

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO STRONG
ESAGS

Gabriela Veloso Cardoso

Gabriella Viveiros Tzung

Gianluca Nonato de Camargo

Kym Yamassaki Lima Matano

Larissa Richetto Zeber

Nayara Miralhas de Araújo

Sidnei Alves do Nascimento

COFFEE STOP

Santo André

2016

Gabriela Veloso Cardoso

Gabriella Viveiros Tzung

Gianluca Nonato de Camargo

Kym Yamassaki Lima Matano

Larissa Richetto Zeber

Nayara Miralhas de Araújo

Sidnei Alves do Nascimento

COFFEE STOP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

Santo André

2016

COMPONENTES DO GRUPO



Gabriela Veloso Cardoso



Gabriella Viveiros Tzung



Gianluca Nonato de Camargo



Kym Yamassaki Lima Matano



Larissa Richetto Zeber



Nayara Miralhas de Araújo



Sidnei Alves do Nascimento

Gabriela Veloso Cardoso

Gabriella Viveiros Tzung

Gianluca Nonato de Camargo

Kym Yamassaki Lima Matano

Larissa Richetto Zeber

Nayara Miralhas de Araújo

COFFEE STOP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Santo André, 25 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas (Orientador)
STRONG ESAGS

Prof. Dr. Rodrigo Araújo Ferreira
STRONG ESAGS

Prof. Ms.Fábio Alessandro Affonso Antonio
STRONG ESAGS

C262c

Cardoso, Gabriela Veloso
Coffee Stop: food truck / Gabriela Veloso Cardoso... [et al]. – Santo
André, 2017.
98 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS,
2017.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Coffee Stop. 2. Café. 3. Food truck. I. Tzung, Gabriela Viveiros.
II. Camargo, Gianluca Nonato de. III. Matano, Kym Yamassaki Lima.
IV. Zeber, Larissa Richetto. V. Araújo, Nayara Miralhas de. VI.
Nascimento, Sidnei Alves do. VII. Título.

CDU 65.012.2

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossos pais, esposas, namorados, namoradas e filhos, que foram compreensivos e nos apoiaram nos momentos difíceis. Estes, tão importantes em nossas vidas, mesmo quando estivemos ausentes, ou tivemos de abdicar momentos em prol da realização do trabalho, estiveram presentes.

Dedicamos a cada um dos integrantes do grupo, que deixaram suas diferenças em segundo plano para ajudar um ao outro nos desafios que cada capítulo criou.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que colaboraram para que pudéssemos alcançar mais esse objetivo em nossas vidas.

Aos professores e coordenadores, verdadeiros mestres, que muito acrescentaram em nossa formação acadêmica e humana. Especialmente aos professores Ivone Maria de Andrade Beloto, Mario Kuniy, Douglas Dias Bastos e Rodrigo Araújo Ferreira que nos deram suporte e orientação para realização da viabilidade financeira; ao professor Valmir Aparecido Conde, que nos motivou a seguir com a ideia do negócio, sempre que buscávamos ajuda; ao professor Fábio Alessandro Affonso Antonio, que auxiliou na elaboração da viabilidade de capital humano e ao professor orientador do trabalho, Eduardo Pinto Vilas Boas, com toda a sua franqueza e seus questionamentos estratégicos, que propiciaram discussões sobre o negócio.

Aos amigos e colegas do curso, que de forma direta ou indireta nos ajudaram e caminharam conosco até aqui. Por fim, agradecemos a oportunidade de, efetivamente, exercer o papel de administrador e poder apresentar este trabalho.

“Escolha um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”

Confúcio

RESUMO

O trabalho descreve a criação de um food truck, que possui como produto principal o café.

O intuito é descrever as atividades deste projeto, nas quais foram utilizadas ferramentas e conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong – ESAGS, considerando perspectivas de ambiente interno e externo.

O projeto conta com estudos realizados sobre o mercado de café, viabilidade do negócio, gestão de pessoas, marketing, operações, serviços e finanças; para desta forma concretizar a criação de um projeto sólido e inovador para o mercado de food truck e de uma nova marca: Coffee Stop

Palavras-chave: Coffee Stop; café; food truck.

ABSTRACT

This project describes a food truck's creation that has coffee as its main product.

The purpose is to describe the project's activities, in which were used all the tools and knowledge acquired through the Administration major degree at Escola Superior de Administração e Gestão Strong – ESAGS, considering inside and outside environment perspectives.

The project is sustained by studies upon the coffee market, business feasibility, people management, marketing, operations, finances and services so that the project could be materialized in a solid and innovative way for the food truck market and the introduction of a new Brand: Coffee Stop.

Key Words: Coffee Stop; coffee; food truck.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas.....	24
Figura 2 - Etapas da pesquisa de marketing	36
Figura 3 - Cadeia de valor da empresa	40
Figura 4 - Mapa estratégico da empresa.....	41
Figura 5 - Layout inicial do Coffee Stop.....	44
Figura 6 - Matriz BCG referente ao mercado de cafés.....	50
Figura 7 - Matriz BCG referente ao mercado de food trucks.....	50
Figura 8 - Fluxograma da experiência de compra.....	52
Figura 9 - Logotipo da Marca Coffee Stop	54
Figura 10 - Organograma do Coffe Stop	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Local de Trabalho	27
Gráfico 2 - Hábito de consumo de cafés e outras bebidas	28
Gráfico 3 - Frequência de consumo	28
Gráfico 4 - Locais de consumo.....	29
Gráfico 5 - Nova experiência de consumo	29
Gráfico 6 - Expectativa de crescimento do mercado de café.....	34
Gráfico 7 - Volume de Vendas no Varejo e Foodservice (Milhares de Tn).....	34
Gráfico 8 - Divisão do mercado de café.....	35
Gráfico 9 - Frequência de consumo de café por faixa etária.....	35
Gráfico 10 - Comparativo de Salários	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Horário do expediente.....	58
Tabela 2 - Estimativa dos investimentos fixos.....	64
Tabela 3 - Investimentos pré-operacionais.....	65
Tabela 4 - Investimento total.....	65
Tabela 5 - Custos fixos mensais.....	66
Tabela 6 - Custo de mercadoria vendida - CMV.....	66
Tabela 7 - Impostos sobre vendas e gasto com vendas.....	67
Tabela 8 - Projeção do faturamento em 5 anos.....	67
Tabela 9 - Projeção do Demonstrativo de Resultados - DRE.....	68
Tabela 10 - Índice de Lucratividade.....	68
Tabela 11 - Índice de Rentabilidade.....	68
Tabela 12 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	69
Tabela 13 - Retorno sobre ativos.....	69
Tabela 14 - Giro de Estoque.....	69
Tabela 15 - Giro do Ativo Total.....	70
Tabela 16 - Grau de Alavancagem Operacional.....	70
Tabela 17 - Grau de Alavancagem Financeira.....	70
Tabela 18 - Índice de Liquidez Corrente.....	71
Tabela 19 - Índice de Liquidez Seca.....	71
Tabela 20 - Capital Circulante Líquido.....	71
Tabela 21 - Variáveis.....	73
Tabela 22 - Cenário pessimista e otimista 1º ano.....	74
Tabela 23 - Cenário pessimista e otimista 2º ano.....	74
Tabela 24 - Cenário pessimista e otimista 3º ano.....	74
Tabela 25 - Cenário pessimista e otimista 4º ano.....	75
Tabela 26 - Cenário pessimista e otimista 5º ano.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CMV – Custo dos materiais vendidos

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição social sobre o lucro líquido

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo

DAS - Documento de Arrecadação Simplificada

DFC – Demonstração do fluxo de caixa

DRE – Demonstração do resultado do exercício

GAF – Grau de alavancagem financeira

GAO – Grau de alavancagem operacional

GAT – Giro do ativo total

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

IRPJ – Imposto de renda da pessoa jurídica

ISS – Imposto sobre serviço

PIS – Programa de interação social

ROA - Retorno sobre o ativo

ROE - Retorno sobre o patrimônio líquido

ROI – Retorno sobre os investimentos

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

TIR – Taxa interna de retorno

TPU – Termo de Permissão de Uso

VPL – Valor presente líquido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	20
1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO	21
1.1 Business Model Canvas.....	21
1.1.1 Segmentos de mercado.....	21
1.1.2 Proposta de valor.....	21
1.1.3 Canais de distribuição	21
1.1.4 Relacionamento com consumidores.....	21
1.1.5 Fontes de receita.....	22
1.1.6 Recursos principais	22
1.1.7 Atividades principais.....	22
1.1.8 Parcerias principais	23
1.1.9 Estrutura de custos.....	23
1.1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio	23
1.2 Sumário Executivo	25
1.2.1 Dados gerais do empreendimento.....	25
1.2.2 Dados dos empreendedores e grau de autonomia para as decisões....	25
1.2.3 Missão e valores organizacionais	25
1.2.4 Forma jurídica.....	26
1.2.5 Enquadramento tributário	26
1.2.6 Capital social	26
1.2.7 Fonte de recursos.....	26
2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA	27
2.1 Análise do Ambiente Externo	27
2.1.1 Estudo dos clientes.....	27
2.1.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes	27
2.1.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes	30
2.1.1.2.1 Dados gerais	30
2.1.1.2.2 Padrões culturais.....	31
2.1.1.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa.....	32
2.1.1.3.1 Estudo dos padrões de compra.....	32

2.1.1.3.2	Identificação das necessidades dos clientes segundo disciplina de valor de Treacy e Wiersema	33
2.1.1.4	Previsão e mensuração da demanda	33
2.1.1.5	Análise da pesquisa de campo para validação do conceito do negócio com os consumidores	36
2.1.2	Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004)	37
2.1.2.1	Estudo dos concorrentes	37
2.1.2.2	Estudo dos fornecedores	38
2.1.2.3	Estudo da barganha dos consumidores.	38
2.1.2.4	Estudo de novos entrantes	39
2.1.2.5	Estudo de substitutos	39
2.2	Delimitação da Estratégia Organizacional	39
2.2.1	Vantagem competitiva por meio do modelo de cadeia de valor de Porter (1989; 2004)	39
2.2.2	Mapa estratégico da empresa através da técnica do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (2004)	41
2.2.3	Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio	42
3.	VIABILIDADE OPERACIONAL	43
3.1	Plano Operacional	43
3.1.1	Fluxograma dos processos operacionais	43
3.1.2	Layout ou arranjo físico	43
3.1.3	Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	45
3.1.4	Plano de estocagem de materiais da organização	45
3.1.5	Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço	46
3.1.6	Delimitação dos indicadores chave de performance ou KPI's	46
3.1.7	Política de controle de qualidade	46
3.2	Análise e diagnóstico da viabilidade operacional	47
4.	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	48
4.1	Plano de Marketing: Modelo dos 4 P's atualizados de Kotler e Keller (2012) 48	
4.1.1	Formalização do perfil médio do cliente consumidor da empresa	48
4.1.2	Descrição das características principais dos produtos e serviços que serão ofertados pela empresa	48

4.1.3	Desenvolvimento e análise da matriz BCG para ponderação da estratégia dos produtos ou serviços a serem implementados	49
4.1.4	Segmentação de mercado.....	50
4.1.5	Determinação do preço	51
4.1.6	Criação das estratégias promocionais e das peças que serão utilizadas 51	
4.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa.....	52
4.1.8	Estratégias de fidelização de clientes.....	53
4.1.9	Gestão da marca	53
4.1.9.1	Criação da marca e logotipo.....	53
4.1.9.2	Posicionamento da marca	54
4.1.9.3	Tipificação da estratégia da marca de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1989; 2004)	54
4.2	Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica.....	54
5.	VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	56
5.1	Projeção de Colaboradores	56
5.1.1	Descrição das atividades que devem ser desempenhadas na empresa com base nos fluxogramas dos processos	56
5.1.2	Criação do organograma da empresa	57
5.1.3	Cálculo da necessidade de pessoal para o atendimento do plano operacional (headcount)	57
5.1.4	Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade	58
5.2	Plano de Gestão de Pessoas	59
5.2.1	Delimitação das formas de recrutamento e seleção de colaboradores .	59
5.2.2	Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas, a curva salarial da empresa e a projeção de gastos com pessoas	59
5.2.3	Estabelecimento das políticas e dos gastos com treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	60
5.2.4	Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo de acordo com empresas semelhantes.....	61
5.2.5	Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede (2001)	61
5.3	Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano na Organização 62	
6.	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	64

6.1	Plano Financeiro	64
6.1.1	Apresentação dos pressupostos da análise financeira modelagem financeira	64
6.1.2	Cálculo do investimento total	65
6.1.3	Estimativa dos custos fixos e variáveis.....	65
6.1.4	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos	67
6.1.5	Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos	67
6.1.6	Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos	68
6.1.7	Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira	68
6.2	Análise e diagnóstico da viabilidade financeira.....	72
7.	VIABILIDADE DO NEGÓCIO.....	73
7.1	Construção de cenários (pessimista, provável e otimista) para a conjuntura da organização	73
7.2	Análise SWOT da empresa.....	75
7.3	Análise do Valor Vitalício do Cliente de Kotler e Keller (2012).	77
7.4	Considerações finais sobre o negócio: diagnóstico, com base em todas as análises realizadas no trabalho, sobre a viabilidade geral da empresa.	77
	APÊNDICE.....	79
	REFERÊNCIAS.....	98

INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão de curso em questão descreve as etapas necessárias para a criação e desenvolvimento de um food truck na capital de São Paulo, que tem como principal produto o café.

Em seu portfólio, a empresa conta com diversidade de bebidas quentes como cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates, além de pães de queijo recheados e bolos diversos.

O objetivo desse trabalho é apresentar informações relevantes sobre a empresa e as tomadas de decisões que afirmaram a viabilidade da mesma. Estrutura-se em 7 (sete) capítulos, apresentando-se no primeiro a viabilidade da ideia do negócio, onde é elaborado o Business Model Canvas, na qual foi definido o modelo de negócio da empresa. No segundo capítulo é apresentada a viabilidade estratégica, referindo-se no estudo dos clientes e suas características demográficas. No terceiro capítulo apresenta-se a viabilidade operacional, que engloba o fluxograma de processos, layout e projeção da capacidade produtiva. Já no capítulo 4 é apresentada a viabilidade mercadológica, bem como o perfil médio do consumidor e estratégias promocionais e de fidelização do cliente. O capítulo 5 trata-se da viabilidade de capital humano, onde foi definida e apresentada a descrição dos cargos, organograma e salários. Na viabilidade financeira, capítulo 6, apresenta-se a estimativa de custos, previsão de faturamento e projeção para os próximos 5 (cinco) anos. No sétimo e último capítulo, apresenta-se a conclusão quanto à viabilidade geral do negócio, bem como as considerações finais.

1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

1.1 Business Model Canvas

O modelo de negócio foi criado com base no Canvas de Osterwalder Pigneur (2010), conforme figura 1, que se encontra no final deste capítulo. O Canvas é uma ferramenta utilizada para realização de planejamento estratégico, que permite desenvolver o novo negócio. Nesta ferramenta serão trabalhados os tópicos mencionados abaixo.

1.1.1 Segmentos de mercado

O Coffee Stop será um food truck especializado em cafés e pretende atingir amantes desta bebida, além de atrair novas pessoas para esse grupo. Durante a semana, ficará estacionado próximo a centros corporativos e universidades/faculdades, atendendo colaboradores de empresas da região durante o dia e estudantes no horário noturno. Esporadicamente, atuará em eventos de food trucks e dessa forma, frequentadores desse tipo de ambiente serão outro público-alvo a ser trabalhado.

1.1.2 Proposta de valor

A proposta é oferecer aos clientes uma saborosa e única experiência em tomar bebidas quentes, comer um pão de queijo ou um bolo, em um ambiente bonito e agradável. Todos os produtos utilizados serão de alta qualidade, disponibilizados de forma acessível e rápida, seguindo todas as exigências da Vigilância Sanitária. Outro ponto importante é a excelência no atendimento, que será buscada diariamente no Coffee Stop.

1.1.3 Canais de distribuição

O truck ficará estacionado em pontos estratégicos, com alto fluxo de pessoas, abrangendo diversos tipos de clientes, sendo este o meio para distribuição dos produtos.

1.1.4 Relacionamento com consumidores

O atendimento será prestativo e atencioso, proporcionando a melhor experiência possível para os clientes. Haverá um cartão fidelidade, onde cada compra de bebida quente (cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates) equivale a um carimbo.

Quando o cartão estiver totalmente preenchido, o cliente poderá trocá-lo por qualquer bebida quente de sua preferência. Outro relacionamento importante se dará através das redes sociais, como: Facebook e Instagram, do website do Coffe Stop e do WhatsApp. Esses meios eletrônicos divulgarão as localidades atualizadas, fotos dos produtos, contato para possíveis dúvidas, entre outras informações úteis. Por fim, flyers serão distribuídos nas redondezas, buscando atrair um maior número de clientes para o negócio.

1.1.5 Fontes de receita

As principais fontes de receita serão a comercialização de cafés, mocaccinos, cappuccinos e chocolates, refrigerantes, sucos e água, pães de queijo normais ou recheados e bolos diversos com ou sem cobertura. Cada produto terá um preço, previamente apresentado ao cliente, variando de acordo com seu tamanho ou tipo. Os preços cobrados serão competitivos, possuindo valor agregado suficiente para manter o negócio sustentável.

1.1.6 Recursos principais

Para o desenvolvimento das atividades serão necessários: um veículo adaptado, uma máquina para elaboração das bebidas quentes, uma geladeira expositora de bebidas, um balcão refrigerado, um forno elétrico, estufas para os pães de queijo e bolos, um gerador para o funcionamento dos equipamentos elétricos, um notebook para o caixa, um reservatório de água, insumos para o preparo dos produtos e uma equipe treinada e capacitada para um atendimento de excelência.

1.1.7 Atividades principais

Como atividades anteriores à comercialização dos produtos, pode-se citar a compra de insumos suficientes para o efetivo funcionamento do Coffee Stop, além do abastecimento do estoque diário do truck. Com o mesmo estacionado, acontecerão: o preparo das bebidas quentes e pães de queijo recheados, além da venda de bolos diversos, comercialização dos produtos e o atendimento ao público. A atualização dos meios eletrônicos de divulgação também será uma atividade relevante para o negócio.

1.1.8 Parcerias principais

Serão necessárias parcerias com organizadores de eventos, empresas e instituições de ensino e licenças/alvarás da prefeitura para se estabelecer em um local público ou privado, como uma praça, uma calçada em frente a uma universidade/faculdade, um estacionamento, um centro corporativo ou comparecer a um evento de food trucks.

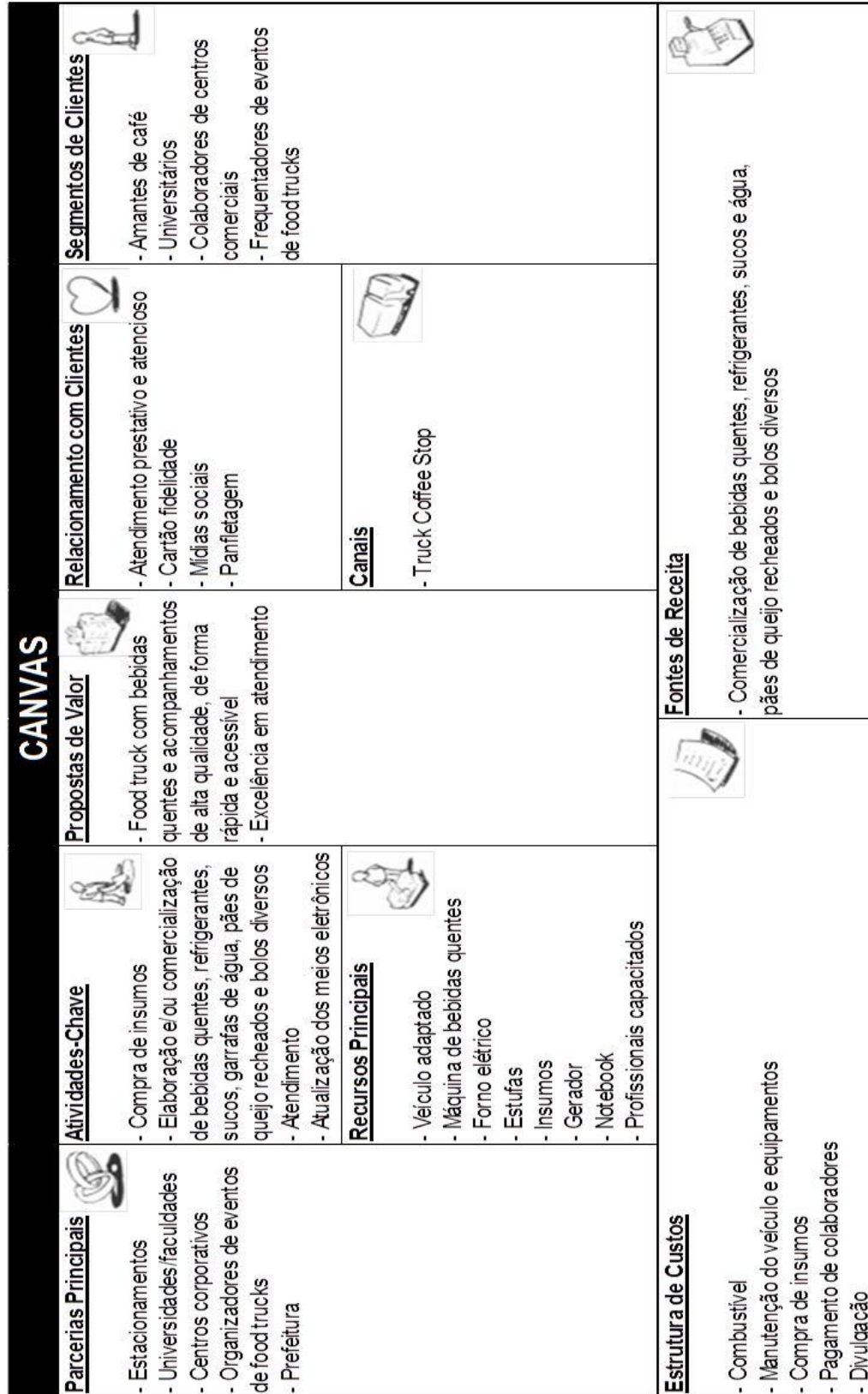
1.1.9 Estrutura de custos

Como o veículo é o único canal de distribuição, os custos com combustível e manutenção do mesmo serão significativos. Outro custo que representa grande porcentagem nessa estrutura é o da aquisição dos insumos. Além desses, haverá a manutenção dos equipamentos, os salários, encargos e benefícios dos colaboradores, divulgação através de panfletos e cartões fidelidade, entre outros.

1.1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Após elaboração e análise do Modelo de Negócios Canvas, foi possível observar que a viabilidade da ideia do negócio é positiva e com potencial. Por se tratar de um público extenso, a proposta será rentável. Com uma modelagem inovadora, o Coffee Stop trará produtos de qualidade e excelência em atendimento, a fim de superar as expectativas e necessidades dos clientes.

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: Autor, 2016

1.2 Sumário Executivo

1.2.1 Dados gerais do empreendimento

O negócio proposto terá razão social FOOD TRUCK PARADA DO CAFE EPP e nome fantasia COFFEE STOP. O escritório administrativo, cedido pela sócia investidora Gabriella Viveiros Tzung, sem custos, estará localizado na Rua Vinte e Quatro de Maio, nº 451, Vila América, Santo André – SP.

A modalidade do negócio é o food truck, que é definido como uma pequena cozinha móvel que transporta e vende alimentos de forma itinerante.

A infraestrutura necessária será planejada para atender as necessidades de comercializar e preparar os alimentos de acordo com as especificações dos órgãos responsáveis, por exemplo: ANVISA, Prefeitura, Detran e Corpo de Bombeiros.

O negócio proposto atuará no setor da economia terciária, prestando serviços de alimentação. Essa categorização se dá pelo manuseio, preparo e venda dos alimentos.

1.2.2 Dados dos empreendedores e grau de autonomia para as decisões

A empresa contará com 7 (sete) sócios investidores, que tomarão as decisões por meio de um conselho consultivo. Todos os investidores possuem formação em administração e experiência nas áreas de marketing, recursos humanos, finanças, produção e comercial. Dentre os investidores, um acompanhará a gestão da empresa, Gianluca Nonato de Camargo, responsável pela gestão administrativa do Coffee Stop.

1.2.3 Missão e valores organizacionais

A missão da empresa será: “Oferecer um serviço diferenciado, primando atender com qualidade os desejos de nossos clientes e trabalhar com entusiasmo e paixão, a fim de superar as expectativas dos mesmos. Temos claro que a satisfação de nossos clientes é o nosso sucesso”.

Os valores que guiarão a empresa serão: ética, compromisso, respeito, entusiasmo e responsabilidade.

1.2.4 Forma jurídica

A forma jurídica adotada pelo Coffee Stop será Empresa de Pequeno Porte – EPP. A empresa contará com 7 (sete) sócios investidores e terá faturamento bruto anual acima de R\$ 360.000,00.

1.2.5 Enquadramento tributário

Segundo a Lei Complementar nº 123/2006, instituída a partir de 07/2007, o tratamento tributário adequado às EPP's é o Simples Nacional, que reúne todos os impostos da empresa em uma única guia (DAS).

1.2.6 Capital social

O capital social requerido para iniciar as atividades deverá ser de R\$137.011,68 para aquisição de todos os recursos/insumos necessários.

1.2.7 Fonte de recursos

Deste montante, será subscrita em contrato a integralização de capital no valor de R\$19.573,09 para cada sócio da empresa correspondendo ao total de capital social necessário.

2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

2.1 Análise do Ambiente Externo

2.1.1 Estudo dos clientes

2.1.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes

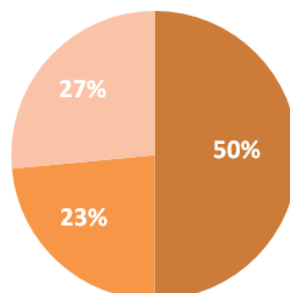
Com o intuito de entender mais sobre os potenciais clientes, foram realizadas pesquisas de campo quantitativas, para coletar características demográficas como idade, gênero, renda e preferências de consumo do café. Essas pesquisas foram realizadas através de redes sociais e contaram com uma amostra de aproximadamente 350 respondentes.

As pesquisas de campo mostram que 56% dos respondentes tem idade entre 21 e 30 anos e 68% são do sexo feminino. Foi detectado também que mais da metade dos entrevistados, cerca de 68%, são solteiros e que 37% tem o Ensino Superior incompleto. Sobre o núcleo familiar, 34% dizem ter seu grupo familiar formado por 4 (quatro) membros e 42% se encaixam na faixa de renda de 2 (dois) a 4 (quatro) salários mínimos.

Em relação à ocupação, 40% dos participantes disseram só trabalhar. Os que trabalham e estudam representam 37%. Do total de respondentes, 50% têm sua rotina profissional em São Paulo Capital (Gráfico 1) e a maioria dos entrevistados da pesquisa, cerca de 59%, residem no ABCD.

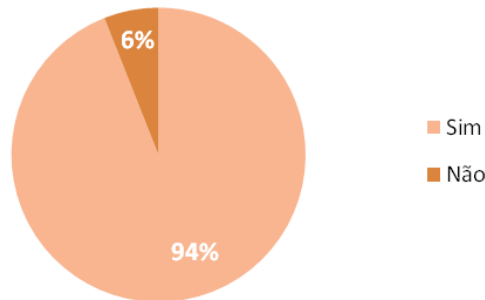
Gráfico 1 - Local de Trabalho

■ Trabalho em SP ■ Trabalho no ABCD ■ Outro local de trabalho



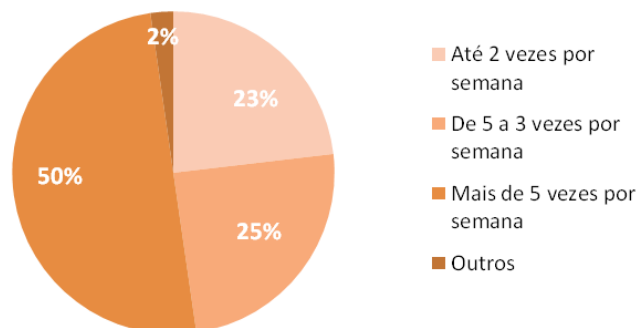
Foi apurado também que 94% dos respondentes tem o hábito de consumir bebidas quentes (Gráfico 2) e 50% dessas pessoas disseram consumi-los mais de 5 (cinco) vezes por semana (Gráfico 3).

Gráfico 2 - Hábito de consumo de cafés e outras bebidas



Fonte: Autor, 2016.

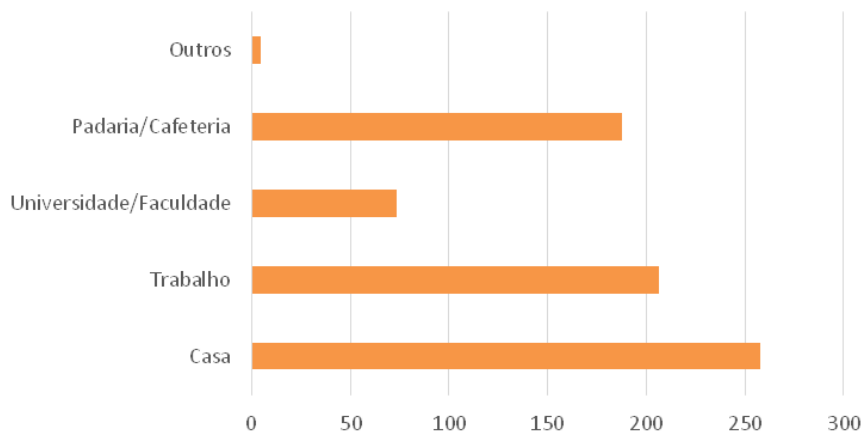
Gráfico 3 - Frequência de consumo



Fonte: Autor, 2016.

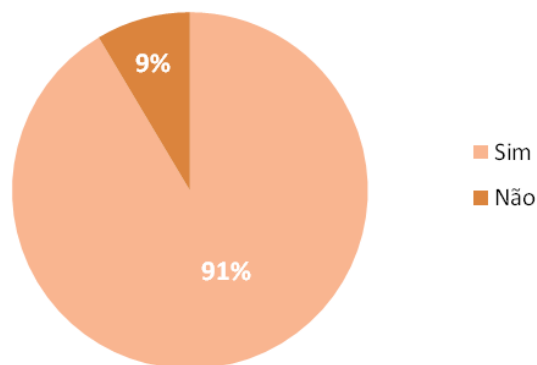
Sobre o local de consumo, a maioria dos respondentes consomem cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates em casa e/ou no trabalho (Gráfico 4). Quando perguntado sobre ter uma nova experiência de consumo, 91% dos participantes disseram que sairiam do ambiente atual em que consomem os produtos acima para experimentarem algo novo (Gráfico 5).

Gráfico 4 - Locais de consumo



Fonte: Autor, 2016.

Gráfico 5 - Nova experiência de consumo



Fonte: Autor, 2016.

Analisando as pesquisas realizadas conclui-se que o perfil dos respondentes é: jovem, em processo de desenvolvimento da carreira profissional e acadêmica, que trabalham na grande São Paulo e possuem o hábito do consumo de bebidas quentes. A média de consumo de cafés, mocaccinos, cappuccinos e chocolates é de mais de 5 (cinco) vezes por semana, consumidos em casa e/ou no trabalho, entretanto os respondentes mostram que estão dispostos a novas experiências.

2.1.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

2.1.1.2.1 Dados gerais

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café¹, o consumo de café no Brasil aumentou 3,48% entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016. Apesar da crise que afeta o país, a indústria do café conseguiu avançar no consumo interno. Isso se deve ao fato de que, para os brasileiros o tradicional café é um hábito diário e de baixo custo no geral. Segundo Ricardo de Souza Silveira, presidente em exercício da Abic, 1 kg de café equivale a menos de 2% do salário mínimo e por isso não causa grande impacto no orçamento doméstico. O consumo brasileiro de café aumenta a cada ano: em 2015, o consumo alcançou 20,5 milhões de sacas. Se o ritmo de aumento registrado no início de 2016 se mantiver, o Brasil deve chegar à marca de 21,3 milhões de sacas consumidas em um ano².

Para confirmar essa tendência, foram elaboradas pesquisas de campo, onde foram avaliados os hábitos e localização de consumo dos clientes propensos, bem como preço médio que pagam atualmente nos produtos similares.

Constata-se que 37% dos respondentes têm o hábito de consumir bebidas quentes para despertar e 25% consomem por necessidade. Em sua maioria o consumo é feito em casa e/ou no trabalho, por conta da acessibilidade.

Sobre o preço, foi perguntado o valor médio que os clientes pagam em um café pequeno isoladamente e 27% responderam entre R\$2,00 e R\$2,50. Já quando perguntado sobre os acompanhamentos, 44% disseram que pagam entre R\$4,00 a R\$5,00 em um pão de queijo recheado e 47% pagam até R\$5,50 em uma fatia de bolo. Conclui-se então que, hoje, os clientes pagam, em média, R\$7,50 por um café pequeno acompanhado de um pão de queijo grande recheado e R\$8,00 em um café pequeno com uma fatia de bolo.

Em relação ao canal de distribuição, para tornar o produto mais acessível ao público-alvo e para que o processo seja mais eficiente, o Coffee Stop se encaixará

¹ Tendência do mercado de Café. Disponível em <http://consorcioesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo/Tendencia_do_Mercado_de_Cafe_-_2015_1.pdf> Acessado em 26 de agosto de 2016.

² O consumo de café no Brasil. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/agro-a-industria-riqueza-do-brasil/noticia/2016/07/consumo-de-cafe-no-brasil-cresce-em-2016.html>> Acessado em 30 de agosto de 2016.

no setor varejista e usará o canal de distribuição de nível zero, interagindo diretamente com o cliente.

Visando a comodidade e praticidade do cliente, a empresa usará a internet como meio de comunicação principal, além da mídia impressa (flyers). Isso ajudará na atração de um maior número de clientes por esses canais possuírem um grande potencial de alcance.

Baseado no maior percentual de respostas, conclui-se que o padrão de comportamento típico, de acordo com as características demográficas identificadas anteriormente, é: jovens de 21 a 30 anos de idade, com renda de 2 (dois) a 4 (quatro) salários mínimos. Os principais fatores que os motivam a consumirem cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates são: despertar, por necessidade e simplesmente por gostarem do sabor.

A frequência de consumo é de mais de 5 (cinco) vezes por semana, principalmente em casa e/ou no trabalho. A principal motivação a ter uma nova experiência de consumo seria a qualidade e a diversificação.

2.1.1.2.2 Padrões culturais

Os fatores culturais são uma das inúmeras variáveis que influenciam a conduta do consumidor no ato da compra. A cultura compõe valores básicos, percepção, preferências e comportamentos.

Analisando os artefatos, como manifestações físicas pode-se destacar o vestuário social dos consumidores, devido o Coffee Stop estar presente próximo a ambientes corporativos e universitários. Já as manifestações comportamentais se dão em um contexto formal, mas em uma situação de descontração, portanto com linguagem coloquial. Por fim, as manifestações verbais caracterizam o ambiente na informalidade, utilizando-se de piadas, jargões, conversas diversas e assuntos rotineiros.

Com isso, observa-se que a “parada para o cafezinho” é presente no dia-a-dia das pessoas como um momento de pausa e sociabilidade, tornando-se parte da cultura dos brasileiros. Esse senso cultural faz com pessoas que não pertencem a esse grupo sejam influenciados a adquirir tal hábito.

2.1.1.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa

2.1.1.3.1 Estudo dos padrões de compra

O processo de decisão de compra inicia no momento em que os consumidores reconhecem a necessidade a partir de estímulos internos como fome, sede e sono, e incentivos externos que podem estar associados a anúncios que chamam a atenção do consumidor, como por exemplo: ponto de venda, layout e influências do meio social. Desta necessidade manifesta-se o desejo por um determinado produto.

Perante a necessidade ou desejo, os consumidores buscarão informações a fim de decidirem onde e qual o melhor produto a se consumir para satisfazer tal necessidade. O Coffee Stop estará presente nas redes sociais, anúncios e panfletagem com o objetivo de ser a primeira opção de escolha desses consumidores. No decorrer do processo, avaliarão as alternativas de acordo com experiências anteriores, em marcas diferenciadas, porém do mesmo setor. O consumidor examinará as opções de consumo do produto escolhido e no Coffee Stop será possível encontrá-los com qualidade, preço competitivo, acessibilidade e atendimento de excelência.

Para Kotler e Keller (2012), dois fatores poderão influenciar entre a disposição e a decisão de compra. O primeiro fator examina a atitude de outras pessoas em relação à compra. Outro segundo fator são as situações imprevistas. O Coffee Stop se preocupa em construir uma imagem positiva para todos os seus clientes, conquistando a lealdade dos mesmos através de um atendimento rápido e de excelência, reduzindo filas e disponibilizando fácil acesso, com isso faz com que os clientes tenham uma boa experiência e transmitam esse sentimento aos demais, podendo influenciá-los.

O pós-compra é a última etapa do processo, onde o consumidor irá avaliar como a experiência de compra no Coffee Stop gerou satisfação ou insatisfação. Quanto maior o nível de satisfação, maior a probabilidade de fidelização do cliente e de recomendação da marca para outros possíveis consumidores. Caso o produto não atenda as expectativas dos consumidores, os colaboradores do Coffee Stop são treinados para captar e entender o motivo da insatisfação do cliente, procurando propor sugestões para os mesmos.

A delimitação do valor da disposição em gastar no produto ou serviço encontra-se detalhada no tópico 2.1.1.2.1 (dados gerais), deste mesmo capítulo.

Considerando que a proposta do Coffee Stop será de proporcionar uma experiência diferenciada de consumo e o uso de produtos de alta qualidade, o valor praticado será competitivo.

O hábito de consumir café, muitas vezes, ocorre por influência da própria família. Por ser um produto que assume um comportamento de compra em conjunto e que na maior parte das vezes é consumido por todos os membros da família desde criança³.

2.1.1.3.2 Identificação das necessidades dos clientes segundo disciplina de valor de Treacy e Wiersema

O modelo de Treacy e Wiersema (2013) sugere que as organizações devem adotar uma das três disciplinas de valor excelência operacional, liderança por produto ou intimidade com o cliente.

Entendendo os desejos e necessidades dos futuros clientes do Coffee Stop, a disciplina de valor adotada será a de excelência operacional. O principal objetivo da organização é oferecer os produtos com qualidade, acessibilidade, preços competitivos e com excelência em atendimento.

O modelo operacional adotado é voltado para padronização de procedimentos. Todas as etapas do processo são medidas e otimizadas e a eficiência é um objetivo a ser incessantemente superado pela organização.

2.1.1.4 Previsão e mensuração da demanda

O mercado de café, no Brasil, está em constante crescimento. Como mostra o gráfico 6, entre 2016 e 2019, o café sofrerá um aumento em seu consumo de cerca de 23,18%, de acordo com as pesquisas realizadas pela instituição Abic¹. Já o mercado de café em varejo e foodservice aumentarão em 13,77% no mesmo período, conforme o gráfico 7.

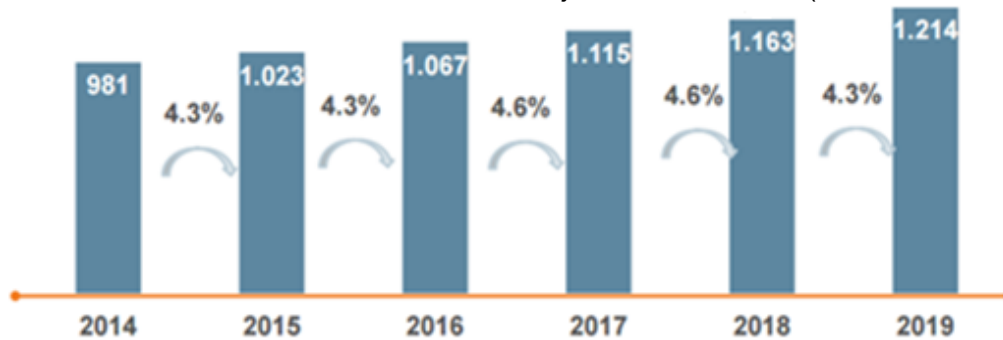
³ Tendências de Consumo. Disponível em <http://www.abic.com.br/media/EST_PESQTendenciasConsumo2009.pdf> Acessado em 26 de agosto de 2016.

Gráfico 6 - Expectativa de crescimento do mercado de café



Fonte: Abic, 2015.

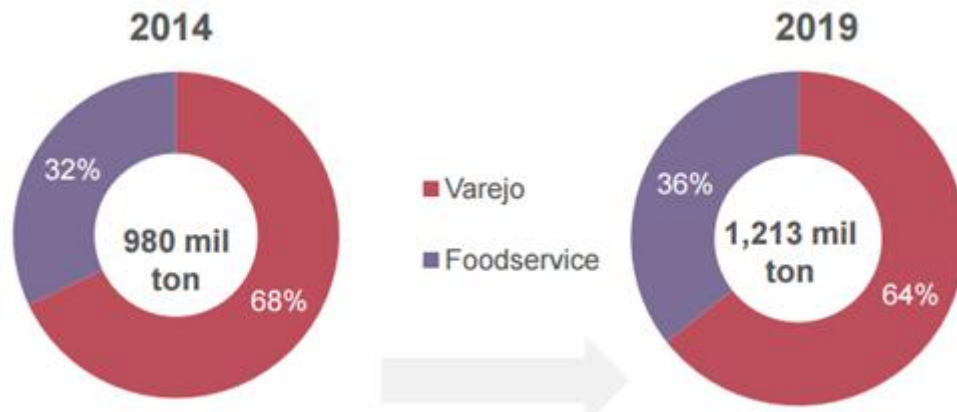
Gráfico 7 - Volume de Vendas no Varejo e Foodservice (Milhares de Tn)



Fonte: Abic, 2015.

Ao analisar o gráfico 8, verifica-se que o mercado de café possui expectativa de crescimento de 233 mil ton entre os anos de 2014 e 2019. Do mesmo modo, a participação do foodservice nesse mercado aumentará 4% em relação ao mercado de varejo.

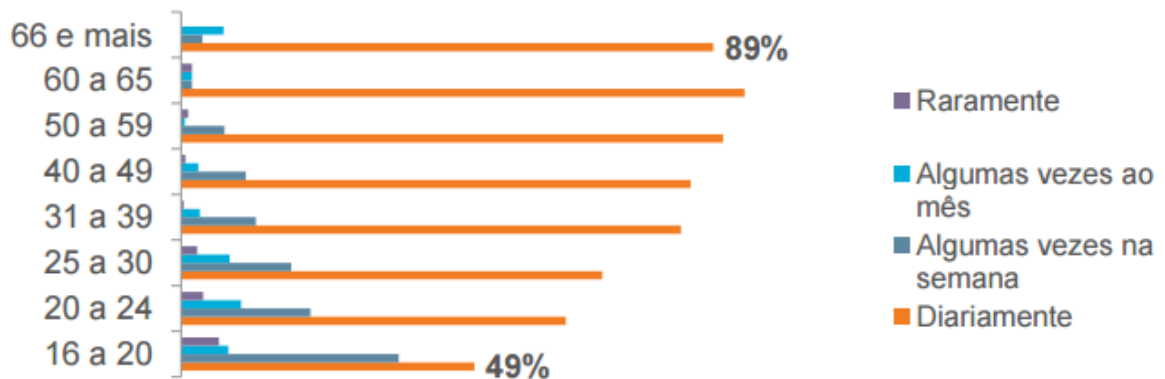
Gráfico 8 - Divisão do mercado de café



Fonte: Abic, 2015.

No gráfico 9, pode-se observar que a presença diária do café na vida das pessoas representa grande percentual comparado a outras frequências de consumo, além de o consumo aumentar proporcionalmente ao aumento da faixa etária.

Gráfico 9 - Frequência de consumo de café por faixa etária



Fonte: Abic (2015).

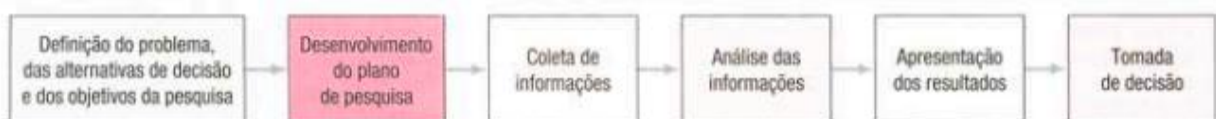
Segundo levantamento da Abic¹, o consumo de café no Brasil registrou leve crescimento de 0,86% nos 12 meses compreendidos entre novembro de 2014 e outubro de 2015. As vendas do setor em 2015 podem ter alcançado R\$ 7,4 bilhões de reais. Para 2016, a Abic¹ estima que o consumo de café volte a crescer moderadamente, por conta do atual cenário político-econômico, alcançando 21 milhões de sacas no ano.

Já o market share representa a fatia de mercado ou participação de mercado que uma empresa conquista. No caso do Coffee Stop, não há outra empresa na região com a mesma proposta: food truck que utiliza da diferenciação através da alta qualidade nos produtos e atendimento, além de oferecer diversidade de pão de queijo recheado e bolos diversos. Por isso, entende-se que o market share, para food trucks, será de 100% dos consumidores de bebidas quentes nas regiões em que estiver.

2.1.1.5 Análise da pesquisa de campo para validação do conceito do negócio com os consumidores

Segundo Kotler e Keller (2012) e Malhotra (2006), a pesquisa de marketing efetiva é composta por seis etapas. São elas: Definição do problema, definição do plano de pesquisa, coleta de informações, análise das informações, apresentação dos resultados e tomada de decisão. Estas etapas estão representadas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas da pesquisa de marketing



Fonte: Autor, 2016.

Com o intuito de conhecer um pouco mais sobre os potenciais clientes do Coffee Stop, foram elaboradas pesquisas de campo que tinham por objetivo definir as características demográficas dos clientes, entender mais sobre os hábitos de consumo de bebidas quentes, além de definir qual o produto principal a ser comercializado, bem como seu acompanhamento, valor médio que pagam nos mesmos produtos atualmente e o que influenciaria as pessoas a tentarem uma nova experiência de consumo.

Na primeira etapa, foi identificado que o cliente procura tomar bebidas quentes para suprir uma necessidade, por prazer ou para despertar.

Na segunda etapa, com o desenvolvimento do plano de pesquisa, que se refere ao desenvolvimento do plano mais eficiente para coletar as informações necessárias, foram reunidos dados primários, ou seja, a coleta de dados novos para entender o comportamento do consumidor quando o assunto é café.

Na terceira etapa, para coleta de informações, foi decidido que seria usado o questionário on-line, pois segundo Kotler e Keller (2012), é um método barato, rápido e versátil, além das pessoas serem mais honestas do que uma pesquisa presencial.

Na quarta etapa, na análise das informações, além dos dados demográficos dos potenciais clientes, foi verificado também que uma parte expressiva dos respondentes, cerca de 94%, têm o hábito de consumir café e 91% sairiam do ambiente atual em que consome os produtos acima para ter uma nova experiência em outro local.

Na quinta etapa, são apresentados os resultados dos dados coletados, vide APÊNDICE A – Pesquisa de campo quantitativa.

E por fim, a última e sexta etapa, a de tomada de decisão, que valida como viável o negócio pelos resultados obtidos nas pesquisas de campo.

2.1.2 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004)

2.1.2.1 Estudo dos concorrentes

É possível citar como concorrentes do Coffee Stop cafeterias, como Santo Grão e Starbucks, presentes em shoppings e avenidas principais, que normalmente têm em seu mix de produtos: expressos, cappuccinos, cafés com e sem leite, sucos de frutas, chás quente e gelado, chocolates e frappuccinos. As bebidas possuem diversos sabores, como de churros, doce de leite, mocha, canela, baunilha, caramelo, brigadeiro, morango, entre outros. São de alta qualidade e servidas em copos de vidro ou xícaras para quem consome o produto na hora e em copos descartáveis ou de isopor com a logomarca para quem pretende levar, nos tamanhos pequeno, médio ou grande. Os preços variam em média de R\$ 4,00 a R\$ 15,00 e as formas de pagamento são em dinheiro, cartão de débito ou crédito e vale refeição. Entre as opções de comida estão lanches, wraps, cookies, muffins, bolos, donuts e salgados.

Já nas padarias, presentes em todos os bairros, e em lanchonetes, instaladas nos centros empresariais e universidades, o mix de produtos é formado por cafés pingado ou com leite. Os mesmos são apreciados por muitos consumidores e são servidos em copos de vidro ou xícaras, pois são consumidos no local. Os preços

variam em média de R\$ 2,00 a R\$ 3,00 e as formas de pagamento são em dinheiro, cartão de débito ou crédito e vale refeição. Para comer são vendidos pães franceses com manteiga na chapa, misto quente e outros lanches (em torno de R\$ 3,50).

O mercado no qual a empresa estará inserida, segundo a teoria de Mankiw (2009), é considerado um mercado competitivo, pois há muitos compradores e vendedores, onde ninguém controla ou influencia significativamente o mesmo e os preços ficam próximos à média de mercado.

Em resumo pode-se dizer que a força dos concorrentes é significativa, pois o café é vendido em muitos lugares, conforme relatado anteriormente.

2.1.2.2 Estudo dos fornecedores

No mercado de food truck existem empresas especializadas para a montagem do veículo utilizado para o comércio. Para a escolha do veículo existe disponibilidade de três tipos a serem adaptados, como: caminhões, vans e Kombi. No caso do Coffee Stop será optado pela utilização de um caminhão adaptado para a realização das vendas.

Tratando-se do produto que será comercializado, a compra do material será feita em atacadistas, onde pode-se comprar produtos de qualidade e em grande quantidade além de ter preços mais baixos, sempre optando pelas marcas “Top One” como Café América, Catupiry e Nutella.

Não há grandes negociações, portanto a força dos fornecedores pode ser considerada baixa.

2.1.2.3 Estudo da barganha dos consumidores.

A barganha que os consumidores estabelecerão com a empresa será alta. Em análise realizada através das pesquisas de campo, 91% dos respondentes informaram estarem dispostos a saírem do atual ambiente em que consomem bebidas quentes para desfrutar de uma nova experiência de consumo.

Como o food truck pretende disponibilizar cafés, cappuccinos, mocaccinos, chocolates, bolos e pães de queijo aos consumidores, caso o atendimento e a qualidade dos produtos oferecidos sejam inferiores às expectativas dos clientes, eles poderão facilmente deixar de frequentar a empresa e se direcionar a uma padaria ou cafeteria para suprir suas necessidades.

2.1.2.4 Estudo de novos entrantes

A barreira para novos entrantes pode ser considerada baixa, pois a exigência de capital para entrar no mercado de trucks de café é baixa, assim como seu custo de saída. Como barreira de entrada de novos concorrentes, considera-se custo de mudança, licenças para funcionamento e necessidade de capital.

Para manter a empresa estável em um ambiente de concorrência, a estratégia será focada na diferenciação do produto, ou seja, os novos entrantes são forçados a investirem pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e o Coffee Stop, que oferecerá produtos de alta qualidade e excelência em atendimento.

2.1.2.5 Estudo de substitutos

Por ser um food truck de café, o Coffee Stop terá como substitutos as empresas de máquinas de bebidas quentes alugadas, como a Tok Take, Italian Coffee e Canteen, presentes em centros empresariais e universidades, que normalmente possuem em seus mix de produtos: cafés curto e longo, cafés com leite, chocolates com leite, cappuccinos, mocaccinos e chás com limão. Os mesmos não têm grande qualidade e são servidos em copos descartáveis comuns e pequenos. Os preços variam em média de R\$ 1,00 a R\$ 2,00 e a forma de pagamento é em dinheiro.

2.2 Delimitação da Estratégia Organizacional

2.2.1 Vantagem competitiva por meio do modelo de cadeia de valor de Porter (1989; 2004)

O negócio proposto estará inserido no modelo de food truck. O Coffee Stop terá como objetivo principal oferecer produtos de qualidade aos amantes de café. Excelência no atendimento e acompanhamentos diferenciados também serão prioridade na proposta de valor apresentada.

A atratividade do setor de food truck é elevada. O mesmo deixou de ser moda e passou a ser um modelo de negócio consolidado. Com diversidade de produtos e serviços, os empreendedores conseguem altos retornos devido a novas propostas que encantam os consumidores.

A escolha do Coffee Stop concretizou-se após as pesquisas de mercado realizadas. Os resultados da pesquisa forneceram embasamento para criar a melhor proposta de valor para os clientes.

A conclusão adotada para vantagem competitiva do modelo de negócio proposto é estratégia em diferenciação. O Coffee Stop oferecerá produtos e serviços diferenciados para que se torne único para seus clientes e para ser a primeira opção de escolha.

A fidelidade à marca e a menor sensibilidade aos preços contribuem para a perpetuidade do negócio já que a competitividade no setor diminui por se tratar de produtos e serviços focados em ter qualidade.

A cadeia de valor, ilustrada na Figura 3, identifica as atividades que agregam valor ao negócio. Nota-se que as atividades primárias têm como início a logística de entrada que trata do armazenamento dos insumos e atendimento ao cliente que é a “porta de entrada” de efetivação de vendas; operações buscando excelência no processo desde o preparo do produto, embalagens, maquinários especializados e a entrega do produto pronto aos clientes; logística de saída visando qualidade e eficiência no processamento dos pedidos; marketing e venda fortalecendo a publicidade para atrair cliente e fortalecer a marca e cartão fidelidade para fidelizar os clientes e os serviços de pós venda, dando suporte e abertura para os clientes proporem melhorias e sugestões. A atividade de apoio auxilia as atividades primárias e o Coffee Stop terá uma forte gestão administrativa e marketing vinda do Conselho Consultivo, contará com excelentes colaboradores a fim de superar as expectativas dos clientes em relação a atendimento e excelência operacional e com máquinas tecnológicas para oferecer produtos de alta qualidade.

Figura 3 - Cadeia de valor da empresa



2.2.2 Mapa estratégico da empresa através da técnica do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (2004)

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco. Portanto, pode-se dizer que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, ilustrando em uma página as quatro perspectivas que demonstram a estratégia.

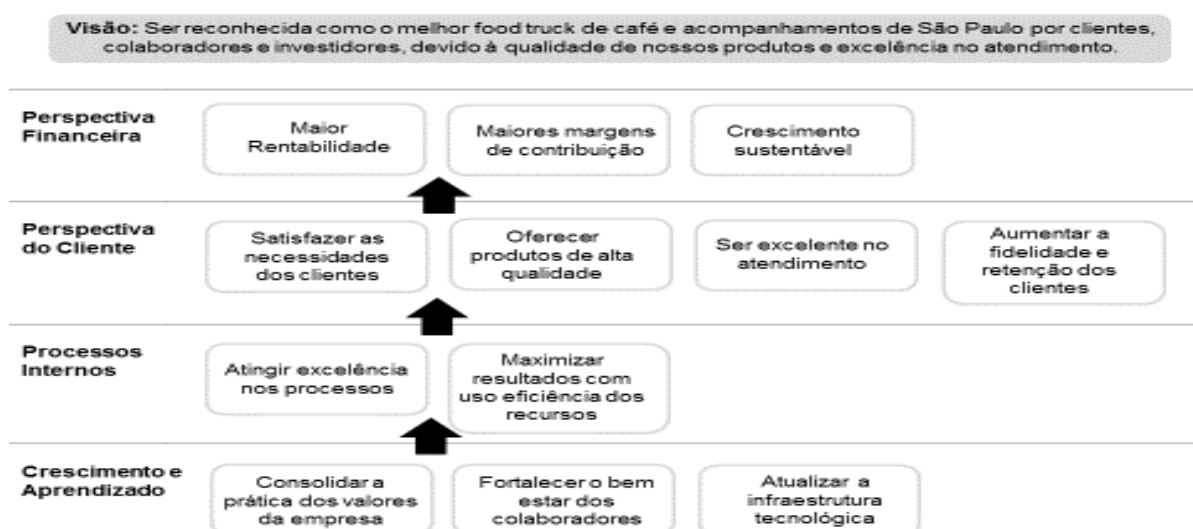
A estratégia do Coffee Stop para a perspectiva de crescimento e aprendizado será consolidar a prática de valores da empresa, por meio da transparência e exemplo para com os seus colaboradores, fortalecimento do bem-estar entre eles e fornecimento de infraestrutura necessário para facilitar os processos internos e qualidade no trabalho também serão prioridades para alcançar o crescimento estável e seguro.

Na perspectiva dos processos internos a empresa terá como estratégia principal atingir o maior grau de excelência nos seus processos, utilizando de sua total capacidade de recursos para oferecer a melhor opção para seus clientes.

Para a perspectiva de clientes, o Coffee Stop terá prioridade de satisfazer suas necessidades com produtos de qualidade, excelência no atendimento e fidelização do cliente.

A estratégia de perspectiva financeira terá como foco alcançar a maior rentabilidade possível, maiores margens de contribuição para seus acionistas e crescimento sustentável visando à perpetuidade do negócio.

Figura 4 - Mapa estratégico da empresa



Analisando o mapa estratégico da empresa e a forma de como atingir essas perspectivas, será necessária a utilização de indicadores. São eles:

- Perspectiva do processo interno: tempo médio de preparo e produtividade dos colaboradores, por cronometragem e quantidade de perda de material, por comparação do estoque inicial e final do dia.
- Perspectiva de clientes: lead time de atendimento e tempo médio de fila de espera, mensurados por cronometragem, aplicação de pesquisa de satisfação para mensurar a satisfação do cliente e quantidade de carimbos no cartão fidelidade para mensurar a fidelização do cliente.
- Perspectiva financeira: quantidade de produtos vendidos, giro de estoque, ROA, comparativo dos fluxos de caixa regionais mensurados nas planilhas financeiras de controle.
- Perspectiva de crescimento e aprendizado: aplicação de pesquisa de clima organizacional para mensurar satisfação dos colaboradores.

2.2.3 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Após a pesquisa e a análise dos conceitos dos autores mencionados, observa-se que a estratégia proposta para o negócio é viável. A estratégia de diferenciação alavancará as margens de retorno aos acionistas e fortalecerá a marca do Coffee Stop em seu nicho de mercado. Excelência em atendimento e qualidade nos produtos oferecidos serão o diferencial do negócio para que se torne único e a primeira opção de escolha de seus consumidores. Com isso, é possível lidar com o poder de barganha dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores já que faltarão alternativas compatíveis com as que serão oferecidas pelo Coffee Stop.

3. VIABILIDADE OPERACIONAL

3.1 Plano Operacional

3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

No fluxograma operacional são apresentados os principais processos do Coffe Stop, dividido entre gerenciamento e atendimento. O gerenciamento refere-se à compra de insumos, abastecimento, preparação dos produtos, abertura de caixa e atividades posteriores ao fechamento do truck. No processo de atendimento são mapeadas as atividades de atendimento e processamento de pedido até a entrega final ao cliente, vide APÊNDICE B - Fluxograma dos processos operacionais.

3.1.2 Layout ou arranjo físico

De acordo com o plano de negócio do SEBRAE⁴, a regulamentação afirma que os trucks devem possuir as seguintes dimensões: tamanho máximo de 7 metros de comprimento, 2,5 metros de largura e 3 metros de altura. Seguindo essas especificações o Coffee Stop terá o truck de modelo Iveco Daily 45S17, com dimensões de 6,509 metros de comprimento, 2,025 metros de largura total e altura máxima e 2,285 metros. Conforme figura 5.

⁴Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Sebrae MG, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>

Figura 5 - Layout inicial do Coffee Stop



Fonte: FagBrasil, 2016.

3.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.

Baseando-se na capacidade produtiva da máquina de bebidas quentes e na capacidade do reservatório de água presentes no caminhão, verifica-se que o ponto ótimo diário de produção será de 160 copos grandes (200ml) de café puro. Considerando que cappuccinos e mocaccinos possuem um menor percentual de café puro em sua composição a capacidade de atendimento poderá ser elevada nessas condições. Estima-se que 75% das vendas de bebidas quentes e dos acompanhamentos (pães de queijo simples e recheados e bolos diversos) ocorrerão nos períodos de pico – das 7h00 às 9h30 e das 12h00 às 14h30 no período vespertino e entre 20h00 e 21h30 no período noturno.

A capacidade de atendimento será de 1 (um) cliente por atendente, considerando que nos períodos de pico terão 2 (dois) atendentes disponíveis. Conforme tópico 5.1.3 do capítulo de Viabilidade do Capital Humano.

3.1.4 Plano de estocagem de materiais da organização

Os estoques de matéria-prima serão mínimos de modo que o impacto na alocação de recursos para capital de giro seja o menor possível.

O recebimento das matérias-primas acontecerá na sede da empresa, onde o respectivo armazenamento será realizado conforme a classificação, ou seja, os produtos congelados e refrigerados serão alocados em um freezer imediatamente e os não perecíveis em armários. Todos os itens seguem as instruções/orientações de armazenamento da ANVISA⁵.

Haverá um estoque estratégico para consumo em serviço no interior do food truck, seguindo as mesmas orientações referentes à organização, armazenamento e limpeza de toda matéria-prima utilizada. Para a gestão de quantidades, bem como as devidas reposições dos itens, tanto no food truck como no estoque principal, será seguida a metodologia Kanban⁶, onde sempre que o estoque atingir a sinalização “amarela” indicará a necessidade de reposição no estoque.

⁵Anvisa. Disponível em <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=18832&word=>>> Acessado em 28 de agosto de 2016.

⁶Kanban. Disponível em <<http://www.culturaagil.com.br/kanban-do-inicio-ao-fim/>>> Acessado em 28 de agosto de 2016.

Os fornecedores da empresa serão regionais para que seja possível a aquisição de matéria-prima fresca, e que estes se permitam aumentar a frequência de entregas com menores lotes para que dessa forma aumente ainda mais o giro de estoques, possibilitando um melhor controle dos prazos de validade seguindo metodologia FIFO⁷.

3.1.5 Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço

Conforme o tópico 3.1.4 do capítulo de Viabilidade Operacional será utilizado Kanban⁶ para controle operacional de reposição de estoque de itens com menor giro de estoque e que independem de fornecedores, como: produtos de limpeza, embalagens e bisnagas de recheios. Para produtos perecíveis e com maior giro de estoque, como: pão de queijo congelado e bebidas em lata serão necessários às reposições semanais através dos fornecedores. Os bolos, de sabores variados, serão retirados diariamente no próprio fornecedor pelo colaborador responsável pelo truck no dia.

A distribuição dos produtos finais no Coffee Stop será realizada no próprio veículo nos pontos estratégicos previamente determinados.

3.1.6 Delimitação dos indicadores chave de performance ou KPI's

O Coffee Stop dispõe de alguns indicadores de desempenho para mensurar e gerenciar os processos de maneira mais eficaz e eficiente, visando atingir as metas e objetivos traçados pela organização.

Esses indicadores e suas mensurações encontram-se no tópico 2.2.2 do capítulo de Viabilidade Estratégica.

3.1.7 Política de controle de qualidade

Os fornecedores serão selecionados através de pesquisas de mercado, aceitação e visibilidade dos produtos pelos consumidores e verificação de alvarás e licenças de funcionamento.

As etapas do processo de preparação dos itens serão padronizadas, possuindo Instruções de Trabalho (IT's) para cada procedimento e supervisionadas para garantir a qualidade e excelência nos atendimentos.

⁷ O que é FIFO? <<http://www.toquecolor.com.br/blog/o-que-e-fifo/>> Acessado em 27 de agosto de 2016.

Quanto ao atendimento, os funcionários que atuam no front office, receberão treinamentos específicos de modo a capacitá-los a sempre prestarem um atendimento de excelência, e periodicamente passarão por reciclagens de modo a estarem sempre atualizados.

O Coffee Stop seguirá a metodologia Kaizen⁸, utilizando pesquisas de satisfação dos clientes a fim de mesurar a satisfação destes em relação à empresa e utilizar destes insumos para melhorias continua no processo como um todo.

3.2 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

Após a análise do capítulo, conclui-se que, operacionalmente, o Coffee Stop é viável. Tomando como base a teoria de Malhotra, Ritzman e Krajewski (2009), o truck terá um layout que favoreça a operacionalização dos processos, além de um fluxo de atividades bem definidas, com IT's e capacitação dos colaboradores, o que permitirá que o atendimento seja mais rápido e ágil, e que os processos sejam bem executados.

Visando mensurar e gerenciar esses processos, serão acompanhados KPI's, como lead time de atendimento e satisfação dos clientes e colaboradores, para garantir a melhoria contínua da prestação de serviço

⁸Você conhece a metodologia Kaizen? Disponível em < <http://www.sobreadministracao.com/voce-conhece-a-filosofia-kaizen-conceito-aplicacao/>> Acessado em 21 de outubro de 2016.

4. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

4.1 Plano de Marketing: Modelo dos 4 P's atualizados de Kotler e Keller (2012)

4.1.1 Formalização do perfil médio do cliente consumidor da empresa

A partir das pesquisas de campo realizadas, pode-se afirmar que o perfil médio dos clientes que frequentarão o Coffee Stop será de homens e mulheres, solteiros, de faixa etária de 21 a 30 anos, com renda mensal entre 2 (dois) e 4 (quatro) salários mínimos (R\$ 1.760,00 a R\$ 3.520,00), onde a grande maioria estuda e trabalha na capital de São Paulo, pertencentes a um grupo familiar de 4 pessoas.

Seguindo a pesquisa apresentada pela Abic¹, o público jovem tem se interessado pelo mercado de café, principalmente pelos especiais e está disposto a desembolsar valores maiores a fim de usufruir uma nova experiência de consumo.

4.1.2 Descrição das características principais dos produtos e serviços que serão ofertados pela empresa

Com base nas pesquisas de campo, a empresa decidiu ofertar cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates em dois tamanhos para seus clientes. O tamanho "P" será de 80ml e o tamanho "G" de 200ml. Ambos serão servidos em copos de isopor com protetor para copo com a logomarca estampada. Os copos contarão com tampas que facilitarão o transporte e o consumo das bebidas.

O café oferecido aos clientes será moído e preparado na hora, fazendo com que os clientes sintam o máximo de sabor e percebam a qualidade do produto em sua totalidade.

O Coffee Stop oferecerá aos clientes pães de queijo, que poderão ser recheados com requeijão, manteiga e cheddar, nas opções salgadas e Nutella, doce de leite e goiabada, como opções doces; além, de uma opção de bolo caseiro com ou sem cobertura diferenciada por dias da semana.

A proposta da empresa é que os clientes a procurem com o objetivo de satisfazer sua necessidade por bebidas quentes em um ambiente agradável e descontraído,

que possua rapidez e qualidade como uma cafeteria, porém, com preços mais atrativos.

A ideia é que os clientes desfrutem da experiência de atendimento e consumo superior ao apresentado em outros estabelecimentos que ofereçam produtos similares

4.1.3 Desenvolvimento e análise da matriz BCG para ponderação da estratégia dos produtos ou serviços a serem implementados

A matriz BCG será analisada em duas vertentes, sendo elas: o mercado de café e o mercado de food trucks.

Seguindo o modelo da matriz BCG a proposta do Coffee Stop para o mercado de cafés possui o potencial de ser “Estrela”, conforme figura 6, pois de acordo com estudos da Abic¹, o consumo de cafés, principalmente em forma de grãos pelos jovens possui expectativa de crescimento em seu consumo, de 20 milhões de sacas até 2019. O consumo de cafés, de grãos moídos, fora de casa, representam 92% do consumo total diário. Com isso, as oportunidades de crescimento no mercado de cafés são promissoras⁹.

Seguindo a mesma proposta, mas para o mercado de food truck, a empresa se enquadra como “Vaca Leiteira”, conforme figura 7, onde a ascensão dos food trucks foi entre os anos de 2014 e 2015. Em 2016, o mercado dá sinais de estabilidade. A participação dos trucks no mercado é alta e está presente nas grandes capitais.

⁹ Brasil mantém ligeiro crescimento no consumo de café. Disponível em <http://www.cafepoint.com.br/noticias/mercado/brasil-mantem-ligeiro-crescimento-no-consumo-de-cafe-em-2015-98530n.aspx> Acessado em 30 de outubro de 2016.

Figura 6 - Matriz BCG referente ao mercado de cafés

BCG		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DO MERCADO	ALTO	Estrela  	Interrogação 
	BAIXO	Vaca leiteira 	Abacaxi 

Fonte: Autor, 2016.

Figura 7 - Matriz BCG referente ao mercado de food trucks

BCG		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DO MERCADO	ALTO	Estrela 	Interrogação 
	BAIXO	Vaca leiteira  	Abacaxi 

Fonte: Autor, 2016.

4.1.4 Segmentação de mercado

De acordo com o modelo de segmentação de mercado, o segmento utilizado pelo Coffee Stop será o marketing de nicho, onde a oferta de produtos (cafés, cappuccinos, mocaccinos, chocolates, pães de queijo e bolos), e serviços (atendimento de excelência, ambiente agradável) busca atender um público específico de regiões corporativas de grande movimentação na Capital de São Paulo. Este público possui necessidades distintas no consumo dos produtos ofertados. Segundo dados das pesquisas de campo realizadas, 37,4% dos

respondentes informaram que tomam café para se despertarem, 25,3% informaram que consomem café por necessidade e 28,4% por simplesmente gostarem da bebida.

4.1.5 Determinação do preço

O preço de venda dos produtos foi determinado de acordo com os custos unitários e as pesquisas de campo realizadas, onde os respondentes informaram os valores que os mesmos pagam atualmente em produtos similares aos ofertados pelo Coffee Stop.

Pode-se verificar que 44,4% dos consumidores respondentes estão dispostos a pagar em um café pequeno um valor entre R\$ 2,50 e R\$3,00.

Através da análise de substitutos realizada no tópico 2.1.2.5 do capítulo de Viabilidade Estratégica, a média de preços praticada atualmente no mercado é de R\$1,50, para bebidas quentes feitas em máquinas, que estão geralmente instaladas em universidades e centros empresariais. A análise de concorrentes no tópico 2.1.2.1 do capítulo de Viabilidade Estratégica, mostra que cafés ofertados em cafeterias possuem preço médio de R\$4,00, já em padarias e lanchonetes, a média de preço adotada é de R\$2,50.

Devido a empresa adotar a estratégia genérica voltada para “diferenciação”, o preço de venda de um café pequeno (80ml) será de R\$3,00.

4.1.6 Criação das estratégias promocionais e das peças que serão utilizadas

O objetivo das promoções é atrair novos consumidores e, principalmente, recompensar clientes fiéis. Considerando esse conceito, algumas estratégias foram desenhadas para o Coffee Stop, como, por exemplo, a apresentação de serviços e/ou produtos, que consiste na degustação em frente o truck, fazendo um teste de consumo, oferecendo mini pão de queijo e um copo (30ml) de café, cappuccino, mocaccino e/ou chocolate, com o intuito de mostrar a qualidade dos produtos. Essa ação visa despertar o interesse de consumir os produtos por meio da degustação de amostras. A distribuição de 40 mini pães de queijo será feita 1 vez por mês em cada um dos cinco lugares que o Coffee Stop passará. Outras estratégias promocionais são: abordagem, que é distribuição de materiais visuais como flyers ou folders, que fale sobre a empresa, para dessa forma chamar a atenção das pessoas para que

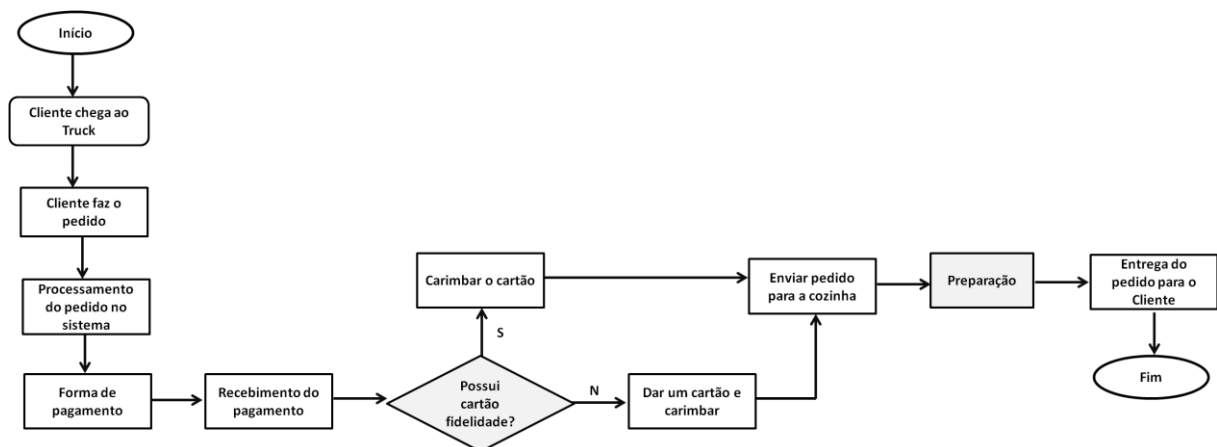
elas procurem saber mais sobre a marca e seus produtos ou serviços. No total, serão distribuídos 200 panfletos por semana em cada um dos lugares em que o Coffee Stop estará. O material custa em torno de R\$30,00 (1.000 panfletos) e a pessoa para fazer a panfletagem, R\$30,00 por dia, o que totaliza aproximadamente R\$180,00 por mês.

Além dessas ações de marketing, o Coffee Stop oferecerá cartão fidelidade, onde após a compra de 10 cafés, cappuccinos, mocaccinos ou chocolates grandes (200ml), o cliente ganha o 11º café grátis do mesmo tamanho. Considerando que a média de custo de uma dessas bebidas é aproximadamente R\$2,41, que a média de venda por dia é de 160 cafés e que em média 20% de clientes recuperam esse 11º café de graça (32 pessoas) essa ação custará aproximadamente R\$315,00 por mês.

4.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa

No fluxograma (figura 8) foram estabelecidos os pontos de contato chave com o cliente. Quando o mesmo chega ao Coffee Stop, ele faz o pedido, que é processado no sistema e escolhe a melhor forma de pagamento, cartão ou dinheiro. Posteriormente, o funcionário recebe o pagamento e oferece o cartão fidelidade. Caso o cliente já possua, o colaborador carimba o cartão e manda o pedido para a cozinha, onde é preparado e entregue ao cliente. Caso ele ainda não possua, o funcionário dá um cartão e continua o processo de finalização do atendimento.

Figura 8 - Fluxograma da experiência de compra



Fonte: Autor, 2016.

4.1.8 Estratégias de fidelização de clientes

Para fidelizar os clientes será utilizada uma estratégia promocional de venda, o cartão fidelidade, que incentiva o relacionamento do cliente por meio de recompensas: a cada 10 cafés, cappuccinos, mocaccinos ou chocolates grandes comprados, o consumidor ganha uma bebida quente grande (200ml) de sua preferência, gratuitamente.

Outro ponto importante refere-se à comunicação. Estabelecer um canal de comunicação com o cliente oferece a oportunidade de apresentar o produto com a abordagem certa. Essa comunicação será feita por meio de redes sociais (Facebook e Instagram) e folders que serão distribuídos semanalmente. Além disso, a excelência no atendimento é primordial para fidelização do cliente. Por esse motivo, o Coffee Stop terá funcionários altamente qualificados para atender e superar todas as expectativas do cliente. Para dar continuidade a este processo, existirá recorrentemente a medição da satisfação desse cliente, para colher feedbacks, por meio de questionários direcionados para cada membro seguidor da página do Facebook. Com isso, busca-se mapear as falhas e implementar melhorias.

4.1.9 Gestão da marca

4.1.9.1 Criação da marca e logotipo

A marca da empresa, Coffee Stop, foi criada baseada na ideia de que o truck será uma parada para àqueles que queiram apreciar bebidas quentes e acompanhamentos a qualquer hora do dia.

O logotipo acompanhou a ideia de “parada”, por isso, a representação gráfica da marca tem como referência a placa de sinalização de trânsito “Pare”.

Segundo uma pesquisa da Agência Sabre¹⁰ sobre a psicologia das cores no marketing, 80% dos consumidores entrevistados disseram acreditar que as cores aumentam o reconhecimento de uma marca. Levando esse dado em consideração, o logotipo tem as cores preto, que sugere curiosidade e luxo, e branco, que ressalta luminosidade e limpeza.

¹⁰A psicologia das cores no marketing. Disponível em < <http://www.agenciasabre.com.br/site/2014/03/20/a-psicologia-das-cores-no-marketing/>>. Acessado em 28 de outubro de 2016.

Figura 9 - Logotipo da Marca Coffee Stop



Fonte: Autor, 2016.

4.1.9.2 Posicionamento da marca

A marca será posicionada pela diferenciação baseada no produto/atendimento e nos funcionários. No Coffee Stop, essa diferenciação dá-se pela excelência no atendimento ao cliente, sendo possível pelo treinamento e reciclagem dos colaboradores e pela alta qualidade dos produtos usados.

4.1.9.3 Tipificação da estratégia da marca de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1989; 2004)

De acordo com Porter, as estratégias competitivas genéricas são as características que levam a empresa a possuir vantagem competitiva.

Para o Coffee Stop ter uma vantagem competitiva perante o mercado, a estratégia genérica adotada será a de “diferenciação”, onde o principal objetivo desta estratégia é oferecer produtos diferenciados e que possuam características diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência, se preocupando menos com os custos. No caso da empresa em questão, essa diferenciação será feita por meio da excelência no atendimento, alta qualidade dos produtos, acessibilidade e preços competitivos.

4.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica

A partir dos conceitos de Kotler e Keller (2012), foram elaboradas pesquisas de campo, com o objetivo de entender as características dos potenciais clientes e o que

os motivam a consumir cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates. Nas pesquisas, identificou-se a possibilidade de suprir a demanda dos produtos citados acima. Dos respondentes, 94% possuem o hábito de consumir essas bebidas e parte delas as consome por necessidade e gosto. Mais da metade dos participantes trabalham na capital de São Paulo e as consomem em seu local de trabalho ou nas proximidades. Levando em consideração esses dados, é apresentada a proposta de um food truck voltado para a comercialização de cafés, cappuccinos, mocaccinos e chocolates, em diversos locais para atender à necessidade de um nicho específico, de forma ágil e funcional.

Outro dado obtido foi que o principal fator que influenciaria os possíveis clientes a terem uma nova experiência de consumo é a qualidade. Baseado nessa informação, a estratégia do truck será de acordo com o conceito de diferenciação, com excelência no atendimento e alta qualidade nos produtos oferecidos.

A estratégia que viabiliza mercadologicamente o food truck será baseada em ações promocionais para atrair e despertar o interesse pelos produtos ofertados. A partir do primeiro consumo, esse cliente será fidelizado com ações de comunicação e degustação dos produtos. Dessa forma, conclui-se que a estratégia de marketing é viável.

5. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

5.1 Projeção de Colaboradores

5.1.1 Descrição das atividades que devem ser desempenhadas na empresa com base nos fluxogramas dos processos

Destacam-se as principais atividades e responsabilidades que deverão ser desempenhadas por cada colaborador do Coffee Stop:

- Gerente Administrativo: Gerir e administrar os colaboradores; dirigir o fluxo financeiro; coordenar os serviços de contabilidade; controlar o patrimônio, suprimentos e a logística; gerir marketing e comunicação; elaborar relatórios gerenciais; representar o Coffee Stop em atividades e eventos; definir os fornecedores; participar na elaboração de itinerários; atender as fiscalizações; participar na elaboração de normas e procedimentos; coordenar a logística para recebimento de produtos; abastecer insumos na sede e no truck controlar e supervisionar a qualidade dos serviços e transportar o truck.
- Supervisor Operacional: Administrar processamento de pedidos aos fornecedores; negociar com os fornecedores; avaliar qualidade dos produtos adquiridos; controlar e supervisionar a qualidade dos serviços; medir satisfação do cliente; transportar o truck; controlar o patrimônio; gerir e administrar os colaboradores e elaborar relatórios gerenciais.
- Operador de Caixa: Abrir o caixa no início do turno; inserir pedido do cliente no sistema; verificar valor total do pedido e informar o cliente; confirmar forma de pagamento, receber pagamento; verificar se o mesmo possui cartão fidelidade ou se deseja obter, se possuir inserir carimbo; finalizar o atendimento e fechamento de caixa parcial no fim do turno.
- Atendentes: Organizar o truck no início do turno; ligar os equipamentos necessários (forno, cafeteira, geladeira); organizar, conferir e preparar os produtos de acordo com a previsão de vendas do turno; atender os clientes; selecionar os produtos que irão compor o pedido do cliente e servir pedido ao cliente.

5.1.2 Criação do organograma da empresa

O Coffee Stop possuirá duas divisões de áreas, a administrativa e a operacional. A área administrativa é composta pelos seguintes processos gerenciais: administração de suprimentos, contabilização financeira, marketing e comunicação, recursos humanos, levantamento de vendas e controle de estoque. Já a área operacional é composta pelas atividades operacionais: abertura e fechamento de caixa, recebimento de pagamentos, limpeza e organização do truck, preparação dos produtos, atendimento ao cliente, reposição de estoque, entre outros.

O organograma do Coffee Stop será enxuto devido a sua pequena estrutura organizacional. Conforme figura 10, verifica-se que o organograma é composto pelo Conselho Consultivo representado pelos sócios, sendo responsáveis pelas decisões estratégicas; gerente administrativo que também pertence ao Conselho Consultivo como sócio, responsável pelo gerenciamento das operações e administração do truck; supervisor operacional, responsável por supervisionar as atividades operacionais; operadores de caixa e atendentes que serão responsáveis pelas atividades operacionais.

Figura 10 - Organograma do Coffe Stop



Fonte: Autor, 2016.

5.1.3 Cálculo da necessidade de pessoal para o atendimento do plano operacional (headcount)

O funcionamento do Coffee Stop será de segunda à sexta-feira, exceto feriados. O atendimento ao público será realizado das 07h00 às 15h00 e das 18h00 às 23h00,

seguindo o itinerário especificado e abrangendo os centros corporativos e instituições de ensinos na capital de São Paulo.

Para atender as necessidades das atividades, tanto administrativas como operacionais, a carga horária de trabalho dos colaboradores iniciará uma hora antes da abertura de caixa e encerrará uma hora após o fechamento de caixa. Com isso, o headcount necessário para o atendimento do plano operacional será: um gerente administrativo, um supervisor operacional, um operador de caixa e dois atendentes, apresentado na tabela 1.

Tabela 1- Horário do expediente

CARGO	HORÁRIO	CARGA HORÁRIA
Gerente Administrativo	Horário Flexível	8 horas / dia
Atendente I	06h00 às 15h00	8 horas / dia
Operador de Caixa	06h30 às 15h30	8 horas / dia
Supervisor Operacional	17h00 às 00h00	7 horas / dia
Atendente II	17h00 às 23h00	6 horas / dia

Fonte: Autor, 2016.

5.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade

As contratações do Coffee Stop serão baseadas nos valores da organização: ética, compromisso, respeito, entusiasmo e responsabilidade. O candidato precisa possuir experiência anterior, preferencialmente no ramo alimentício, como bares, lanchonetes, restaurantes e food trucks, que será um pré-requisito para a decisão de escolha. Perfis dinâmicos, com habilidade de lidar sob pressão e alta demanda também serão fatores importantes para a tomada de decisão.

De acordo com o headcount da empresa, destacam-se as principais competências para cada cargo apresentado anteriormente:

- Gerente Administrativo: formado em Administração, conhecimento avançado no pacote Office e inglês intermediário. Habilidade em liderar e motivar a equipe, demonstrar visão organizacional, capacidade de decisão, flexibilidade, empatia, persuasão, proatividade e gerenciar conflitos.

- Supervisor Operacional: formado em Administração, conhecimento intermediário no pacote Office. Habilidade de liderança, organização, responsabilidade, iniciativa, discernimento, flexibilidade, honestidade e contornar situações adversas.
- Operador de Caixa: ensino médio completo, conhecimento básico no pacote Office. Habilidade de realizar contas rapidamente, lidar com o público, responsabilidade, honestidade, pontualidade, eficiência, agilidade, fluência verbal e agir com ética.
- Atendentes: ensino médio completo, cumprir normas e procedimentos sanitários, demonstrar dinamismo, agilidade, pontualidade, eficiência, lidar com o público, equilíbrio emocional, cordialidade, capacidade de organização, senso de responsabilidade e discriminar sabores e odores.

5.2 Plano de Gestão de Pessoas

5.2.1 Delimitação das formas de recrutamento e seleção de colaboradores

O Coffee Stop, para a contratação dos seus colaboradores, utilizará o recrutamento externo, que visa procurar candidatos no mercado de trabalho. As oportunidades de cargos simples (atendente e operador de caixa) serão divulgadas através de cartazes fixados em locais de grande movimentação na capital de São Paulo para atingir um bom número de candidatos. As oportunidades de maiores responsabilidades (supervisor) serão recrutadas através de recomendações do Conselho Consultivo, baseadas nas competências e habilidades exigidas para o cargo em questão.

A seleção dos candidatos será realizada através de entrevistas com o Conselho Consultivo, técnicas de simulação e testes de personalidades a fim de identificar o melhor perfil para tais cargos.

5.2.2 Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas, a curva salarial da empresa e a projeção de gastos com pessoas

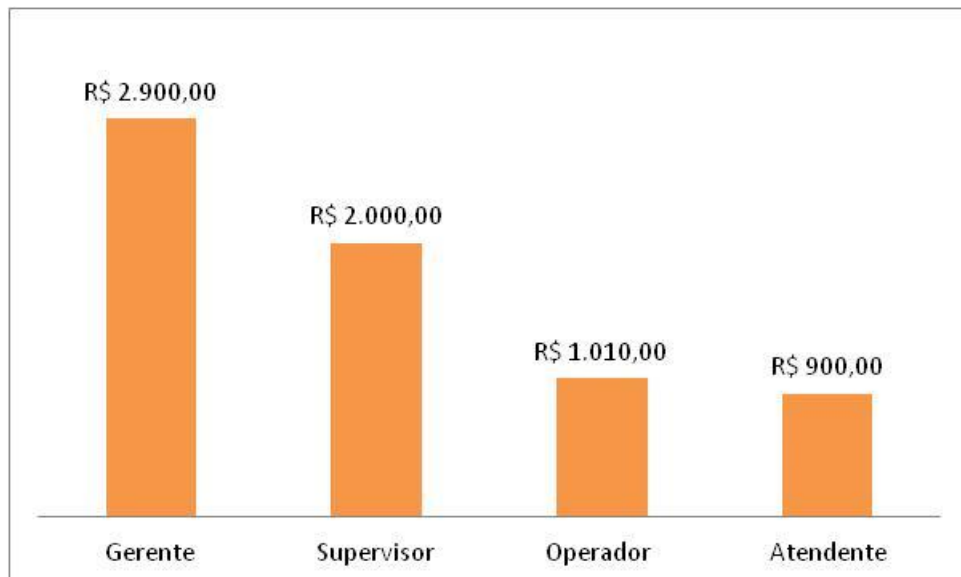
A forma de remuneração utilizada pela empresa será baseada no modelo de Plano de Cargos e Salários, que consiste em um sistema de remuneração funcional

composto por descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

Os salários serão estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os padrões de mercado de empresas do mesmo modelo de negócio do Coffee Stop, que permitirá atrair profissionais com bom desempenho e alinhados com os perfis desejados pela empresa.

No gráfico 10, observa-se o comparativo dos salários de todos os cargos do Coffee Stop.

Gráfico 10 - Comparativo de Salários



Fonte: Autor, 2016.

5.2.3 Estabelecimento das políticas e dos gastos com treinamento e desenvolvimento de pessoas

A política de treinamento e desenvolvimento adotada pelo Coffee Stop será de treinamentos internos, com o objetivo de integrar novos e antigos funcionários e alinhar os procedimentos internos voltados à qualidade da produção e do atendimento, podendo utilizar-se dos próprios colaboradores para ministrar pequenos treinamentos visando uniformizar processos e criar um ambiente mais produtivo.

O Conselho Consultivo ficará responsável por ministrar os treinamentos dos primeiros colaboradores admitidos através das IT's, formulados pelos sócios e

baseados nos treinamentos dos fornecedores e manuais de instruções dos equipamentos utilizados na empresa. Considerando a rotatividade dos colaboradores de cargos simples a empresa nomeará um colaborador de cargo com maior responsabilidade para fazer a disseminação dos conhecimentos para os novos colaboradores.

Com base na política de treinamento adotada não haverá custos significativos com treinamentos e desenvolvimento de pessoal, contando que o colaborador que irá disseminar os conhecimentos estará em horário de trabalho normalmente.

5.2.4 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo de acordo com empresas semelhantes

A estimativa dos gastos com rotatividade do Coffee Stop levará em conta apenas os cargos simples (atendentes e operadores de caixa), pois são funções com maior vulnerabilidade para trocas e desistências. Para o custo de rotatividade considera-se apenas o valor das despesas de rescisão já que o novo processo de recrutamento, seleção e treinamento não possuem custos significativos no momento das admissões.

Conforme pesquisa realizada com empresas do mesmo setor e com a mesma quantidade de funcionários, o Coffee Stop perderá em média 2 horas/mês por atrasos rotineiros de seus colaboradores, não ultrapassando 20 minutos/semana, possuindo um total de absenteísmo 0,27% mês. No cálculo não estão inclusas faltas, já que o comprometimento é um dos valores da empresa.

Entretanto se houver faltas, será necessária a substituição do colaborador por outro, sendo remunerado por esta hora extra, e descontado do colaborador ausente (com ausência de um atestado ou algum motivo excepcional válido).

5.2.5 Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede (2001)

Geert Hofstede desenvolveu um modelo explicativo das diferenças culturais através da análise das culturas de vários países, por meio de seis dimensões: Distância do poder; individualismo vs coletivismo; masculinidade vs feminilidade; evitação da incerteza; orientação para o curto/longo prazo; fruição imediata vs adiamento.

Aplicando-se o modelo de Geert Hofstede no Coffee Stop, observa-se que:

- Alto grau de distância do poder: Todas as decisões devem ser tomadas com o consentimento do Conselho Consultivo e do gerente do Coffee Stop, por se tratar de uma organização hierarquizada representada pela centralização de poder dos mesmos. Os colaboradores de cargos simples seguem normas e procedimentos e possuem atividades definidas e específicas.
- Coletivismo: Os colaboradores possuem atividades e responsabilidades definidas, no entanto o desempenho na execução dos processos, a qualidade dos produtos e a satisfação do cliente é maior por meio do trabalho em equipe, uma vez que o Coffee Stop possui uma estrutura enxuta e trabalha com alto volume de demanda. Os colaboradores são treinados de maneira interfuncional a fim de substituir outros se necessário.
- Feminilidade: Os valores do Coffee Stop servem como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os seus colaboradores. A organização preza por um ambiente de trabalho amigável e agradável, enfatizando a qualidade de vida dos seus colaboradores. Os conflitos são resolvidos por meio de negociações e acordos a fim de beneficiar todos da organização. Sugestões de melhoria são ouvidas e analisadas pelo Conselho Consultivo.
- Alta aversão à incerteza: O Coffee Stop evita a incerteza, através de normas e procedimentos; supervisão das operações; centralização de poder no Conselho Consultivo e no gerente e cultura orientada pela tarefa.
- Orientação de curto prazo: O Coffee Stop possui expectativa de resultados rápidos, e por esse motivo a área administrativa detém colaboradores com pensamentos analíticos e probabilísticos a fim de atingir os objetivos preestabelecidos.

5.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano na Organização

O Coffee Stop, por conta de sua pequena estrutura de empresa, terá um quadro de funcionários enxuto, porém suficiente para as atividades estabelecidas. A forma de remuneração será baseada no modelo de Cargos e Salários, modelo adequado para remuneração funcional alinhada a cargos e responsabilidades. O recrutamento e seleção de pessoal serão feitos de forma a agregar valor ao processo, com custos

baixos, porém efetivos, por meio de processos simples de recrutamento e diretos de seleção.

Os treinamentos de qualidade nos processos e atendimento serão realizados através de disseminação de conhecimento entre os próprios colaboradores, com o auxílio de IT's. Para viabilizar estas passagens de conhecimento os colaboradores do Coffee Stop deverão estar alinhados com os valores da empresa a fim de haver um bom entrosamento na equipe e foco nos mesmos objetivos.

6. VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1 Plano Financeiro

6.1.1 Apresentação dos pressupostos da análise financeira modelagem financeira

A análise da viabilidade financeira terá como base a totalidade dos custos mensais, bem como o investimento total aplicado no empreendimento.

Os investimentos fixos que a empresa terá ao iniciar as operações referem-se aos itens mencionados na tabela 2.

Tabela 2 - Estimativa dos investimentos fixos

Estimativa dos INVESTIMENTOS FIXOS				
Item	Descrição	QTDE	Valor Unit.	Total
Máquinas e Equipamentos	Kit com 6 recheadores de pão de queijo	1	R\$ 813,54	R\$ 813,54
	Notebook	1	R\$ 1.799,00	R\$ 1.799,00
	Máquina de cartão	1	R\$ 838,80	R\$ 838,80
	Modem Internet	1	R\$ 149,00	R\$ 149,00
	Impressora Fiscal	1	R\$ 1.399,16	R\$ 1.399,16
	Gaveta de dinheiro	1	R\$ 262,27	R\$ 262,27
	Mini freezer	1	R\$ 1.799,10	R\$ 1.799,10
	Estufa de dois andares	1	R\$ 287,10	R\$ 287,10
	Microondas	1	R\$ 463,32	R\$ 463,32
	Forno elétrico	1	R\$ 439,00	R\$ 439,00
Móveis e Utensílios	Bistrô	2	R\$ 99,66	R\$ 199,32
	Cadeira para o caixa	1	R\$ 140,79	R\$ 140,79
	Vassoura	1	R\$ 15,39	R\$ 15,39
	Pá de lixo	1	R\$ 18,09	R\$ 18,09
	Rôdo	1	R\$ 15,99	R\$ 15,99
	Lixeira	1	R\$ 115,90	R\$ 115,90
Veículos	Galões de água	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00
	Iveco Daily 45S17	1	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00
			Total	R\$ 80.980,77

Fonte: Autor, 2016.

Os investimentos pré-operacionais são todos os gastos necessários anteriores à abertura da empresa e estão relacionadas na tabela 3.

Tabela 3 - Investimentos pré-operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$	
Despesas de Legalização	R\$	2.500,00
TPU	R\$	1.077,66
Adaptação Truck	R\$	70.000,00
Total	R\$	73.577,66

Fonte: Autor, 2016.

O estoque inicial é composto pelos insumos em geral para a produção dos itens comercializados, além de todos os demais itens necessários para a realização das atividades de suporte e que estão relacionados no APÊNDICE C – Formação do Capital de Giro. Dentre os principais fornecedores do Coffee Stop estarão os atacadistas, portanto foram realizadas pesquisas de campo nos mesmos, tomando como base para o cálculo a média de preços do mercado.

6.1.2 Cálculo do investimento total

O investimento total é formado pela soma dos investimentos fixos e pré-operacionais que estão relacionados no item 6.1.1, e o capital de giro que se encontra APÊNDICE C – Formação do Capital de Giro. O montante se encontra na tabela 4.

Tabela 4 - Investimento total

INVESTIMENTO TOTAL	Valor		%
1. Investimentos Fixos	R\$	80.980,77	59,11%
2. Capital de Giro	-R\$	17.546,75	-12,81%
3. Investimentos Pré-operacionais	R\$	73.577,66	53,70%
Total	R\$	137.011,68	100%

Fonte: Autor, 2016.

6.1.3 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Os custos fixos estão demonstrados na tabela 5. O cálculo dos salários + encargos e da depreciação seguem no APÊNDICE D – Salários + Encargos / Depreciação. Já os custos variáveis são formados pela soma do CMV, dos impostos e gastos sobre vendas, conforme tabelas 6 e 7. O CMV foi calculado com base nos custos unitários, informados também no APÊNDICE D – Salários + Encargos / Depreciação.

Tabela 5 - Custos fixos mensais

CUSTOS FIXOS	Custo Total Mensal
IPVA	R\$ 240,00
Seguro	R\$ 383,33
Nextel	R\$ 39,99
Internet	R\$ 169,00
Honorários do Contador	R\$ 350,00
Locação de máquina de bebidas quentes	R\$ 300,00
Manutenção do veículo	R\$ 100,00
Salários + Encargos	R\$ 10.313,67
Material de limpeza	R\$ 66,00
Combustível	R\$ 250,00
Depreciação	R\$ 1.276,62
TOTAL	R\$ 13.488,61

Fonte: Autor, 2016.

Tabela 6 - Custo de mercadoria vendida - CMV

Produto	Estimativa de Venda	Custo Unitário de Materiais	CMV Mensal
Café curto	1260	R\$ 0,95	R\$ 1.200,34
Café longo	840	R\$ 2,21	R\$ 1.856,61
Cappuccino	315	R\$ 2,65	R\$ 834,58
Mocaccino	315	R\$ 2,53	R\$ 796,52
Chocolate	630	R\$ 2,41	R\$ 1.516,95
Pão de queijo tradicional	525	R\$ 1,72	R\$ 903,69
Pão de queijo com requeijão	420	R\$ 2,24	R\$ 941,82
Pão de queijo com margarina	210	R\$ 1,94	R\$ 408,41
Pão de queijo com cheddar	84	R\$ 2,32	R\$ 195,06
Pão de queijo com Nutella	315	R\$ 3,07	R\$ 966,25
Pão de queijo com doce de leite	84	R\$ 2,13	R\$ 178,83
Pão de queijo com goiabada	42	R\$ 1,87	R\$ 78,70
Bolo sem cobertura	420	R\$ 1,52	R\$ 637,98
Bolo com cobertura	420	R\$ 1,52	R\$ 637,98
TOTAL			R\$ 11.153,71

Fonte: Autor, 2016.

Em relação ao imposto sobre vendas, o Coffee Stop é classificado no Simples Nacional, devido seu enquadramento tributário como EPP. Esse imposto unifica oito impostos em um único boleto, reduzindo a carga tributária. Dentre eles, estão: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, INSS, ICMS e ISS.

Tabela 7 - Impostos sobre vendas e gasto com vendas

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total Mensal
Imposto sobre Vendas			
Simplex	5,47%	R\$ 29.989,58	R\$ 1.640,43
Gastos com Vendas			
Propaganda	1,65%	R\$ 29.989,58	R\$ 494,83
TOTAL			R\$ 2.135,26

Fonte: Autor, 2016.

6.1.4 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

O faturamento mensal, presente no APÊNDICE E, foi utilizado como base para estimar o crescimento anual, e baseando-se na projeção de crescimento do mercado de serviços, foram realizadas projeções para os 5 anos subsequentes, vide tabela 8.

Tabela 8 - Projeção do faturamento em 5 anos

Taxa de crescimento	Faturamento 5 anos				
	1,0004	1,0021	1,0025	1,0025	1,0025
Janeiro	R\$ 29.989,58	R\$ 30.190,08	R\$ 30.966,4102	R\$ 31.908,2832	R\$ 32.878,8042
Fevereiro	R\$ 30.002,07	R\$ 30.252,98	R\$ 31.043,8262	R\$ 31.988,0539	R\$ 32.961,0012
Março	R\$ 30.014,57	R\$ 30.316,00	R\$ 31.121,4358	R\$ 32.068,0240	R\$ 33.043,4037
Abril	R\$ 30.027,08	R\$ 30.379,16	R\$ 31.199,2394	R\$ 32.148,1941	R\$ 33.126,0122
Mai	R\$ 30.039,59	R\$ 30.442,45	R\$ 31.277,2375	R\$ 32.228,5646	R\$ 33.208,8272
Junho	R\$ 30.052,11	R\$ 30.505,87	R\$ 31.355,4306	R\$ 32.309,1360	R\$ 33.291,8493
Julho	R\$ 30.064,63	R\$ 30.569,43	R\$ 31.433,8191	R\$ 32.389,9088	R\$ 33.375,0789
Agosto	R\$ 30.077,15	R\$ 30.633,11	R\$ 31.512,4037	R\$ 32.470,8836	R\$ 33.458,5166
Setembro	R\$ 30.089,69	R\$ 30.696,93	R\$ 31.591,1847	R\$ 32.552,0608	R\$ 33.542,1629
Outubro	R\$ 30.102,22	R\$ 30.760,88	R\$ 31.670,1627	R\$ 32.633,4410	R\$ 33.626,0183
Novembro	R\$ 30.114,77	R\$ 30.824,97	R\$ 31.749,3381	R\$ 32.715,0246	R\$ 33.710,0833
Dezembro	R\$ 30.127,31	R\$ 30.889,19	R\$ 31.828,7114	R\$ 32.796,8121	R\$ 33.794,3585
Total Anual	R\$ 360.700,76	R\$ 366.461,05	R\$ 376.749,20	R\$ 388.208,39	R\$ 400.016,12

Fonte: Autor, 2016.

6.1.5 Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos

Baseado nas estimativas de faturamento e os devidos custos fixos e variáveis será possível projetar a DRE, conforme tabela 9.

Tabela 9 - Projeção do Demonstrativo de Resultados - DRE

DRE	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Receita Total com Vendas	R\$ 360.700,76	R\$ 366.461,05	R\$ 376.749,20	R\$ 388.208,39	R\$ 400.016,12
CMV	-R\$ 134.151,69	-R\$ 136.294,05	-R\$ 140.120,41	-R\$ 144.382,31	-R\$ 148.773,84
Impostos sobre Vendas	-R\$ 19.730,33	-R\$ 20.045,42	-R\$ 20.608,18	-R\$ 21.235,00	-R\$ 21.880,88
Gastos com Vendas	-R\$ 5.951,56	-R\$ 6.046,61	-R\$ 6.216,36	-R\$ 6.405,44	-R\$ 6.600,27
(=) Margem de Contribuição	R\$ 200.867,18	R\$ 204.074,97	R\$ 209.804,24	R\$ 216.185,64	R\$ 222.761,13
Custos Fixos Totais	-R\$ 161.863,38	-R\$ 161.863,38	-R\$ 161.863,38	-R\$ 161.863,38	-R\$ 161.863,38
(=) Lucro Operacional	R\$ 39.003,80	R\$ 42.211,60	R\$ 47.940,86	R\$ 54.322,26	R\$ 60.897,75

Fonte: Autor, 2016.

6.1.6 Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

Após estimadas todas as entradas e saídas possíveis para o negócio, projeta-se a DFC, bem como a evolução deste nos primeiros cinco anos, conforme APÊNDICE E.

6.1.7 Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira

De acordo com os resultados apurados a partir da análise das contas do Coffee Stop, verifica-se que seu Índice de Lucratividade desde o primeiro ano é maior que 0 (zero), isso significa que, desde o primeiro ano de atuação da empresa, ela gerará lucro, como mostra tabela 10.

Tabela 10 - Índice de Lucratividade

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,108133	0,115187	0,127249	0,139931	0,152238

Fonte: Autor, 2016.

Em relação aos Índices de Rentabilidade da empresa, verifica-se que o ROI (retorno sobre os investimentos) aos sócios, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido a empresa gerará de retorno a eles a partir do Ano 1 aproximadamente R\$ 1,28 e no Ano 5 de aproximadamente R\$ 1,44, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Índice de Rentabilidade

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,284675	0,308088	0,349903	0,396479	0,444471

Fonte: Autor, 2016.

Com a análise do ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) pode-se afirmar que a empresa consegue se desenvolver e ser rentável junto aos recursos aplicados, como mostra a tabela 12.

Tabela 12 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,201505	0,214522	0,236746	0,260064	0,282646

Fonte: Autor, 2016.

O ROA (retorno sobre o ativo) mostra que a empresa a cada ano tem diminuído a participação dos ativos pelo retorno do investimento dos sócios, conforme tabela 13.

Tabela 13 - Retorno sobre ativos

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,056656	0,057297	0,059981	0,062124	0,063365

Fonte: Autor, 2016.

O Giro de Estoque do Coffee Stop ficará em torno de 1 durante o período de 5 anos, como mostra a tabela 14. Vale ressaltar que a empresa trabalhará com um baixo nível de estoques, pois, a compra de insumos (alimentos perecíveis) faz com que não seja possível adquirir altos índices de estoque. Com isso, a empresa se mostra pouco eficiente, porém, possui maior margem de lucro.

Tabela 14 - Giro de Estoque

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,985805	1,001548	1,029666	1,060984	1,093255

Fonte: Autor, 2016.

Na análise do GAT (giro do ativo total), pode-se verificar que a operação da empresa é estável e o giro de todo o ativo impacta cada vez menos no lucro gerado, conforme tabela 15.

Tabela 15 - Giro do Ativo Total

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,194867	0,185001	0,175312	0,165119	0,154800

Fonte: Autor, 2016.

Com a análise dos prazos médios de vendas, de compras e a necessidade média dos estoques em dias, pode-se afirmar que a Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias do Coffee Stop é de -5 dias, isto é, a empresa possui 5 dias entre o recebimento de suas vendas e o pagamento de seus fornecedores.

A empresa optou por utilizar somente os recursos dos sócios para compor seu investimento total inicial. Com isso, todo o retorno obtido será distribuído aos investidores.

Baseando-se na estrutura de custos e despesas da empresa entre os Anos 1 e 5, verifica-se a diminuição do risco do negócio com a dissolução dos custos fixos na estrutura dos ativos a partir da análise do GAO (grau de alavancagem operacional), como mostra a tabela 16.

Tabela 16 - Grau de Alavancagem Operacional

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
5,149938	4,834571	4,376313	3,979688	3,657953

Fonte: Autor, 2016.

De acordo com a análise do GAF (grau de alavancagem financeira), pode-se verificar que, no decorrer dos períodos a empresa apresenta um ligeiro aumento em seu endividamento, com isso, seu risco financeiro; de acordo com a tabela 17.

Tabela 17 - Grau de Alavancagem Financeira

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,194177085	0,206843569	0,228502839	0,251275996	0,273376932

Fonte: Autor, 2016.

O período de Payback da empresa, isto é, o tempo em que ocorre o retorno do investimento inicial é de 3 anos, 6 meses e 4 dias. Chegou-se a essa conclusão a partir da participação dos investimentos fixos iniciais no lucro da empresa.

O Ponto de Equilíbrio anual da empresa no Ano 1 é de R\$ 290.660,64, isto quer dizer que, da Receita de Vendas do Ano 1 (R\$ 360.700,76) a partir do ponto de equilíbrio a empresa deixará de ter prejuízo e passará a gerar lucro a seus investidores.

O alto Índice de Liquidez Corrente expressa como a empresa consegue honrar com todas as suas dívidas e ela se apresenta solvente no mercado. Pode-se verificar há aumento da liquidez corrente no decorrer dos anos, conforme tabela 18.

Tabela 18 - Índice de Liquidez Corrente

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1,109774	1,134921	1,157347	1,172795	1,182797

Fonte: Autor, 2016.

A empresa é dependente de seus estoques em aproximadamente 0,27 no Ano 1, chegando a 0,18 no Ano 5. Com isso, verifica-se que somente no Ano 5 ela passará a honrar seus compromissos sem depender de seu estoque, como mostra a tabela 19.

Tabela 19 - Índice de Liquidez Seca

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0,834783	0,882891	0,929312	0,968322	1,000285

Fonte: Autor, 2016.

O Coffee Stop no decorrer dos anos 1 a 5 apresenta uma baixa probabilidade de insolvência técnica, isto é, a empresa possui maior segurança financeira e maior liquidez. O Capital Circulante Líquido da empresa possui crescimento com o passar dos anos, conforme tabela 20.

Tabela 20 - Capital Circulante Líquido

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$ 54.323,30	R\$ 72.850,58	R\$ 93.899,34	R\$ 115.000,57	R\$ 136.295,88

Fonte: Autor, 2016.

A TIR (taxa interna de retorno) da empresa é de 79,68%, isso significa que a proposta de negócio é viável e que o retorno ao capital investido pelos sócios é superior à inflação média esperada para os anos.

O VPL (valor presente líquido) é de R\$ 445.144,19, isto é, pode-se verificar a viabilidade do negócio, trazendo para os dias atuais os fluxos de caixa futuros dos próximos 5 anos. Os fluxos de caixa serão descontados com base na taxa SELIC de 14%.

O Fluxo de Caixa Descontado descreve o valor que o Coffee Stop teria considerando a data de hoje, desconsiderando seus investimentos iniciais e utilizando a taxa SELIC como taxa de juros anual. Este valor é de R\$ 582.166,21.

6.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

Com base nas informações descritas nos itens acima, pode-se verificar que o Coffee Stop terá lucro em suas operações a partir de seu primeiro ano de atuação no mercado. Isso significa que a empresa será lucrativa para seus sócios investidores, que nos primeiros 5 anos não pretendem adquirir capital de terceiros. O tempo de retorno do investimento inicial no negócio aos acionistas é de pouco mais de 3 anos.

A empresa conseguirá pagar seus fornecedores somente após receber de seus clientes, e seu estoque de insumos, por serem perecíveis terá um alto giro, isto é, a empresa trabalhará com estoques baixos a fim de possuir sempre produtos com boa qualidade e distantes de sua data de vencimento.

A estratégia de crescimento do truck é baseada na taxa de crescimento da economia brasileira nos próximos 5 anos, com isso, as projeções de crescimento, vendas e faturamento são realistas no contexto atual.

Com base nas avaliações de fluxo de caixa, pode-se verificar que a empresa possui sua taxa interna de retorno superior a 79% e a taxa mínima de remuneração esperada, a taxa SELIC de 14% para os 5 anos e que o valor atual desta, desconsiderando o investimento inicial dos sócios é de R\$ 582.166,21.

7. VIABILIDADE DO NEGÓCIO

7.1 Construção de cenários (pessimista, provável e otimista) para a conjuntura da organização

Para a elaboração do cenário pessimista, considerou-se que, em cinco anos, a receita total com vendas diminuirá um percentual entre -1% e -2,5%.

Já para a construção do cenário otimista, considerou-se aumento anual entre 0,5% a 1% na receita total de vendas. Para ambos os cenários, foram considerados os mesmos custos com materiais diretos e/ou CMV que o cenário provável. Além disso, observa-se que, no cenário pessimista, a margem de contribuição é menor do que no cenário otimista.

A tabela 21 ilustra os valores das variáveis adotadas nestes cenários, lembrando que o percentual de venda foi baseado em uma projeção de aumento do crescimento do setor de vendas no varejo, conforme o relatório de “Projeções Bradesco Longo Prazo”.¹¹ As tabelas 22, 23, 24,25 e 26 mostram a variação de valor na receita de vendas e o reflexo dessa variação na margem de contribuição no período de 5 (cinco) anos.

Tabela 21 - Variáveis

1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano		
Pessimista		Pessimista		Pessimista		Pessimista		Pessimista		Imposto sobre vendas
Venda	-2%	Venda	-2,5%	Venda	-1,5%	Venda	-2,0%	Venda	-1%	5,47%
Otimista		Otimista		Otimista		Otimista		Otimista		Gastos com vendas
Venda	1%	Venda	1,5%	Venda	2,0%	Venda	2,5%	Venda	2,0%	1,65%

Fonte: Autor, 2016.

¹¹ Projeções Bradesco Longo Prazo. Disponível em <http://www.economiaemdia.com.br/vgn-ext-templating/v/index.jsp?vgnextoid=065098037f782310VgnVCM100000882810acRCRD>. Acessado em 3 de novembro de 2016.

Tabela 22 - Cenário pessimista e otimista 1º ano

Descrição	1º Ano		
	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 360.700,76	R\$ 353.486,74	R\$ 364.307,77
2. Custos variáveis totais			
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 134.151,69	R\$ 134.151,69	R\$ 134.151,69
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 19.730,33	R\$ 19.335,72	R\$ 19.927,63
(-) Gastos com vendas	R\$ 5.951,56	R\$ 5.832,53	R\$ 6.011,08
Subtotal 2			
3. Margem de contribuição	R\$ 200.867,18	R\$ 194.166,80	R\$ 204.217,36
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38
5. Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 39.003,80	R\$ 32.303,42	R\$ 42.353,98
Previsão de faturamento	R\$ 39.003,80	R\$ 32.303,42	R\$ 42.353,98

Fonte: Autor, 2016.

Tabela 23 - Cenário pessimista e otimista 2º ano

Descrição	2º ano		
	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 366.461,05	R\$ 357.299,52	R\$ 371.958,98
2. Custos variáveis totais			
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 136.294,05	R\$ 136.294,05	R\$ 136.294,05
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 20.045,42	R\$ 19.544,28	R\$ 20.346,16
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.046,61	R\$ 5.895,44	R\$ 6.137,32
Subtotal 2			
3. Margem de contribuição	R\$ 204.074,97	R\$ 195.565,75	R\$ 209.181,45
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38
5. Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 42.211,59	R\$ 33.702,37	R\$ 47.318,07
Previsão de faturamento	R\$ 42.211,59	R\$ 33.702,37	R\$ 47.318,07

Fonte: Autor, 2016.

Tabela 24 - Cenário pessimista e otimista 3º ano

Descrição	3º ano		
	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 376.749,20	R\$ 371.097,96	R\$ 384.284,18
2. Custos variáveis totais			
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 140.120,41	R\$ 140.120,41	R\$ 140.120,41
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 20.608,18	R\$ 20.299,06	R\$ 21.020,34
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.216,36	R\$ 6.123,12	R\$ 6.340,69
Subtotal 2			
3. Margem de contribuição	R\$ 209.804,25	R\$ 204.555,38	R\$ 216.802,74
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38
5. Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 47.940,87	R\$ 42.692,00	R\$ 54.939,36
Previsão de faturamento	R\$ 47.940,87	R\$ 42.692,00	R\$ 54.939,36

Fonte: Autor, 2016.

Tabela 25 - Cenário pessimista e otimista 4º ano

Descrição	4º ano		
	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 388.208,39	R\$ 380.444,22	R\$ 397.913,60
2. Custos variáveis totais			
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 144.382,31	R\$ 144.382,31	R\$ 144.382,31
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 21.235,00	R\$ 20.810,30	R\$ 21.765,87
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.405,44	R\$ 6.277,33	R\$ 6.565,57
Subtotal 2			
3. Margem de contribuição	R\$ 216.185,64	R\$ 208.974,28	R\$ 225.199,84
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38
5. Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 54.322,26	R\$ 47.110,90	R\$ 63.336,46
Previsão de faturamento	R\$ 54.322,26	R\$ 47.110,90	R\$ 63.336,46

Fonte: Autor, 2016.

Tabela 26 - Cenário pessimista e otimista 5º ano

Descrição	5º ano		
	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
1. Receita total com vendas	R\$ 400.016,12	R\$ 396.015,96	R\$ 408.016,44
2. Custos variáveis totais			
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 148.773,84	R\$ 148.773,84	R\$ 148.773,84
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 21.880,88	R\$ 21.662,07	R\$ 22.318,50
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.600,27	R\$ 6.534,26	R\$ 6.732,27
Subtotal 2			
3. Margem de contribuição	R\$ 222.761,12	R\$ 219.045,78	R\$ 230.191,83
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38	R\$ 161.863,38
5. Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 60.897,74	R\$ 57.182,40	R\$ 68.328,45
Previsão de faturamento	R\$ 60.897,74	R\$ 57.182,40	R\$ 68.328,45

Fonte: Autor, 2016.

7.2 Análise SWOT da empresa

A análise da matriz SWOT embasa-se em 4 (quatro) variáveis, sendo eles duas internos à empresa, suas forças (strengths) e fraquezas (weaknesses) e duas externos, suas oportunidades (opportunities) e suas ameaças (threats). Como consequência da análise abaixo o Coffee Stop será capaz de se posicionar no mercado e elaborar sua estratégia de negócio com o objetivo de aperfeiçoar seu desempenho.

Forças

As forças do Coffee Stop representam suas aptidões mais fortes em relação aos seus concorrentes. Podem ser citadas as seguintes forças:

- Alimentos e bebidas de qualidade superior;
- Layout forte, moderno e diferenciado;
- Atendimento ágil e personalizado;
- Preço mais acessível quando comparado às empresas do mesmo ramo;
- Localização em pontos estratégicos de São Paulo.

Fraquezas

As fraquezas representam os pontos internos à empresa que interferem ou prejudicam o negócio, tornando-as menos competitivas em relação aos seus concorrentes. Podem ser citadas as seguintes fraquezas:

- Falta de experiência dos sócios no mercado alimentício;
- Ambiente com deficiência que pode impactar na experiência do consumidor (ausência de sanitários, mesas e cadeiras);
- Dificuldade em fidelizar clientes por ser um truck itinerante;
- Dificuldade de adaptação dos funcionários ao trabalho sem local definido.

Oportunidades

As oportunidades são os fatores externos que impactam positivamente o negócio, mas sob as quais a empresa não possui controle. Porém, a empresa deve realizar pesquisas ou planejamentos a fim de prever tais oportunidades para atuar de forma pró ativa. Foram levantadas as seguintes oportunidades para a empresa em questão:

- Aumento da procura por alimentação rápida e prática;
- Maior visibilidade dos food trucks pelas suas variedades, despertando o interesse do cliente;
- Aumento da procura de food trucks em eventos e feiras;
- Presença da cultura de consumo do café no Brasil;
- Fácil aceitação do público com novos modelos de negócios;

Ameaças

As ameaças são fatores externos que influenciam negativamente a empresa, onde a empresa não possui controle, porém estes fatores devem ser identificados de maneira ágil para que possam ser tratados com cautela. Os seguintes pontos foram identificados como ameaças:

- Concorrentes como: restaurantes, lanchonetes e padarias podem conquistar parte da potencial demanda do Coffee Stop;

- Burocracia da regulamentação;
- Imagem do food truck atrelada à alimentação de baixa qualidade;
- Dificuldade por pontos de venda;
- Aumento da inflação;
- Aumento considerável dos insumos.

7.3 Análise do Valor Vitalício do Cliente de Kotler e Keller (2012).

O Valor Vitalício do Cliente para o Coffe Stop será baseado na quantidade de clientes fiéis que a empresa conseguirá reter e fidelizar ao longo dos 5 (cinco) anos estudados e quanto de lucro esses clientes injetarão na empresa nesse período. Tomando como base os princípios de Pareto (1906)¹², onde 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos resultados obtidos, a análise será feita a partir dos produtos mais vendidos do portfólio do Coffee Stop: café longo, cappuccino, Moccaccino e chocolate, com preço de R\$ 4,50 e os pães de queijo recheados, com preço de R\$ 4,50. A partir desse levantamento, observa-se que o valor médio dos clientes fiéis será de R\$ 9,00 por compra. Aplicando os princípios 80-20, conclui-se que por dia a quantidade vendida das bebidas quentes, anteriormente relatadas, equivale a 12 unidades e pães de queijo recheado serão 8 unidades por dia, no total de 20 unidades vendidas para os clientes fiéis do Coffee Stop. Projetando um cenário de 5 anos, estima-se que a receita obtida será de R\$ 226.800,00 e os custos dos produtos e gastos com atratividade destes clientes correspondem a R\$ 59.841,60 e R\$ 29.700,00 respectivamente, gerando Valor Vitalício do Cliente de R\$ 137.258,40.

7.4 Considerações finais sobre o negócio: diagnóstico, com base em todas as análises realizadas no trabalho, sobre a viabilidade geral da empresa.

Após a pesquisa e a análise dos conceitos dos autores mencionados ao longo do trabalho, conclui-se que o modelo de negócio proposto é viável.

O Coffee Stop oferecerá um serviço diferenciado na venda de cafés, cappuccinos, mocaccinos, chocolates, pães de queijo recheados e bolos diversos. O serviço será prestado por meio de um food truck itinerante, localizado em pontos de vendas

¹² Diagrama de Pareto passo a passo. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/04/diagrama-de-pareto-passo-a-passo.html>> Acessado em 01 de novembro de 2016.

estratégicos na capital de São Paulo, com atendimento personalizado e produtos de alta qualidade. O nicho de mercado impactado serão jovens com idade entre 21 e 30 anos, que trabalham e estudam em São Paulo e possuam o hábito de consumir bebidas quentes frequentemente.

Para que as margens de retorno aos acionistas atendam às expectativas almejadas, o modelo de negócio adotará a estratégia de diferenciação focada em excelência em atendimento e qualidade nos produtos oferecidos, para que seja a primeira e única opção dos consumidores.

O layout do Coffee Stop será estruturado de maneira adaptada para melhor operacionalização dos processos, em busca de um atendimento ágil e eficaz. Como complemento, será um ambiente descontraído, moderno e sofisticado visando à atração de clientes.

A estratégia para viabilizar mercadologicamente o Coffee Stop será baseada em ações promocionais de baixo custo, como degustação dos produtos e cartão fidelidade. A divulgação da marca será feita através das mídias sociais e panfletagem, visando instigar a curiosidade dos potenciais clientes em conhecerem os serviços de forma direta e eficaz.

Os resultados esperados serão alcançados com colaboradores capacitados e motivados que se identifiquem com os valores e a cultura da empresa.

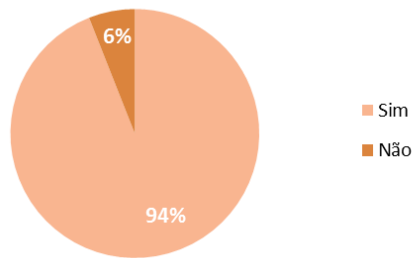
O Coffee Stop, por conta de sua pequena estrutura, terá um quadro de funcionários enxuto, porém suficiente para as atividades estabelecidas, enquadrando-se no orçamento planejado.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Pesquisa de campo quantitativa compilada

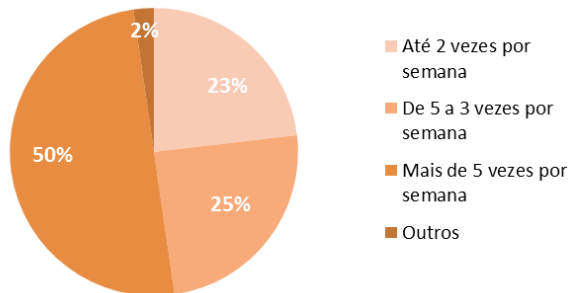
1) Você tem o hábito de consumir Café/Cappuccino/Chocolate?

Hábito de consumir cafés, cappuccinos ou chocolates?



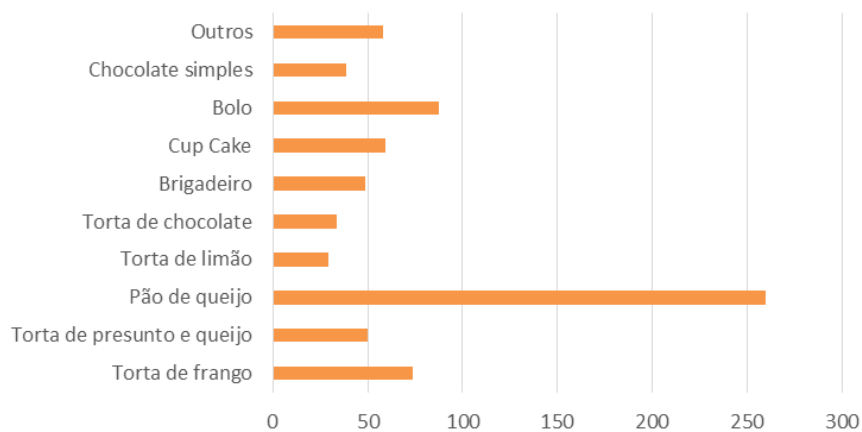
2) Com que frequência?

Frequência de consumo

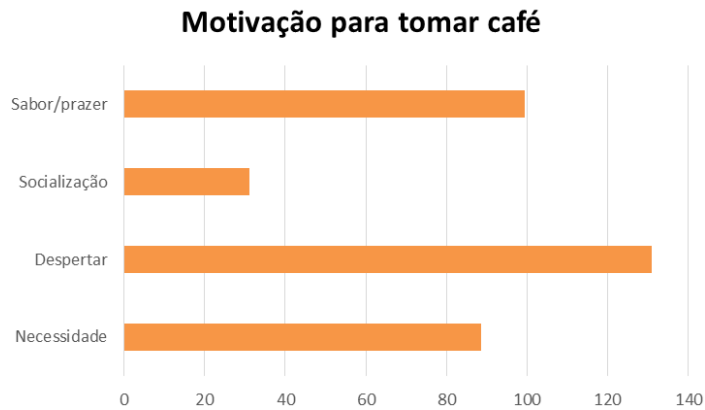


3) Quais acompanhamentos você gostaria de apreciar junto ao seu Café/Cappuccino/Chocolate?

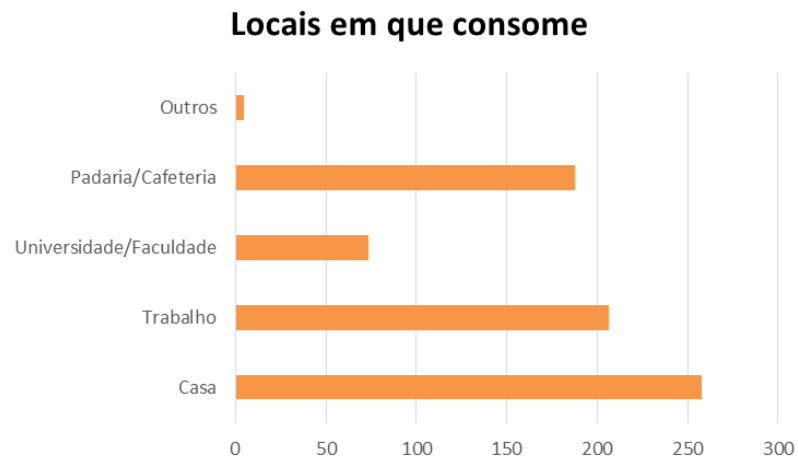
Acompanhamentos para o café



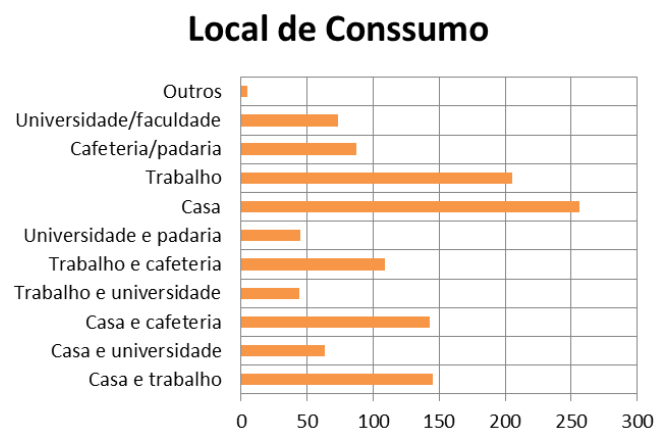
4) Qual sua principal motivação para tomar Café/Cappuccino/Chocolate?



5) Em quais locais você consome Café/Cappuccino/Chocolate?

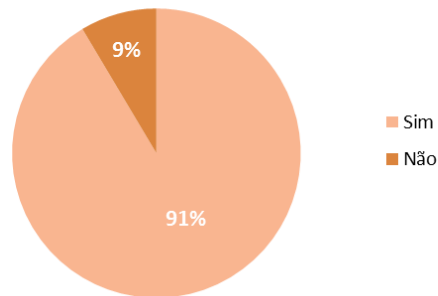


6) Você sairia do seu ambiente atual em que consome Café/Cappuccino/Chocolate, para ter uma nova experiência de consumo em outro local?



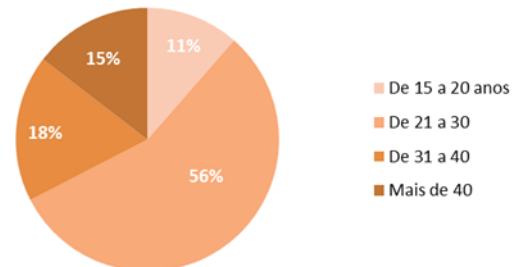
7) Qual o principal fator que te influenciaria a ter essa nova experiência de consumo?

Nova experiência de consumo



8) Agora responda algumas perguntas sobre você: Qual sua faixa etária?

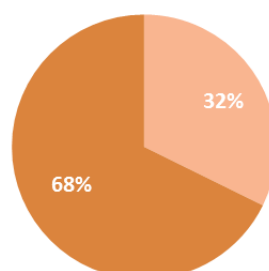
Faixa Etária



9) Qual seu sexo?

Gênero

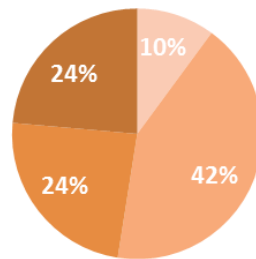
■ Masculino ■ Feminino



10) Em que faixa de renda você se encaixa?

Faixa de Renda

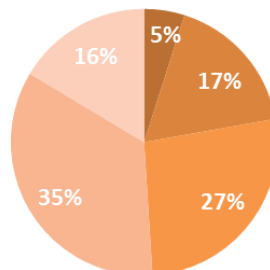
■ Até 1 salário mínimo ■ De 2 a 4 salários mínimos
■ De 4 a 6 salários mínimos ■ Mais de 6 salários mínimos



11) Quantas pessoas formam seu grupo familiar?

Grupo familiar

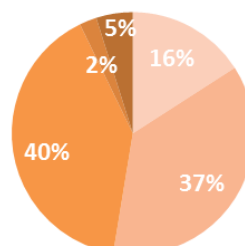
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ou mais



12) Qual sua ocupação atualmente?

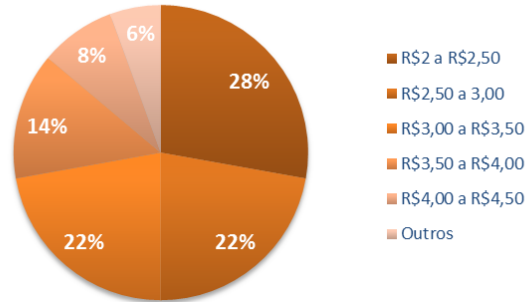
Ocupação

■ Somente estudo ■ Estudo e trabalho ■ Somente trabalho
■ Aposentado ■ Do lar



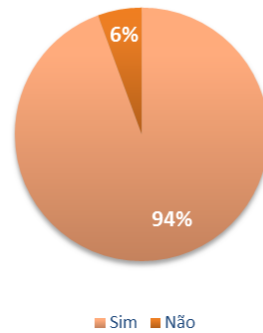
13) Em sua opinião, qual valor médio de um café pequeno (150 ml)?

Valor médio de um café



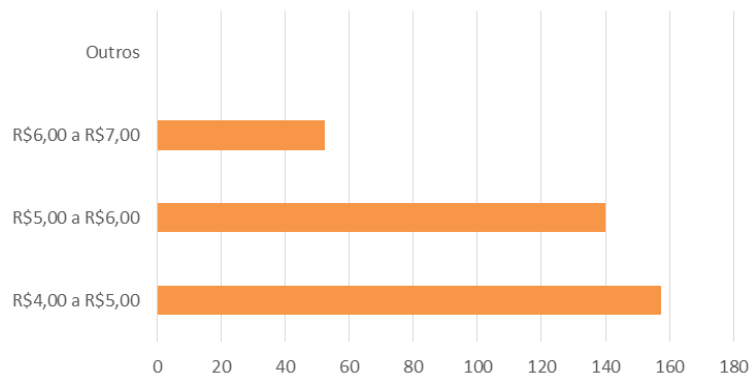
14) Pão de queijo é um bom acompanhamento para Café, Cappuccinos e Chocolates?

Pão de queijo como acompanhamento

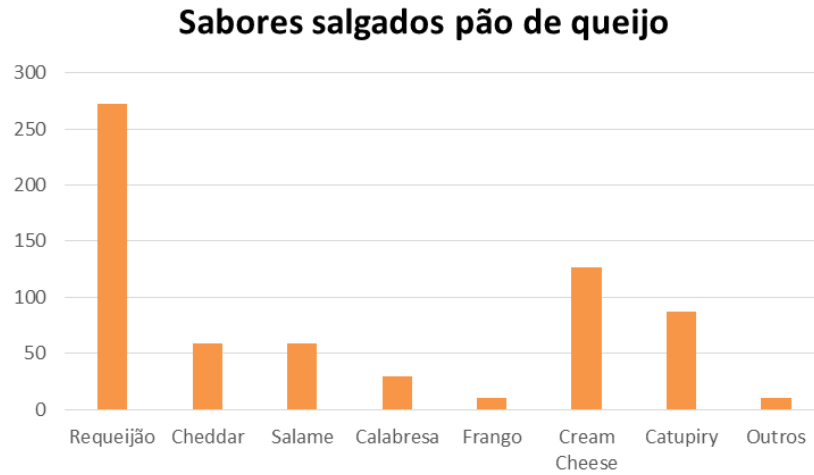


15) Em sua opinião, qual valor médio de um pão de queijo grande recheado?

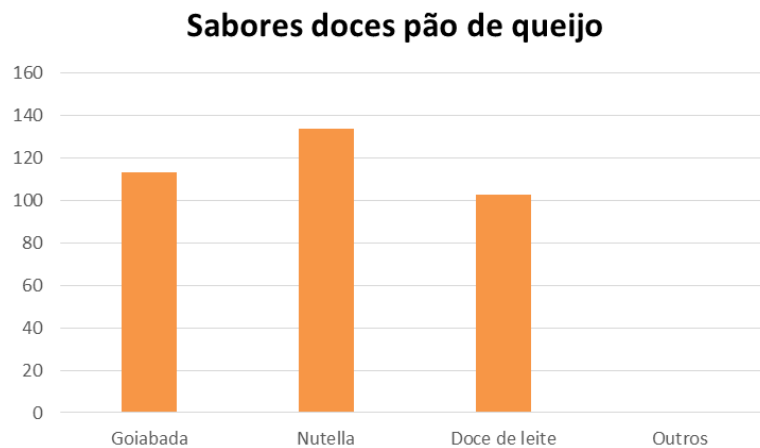
Valor pão de queijo



16) Em sua opinião, quais os recheios salgados mais adequados para um pão de queijo?



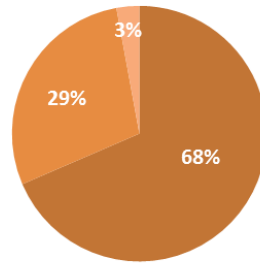
17) Em sua opinião, quais os recheios doces mais adequados para um pão de queijo?



18) Estado Civil

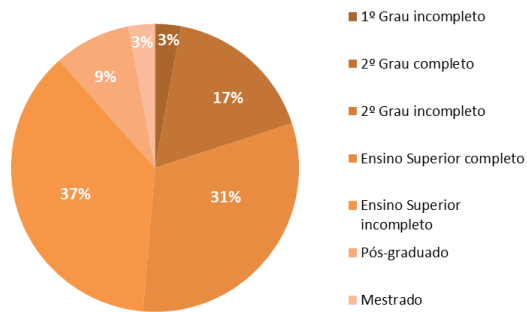
Estado Civil

■ Solteiro ■ Casado ■ Separado ■ Viuvo



19) Escolaridade

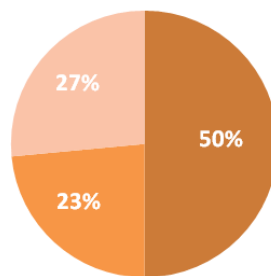
Escolaridade



20) Local de trabalho

Local de trabalho

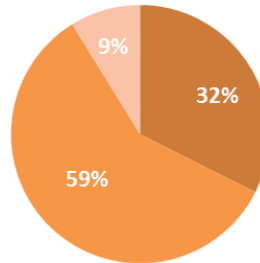
■ Trabalho em SP ■ Trabalho no ABCD ■ Outro local de trabalho



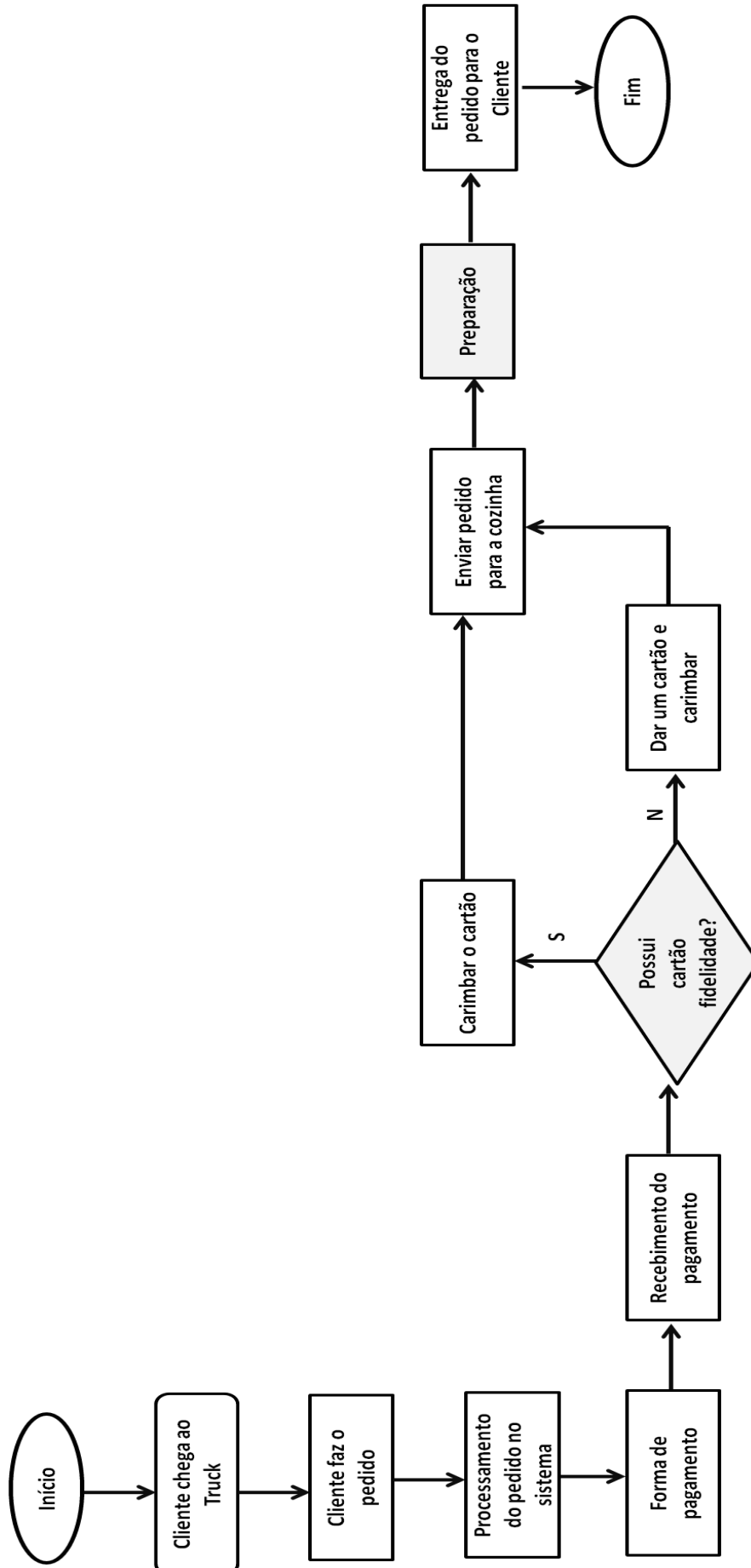
21) Local de residência

Local de residência

■ Resido em SP ■ Resido no ABC ■ Outro local de residência



APÊNDICE B – Fluxograma dos processos operacionais.



APÊNDICE C – Formação do Capital de Giro

Capital de Giro			
A - Estimativa do Estoque Inicial			
Descrição	QTDE	Valor Unit.	Total Mensal
Galões de 20 L de água	30	R\$ 10,00	R\$ 300,00
Caixa com 10 bobinas de cupom fiscal	0,1	R\$ 59,80	R\$ 5,98
Pacote de 1 Kg de grãos de café	21	R\$ 44,00	R\$ 924,00
Caixa de 1 L de leite	252	R\$ 1,98	R\$ 498,96
Pacote de 2 Kg de achocolatado	7	R\$ 72,90	R\$ 510,30
Caixa com 50 sachês de adoçante	67	R\$ 5,99	R\$ 401,33
Caixa com 40 sachês de açúcar refinado	84	R\$ 5,15	R\$ 432,60
Saco de 1 Kg com 13 pães de queijo	126	R\$ 22,00	R\$ 2.772,00
Bisnaga de 1,8 Kg de requeijão	8	R\$ 26,80	R\$ 214,40
Pote de 500 g de margarina líquida	6	R\$ 7,45	R\$ 44,70
Bisnaga de 1,8 Kg de cheddar	1	R\$ 30,90	R\$ 30,90
Pote de 650 g de Nutella	17	R\$ 25,00	R\$ 425,00
Pote de 4,8 Kg de doce de leite	0,5	R\$ 55,90	R\$ 27,95
Pote de 2,5 Kg de goiabada	0,5	R\$ 10,90	R\$ 5,45
Caixa com 1000 copos de isopor 80 ml com tampa	1,26	R\$ 79,90	R\$ 100,67
Caixa com 1000 copos de isopor 200 ml com tampa	2,1	R\$ 133,50	R\$ 280,35
100 formas de fatia de bolo	8,4	R\$ 1,90	R\$ 15,96
Bolo	42	R\$ 30,00	R\$ 1.260,00
Refrigerante lata (350 ml) - marca Coca-Cola	525	R\$ 2,28	R\$ 1.197,00
Suco lata - marca Coca-Cola	231	R\$ 2,99	R\$ 690,69
Garrafa de 500 ml de água mineral - marca Coca-Cola	630	R\$ 1,15	R\$ 724,50
Garrafa de 500 ml de água com gás - marca Coca-Cola	210	R\$ 1,49	R\$ 312,90
Pacote com 100 canudos	7,56	R\$ 1,98	R\$ 14,97
Pacote com 50 guardanapos pequenos	50,4	R\$ 0,70	R\$ 35,28
Caixa com 500 sacos de papel para salgados	3,36	R\$ 14,50	R\$ 48,72
Saco de lixo 25	1	R\$ 23,90	R\$ 23,90
Bucha	0,33	R\$ 4,90	R\$ 1,62
Pano de chão	1	R\$ 4,90	R\$ 4,90
Flanela	0,33	R\$ 10,10	R\$ 3,33
Detergente líquido 500 ml	1	R\$ 1,19	R\$ 1,19
Álcool 1L	3	R\$ 5,26	R\$ 15,78
Limpador multiuso 500 ml	3	R\$ 3,50	R\$ 10,50
Desinfetante 1 L	1	R\$ 4,45	R\$ 4,45
		Total	R\$ 11.340,28

B - Caixa Mínimo			
Prazo Médio de Vendas	%	Nº de dias	Média Ponderada em dias
A vista	80%	0	0
A prazo	20%	30	6
		1 - Total	6

2 - Necessidade Média de Estoques em dias	1
--	----------

Prazo Médio de Compras	%	N° de dias	Média Ponderada em dias
A vista	60%	0	0
A prazo	40%	30	12
3 - Total			12

Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (1+2-3)	-5
---	-----------

1. Custo Fixo Mensal	R\$	13.488,61
2. Custo Variável Mensal	R\$	159.833,58
3. Custo Total Mensal da Empresa (1+2)	R\$	173.322,19
4. Custo Total Diário	R\$	5.777,41
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias		-5
Total de Caixa Mínimo	-R\$	28.887,03

Investimentos Financeiros	R\$
A - Estoque Inicial	R\$ 11.340,28
B - Caixa Mínimo	-R\$ 28.887,03
Total do CAPITAL DE GIRO	-R\$ 17.546,75

APÊNDICE D – Salários + Encargos / Depreciação

Função	Nº de Empregadores	Salário Mensal	% de Encargos Sociais	Encargos Sociais	Total
1. Gerente	1	R\$ 2.900,00	33,77%	R\$ 979,33	R\$ 3.879,33
2. Supervisor	1	R\$ 2.000,00	33,77%	R\$ 675,40	R\$ 2.675,40
3. Operador de Caixa	1	R\$ 1.010,00	33,77%	R\$ 341,08	R\$ 1.351,08
4. Atendente	2	R\$ 900,00	33,77%	R\$ 303,93	R\$ 2.407,86
TOTAL					R\$ 10.313,67

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil Média em Meses	Depreciação Mensal
Kit com 6 recheadores de pão de queijo	R\$ 813,54	120	R\$ -
Notebook	R\$ 1.799,00	36	R\$ 49,97
Máquina de cartão	R\$ 838,80	120	R\$ -
Modem Internet	R\$ 149,00	120	R\$ -
Impressora Fiscal	R\$ 1.399,16	120	R\$ 11,66
Gaveta de dinheiro	R\$ 262,27	120	R\$ -
Mini freezer	R\$ 1.799,10	120	R\$ 14,99
Estufa de dois andares	R\$ 287,10	120	R\$ -
Microondas	R\$ 463,32	120	R\$ -
Forno elétrico	R\$ 439,00	120	R\$ -
Bistrô	R\$ 99,66	120	R\$ -
Cadeira para o caixa	R\$ 15,00	120	R\$ -
Iveco Daily 45S17	R\$ 72.000,00	60	R\$ 1.200,00
TOTAL			R\$ 1.276,62

Produto	Material	QTDE	Custo Unitário	Total
Café curto	Água	80	R\$ 0,0005	R\$ 0,04
	Grão	16	R\$ 0,0440	R\$ 0,70
	Sachê de açúcar	1	R\$ 0,12875	R\$ 0,13
	Copo com tampa	1	R\$ 0,0799	R\$ 0,08
	Total			R\$ 0,95
Café longo	Água	200	R\$ 0,0005	R\$ 0,10
	Grão	42	R\$ 0,0440	R\$ 1,85
	Sachê de açúcar	1	R\$ 0,12875	R\$ 0,13
	Copo com tampa	1	R\$ 0,1335	R\$ 0,13
	Total			R\$ 2,21
Cappuccino	Leite	200	R\$ 0,00198	R\$ 0,40
	Grão	32	R\$ 0,0440	R\$ 1,41
	Achocolatado	16	R\$ 0,03645	R\$ 0,58
	Sachê de açúcar	1	R\$ 0,12875	R\$ 0,13
	Copo com tampa	1	R\$ 0,1335	R\$ 0,13
Total			R\$ 2,65	
Mocaccino	Leite	200	R\$ 0,00198	R\$ 0,40
	Grão	16	R\$ 0,0440	R\$ 0,70
	Achocolatado	32	R\$ 0,03645	R\$ 1,17
	Sachê de açúcar	1	R\$ 0,12875	R\$ 0,13
	Copo com tampa	1	R\$ 0,1335	R\$ 0,13
Total			R\$ 2,53	
Chocolate	Leite	200	R\$ 0,00198	R\$ 0,40
	Achocolatado	48	R\$ 0,03645	R\$ 1,75
	Sachê de açúcar	1	R\$ 0,12875	R\$ 0,13
	Copo com tampa	1	R\$ 0,1335	R\$ 0,13
Total			R\$ 2,41	
Pão de queijo tradicional	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
	Total			R\$ 1,72
Pão de queijo com requeijão	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Requeijão	35	R\$ 0,01489	R\$ 0,52
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 2,24	
Pão de queijo com margarina	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Margarina	15	R\$ 0,0149	R\$ 0,22
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 1,94	
Pão de queijo com cheddar	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Cheddar	35	R\$ 0,01717	R\$ 0,60
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 2,32	
Pão de queijo com Nutella	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Nutella	35	R\$ 0,03846	R\$ 1,35
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 3,07	
Pão de queijo com doce de leite	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Doce de leite	35	R\$ 0,01165	R\$ 0,41
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 2,13	
Pão de queijo com goiabada	Pão de queijo	1	R\$ 1,69231	R\$ 1,69
	Goiabada	35	R\$ 0,00436	R\$ 0,15
	Saco de papel	1	R\$ 0,029	R\$ 0,03
Total			R\$ 1,87	
Bolo sem cobertura	Bolo	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50
	Forma de papel	1	R\$ 0,019	R\$ 0,02
	Total			R\$ 1,52
Bolo com cobertura	Bolo	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50
	Forma de papel	1	R\$ 0,019	R\$ 0,02
	Total			R\$ 1,52

APÊNDICE E – Faturamento Mensal

Produto	QTDE (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário	Faturamento Total
Café curto	1260	R\$ 3,00	R\$ 3.780,00
Café longo, cappuccino, moccaccino e chocolate	2100	R\$ 4,50	R\$ 9.450,00
Pão de queijo	525	R\$ 3,50	R\$ 1.837,50
Pão de queijo recheado - requeijão, margarina, cheddar, doce de leite e goiabada	840	R\$ 4,50	R\$ 3.780,00
Pão de queijo recheado - Nutella	315	R\$ 5,50	R\$ 1.732,50
Bolo	840	R\$ 3,70	R\$ 3.108,00
Refrigerante lata	840	R\$ 4,00	R\$ 3.360,00
Suco lata	210	R\$ 4,50	R\$ 945,53
Aguá mineral sem gás	420	R\$ 3,00	R\$ 1.261,05
Aguá mineral com gás	210	R\$ 3,50	R\$ 735,00
		Total	R\$ 29.989,58

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

1º ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 29.989,58	R\$ 30.002,07	R\$ 30.014,57	R\$ 30.027,08	R\$ 30.039,59	R\$ 30.052,11	R\$ 30.064,63	R\$ 30.077,15	R\$ 30.089,69	R\$ 30.102,22	R\$ 30.114,77	R\$ 30.127,31
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 29.989,58	R\$ 30.002,07	R\$ 30.014,57	R\$ 30.027,08	R\$ 30.039,59	R\$ 30.052,11	R\$ 30.064,63	R\$ 30.077,15	R\$ 30.089,69	R\$ 30.102,22	R\$ 30.114,77	R\$ 30.127,31
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28
Folha de pagamento (incluso encargos)	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00
Locação de máquina de bebidas quentes	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
Impostos s/ vendas	R\$ 1.640,43	R\$ 1.641,11	R\$ 1.641,80	R\$ 1.642,48	R\$ 1.643,17	R\$ 1.643,85	R\$ 1.644,54	R\$ 1.645,22	R\$ 1.645,91	R\$ 1.646,59	R\$ 1.647,28	R\$ 1.647,96
Telefone	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99
Serviços contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manut. de veículos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas diversas	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 25.687,53	R\$ 25.688,21	R\$ 25.688,90	R\$ 25.689,58	R\$ 25.690,27	R\$ 25.690,95	R\$ 25.691,64	R\$ 25.692,32	R\$ 25.693,01	R\$ 25.693,69	R\$ 25.694,38	R\$ 25.695,07
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 4.302,04	R\$ 4.313,86	R\$ 4.325,67	R\$ 4.337,50	R\$ 4.349,32	R\$ 4.361,15	R\$ 4.372,99	R\$ 4.384,83	R\$ 4.396,68	R\$ 4.408,53	R\$ 4.420,39	R\$ 4.432,25
2 SALDO ANTERIOR	R\$ -	R\$ 4.302,04	R\$ 8.615,90	R\$ 12.941,57	R\$ 17.279,07	R\$ 21.628,39	R\$ 25.989,55	R\$ 30.362,54	R\$ 34.747,37	R\$ 39.144,05	R\$ 43.552,58	R\$ 47.972,97
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	R\$ 4.302,04	R\$ 8.615,90	R\$ 12.941,57	R\$ 17.279,07	R\$ 21.628,39	R\$ 25.989,55	R\$ 30.362,54	R\$ 34.747,37	R\$ 39.144,05	R\$ 43.552,58	R\$ 47.972,97	R\$ 52.405,21
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5 SALDO FINAL (3+4)	R\$ 4.302,04	R\$ 8.615,90	R\$ 12.941,57	R\$ 17.279,07	R\$ 21.628,39	R\$ 25.989,55	R\$ 30.362,54	R\$ 34.747,37	R\$ 39.144,05	R\$ 43.552,58	R\$ 47.972,97	R\$ 52.405,21

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
2º ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 30.190,08	R\$ 30.252,98	R\$ 30.316,00	R\$ 30.379,16	R\$ 30.442,45	R\$ 30.505,87	R\$ 30.569,43	R\$ 30.633,11	R\$ 30.696,93	R\$ 30.760,88	R\$ 30.824,97	R\$ 30.889,19
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 30.190,08	R\$ 30.252,98	R\$ 30.316,00	R\$ 30.379,16	R\$ 30.442,45	R\$ 30.505,87	R\$ 30.569,43	R\$ 30.633,11	R\$ 30.696,93	R\$ 30.760,88	R\$ 30.824,97	R\$ 30.889,19
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28
Folha de pagamento (inclusive encargos)	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00
Locação de máquina de bebidas quentes	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
Impostos s/ vendas	R\$ 1.651,40	R\$ 1.654,84	R\$ 1.658,29	R\$ 1.661,74	R\$ 1.665,20	R\$ 1.668,67	R\$ 1.672,15	R\$ 1.675,63	R\$ 1.679,12	R\$ 1.682,62	R\$ 1.686,13	R\$ 1.689,64
Telefone	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99
Serviços contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manut. de veículos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas diversas	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 25.698,50	R\$ 25.701,94	R\$ 25.705,39	R\$ 25.708,84	R\$ 25.712,30	R\$ 25.715,77	R\$ 25.719,25	R\$ 25.722,73	R\$ 25.726,22	R\$ 25.729,72	R\$ 25.733,23	R\$ 25.736,74
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 4.491,58	R\$ 4.551,04	R\$ 4.610,62	R\$ 4.670,32	R\$ 4.730,15	R\$ 4.790,10	R\$ 4.850,18	R\$ 4.910,38	R\$ 4.970,71	R\$ 5.031,16	R\$ 5.091,74	R\$ 5.152,45
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 52.405,21	R\$ 56.896,80	R\$ 61.447,83	R\$ 66.058,45	R\$ 70.728,77	R\$ 75.458,91	R\$ 80.249,01	R\$ 85.099,19	R\$ 90.009,57	R\$ 94.980,28	R\$ 100.011,44	R\$ 105.103,18
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	R\$ 56.896,80	R\$ 61.447,83	R\$ 66.058,45	R\$ 70.728,77	R\$ 75.458,91	R\$ 80.249,01	R\$ 85.099,19	R\$ 90.009,57	R\$ 94.980,28	R\$ 100.011,44	R\$ 105.103,18	R\$ 110.255,63
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5 SALDO FINAL (3+4)	R\$ 56.896,80	R\$ 61.447,83	R\$ 66.058,45	R\$ 70.728,77	R\$ 75.458,91	R\$ 80.249,01	R\$ 85.099,19	R\$ 90.009,57	R\$ 94.980,28	R\$ 100.011,44	R\$ 105.103,18	R\$ 110.255,63

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
3º ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 30.966,41	R\$ 31.049,83	R\$ 31.121,44	R\$ 31.199,24	R\$ 31.277,24	R\$ 31.355,43	R\$ 31.433,82	R\$ 31.512,40	R\$ 31.591,18	R\$ 31.670,16	R\$ 31.749,34	R\$ 31.828,71
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 30.966,41	R\$ 31.049,83	R\$ 31.121,44	R\$ 31.199,24	R\$ 31.277,24	R\$ 31.355,43	R\$ 31.433,82	R\$ 31.512,40	R\$ 31.591,18	R\$ 31.670,16	R\$ 31.749,34	R\$ 31.828,71
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28
Folha de pagamento (incluso encargos)	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00
Locação de máquina de bebidas quentes	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
Impostos s/ vendas	R\$ 1.693,86	R\$ 1.698,10	R\$ 1.702,34	R\$ 1.706,60	R\$ 1.710,86	R\$ 1.715,14	R\$ 1.719,43	R\$ 1.723,73	R\$ 1.728,04	R\$ 1.732,36	R\$ 1.736,69	R\$ 1.741,03
Telefone	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99
Serviços contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manut. de veículos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas diversas	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 25.740,96	R\$ 25.745,20	R\$ 25.749,44	R\$ 25.753,70	R\$ 25.757,97	R\$ 25.762,24	R\$ 25.766,53	R\$ 25.770,83	R\$ 25.775,14	R\$ 25.779,46	R\$ 25.783,79	R\$ 25.788,13
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 5.225,45	R\$ 5.298,63	R\$ 5.371,99	R\$ 5.445,54	R\$ 5.519,27	R\$ 5.593,19	R\$ 5.667,29	R\$ 5.741,57	R\$ 5.816,05	R\$ 5.890,70	R\$ 5.965,55	R\$ 6.040,58
2 SAÍDO ANTERIOR	R\$ 110.255,63	R\$ 115.481,08	R\$ 120.779,71	R\$ 126.151,70	R\$ 131.597,24	R\$ 137.116,51	R\$ 142.709,70	R\$ 148.376,98	R\$ 154.119,56	R\$ 159.934,60	R\$ 165.825,31	R\$ 171.790,86
3 SAÍDO ACUMULADO (1+2)	R\$ 115.481,08	R\$ 120.779,71	R\$ 126.151,70	R\$ 131.597,24	R\$ 137.116,51	R\$ 142.709,70	R\$ 148.376,98	R\$ 154.119,56	R\$ 159.934,60	R\$ 165.825,31	R\$ 171.790,86	R\$ 177.831,44
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5 SAÍDO FINAL (3+4)	R\$ 115.481,08	R\$ 120.779,71	R\$ 126.151,70	R\$ 131.597,24	R\$ 137.116,51	R\$ 142.709,70	R\$ 148.376,98	R\$ 154.119,56	R\$ 159.934,60	R\$ 165.825,31	R\$ 171.790,86	R\$ 177.831,44

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
4º ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 31.908,28	R\$ 31.988,05	R\$ 32.068,02	R\$ 32.148,19	R\$ 32.228,56	R\$ 32.309,14	R\$ 32.389,91	R\$ 32.470,88	R\$ 32.552,06	R\$ 32.633,44	R\$ 32.715,02	R\$ 32.796,81
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 31.908,28	R\$ 31.988,05	R\$ 32.068,02	R\$ 32.148,19	R\$ 32.228,56	R\$ 32.309,14	R\$ 32.389,91	R\$ 32.470,88	R\$ 32.552,06	R\$ 32.633,44	R\$ 32.715,02	R\$ 32.796,81
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28
Folha de pagamento (incluso encargos)	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00
Locação de máquina de bebidas quentes	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
Impostos s/ vendas	R\$ 1.745,38	R\$ 1.749,75	R\$ 1.754,12	R\$ 1.758,51	R\$ 1.762,90	R\$ 1.767,31	R\$ 1.771,73	R\$ 1.776,16	R\$ 1.780,60	R\$ 1.785,05	R\$ 1.789,51	R\$ 1.793,99
Telefone	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99
Serviços contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manut. de veículos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas diversas	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 25.792,48	R\$ 25.796,85	R\$ 25.801,22	R\$ 25.805,61	R\$ 25.810,00	R\$ 25.814,41	R\$ 25.818,83	R\$ 25.823,26	R\$ 25.827,70	R\$ 25.832,15	R\$ 25.836,61	R\$ 25.841,09
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 6.115,80	R\$ 6.191,21	R\$ 6.266,80	R\$ 6.342,59	R\$ 6.418,56	R\$ 6.494,73	R\$ 6.571,08	R\$ 6.647,63	R\$ 6.724,36	R\$ 6.801,29	R\$ 6.878,41	R\$ 6.955,73
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 177.831,44	R\$ 183.947,23	R\$ 190.138,44	R\$ 196.405,24	R\$ 202.747,83	R\$ 209.166,39	R\$ 215.661,12	R\$ 222.232,20	R\$ 228.879,82	R\$ 235.604,18	R\$ 242.405,47	R\$ 249.283,88
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 183.947,23	R\$ 190.138,44	R\$ 196.405,24	R\$ 202.747,83	R\$ 209.166,39	R\$ 215.661,12	R\$ 222.232,20	R\$ 228.879,82	R\$ 235.604,18	R\$ 242.405,47	R\$ 249.283,88	R\$ 256.239,61
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 183.947,23	R\$ 190.138,44	R\$ 196.405,24	R\$ 202.747,83	R\$ 209.166,39	R\$ 215.661,12	R\$ 222.232,20	R\$ 228.879,82	R\$ 235.604,18	R\$ 242.405,47	R\$ 249.283,88	R\$ 256.239,61

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
5º ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 32.878,80	R\$ 32.961,00	R\$ 33.043,40	R\$ 33.126,01	R\$ 33.208,88	R\$ 33.291,85	R\$ 33.375,08	R\$ 33.458,52	R\$ 33.542,16	R\$ 33.626,02	R\$ 33.710,08	R\$ 33.794,36
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 32.878,80	R\$ 32.961,00	R\$ 33.043,40	R\$ 33.126,01	R\$ 33.208,88	R\$ 33.291,85	R\$ 33.375,08	R\$ 33.458,52	R\$ 33.542,16	R\$ 33.626,02	R\$ 33.710,08	R\$ 33.794,36
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28	R\$ 11.340,28
Folha de pagamento (incluindo encargos)	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67	R\$ 10.313,67
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Internet	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00	R\$ 169,00
Locação de máquina de bebidas quentes	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
Impostos s/ vendas	R\$ 1.798,47	R\$ 1.802,97	R\$ 1.807,47	R\$ 1.811,99	R\$ 1.816,52	R\$ 1.821,06	R\$ 1.825,62	R\$ 1.830,18	R\$ 1.834,76	R\$ 1.839,34	R\$ 1.843,94	R\$ 1.848,55
Telefone	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99	R\$ 39,99
Serviços contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manut. de veículos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas diversas	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16	R\$ 1.184,16
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 25.845,57	R\$ 25.850,07	R\$ 25.854,58	R\$ 25.859,09	R\$ 25.863,62	R\$ 25.868,17	R\$ 25.872,72	R\$ 25.877,28	R\$ 25.881,86	R\$ 25.886,44	R\$ 25.891,04	R\$ 25.895,65
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 7.033,23	R\$ 7.110,93	R\$ 7.188,83	R\$ 7.266,92	R\$ 7.345,20	R\$ 7.423,68	R\$ 7.502,36	R\$ 7.581,23	R\$ 7.660,31	R\$ 7.739,57	R\$ 7.819,04	R\$ 7.898,71
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 256.239,61	R\$ 263.272,84	R\$ 270.383,78	R\$ 277.572,60	R\$ 284.839,52	R\$ 292.184,73	R\$ 299.608,41	R\$ 307.110,77	R\$ 314.692,00	R\$ 322.352,31	R\$ 330.091,88	R\$ 337.910,92
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	R\$ 263.272,84	R\$ 270.383,78	R\$ 277.572,60	R\$ 284.839,52	R\$ 292.184,73	R\$ 299.608,41	R\$ 307.110,77	R\$ 314.692,00	R\$ 322.352,31	R\$ 330.091,88	R\$ 337.910,92	R\$ 345.809,63
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5 SALDO FINAL (3+4)	R\$ 263.272,84	R\$ 270.383,78	R\$ 277.572,60	R\$ 284.839,52	R\$ 292.184,73	R\$ 299.608,41	R\$ 307.110,77	R\$ 314.692,00	R\$ 322.352,31	R\$ 330.091,88	R\$ 337.910,92	R\$ 345.809,63

REFERÊNCIAS

1. ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. Modelos de Gestão: Os 60 Modelos que Todo Gestor Deve Conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
2. HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
4. KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
5. KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
6. MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
7. MANKIW, G. N. Introdução à Economia. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2009.
8. OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Hoboken: Wiley & Sons, 2010.
9. PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.