67</b>	<b>R\$ 2.071.300,42</b>	<b>R\$ 2.200.253,46</b>	<b>R\$ 7.996.241,22</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (795.249,61)</b>	<b>R\$ (862.150,11)</b>	<b>R\$ (921.680,79)</b>	<b>R\$ (979.061,91)</b>	<b>R\$ (3.558.142,43)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 991.921,04</b>	<b>R\$ 1.075.366,56</b>	<b>R\$ 1.149.619,63</b>	<b>R\$ 1.221.191,55</b>	<b>R\$ 4.438.098,79</b>
(-) Perdas	R\$ (39.762,48)	R\$ (43.107,51)	R\$ (46.084,04)	R\$ (48.953,10)	R\$ (177.907,12)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (297.561,61)	R\$ (302.897,88)	R\$ (313.570,43)	R\$ (313.570,43)	R\$ (1.227.600,34)
(-) Funcionários	R\$ (248.188,87)	R\$ (257.090,58)	R\$ (261.541,43)	R\$ (261.541,43)	R\$ (1.028.362,30)
(-) Prolabore	R\$ (64.492,56)	R\$ (66.805,69)	R\$ (67.962,26)	R\$ (67.962,26)	R\$ (267.222,77)
(-) Salários	R\$ (312.681,43)	R\$ (323.896,27)	R\$ (329.503,69)	R\$ (329.503,69)	R\$ (1.295.585,08)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (650.005,52)</b>	<b>R\$ (669.901,66)</b>	<b>R\$ (689.158,15)</b>	<b>R\$ (692.027,21)</b>	<b>R\$ (2.701.092,54)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (9.257,47)
(-) Operadora de cartões	R\$ (68.148,50)	R\$ (73.863,83)	R\$ (78.949,56)	R\$ (83.851,65)	R\$ (304.813,54)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (70.462,86)</b>	<b>R\$ (76.178,20)</b>	<b>R\$ (81.263,93)</b>	<b>R\$ (86.166,02)</b>	<b>R\$ (314.071,02)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (388.219,98)</b>	<b>R\$ (168.351,62)</b>	<b>R\$ (179.976,14)</b>	<b>R\$ (191.180,92)</b>	<b>R\$ (927.728,66)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ (119.467,32)</b>	<b>R\$ 158.235,08</b>	<b>R\$ 196.521,41</b>	<b>R\$ 249.117,40</b>	<b>R\$ 484.406,57</b>
(-) Adicional IR	R\$ (9.528,80)	R\$ (10.835,16)	R\$ (11.997,61)	R\$ (13.118,09)	R\$ (45.479,67)
(-) IRPJ	R\$ (23.293,20)	R\$ (25.252,74)	R\$ (26.996,42)	R\$ (28.677,14)	R\$ (104.219,50)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (32.822,00)</b>	<b>R\$ (36.087,90)</b>	<b>R\$ (38.994,04)</b>	<b>R\$ (41.795,23)</b>	<b>R\$ (149.699,17)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (152.289,31)</b>	<b>R\$ 122.147,18</b>	<b>R\$ 157.527,37</b>	<b>R\$ 207.322,16</b>	<b>R\$ 334.707,40</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (24.429,44)</b>	<b>R\$ (31.505,47)</b>	<b>R\$ (41.464,43)</b>	<b>R\$ (97.399,34)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (152.289,31)</b>	<b>R\$ 97.717,74</b>	<b>R\$ 126.021,90</b>	<b>R\$ 165.857,73</b>	<b>R\$ 237.308,06</b>

## DRE 4º Ano – Pessimista

DRE 2016

4º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 2.515.292,98	R\$ 2.615.779,48	R\$ 2.732.691,37	R\$ 2.845.469,97	R\$ 10.709.233,80
(-) PIS	R\$ (16.349,40)	R\$ (17.002,57)	R\$ (17.762,49)	R\$ (18.495,55)	R\$ (69.610,02)
(-) COFINS	R\$ (75.458,79)	R\$ (78.473,38)	R\$ (81.980,74)	R\$ (85.364,10)	R\$ (321.277,01)
(-) ICMS	R\$ (80.489,38)	R\$ (83.704,94)	R\$ (87.446,12)	R\$ (91.055,04)	R\$ (342.695,48)
(-) CSLL	R\$ (27.165,16)	R\$ (28.250,42)	R\$ (29.513,07)	R\$ (30.731,08)	R\$ (115.659,73)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (199.462,73)</b>	<b>R\$ (207.431,31)</b>	<b>R\$ (216.702,43)</b>	<b>R\$ (225.645,77)</b>	<b>R\$ (849.242,24)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.315.830,25</b>	<b>R\$ 2.408.348,17</b>	<b>R\$ 2.515.988,94</b>	<b>R\$ 2.619.824,20</b>	<b>R\$ 9.859.991,56</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (1.030.542,20)</b>	<b>R\$ (1.071.712,58)</b>	<b>R\$ (1.119.612,62)</b>	<b>R\$ (1.165.819,21)</b>	<b>R\$ (4.387.686,60)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 1.285.288,05</b>	<b>R\$ 1.336.635,59</b>	<b>R\$ 1.396.376,32</b>	<b>R\$ 1.454.004,99</b>	<b>R\$ 5.472.304,96</b>
(-) Perdas	R\$ (51.527,11)	R\$ (53.585,63)	R\$ (55.980,63)	R\$ (58.290,96)	R\$ (219.384,33)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (312.380,18)	R\$ (317.982,20)	R\$ (329.186,23)	R\$ (329.186,23)	R\$ (1.288.734,84)
(-) Funcionários	R\$ (273.608,06)	R\$ (283.421,47)	R\$ (288.328,18)	R\$ (288.328,18)	R\$ (1.133.685,89)
(-) Prolabore	R\$ (67.962,26)	R\$ (70.399,84)	R\$ (71.618,63)	R\$ (71.618,63)	R\$ (281.599,36)
(-) Salários	R\$ (341.570,32)	R\$ (353.821,31)	R\$ (359.946,81)	R\$ (359.946,81)	R\$ (1.415.285,24)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (705.477,61)</b>	<b>R\$ (725.389,14)</b>	<b>R\$ (745.113,67)</b>	<b>R\$ (747.424,00)</b>	<b>R\$ (2.923.404,41)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (9.718,49)
(-) Operadora de cartões	R\$ (88.245,25)	R\$ (91.762,28)	R\$ (95.854,20)	R\$ (99.801,45)	R\$ (375.663,18)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (90.674,88)</b>	<b>R\$ (94.191,91)</b>	<b>R\$ (98.283,82)</b>	<b>R\$ (102.231,07)</b>	<b>R\$ (385.381,68)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (201.223,44)</b>	<b>R\$ (209.262,36)</b>	<b>R\$ (218.615,31)</b>	<b>R\$ (227.637,60)</b>	<b>R\$ (856.738,70)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ 285.212,12</b>	<b>R\$ 305.092,19</b>	<b>R\$ 331.663,52</b>	<b>R\$ 374.012,32</b>	<b>R\$ 1.295.980,16</b>
(-) Adicional IR	R\$ (14.122,34)	R\$ (14.926,24)	R\$ (15.861,53)	R\$ (16.763,76)	R\$ (61.673,87)
(-) IRPJ	R\$ (30.183,52)	R\$ (31.389,35)	R\$ (32.792,30)	R\$ (34.145,64)	R\$ (128.510,81)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (44.305,86)</b>	<b>R\$ (46.315,59)</b>	<b>R\$ (48.653,83)</b>	<b>R\$ (50.909,40)</b>	<b>R\$ (190.184,68)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ 240.906,27</b>	<b>R\$ 258.776,60</b>	<b>R\$ 283.009,70</b>	<b>R\$ 323.102,93</b>	<b>R\$ 1.105.795,48</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ (60.226,57)</b>	<b>R\$ (64.694,15)</b>	<b>R\$ (68.422,89)</b>	<b>R\$ (80.775,73)</b>	<b>R\$ (274.119,34)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ 180.679,70</b>	<b>R\$ 194.082,45</b>	<b>R\$ 214.586,80</b>	<b>R\$ 242.327,19</b>	<b>R\$ 831.676,14</b>

## DRE 5º Ano – Pessimista

DRE 2016

5º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 2.941.995,94	R\$ 3.020.253,47	R\$ 3.107.059,47	R\$ 3.190.997,32	R\$ 12.260.306,20
(-) PIS	R\$ (19.122,97)	R\$ (19.631,65)	R\$ (20.195,89)	R\$ (20.741,48)	R\$ (79.691,99)
(-) COFINS	R\$ (88.259,88)	R\$ (90.607,60)	R\$ (93.211,78)	R\$ (95.729,92)	R\$ (367.809,19)
(-) ICMS	R\$ (94.143,87)	R\$ (96.648,11)	R\$ (99.425,90)	R\$ (102.111,91)	R\$ (392.329,80)
(-) CSLL	R\$ (31.773,56)	R\$ (32.618,74)	R\$ (33.556,24)	R\$ (34.462,77)	R\$ (132.411,31)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (233.300,28)</b>	<b>R\$ (239.506,10)</b>	<b>R\$ (246.389,82)</b>	<b>R\$ (253.046,09)</b>	<b>R\$ (972.242,28)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.708.695,66</b>	<b>R\$ 2.780.747,37</b>	<b>R\$ 2.860.669,65</b>	<b>R\$ 2.937.951,23</b>	<b>R\$ 11.288.063,92</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (1.205.366,92)</b>	<b>R\$ (1.237.429,86)</b>	<b>R\$ (1.272.995,20)</b>	<b>R\$ (1.307.385,43)</b>	<b>R\$ (5.023.177,41)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 1.503.328,74</b>	<b>R\$ 1.543.317,51</b>	<b>R\$ 1.587.674,45</b>	<b>R\$ 1.630.565,81</b>	<b>R\$ 6.264.886,51</b>
(-) Perdas	R\$ (60.268,35)	R\$ (61.871,49)	R\$ (63.649,76)	R\$ (65.369,27)	R\$ (251.158,87)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (327.936,71)	R\$ (333.817,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (1.352.913,84)
(-) Funcionários	R\$ (288.328,18)	R\$ (298.669,55)	R\$ (303.840,23)	R\$ (303.840,23)	R\$ (1.194.678,19)
(-) Prolabore	R\$ (71.618,63)	R\$ (74.187,35)	R\$ (75.471,71)	R\$ (75.471,71)	R\$ (296.749,40)
(-) Salários	R\$ (359.946,81)	R\$ (372.856,90)	R\$ (379.311,94)	R\$ (379.311,94)	R\$ (1.491.427,59)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (748.151,86)</b>	<b>R\$ (768.546,10)</b>	<b>R\$ (788.541,41)</b>	<b>R\$ (790.260,92)</b>	<b>R\$ (3.095.500,30)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (10.202,48)
(-) Operadora de cartões	R\$ (103.179,86)	R\$ (105.918,87)	R\$ (108.957,08)	R\$ (111.894,91)	R\$ (429.950,72)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (105.730,48)</b>	<b>R\$ (108.469,49)</b>	<b>R\$ (111.507,70)</b>	<b>R\$ (114.445,53)</b>	<b>R\$ (440.153,19)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (235.359,68)</b>	<b>R\$ (241.620,28)</b>	<b>R\$ (248.564,76)</b>	<b>R\$ (255.279,79)</b>	<b>R\$ (980.824,50)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (2.700,00)</b>	<b>R\$ (10.800,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ 411.386,73</b>	<b>R\$ 421.981,64</b>	<b>R\$ 436.360,58</b>	<b>R\$ 467.879,57</b>	<b>R\$ 1.737.608,53</b>
(-) Adicional IR	R\$ (17.535,97)	R\$ (18.162,03)	R\$ (18.856,48)	R\$ (19.527,98)	R\$ (74.082,45)
(-) IRPJ	R\$ (35.303,95)	R\$ (36.243,04)	R\$ (37.284,71)	R\$ (38.291,97)	R\$ (147.123,67)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (52.839,92)</b>	<b>R\$ (54.405,07)</b>	<b>R\$ (56.141,19)</b>	<b>R\$ (57.819,95)</b>	<b>R\$ (221.206,12)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ 358.546,81</b>	<b>R\$ 367.576,57</b>	<b>R\$ 380.219,40</b>	<b>R\$ 410.059,63</b>	<b>R\$ 1.516.402,40</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ (89.636,70)</b>	<b>R\$ (91.894,14)</b>	<b>R\$ (91.532,46)</b>	<b>R\$ (102.514,91)</b>	<b>R\$ (375.578,21)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ 268.910,11</b>	<b>R\$ 275.682,43</b>	<b>R\$ 288.686,94</b>	<b>R\$ 307.544,72</b>	<b>R\$ 1.140.824,19</b>

## Apêndice 16: Cenário otimista

### DRE 1º Ano - Otimista

DRE 2013

1º Ano

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Receita Operacional Bruta	R\$ 114.088,59	R\$ 137.533,34	R\$ 159.538,67	R\$ 172.301,77	R\$ 186.085,91	R\$ 200.972,78	R\$ 220.065,20	R\$ 237.670,41	R\$ 256.684,04	R\$ 277.218,77	R\$ 299.396,27	R\$ 327.838,91	R\$ 2.589.394,66
(-)SIMPLES	R\$ (11.773,94)	R\$ (14.193,44)	R\$ (16.464,39)	R\$ (17.781,54)	R\$ (19.204,07)	R\$ (20.740,39)	R\$ (22.710,73)	R\$ (24.527,59)	R\$ (26.489,79)	R\$ (28.608,98)	R\$ (30.897,69)	R\$ (33.832,98)	R\$ (267.225,53)
(-) Impostos e Contribuições	R\$ (11.773,94)	R\$ (14.193,44)	R\$ (16.464,39)	R\$ (17.781,54)	R\$ (19.204,07)	R\$ (20.740,39)	R\$ (22.710,73)	R\$ (24.527,59)	R\$ (26.489,79)	R\$ (28.608,98)	R\$ (30.897,69)	R\$ (33.832,98)	R\$ (267.225,53)
= Receita Líquida	R\$ 102.314,65	R\$ 123.339,90	R\$ 143.074,28	R\$ 154.520,22	R\$ 166.881,84	R\$ 180.232,39	R\$ 197.354,47	R\$ 213.142,82	R\$ 230.194,25	R\$ 248.609,79	R\$ 268.498,57	R\$ 294.005,94	R\$ 2.322.169,13
(-) CPV	R\$ (46.558,69)	R\$ (56.126,31)	R\$ (65.106,52)	R\$ (70.315,04)	R\$ (75.940,25)	R\$ (82.015,47)	R\$ (89.806,94)	R\$ (96.991,49)	R\$ (104.750,81)	R\$ (113.130,87)	R\$ (122.181,34)	R\$ (133.788,57)	R\$ (1.056.712,30)
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 55.755,96	R\$ 67.213,59	R\$ 77.967,76	R\$ 84.205,18	R\$ 90.941,60	R\$ 98.216,92	R\$ 107.547,53	R\$ 116.151,33	R\$ 125.443,44	R\$ 135.478,92	R\$ 146.317,23	R\$ 160.217,37	R\$ 1.265.456,82
(-) Perdas	R\$ (2.327,93)	R\$ (2.806,32)	R\$ (3.255,33)	R\$ (3.515,75)	R\$ (3.797,01)	R\$ (4.100,77)	R\$ (4.490,35)	R\$ (4.849,57)	R\$ (5.237,54)	R\$ (5.656,54)	R\$ (6.109,07)	R\$ (6.689,43)	R\$ (52.835,62)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (360.000,00)
(-) Funcionários	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (23.754,00)	R\$ (285.048,00)
(-) Pro labore	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (20.400,00)	R\$ (244.800,00)
(-) Salários	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (44.154,00)	R\$ (529.848,00)
(-) Despesas Operacionais	R\$ (76.481,93)	R\$ (76.960,32)	R\$ (77.409,33)	R\$ (77.669,75)	R\$ (77.951,01)	R\$ (78.254,77)	R\$ (78.644,35)	R\$ (79.003,57)	R\$ (79.391,54)	R\$ (79.810,54)	R\$ (80.263,07)	R\$ (80.843,43)	R\$ (942.683,62)
(-) Sala Comercial	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (700,00)	R\$ (8.400,00)
(-) Operadora de cartões	R\$ (3.492,66)	R\$ (4.196,00)	R\$ (4.856,16)	R\$ (5.239,05)	R\$ (5.652,58)	R\$ (6.099,18)	R\$ (6.671,96)	R\$ (7.200,11)	R\$ (7.770,52)	R\$ (8.386,56)	R\$ (9.051,89)	R\$ (9.905,17)	R\$ (78.521,84)
(-) Despesas Administrativas	R\$ (4.192,66)	R\$ (4.896,00)	R\$ (5.556,16)	R\$ (5.939,05)	R\$ (6.352,58)	R\$ (6.799,18)	R\$ (7.371,96)	R\$ (7.900,11)	R\$ (8.470,52)	R\$ (9.086,56)	R\$ (9.751,89)	R\$ (10.605,17)	R\$ (86.921,84)
(-) Despesas Comerciais	R\$ (34.226,58)	R\$ (41.260,00)	R\$ (47.861,60)	R\$ (53.784,14)	R\$ (59.886,87)	R\$ (66.077,82)	R\$ (72.460,22)	R\$ (79.013,63)	R\$ (85.734,72)	R\$ (92.577,50)	R\$ (99.621,70)	R\$ (106.927,11)	R\$ (869.606,91)
(-) Depreciação	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (3.600,00)
= Resultado Líquido	R\$ (59.445,21)	R\$ (56.202,73)	R\$ (53.159,33)	R\$ (50.167,77)	R\$ (47.258,87)	R\$ (44.418,86)	R\$ (41.626,01)	R\$ (38.879,01)	R\$ (36.266,66)	R\$ (33.694,31)	R\$ (31.162,57)	R\$ (28.670,66)	R\$ (65.355,54)
(-) Participação Acionária													R\$ -
= Resultado Final do Exercício	R\$ (59.445,21)	R\$ (56.202,73)	R\$ (53.159,33)	R\$ (50.167,77)	R\$ (47.258,87)	R\$ (44.418,86)	R\$ (41.626,01)	R\$ (38.879,01)	R\$ (36.266,66)	R\$ (33.694,31)	R\$ (31.162,57)	R\$ (28.670,66)	R\$ (65.355,54)

## DRE 2º Ano – Otimista

DRE 2014

2º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 1.414.515,17</b>	<b>R\$ 1.601.249,27</b>	<b>R\$ 1.800.797,39</b>	<b>R\$ 2.034.635,40</b>	<b>R\$ 6.851.197,22</b>
(-) PIS	R\$ (9.194,35)	R\$ (10.408,12)	R\$ (11.705,18)	R\$ (13.225,13)	R\$ (44.532,78)
(-) COFINS	R\$ (42.435,45)	R\$ (48.037,48)	R\$ (54.023,92)	R\$ (61.039,06)	R\$ (205.535,92)
(-) ICMS	R\$ (45.264,49)	R\$ (51.239,98)	R\$ (57.625,52)	R\$ (65.108,33)	R\$ (219.238,31)
(-) CSSL	R\$ (15.276,76)	R\$ (17.293,49)	R\$ (19.448,61)	R\$ (21.974,06)	R\$ (73.992,93)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	<b>R\$ (112.171,05)</b>	<b>R\$ (126.979,07)</b>	<b>R\$ (142.803,23)</b>	<b>R\$ (161.346,59)</b>	<b>R\$ (543.299,94)</b>
<b>= Receita Líquida</b>	<b>R\$ 1.302.344,11</b>	<b>R\$ 1.474.270,20</b>	<b>R\$ 1.657.994,16</b>	<b>R\$ 1.873.288,81</b>	<b>R\$ 6.307.897,28</b>
<b>(-) CPV</b>	<b>R\$ (579.925,58)</b>	<b>R\$ (656.483,18)</b>	<b>R\$ (734.888,73)</b>	<b>R\$ (834.163,64)</b>	<b>R\$ (2.805.461,14)</b>
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 722.418,53</b>	<b>R\$ 817.787,02</b>	<b>R\$ 923.105,43</b>	<b>R\$ 1.039.125,17</b>	<b>R\$ 3.502.436,15</b>
(-) Perdas	R\$ (28.996,28)	R\$ (32.824,16)	R\$ (36.744,44)	R\$ (41.708,18)	R\$ (140.273,06)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (188.964,00)	R\$ (755.856,00)
(-) Funcionários	R\$ (153.390,00)	R\$ (158.891,59)	R\$ (161.642,38)	R\$ (161.642,38)	R\$ (635.566,35)
(-) Prolabore	R\$ (61.200,00)	R\$ (63.395,04)	R\$ (64.492,56)	R\$ (64.492,56)	R\$ (253.580,16)
(-) Salários	R\$ (214.590,00)	R\$ (222.286,63)	R\$ (226.134,94)	R\$ (226.134,94)	R\$ (889.146,51)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ (432.550,28)</b>	<b>R\$ (444.074,79)</b>	<b>R\$ (451.843,38)</b>	<b>R\$ (456.807,12)</b>	<b>R\$ (1.785.275,57)</b>
(-) Sala Comercial	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (2.204,58)	R\$ (8.818,32)
(-) Operadora de cartões	R\$ (49.718,03)	R\$ (56.253,72)	R\$ (63.237,91)	R\$ (71.422,24)	R\$ (240.631,90)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ (51.922,61)</b>	<b>R\$ (58.458,30)</b>	<b>R\$ (65.442,49)</b>	<b>R\$ (73.626,82)</b>	<b>R\$ (249.450,22)</b>
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	<b>R\$ (282.903,03)</b>	<b>R\$ (128.099,94)</b>	<b>R\$ (144.063,79)</b>	<b>R\$ (162.770,83)</b>	<b>R\$ (717.837,60)</b>
<b>(-) Depreciação</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (1.800,00)</b>	<b>R\$ (7.200,00)</b>
<b>= Resultado antes do IR</b>	<b>R\$ (46.757,39)</b>	<b>R\$ 185.353,99</b>	<b>R\$ 259.955,77</b>	<b>R\$ 344.120,40</b>	<b>R\$ 742.672,76</b>
(-) Adicional IR	R\$ -	R\$ (6.809,99)	R\$ (8.406,38)	R\$ (10.277,08)	R\$ (25.493,46)
(-) IRPJ	R\$ (16.974,18)	R\$ (19.214,99)	R\$ (21.609,57)	R\$ (24.415,62)	R\$ (82.214,37)
<b>(-) IR</b>	<b>R\$ (16.974,18)</b>	<b>R\$ (26.024,99)</b>	<b>R\$ (30.015,95)</b>	<b>R\$ (34.692,71)</b>	<b>R\$ (107.707,82)</b>
<b>= Resultado Líquido</b>	<b>R\$ (63.731,57)</b>	<b>R\$ 159.329,00</b>	<b>R\$ 229.939,82</b>	<b>R\$ 309.427,69</b>	<b>R\$ 634.964,94</b>
<b>(-) Participação Acionária</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (45.987,96)</b>	<b>R\$ (61.885,54)</b>	<b>R\$ (107.873,50)</b>
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	<b>R\$ (63.731,57)</b>	<b>R\$ 159.329,00</b>	<b>R\$ 183.951,86</b>	<b>R\$ 247.542,15</b>	<b>R\$ 527.091,43</b>

## DRE 3º Ano – Otimista

DRE 2015

3º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 2.596.369,19	R\$ 2.829.838,35	R\$ 3.082.551,03	R\$ 3.368.935,13	R\$ 11.877.693,72
(-) PIS	R\$ (16.876,40)	R\$ (18.393,95)	R\$ (20.036,58)	R\$ (21.898,08)	R\$ (77.205,01)
(-) COFINS	R\$ (77.891,08)	R\$ (84.895,15)	R\$ (92.476,53)	R\$ (101.068,05)	R\$ (356.330,81)
(-) ICMS	R\$ (83.083,81)	R\$ (90.554,83)	R\$ (98.641,63)	R\$ (107.805,92)	R\$ (380.086,20)
(-) CSLL	R\$ (28.040,79)	R\$ (30.562,25)	R\$ (33.291,55)	R\$ (36.384,50)	R\$ (128.279,09)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	R\$ (205.892,08)	R\$ (224.406,18)	R\$ (244.446,30)	R\$ (267.156,56)	R\$ (941.901,11)
<b>= Receita Líquida</b>	R\$ 2.390.477,12	R\$ 2.605.432,17	R\$ 2.838.104,74	R\$ 3.101.778,58	R\$ 10.935.792,61
<b>(-) CPV</b>	R\$ (1.064.411,34)	R\$ (1.160.124,70)	R\$ (1.263.727,16)	R\$ (1.381.133,61)	R\$ (4.869.396,81)
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	R\$ 1.326.065,78	R\$ 1.445.307,47	R\$ 1.574.377,58	R\$ 1.720.644,97	R\$ 6.066.395,80
(-) Perdas	R\$ (53.220,57)	R\$ (58.006,23)	R\$ (63.186,36)	R\$ (69.056,68)	R\$ (243.469,84)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (297.561,61)	R\$ (302.897,88)	R\$ (313.570,43)	R\$ (313.570,43)	R\$ (1.227.600,34)
(-) Funcionários	R\$ (248.188,87)	R\$ (257.090,58)	R\$ (261.541,43)	R\$ (261.541,43)	R\$ (1.028.362,30)
(-) Prolabore	R\$ (64.492,56)	R\$ (66.805,69)	R\$ (67.962,26)	R\$ (67.962,26)	R\$ (267.222,77)
(-) Salários	R\$ (312.681,43)	R\$ (323.896,27)	R\$ (329.503,69)	R\$ (329.503,69)	R\$ (1.295.585,08)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	R\$ (663.463,61)	R\$ (684.800,39)	R\$ (706.260,47)	R\$ (712.130,80)	R\$ (2.766.655,26)
(-) Sala Comercial	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (2.314,37)	R\$ (9.257,47)
(-) Operadora de cartões	R\$ (91.082,92)	R\$ (99.254,34)	R\$ (108.099,29)	R\$ (118.122,73)	R\$ (416.559,28)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	R\$ (93.397,29)	R\$ (101.568,71)	R\$ (110.413,65)	R\$ (120.437,10)	R\$ (425.816,75)
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	R\$ (519.273,84)	R\$ (226.387,07)	R\$ (246.604,08)	R\$ (269.514,81)	R\$ (1.261.779,80)
<b>(-) Depreciação</b>	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (10.800,00)
<b>= Resultado antes do IR</b>	R\$ 47.231,04	R\$ 429.851,31	R\$ 508.399,37	R\$ 615.862,27	R\$ 1.601.343,99
<b>(-) IR</b>	R\$ (45.927,38)	R\$ (50.596,77)	R\$ (55.651,02)	R\$ (61.378,70)	R\$ (213.553,87)
<b>= Resultado Líquido</b>	R\$ 1.303,66	R\$ 379.254,54	R\$ 452.748,35	R\$ 554.483,56	R\$ 1.387.790,11
<b>(-) Participação Acionária</b>	R\$ -	R\$ (75.850,91)	R\$ (90.549,67)	R\$ (110.896,71)	R\$ (277.297,29)
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	R\$ 1.303,66	R\$ 303.403,63	R\$ 362.198,68	R\$ 443.586,85	R\$ 1.110.492,82

## DRE 4º Ano – Otimista

DRE 2016

4º Ano

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
<b>Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 3.576.795,39	R\$ 3.718.235,64	R\$ 3.879.134,32	R\$ 4.038.161,26	R\$ 15.212.326,61
(-) PIS	R\$ (23.249,17)	R\$ (24.168,53)	R\$ (25.214,37)	R\$ (26.248,05)	R\$ (98.880,12)
(-) COFINS	R\$ (107.303,86)	R\$ (111.547,07)	R\$ (116.374,03)	R\$ (121.144,84)	R\$ (456.369,80)
(-) ICMS	R\$ (114.457,45)	R\$ (118.983,54)	R\$ (124.132,30)	R\$ (129.221,16)	R\$ (486.794,45)
(-) CSLL	R\$ (38.629,39)	R\$ (40.156,94)	R\$ (41.894,65)	R\$ (43.612,14)	R\$ (164.293,13)
<b>(-) Impostos e Contribuições</b>	R\$ (283.639,87)	R\$ (294.856,09)	R\$ (307.615,35)	R\$ (320.226,19)	R\$ (1.206.337,50)
<b>= Receita Líquida</b>	R\$ 3.293.155,52	R\$ 3.423.379,55	R\$ 3.571.518,97	R\$ 3.717.935,07	R\$ 14.005.989,11
<b>(-) CPV</b>	R\$ (1.466.421,29)	R\$ (1.524.409,23)	R\$ (1.590.374,77)	R\$ (1.655.572,93)	R\$ (6.236.778,22)
<b>= Resultado Operacional Bruto</b>	R\$ 1.826.734,23	R\$ 1.898.970,33	R\$ 1.981.144,20	R\$ 2.062.362,14	R\$ 7.769.210,89
(-) Perdas	R\$ (73.321,06)	R\$ (76.220,46)	R\$ (79.518,74)	R\$ (82.778,65)	R\$ (311.838,91)
(-) Aluguel Shopping	R\$ (312.380,18)	R\$ (317.982,20)	R\$ (329.186,23)	R\$ (329.186,23)	R\$ (1.288.734,84)
(-) Funcionários	R\$ (273.608,06)	R\$ (283.421,47)	R\$ (288.328,18)	R\$ (288.328,18)	R\$ (1.133.685,89)
(-) Prolabore	R\$ (67.962,26)	R\$ (70.399,84)	R\$ (71.618,63)	R\$ (71.618,63)	R\$ (281.599,36)
(-) Salários	R\$ (341.570,32)	R\$ (353.821,31)	R\$ (359.946,81)	R\$ (359.946,81)	R\$ (1.415.285,24)
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	R\$ (727.271,57)	R\$ (748.023,97)	R\$ (768.651,78)	R\$ (771.911,68)	R\$ (3.015.858,99)
(-) Sala Comercial	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (2.429,62)	R\$ (9.718,49)
(-) Operadora de cartões	R\$ (125.397,84)	R\$ (130.348,25)	R\$ (135.979,70)	R\$ (141.545,64)	R\$ (533.271,43)
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	R\$ (127.827,46)	R\$ (132.777,87)	R\$ (138.409,32)	R\$ (143.975,27)	R\$ (542.989,93)
<b>(-) Despesas Comerciais</b>	R\$ (286.143,63)	R\$ (297.458,85)	R\$ (310.330,75)	R\$ (323.052,90)	R\$ (1.216.986,13)
<b>(-) Depreciação</b>	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (10.800,00)
<b>= Resultado antes do IR</b>	R\$ 682.791,57	R\$ 718.009,63	R\$ 761.052,35	R\$ 820.722,28	R\$ 2.982.575,84
(-) Adicional IR	R\$ (22.614,36)	R\$ (23.745,89)	R\$ (25.033,07)	R\$ (26.305,29)	R\$ (97.698,61)
(-) IRPJ	R\$ (42.921,54)	R\$ (44.618,83)	R\$ (46.549,61)	R\$ (48.457,94)	R\$ (182.547,92)
<b>(-) IR</b>	R\$ (65.535,91)	R\$ (68.364,71)	R\$ (71.582,69)	R\$ (74.763,23)	R\$ (280.246,53)
<b>= Resultado Líquido</b>	R\$ 617.255,66	R\$ 649.644,92	R\$ 689.469,67	R\$ 745.959,06	R\$ 2.702.329,31
<b>(-) Participação Acionária</b>	R\$ (154.313,92)	R\$ (162.411,23)	R\$ (164.333,32)	R\$ (186.489,76)	R\$ (667.548,23)
<b>= Resultado Final do Exercício</b>	R\$ 462.941,75	R\$ 487.233,69	R\$ 525.136,34	R\$ 559.469,29	R\$ 2.034.781,07

## DRE 5º Ano – Otimista

**DRE 2016**

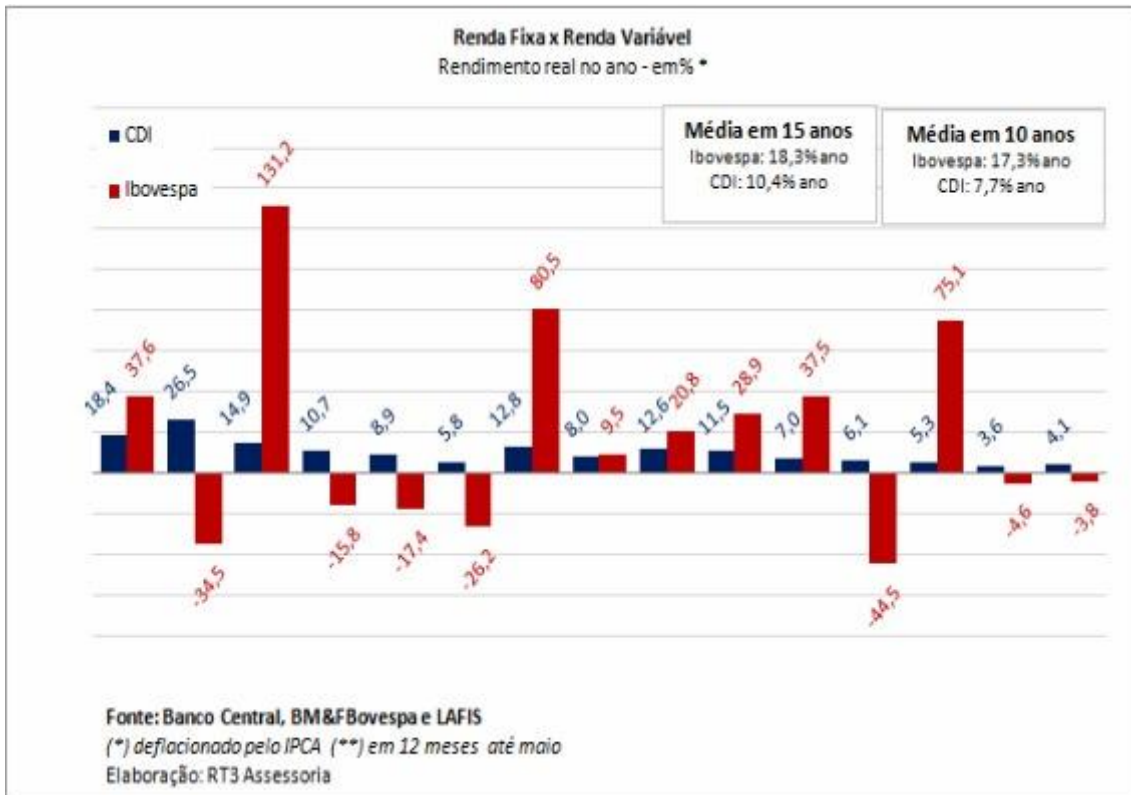
**5º Ano**

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	TOTAL
Receita Operacional Bruta	R\$ 4.207.437,44	R\$ 4.373.815,69	R\$ 4.563.083,20	R\$ 4.750.148,94	R\$ 17.894.485,27
(-) PIS	R\$ (27.348,34)	R\$ (28.429,80)	R\$ (29.660,04)	R\$ (30.875,97)	R\$ (116.314,15)
(-) COFINS	R\$ (126.223,12)	R\$ (131.214,47)	R\$ (136.892,50)	R\$ (142.504,47)	R\$ (536.834,56)
(-) ICMS	R\$ (134.638,00)	R\$ (139.962,10)	R\$ (146.018,66)	R\$ (152.004,77)	R\$ (572.623,53)
(-) CSLL	R\$ (45.440,32)	R\$ (47.237,21)	R\$ (49.281,30)	R\$ (51.301,61)	R\$ (193.260,44)
(-) Impostos e Contribuições	R\$ (333.649,79)	R\$ (346.843,58)	R\$ (361.852,50)	R\$ (376.686,81)	R\$ (1.419.032,68)
= Receita Líquida	R\$ 3.873.787,65	R\$ 4.026.972,11	R\$ 4.201.230,70	R\$ 4.373.462,13	R\$ 16.475.452,59
(-) CPV	R\$ (1.724.973,10)	R\$ (1.793.185,17)	R\$ (1.870.781,42)	R\$ (1.947.474,98)	R\$ (7.336.414,66)
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 2.148.814,55	R\$ 2.233.786,94	R\$ 2.330.449,29	R\$ 2.425.987,15	R\$ 9.139.037,93
(-) Aluguel Shopping	R\$ (327.936,71)	R\$ (333.817,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (345.579,71)	R\$ (1.352.913,84)
(-) Funcionários	R\$ (288.328,18)	R\$ (298.669,55)	R\$ (303.840,23)	R\$ (303.840,23)	R\$ (1.194.678,19)
(-) Prolabore	R\$ (71.618,63)	R\$ (74.187,35)	R\$ (75.471,71)	R\$ (75.471,71)	R\$ (296.749,40)
(-) Salários	R\$ (359.946,81)	R\$ (372.856,90)	R\$ (379.311,94)	R\$ (379.311,94)	R\$ (1.491.427,59)
(-) Despesas Operacionais	R\$ (687.883,52)	R\$ (706.674,61)	R\$ (724.891,65)	R\$ (724.891,65)	R\$ (2.844.341,43)
(-) Sala Comercial	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (2.550,62)	R\$ (10.202,48)
(-) Operadora de cartões	R\$ (147.470,31)	R\$ (153.293,55)	R\$ (159.917,91)	R\$ (166.465,21)	R\$ (627.146,98)
(-) Despesas Administrativas	R\$ (150.020,93)	R\$ (155.844,17)	R\$ (162.468,53)	R\$ (169.015,83)	R\$ (637.349,46)
(-) Despesas Comerciais	R\$ (336.595,00)	R\$ (349.905,26)	R\$ (365.046,66)	R\$ (380.011,92)	R\$ (1.431.558,82)
(-) Depreciação	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (10.800,00)
= Resultado antes do IR	R\$ 971.615,11	R\$ 1.018.662,91	R\$ 1.075.342,45	R\$ 1.149.367,75	R\$ 4.214.988,22
(-) Adicional IR	R\$ (27.659,50)	R\$ (28.990,53)	R\$ (30.504,67)	R\$ (32.001,19)	R\$ (119.155,88)
(-) IRPJ	R\$ (50.489,25)	R\$ (52.485,79)	R\$ (54.757,00)	R\$ (57.001,79)	R\$ (214.733,82)
(-) IR	R\$ (78.148,75)	R\$ (81.476,31)	R\$ (85.261,66)	R\$ (89.002,98)	R\$ (333.889,71)
= Resultado Líquido	R\$ 893.466,36	R\$ 937.186,60	R\$ 990.080,78	R\$ 1.060.364,78	R\$ 3.881.098,52
(-) Participação Acionária	R\$ (223.366,59)	R\$ (234.296,65)	R\$ (235.100,38)	R\$ (265.091,19)	R\$ (957.854,81)
= Resultado Final do Exercício	R\$ 670.099,77	R\$ 702.889,95	R\$ 754.980,40	R\$ 795.273,58	R\$ 2.923.243,70



## Apêndice 17: Cálculo do CAPM

### Rentabilidade do IBOVESPA



$$CAPM = R_f + b \times (K_m - R_f)$$

$$CAPM = 7,25\% + 1,27 \times (17,3\% - 7,25\%)$$

Selic	7,3%
Beta	1,27
Ibovespa	17,3%

<b>CAPM</b>	<b>= 20,01%</b>
-------------	-----------------