

JULIANA VEIGA DE SOUZA FRANGO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE
NA ZONA DA MATA DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Dra. Cristina Márcia Barros de Castro

JUIZ DE FORA

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIANA VEIGA DE SOUZA FRANGO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA ABERTURA DE UM
RESTAURANTE NA ZONA DA MATA DE MINAS GERAIS**

JUIZ DE FORA

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Frango, Juliana Veiga de Souza.

Análise de viabilidade econômica para abertura de um restaurante na Zona da Mata de Minas Gerais / Juliana Veiga de Souza Frango.

-- 2024.

65 f.

Orientador: Cristina Márcia Barros de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

1. Viabilidade econômica. 2. Análise de investimento. 3. Restaurante. I. Castro, Cristina Márcia Barros de, orient. II. Título.

JULIANA VEIGA DE SOUZA FRANGO

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE NA ZONA DA MATA DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 01 de outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA



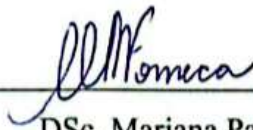
DSc. Cristina Márcia Barros de Castro (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora



DSc. Marcos Vinícius Rodrigues

Universidade Federal de Juiz de Fora



DSc. Mariana Paes da Fonseca Maia

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Depois de alguns bons anos, este momento marca o fim de uma jornada muito desafiadora e transforma um sonho em realidade. Sonho que eu jamais poderia ter realizado sozinha e por isso, venho expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para que esse ciclo fosse concluído.

Primeiramente, gratidão a Deus por não ter me deixado desistir quando os obstáculos pareciam não ter fim. Obrigada por ter me concedido saúde, força, e por ter guiado e iluminado meus caminhos nessa trajetória.

Agradeço à minha família. Em especial aos meus pais, Luciana e José Enrique, que sempre fizeram o (im)possível, desde sempre, para que tivesse as condições de estudar. A minha irmã Joseana, que sempre foi fonte de inspiração e exemplo para mim.

Ao meu companheiro, Wandry, por todo incentivo, companheirismo, paciência e apoio em todos os momentos.

Agradeço às minhas primas, Vitória e Amanda, e as minhas amigas, Mariana e Laís, por terem feito da nossa casa um lar de acolhimento e refúgio durante esses anos. À minha amiga de infância, Milena Lamar, por me apoiar e estar presente mesmo que distante fisicamente.

Aos amigos de curso, em especial à Lucimar e à Samara, que tornaram este processo mais leve, oferecendo apoio umas às outras e compartilhando dos momentos bons e ruins. Sou imensamente grata também aos colegas que tive a oportunidade de conhecer durante minha passagem pelo GET-PRODUÇÃO e IEEE-UFJF, segmentos que foram fundamentais no meu processo de aprendizado e formação acadêmica.

Por fim, agradeço a minha orientadora, Cristina, pela confiança, oportunidade e dedicação. Seus ensinamentos na sala de aula e durante a orientação foram fundamentais para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho analisa a viabilidade econômica da abertura de um restaurante na cidade de Pirapetinga em Minas Gerais, fundamentando-se nas metodologias da Engenharia Econômica e na aplicação de ferramentas para análise de investimento. Esta pesquisa é classificada como aplicada e descritiva, utiliza métodos quantitativos e qualitativos, com base em dados primários e secundários. Considerando as decisões que empreendedores e investidores precisam tomar antes de iniciar um negócio, o estudo se justifica pela necessidade de um planejamento robusto e estratégias adequadas para garantir o sucesso de micro e pequenos negócios, que são cruciais para a geração de empregos e movimentação da economia local. A pesquisa incluiu uma análise de mercado e levantamento de dados secundários sobre as tendências de consumo na região, permitindo a aplicação de metodologias em três áreas principais áreas de análise de investimento: análise de mercado, plano operacional e plano financeiro. A viabilidade do restaurante foi projetada em cenários realista, pessimista e otimista, revelando a viabilidade econômica e financeira do negócio para apenas duas situações consideradas.

Palavras-chave: Viabilidade econômica, Análise de investimento, Restaurante

ABSTRACT

This study analyzes the economic viability of opening a restaurant in the city of Pirapetinga in Minas Gerais, based on the methodologies of Economic Engineering and the application of tools for investment analysis. This research is classified as applied and descriptive, using quantitative and qualitative methods, based on primary and secondary data. Considering the decisions that entrepreneurs and investors need to make before starting a business, the study is justified by the need for robust planning and appropriate strategies to ensure the success of micro and small businesses, which are crucial for generating jobs and moving the local economy. The research included a market analysis and collection of secondary data on consumer trends in the region, enabling the application of methodologies in three main areas of investment analysis: market analysis, operational plan and financial plan. The viability of the restaurant was projected in realistic, pessimistic and optimistic scenarios, revealing the economic and financial viability of the business for just two situations considered.

Keywords: Economic feasibility, Investment analysis, Restaurant

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da cidade de Pirapetinga - MG	8
Figura 2 - Mapa dos limites municipais da cidade de Pirapetinga-MG e Santo Antônio de Pádua-RJ	9
Figura 3 - Exemplo de organograma	13
Figura 4 - Área por assento	13
Figura 5 - Exemplo de planilha para fluxo de caixa.....	17
Figura 6 - Mapa de Empresas – Visão Geral de Pirapetinga/MG em 2024	22
Figura 7 - Mapa de Empresas – Visão Geral optantes pelo MEI de Pirapetinga/MG em 2024	23
Figura 8 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Natureza Jurídica de Pirapetinga/MG em 2024	23
Figura 9 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Natureza Jurídica optantes pelo MEI de Pirapetinga/MG em 2024	24
Figura 10 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Atividade Econômica de Pirapetinga/MG em 2024	25
Figura 11 - Gráfico dos dados tratados das empresas ativas por atividade econômica de Pirapetinga/MG em 2024	25
Figura 12 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante Paladar	27
Figura 13 - Divisão do cardápio e média de preço do Requite Restaurante.....	27
Figura 14 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante Rio Minas	28
Figura 15 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante do Toninho.....	28
Figura 16 - Localização do Pirapetinga Ipê Clube	30
Figura 17 - Fachada do Pirapetinga Ipê Clube	31
Figura 18 - Espaço do restaurante do Pirapetinga Ipê Clube	31
Figura 19 - Custo unitário médio do PF	33
Figura 20 - Custo unitário médio das bebidas	33
Figura 21 - Custo unitário médio da sobremesa	33
Figura 22 - Cálculo do Ticket médio para o salão físico.....	34
Figura 23 - Cálculo do Ticket médio para o delivery.....	34
Figura 24 - Investimentos estimados	35
Figura 25 - Total de pedidos por semana e diário	36
Figura 26 - Cálculo do número de funcionários na cozinha.....	36

Figura 27 - Organograma da empresa	37
Figura 28 - Quadro de funcionários e salários.....	37
Figura 29 - Custos fixos	38
Figura 30 - Custo variável considerando a capacidade máxima	38
Figura 31 - Investimento inicial total	39
Figura 32 - Receita bruta anual para a capacidade máxima	40
Figura 33 - Anexo I do Simples Nacional	40
Figura 34 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário de capacidade máxima	42
Figura 35 - Indicadores financeiros para o cenário de capacidade máxima.....	42
Figura 36 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário pessimista.....	43
Figura 37 - Indicadores financeiros para o cenário pessimista.....	43
Figura 38 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário realista.....	44
Figura 39 - Indicadores financeiros para o cenário realista.....	44
Figura 40 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário otimista.....	45
Figura 41 - Indicadores financeiros para o cenário otimista	45
Figura 42 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário de equilíbrio	46
Figura 43 - Indicadores financeiros para o cenário de equilíbrio	46

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CP	Capacidade Produtiva
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MEIs	Microempreendedores Individuais
PM	Pesquisa de mercado
PN	Plano de negócio
PF	Prato Feito
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR	Taxa interna de retorno
TMA	Taxa mínima de atratividade
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO.....</u>	<u>1</u>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	3
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	4
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	4
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	6
<u>2. REVISÃO DE LITERATURA</u>	<u>7</u>
2.1 EMPREENDEDORISMO	7
2.2 ÁREA DE ESTUDO: PANORAMA GERAL	8
2.3 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DO INVESTIMENTO	10
2.3.1 ANÁLISE DE MERCADO	11
2.3.2 PLANO OPERACIONAL	11
2.3.3 PLANO FINANCEIRO.....	14
2.4 MODELO UNIFICADO	20
<u>3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....</u>	<u>21</u>
3.1 CONCEITO DO NEGÓCIO	21
3.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	21
3.2.1 ANÁLISE SETORIAL	21
3.2.2 MERCADO CONSUMIDOR.....	26
3.2.3 MERCADO CONCORRENTE	26
3.2.4 MERCADO FORNECEDOR.....	29
3.3 PLANO OPERACIONAL	30
3.3.1 DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO	30
3.3.2 FUNCIONAMENTO DO RESTAURANTE	31
3.3.3 COMPOSIÇÃO DOS PRODUTOS.....	32
3.3.4 TICKET MÉDIO	33
3.3.5 LEVANTAMENTO DE RECURSOS NECESSÁRIOS	34
3.3.6 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	35
3.3.7 ORGANOGRAMA	37

3.4 PLANO FINANCEIRO	37
3.4.1 COMPOSIÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS.....	37
3.4.2 INVESTIMENTO INICIAL.....	39
3.4.3 DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS E ANÁLISE DE RISCO	39
3.4.4 INDICADORES FINANCEIROS DE RENTABILIDADE E VIABILIDADE.....	41
<u>4. CONCLUSÕES</u>	<u>47</u>
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>48</u>
<u>ANEXO A – MAPA ARRANJOS POPULACIONAIS E CONCENTRAÇÕES URBANAS EM MINAS GERAIS</u>	<u>52</u>
<u>ANEXO B – MAPA MUNICIPAL DE PIRAPETINGA - MG.....</u>	<u>53</u>
<u>ANEXO C – TERMO DE AUTENTICIDADE.....</u>	<u>54</u>

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Brasil é um dos países alvo de estudo do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), consórcio de instituições que desenvolvem pesquisas sobre o empreendedorismo no mundo, que é considerado o maior estudo independente sobre o tema no planeta.

Nesse sentido, é necessário definir o termo “empreendedorismo”. Para o GEM (2021, p. 8), “é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (SEBRAE, 2021, p. 1), “a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade” define o termo empreendimento.

Com base na pesquisa publicada pelo GEM (2021), referente ao ano de 2019, o Brasil apresentou a 4ª maior Taxa Total de Empreendedorismo do mundo, que engloba todos os indivíduos envolvidos com uma atividade empreendedora, e a 4ª maior Taxa de Empreendedorismo Inicial entre os países que participaram do estudo. Ainda, a pesquisa revela que entre os sonhos profissionais, o de ter o próprio negócio é o que apresenta maior índice entre empreendedores e não empreendedores.

Entretanto, um estudo realizado pelo SEBRAE (2023), referente aos anos de 2018 a 2021, revela que a maior taxa de mortalidade de empresas é verificada no comércio, correspondendo a 30,2% dos estabelecimentos que fecham após cinco anos de atividades desenvolvidas. Entre os estados brasileiros, Minas Gerais apresentou a maior taxa de mortalidade (30%).

Ademais, entre os fatores que contribuíram para o fechamento dos negócios estão o planejamento de negócio e a gestão deficientes. Silva e Leon (2015) abordam que a falta de planejamento é um fator determinante para a mortalidade das empresas, especialmente no que tange a constância do planejamento.

Dado o que foi apresentado, torna-se evidente que para a criação de um novo negócio não basta apenas ter o sonho de concretizar o negócio próprio, como a abertura de um restaurante. Sendo assim, observou-se a necessidade de analisar economicamente a viabilidade de abertura de um restaurante na cidade de Pirapetinga, no estado de Minas Gerais.

Nesse contexto, Santos e Pinheiro (2017) destacam que o plano de negócio é uma ferramenta que permite avaliar a viabilidade de um novo empreendimento, e com isso, diminuem as chances de fracasso de uma empresa. Assim, a partir do estudo de viabilidade econômico-financeira tem-se mais informações que auxiliam no processo de decisão de abertura ou não de um empreendimento. Conforme afirma Dolabela (1999), após o estudo de viabilidade é possível optar por caminhos satisfatórios que geram avanços para a empresa.

Nessa perspectiva, Motta *et al.* (2009) ressalta que a Engenharia Econômica é essencial para a avaliação de projetos de investimentos, e que a partir de ferramentas da Engenharia Econômica, é possível avaliar as oportunidades que se apresentam. Assim, esse trabalho se desenvolverá a partir da seguinte pergunta de pesquisa: através da aplicação dos conceitos da Engenharia Econômica e de métodos financeiros aplicadas para análise de investimentos, a abertura do restaurante em Pirapetinga demonstra ser viável econômica e financeiramente?

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo os dados do Boletim do Mapa de Empresas, divulgado pelo Ministério da Economia referente ao 1º quadrimestre de 2022, sete em cada dez empresas ativas no Brasil são de Microempreendedores Individuais (MEIs) (BRASIL, 2024c). Diante deste cenário, é de suma importância que estes empreendimentos prosperem visto que representam geração de empregos e movimentam o setor econômico. Posto isto, nota-se a importância de realizar um bom planejamento aliado a estratégias de mercado para alavancar esses negócios.

Silvério Júnior (2016) aborda que é necessário analisar a história da empresa e o cenário macroeconômico em que ela se enquadra, com o intuito de verificar se a empresa é saudável financeiramente. Biagio e Batocchio (2012) mostram a importância da utilização de ferramentas e metodologias que proporcionem aos pequenos empresários tomarem decisões estratégicas. Sendo assim, o trabalho poderá contribuir cientificamente como base de conhecimento para estudos semelhantes, no qual o fator regional influencia na criação do empreendimento.

Visto que as informações e métodos contidos neste estudo poderão auxiliar os empreendedores na tomada de decisão, o trabalho possui relevância social. Ainda, segundo Biagio e Batocchio (2012), o grupo de micro e pequenos empresários deve levar em consideração que a sua empresa é tratada como um projeto de vida. Neste trabalho, há o

interesse particular da autora que objetiva, junto a sua família, após os resultados do estudo, avaliar a abertura do negócio descrito.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Neste trabalho, o problema formulado consistiu em verificar a viabilidade econômica para a abertura de um restaurante na cidade de Pirapetinga, na Zona da Mata mineira, diante da aplicação de algumas ferramentas presentes em um plano de negócio que são aplicados para análise de investimentos. Sendo assim, para resolver o problema, foi determinado um modelo unificado das metodologias de planos de negócio que são relevantes para o estudo de viabilidade econômica do projeto em questão, em concordância com as suas particularidades.

Através da revisão da literatura, o trabalho aborda conceitos e assuntos importantes referentes ao empreendedorismo. Em seguida, os métodos utilizados são descritos em três partes: análise de mercado (análise setorial, e mercados consumidores, concorrentes e fornecedores), plano operacional (*layout*, capacidade produtiva e necessidade de pessoal) e plano financeiro (investimento inicial, composição de custos e despesas, indicadores financeiros de viabilidade econômica). Posteriormente, o compilado das ferramentas aplicáveis à realidade do negócio foi apresentado, sendo denominado de modelo unificado, o qual foi o norteador para o desenvolvimento da pesquisa. Após o capítulo de desenvolvimento, os resultados foram apresentados com foco na análise econômica. Por fim, as conclusões foram obtidas com base na projeção dos cenários pessimista, realista e otimista.

O projeto estudado possui escopo temporal de planejamento de cinco anos. Em relação às limitações, como o local escolhido para a instalação do restaurante já possui uma estrutura pronta para funcionamento, não foram considerados o aporte financeiro para iniciar o negócio, reservas de capital e nem depreciação dos utensílios de cozinha e de atendimento, uma vez que são fornecidos pelo espaço escolhido. O capital de giro será de recursos próprios dos proprietários do investimento, não enquadrando-se neste trabalho a análise de financiamento e de custo de oportunidade. Ademais, em relação à composição de produtos, os combos estudados consideraram sempre uma bebida inclusa, não sendo analisadas opções sem este item. Por fim, não foram analisadas as etapas de produtos e serviços, pessoas, *marketing*, e estratégias de crescimento que são ferramentas presentes no modelo de negócio, dado que o foco do trabalho é a análise financeira do restaurante sendo as metodologias estudadas suficientes para a conclusão do trabalho.

Assim, tem-se como pergunta direcionadora deste trabalho: a abertura do restaurante em Pirapetinga é viável economicamente?

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a viabilidade econômica de abertura de um restaurante na cidade de Pirapetinga na Zona da Mata de Minas Gerais. Com o intuito de fundamentar o estudo de viabilidade, foram aplicadas ferramentas do ponto de vista econômico, através de métodos e conceitos de análise de investimento, a fim de determinar o tempo de retorno do investimento, bem como os retornos financeiros ao longo do tempo.

Como objetivos específicos é possível destacar:

- Analisar o mercado o qual o projeto estará inserido;
- Definir o conceito do empreendimento;
- Elaborar um plano operacional;
- Elaborar um plano financeiro;
- Criar cenários a partir da capacidade máxima de atendimento do estabelecimento, e concluir, de acordo com os indicadores econômicos de análise de investimento, a viabilidade do negócio.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa aplicada quanto à natureza, uma vez que pretende gerar conhecimentos para aplicações práticas e é direcionada a problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Os dados da pesquisa qualitativa são coletados nas interações sociais e analisados subjetivamente pelo pesquisador (APPOLINÁRIO, 2011). Sendo assim, quanto à abordagem, o estudo possui características qualitativas (pesquisa realizada para a fundamentação teórica).

No que diz respeito aos objetivos, segundo Gil (2008), este estudo é uma pesquisa descritiva pois descreve as características de determinados fenômenos, sendo uma de suas peculiaridades, a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como observação sistemática, através de visitas nos estabelecimentos, e pesquisa secundária, por meio de consultas das redes sociais dos estabelecimentos concorrentes.

Por fim, em relação aos procedimentos técnicos, o artigo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica pois, segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Ademais, o trabalho pode ser definido como estudo de caso, visto que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2008). Para sua aplicação, foram utilizados os conceitos do Plano de Negócios com foco na parte financeira. Assim, pode-se citar algumas etapas principais:

- Análise do mercado, com foco em obter dados em relação ao comportamento dos consumidores, os concorrentes e o potencial de mercado por meio da observação sistemática e pesquisas secundárias;
- Plano operacional, com foco em determinar a localização para o estabelecimento, a capacidade da empresa, os equipamentos necessários e avaliar os dados de operação do estudo proposto.
- Plano financeiro, com foco em definir as projeções de investimentos e custos, projeção de fluxos de caixa, análise de resultados a partir de métodos que permitem verificar a viabilidade econômica e financeira de um projeto, como o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno, a taxa de lucratividade e o *payback* descontado; bem como avaliar cenários. O foco maior do trabalho foi neste plano.

Para Mattar (2005), dados primários são aqueles que nunca foram coletados e dados secundários são aquelas que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. Assim, no que tange os meios de coleta de dados, o estudo apresenta dados primários (informações originais obtidas através da pesquisa de mercado, plano operacional e financeiro) e dados secundários (presentes na pesquisa bibliográfica). O processamento de análise de dados foi realizado utilizando-se ferramentas estatísticas por meio de *softwares* e planilhas eletrônicas para construção de tabelas e gráficos.

Os conceitos mencionados e as ferramentas que foram utilizadas para alcançar os objetivos estão descritos com detalhe no Capítulo 2.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, abordando a contextualização do tema escolhido e a justificativa do estudo, bem como objetivos e metodologias utilizadas.

O Capítulo 2 compreende a revisão bibliográfica, que traz uma fundamentação detalhada baseada na literatura, discorrendo sobre empreendedorismo, as ferramentas voltadas à construção da análise de mercado, do plano operacional e do plano financeiro, bem como, os métodos de análise de investimento aplicados no estudo.

Já o terceiro capítulo exhibe o desenvolvimento do trabalho e a execução das ferramentas e métodos citados anteriormente, bem como a descrição dos resultados obtidos com a implantação do projeto, e as análises dos mesmos a partir da correlação com a teoria apresentada no segundo capítulo.

Por fim, o último capítulo aborda a conclusão do estudo e as considerações finais, sendo o objetivo principal do texto respondido.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2001), a palavra “empreendedor” vem do francês “*entrepreneur*” e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Para Degen (1989), ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

De Mori *et al.* (1998) expõe as principais funções de um empreendedor em relação a sua empresa:

- Procurar e descobrir novas informações;
- Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens;
- Procurar e descobrir novas oportunidades;
- Avaliá-las;
- Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
- Desenvolver cronograma e metas;
- Definir responsabilidades de administração;
- Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
- Gerar liderança para o grupo de trabalho;
- Definir incertezas ou riscos.

De Mori *et al.* (1998) completa que é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento a respeito do produto que pretende oferecer ou já oferece, além do processo de produção. Sendo assim, o empreendedor necessita encontrar e avaliar as condições necessárias para a execução de uma ideia nova. Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009), este processo pode ser realizado em quatro etapas: identificação e avaliação da oportunidade, desenvolvimento do plano de negócio, determinação dos recursos necessários e a administração do negócio resultante.

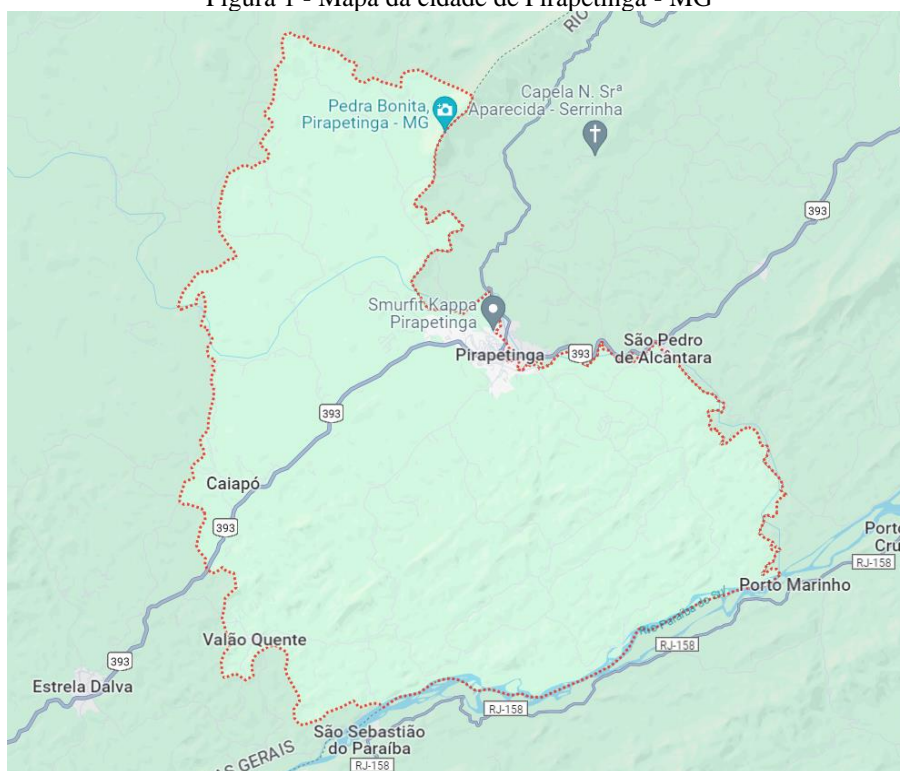
Diante do exposto, fica evidente que é necessário pesquisar e planejar as condições para abertura de um novo empreendimento. Nesse contexto, o estudo sobre a região e o desenvolvimento das ferramentas do plano de negócio são fundamentais para as análises de investimentos, conforme foi apresentado nos próximos tópicos.

2.2 ÁREA DE ESTUDO: PANORAMA GERAL

O estado de Minas Gerais é uma das 27 unidades federativas do país, ocupando a 4ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em relação aos demais estados e a segunda maior estimativa populacional do país com 20.538.718 habitantes (IBGE, 2022).

Minas possui 12 mesorregiões, as quais segundo o IBGE (1990) seguem os seguintes critérios: o quadro natural como condicionante, o processo social como determinante, e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial. A Zona da Mata, uma das doze mesorregiões, foi a região em estudo visto que é onde a cidade de Pirapetinga está localizada, conforme Figura 1.

Figura 1 - Mapa da cidade de Pirapetinga - MG

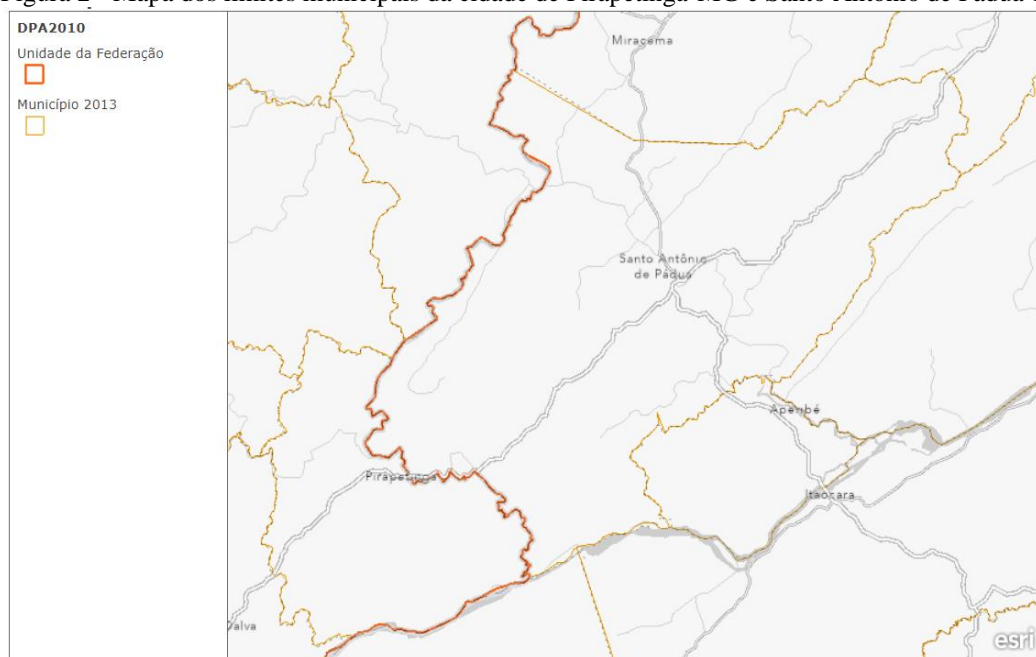


Fonte: Google Maps (2024).

Segundo os dados, de 2021, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Pirapetinga possui 11.077 habitantes e extensão territorial 190,681 km². De acordo com a mesma fonte, entre as características econômicas do município pode-se destacar: o salário médio mensal dos trabalhadores formais, que gira torno de 2,1 salários-mínimos; o número de pessoas ocupadas, que totalizou 2435 pessoas; e o número de empresas e outras organizações atuantes, sendo 279 unidades (IBGE, 2022).

Importante destacar neste ponto que a cidade está compreendida na categoria “Centro Subregional B (3B) – Município integrante do Arranjo Populacional de Santo Antônio de Pádua/RJ”. Ou seja, Pirapetinga/MG e Santo Antônio de Pádua/RJ constituem o grupo de municípios que são muito integrados entre si e constituem apenas uma Cidade para fim de hierarquia urbana (IBGE, 2018), como pode ser observado no Anexo A - Mapa de arranjos populacionais e concentrações urbanas de Minas Gerais. Ademais, a partir da Figura 2 abaixo e no Anexo B – Mapa municipal de Pirapetinga-MG, é possível notar os limites municipais das cidades anteriormente mencionadas e que as áreas urbanas são integradas. Este fator fica ainda mais evidente a partir da vivência e observação da autora, a qual morou na cidade de Pirapetinga/MG durante dezoito anos. Para os moradores dessa região, os comércios, a rede de emprego, as opções de lazer, bem como as instituições de ensino, são comuns entre si visto o fluxo diário entre moradores que transitam entre esses municípios.

Figura 2 - Mapa dos limites municipais da cidade de Pirapetinga-MG e Santo Antônio de Pádua-RJ



Fonte: A autora (2024).

Dada a introdução sobre área de estudo, alinhado com a definição do empreendedorismo para pequenas e microempresas, faz-se necessário o estudo aprofundado acerca da região para a abertura de negócios, objetivando a tomada de decisão com base em custos, riscos e investimentos. Sendo assim, as ferramentas que foram utilizadas para esta análise estão apresentadas a seguir.

2.3 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Conforme Lacruz (2006, p. 21), o plano de negócio (PN) é um documento vivo o qual objetiva planejar em detalhes a abertura, expansão ou até a manutenção de um empreendimento. Para Dornelas (2008, p. 94), “o plano de negócio pode ser considerado, sem dúvida, como a principal ferramenta do empreendedor, independentemente do tipo de projeto ou negócio em questão”. Já Biagio e Batocchio (2018, p.4), definem o plano de negócio a partir da sua utilidade:

O plano de negócios, pela amplitude de sua utilização, torna-se uma ferramenta dinâmica, podendo assumir diversas formas estruturais, dependendo da finalidade para a qual foi elaborado. As seções que compõem um plano de negócios são padronizadas para facilitar o entendimento, porém cada uma delas tem um propósito específico, sendo trabalhadas com maior ou menor ênfase, dependendo da finalidade do plano de negócios, do tamanho da empresa ou do tipo de atividade (BIAGIO; BATOCCHIO, 2018, p.4).

O plano de negócios serve para tornar sonhos em realidade de maneira racional, uma vez que objetiva diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem (LACRUZ, 2006). Ainda, Dornelas (2008) define os cinco objetivos básicos de um plano de negócio, sendo eles:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégias;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão.

De acordo com Biagio e Batocchio (2018), o planejamento estratégico, os planos de marketing, operacional, financeiro, e a análise de mercado, são algumas ferramentas que compõem a estrutura básica do PN. Assim, tem-se insumos para o auxílio da abertura de novos empreendimentos. Nesse contexto inicial, para a análise de viabilidade de abertura do restaurante em Pirapetinga/MG, as abordagens estudadas foram: a análise de mercado, o plano operacional e o plano financeiro, as quais estão detalhadas a seguir.

2.3.1 Análise de mercado

A análise de mercado é essencial para entender o comportamento dos consumidores, dos concorrentes e do potencial público-alvo. Biagio e Batocchio (2018) afirma que essa abordagem é uma forma de conhecer o mercado, avaliando de forma sistemática o ambiente onde o serviço da empresa está inserido.

Segundo Biagio e Batocchio (2018), a análise do setor de mercado deve apresentar dados referentes ao tamanho, ao índice de crescimento e a estrutura do setor em que a empresa atuará. Para Dornelas (2001), é fundamental apontar quais as tendências do setor, porque se mostra promissor e como será nos próximos anos.

Para Chiavenato (1995), o mercado consumidor é um conjunto de pessoas que procuram bens/serviços que a empresa vende, para que satisfaça as suas necessidades. Desse modo, para o estudo dos clientes é fundamental conhecer os valores, as culturas da sociedade, interesses e comportamentos da região a qual o mercado consumidor está inserido.

Em relação ao mercado concorrente, Chiavenato (1995) o define como um conjunto de pessoas ou organizações que oferecem bens/serviços similares ou equivalentes aqueles que o seu negócio irá oferecer ao mercado consumidor. Sendo assim, é importante analisar os concorrentes diretos e indiretos, já que ambos oferecem maneiras de atender as necessidades do seu potencial mercado consumidor. Para isso, identificar localização, preço cobrado, atendimento e serviços oferecidos é essencial.

Por fim, Chiavenato (1995) define como mercado fornecedor o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de recursos necessários para o seu funcionamento. Entre esses recursos estão matéria-prima, equipamentos e outros insumos. Neste tópico, ressalta-se a importância do relacionamento com este mercado, dado que caso haja uma variedade mínima de empresas, pode haver dependência do negócio em relação aos fornecedores.

2.3.2 Plano operacional

O plano operacional pode ser estruturado da seguinte maneira, segundo Sebrae (2013):

- *Layout* ou arranjo físico: definir como será a distribuição dos setores da empresa; o projeto segue as exigências de *layout* conforme legislação vigente;
- Capacidade produtiva/comercial/serviços: estimar quanto pode ser produzido e quantos clientes podem ser atendidos; definir o tipo de produto/serviço, a disponibilidade financeira e de maquinários;

- Processos operacionais: registrar como a empresa irá funcionar, identificando os trabalhos que serão realizados, os responsáveis, as etapas e os equipamentos essenciais;
- Necessidade de pessoal: fazer a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio e elencar as qualificações indispensáveis.

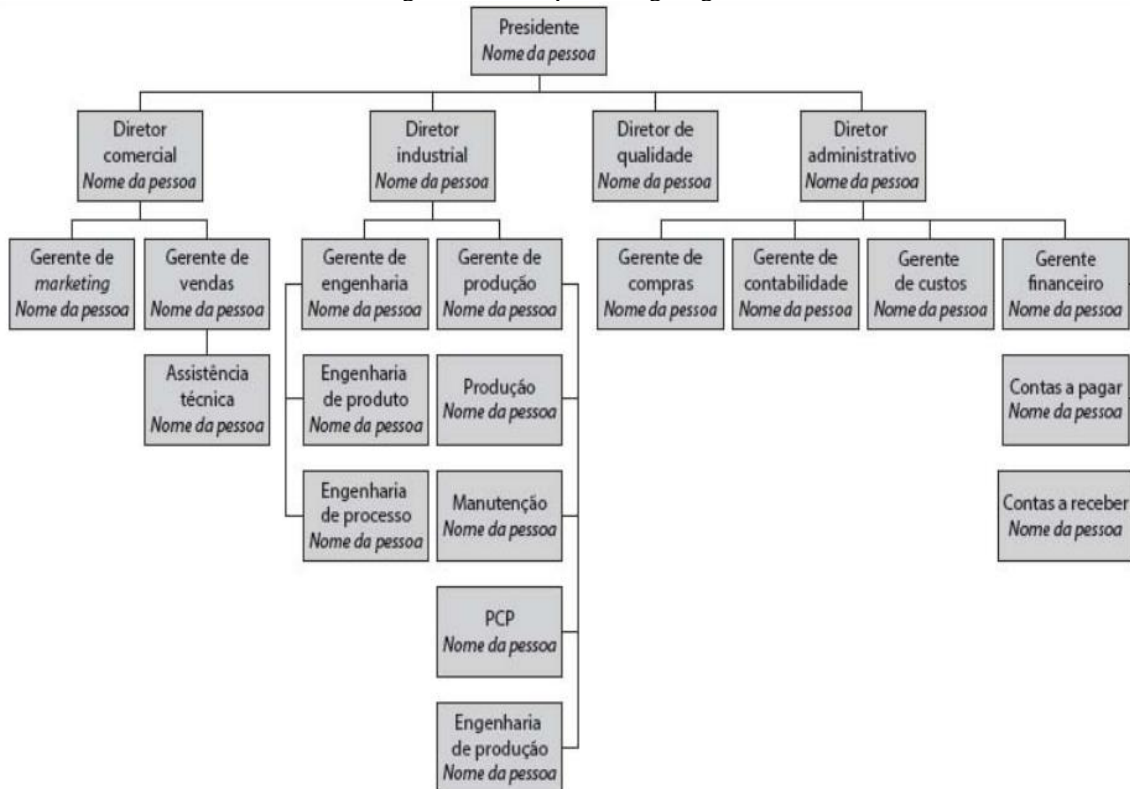
Para Dornelas (2008), o plano operacional deve conter informações acerca do sistema produtivo e processo de produção que a empresa planeja. Ainda, Biagio e Batocchio (2018) indicam que o plano operacional é composto pela estrutura funcional, capacidade produtiva e roteiro de produção.

Siegel *et al.* (1987, p. 124) afirma que “a importância relativa de um plano operacional irá depender da natureza do negócio”. Cher (2002) salienta que no mundo atual dos negócios o mercado define o quanto está disposto a pagar pelos bens ou serviços oferecidos, e com isso, é preciso idealizar uma estrutura que ao mesmo tempo gere os serviços, administre todas as atividades fins e gere lucro.

Desse modo, de acordo com as referências expostas, e devido à natureza do estudo em questão, o enfoque foi registrar os processos operacionais como um todo, desde o processo produtivo até a questão de infraestrutura e organograma da empresa. Ademais, a determinação da capacidade produtiva foi priorizada, visto que os dados coletados foram necessários para o estudo de viabilidade econômica, o qual é o foco principal do trabalho.

Para Biagio e Batocchio (2018), o organograma é uma das formas mais comuns de demonstrar a estrutura funcional da empresa, conforme exemplo exposto da figura 3. Ainda, segundo o autor, é necessário ter uma visão clara acerca da unidade física e infraestrutura da empresa. Sendo assim, a localização é um fator importante para ser estudado, o qual deve ser fundamentado de acordo com as análises de mercado realizadas.

Figura 3 - Exemplo de organograma



Fonte: Biagio e Batocchio (2018).

Além disso, para a descrição da operação, deve-se incluir procedimentos documentados e instruções de trabalho, planejamento da produção e instalação, conformidade com os padrões de referência, entre outros (BIAGIO E BATOCCHIO, 2018). Sendo assim, Sant'ana (2012) estima uma metragem adequada para a área do salão de acordo com a categoria da UAN (Unidade de Alimentação e Nutrição), sendo definido como o número de assentos necessários multiplicado pela área ocupada por assento, incluindo a área do salão. Na figura 4, pode ser observada os valores da área por assento descritos por Sant'ana (2012).

Figura 4 - Área por assento

CATEGORIA UAN	ÁREA POR ASSENTO
Popular	1,50m ²
Médio	1,80m ²
Luxo	2,50m ²

Fonte: Sant'ana (2012).

Por fim, Biagio e Batocchio (2018) afirmam que a empresa precisa definir o sistema de custeio, o qual engloba os custos dos produtos em taxas de produção e de capacidade. Rosa (2007) aborda que é importante estimar a capacidade instalada da empresa, visto que isso leva a diminuir a ociosidade e o desperdício.

A partir das definições do plano operacional e dos dados coletados, de forma primária e secundária através da análise de mercado, é possível ter insumos para construir o plano financeiro de forma embasada, dados os métodos apresentados no subitem a seguir.

2.3.3 Plano financeiro

Biagio e Batocchio (2018) afirmam que um plano financeiro bem estruturado e fundamentado transmite uma visão futura de estabilidade e torna-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio. De acordo com Siegel *et al.* (1987, p. 167), tem-se que:

[...] a finalidade da seção financeira de um plano de negócios é formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo o desempenho financeiro previsto da empresa. Se essas projeções forem preparadas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, elas irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade da empresa (SIEGEL *et al.*, 1987, p. 167).

Segundo Dornelas (2011), o plano financeiro pode ser orientado conforme a estrutura a seguir:

- i. Investimento inicial: detalhar todos os recursos financeiros necessários para a empresa iniciar sua operação. Além, dos recursos necessários em outros momentos. É importante especificar como esses recursos foram utilizados;
- ii. Composição de Custos e Despesas: apresentar os principais custos e despesas que o negócio necessita para garantir sua operação. Geralmente são utilizadas planilhas para organização desses custos/despesas;
- iii. Definição de premissas: definir as premissas e referências utilizadas para se chegar nas projeções. São essas premissas que correspondem à base das projeções financeiras;
- iv. Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos: acompanhar os resultados por um horizonte médio de tempo, geralmente de 5 anos. Dado isso, são realizados o Demonstrativo de Resultado, o Fluxo de Caixa e o Balanço Patrimonial para os próximos anos;
- v. Indicadores Financeiros de Viabilidade: calcular a Taxa Interna de Retorno, o Valor Presente Líquido e o *Payback* descontado;
- vi. Necessidade de Aporte e Contrapartida: realizar uma análise da necessidade de recursos a partir de fontes externas de financiamento e investimento, assim como definir as contrapartidas oferecidas;

- vii. Cenários Alternativos: considerar diversos cenários, como cenários otimistas e pessimistas baseados em premissas, a fim de entender os possíveis comportamentos do negócio.

Desse modo, a seguir, são detalhados alguns termos essenciais para a elaboração do plano financeiro.

2.3.3.1 Fluxo de Caixa

Biagio e Batocchio (2018) apontam que os itens principais que compõem um fluxo de caixa são:

- Investimento inicial: trata-se de um valor que a empresa necessita gastar para iniciar suas atividades, acrescido do valor do capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento, até que os clientes paguem pelas compras e a receita de vendas comece a entrar no caixa;
- Saldo de caixa inicial: é o valor que a empresa tem no caixa no primeiro dia de operação do período em que está sendo projetado o fluxo de caixa.
- Total de entradas: é a quantidade total de dinheiro que efetivamente entrou no caixa da empresa, com exceção das promessas de pagamento (cheques pré-datados, duplicatas, promissórias, etc.), que podem ser subdivididas em 4 tipos de origem: receitas de vendas, receitas financeiras, empréstimos e outras receitas. As receitas de vendas representam todos os valores de recebimento das vendas a prazo, cujo pagamento foi efetivamente realizado no período, somadas ao valor das vendas à vista no mesmo espaço de tempo. As receitas financeiras são os valores apurados decorrentes de aplicações financeiras no período. Os empréstimos são os valores tomados de terceiros para iniciar ou para alavancar o negócio quando for o caso. Outras receitas são quaisquer entradas de dinheiro no caixa da empresa, como os valores oriundos da venda de imóveis, por exemplo
- Total de saídas: é o registro de todos os pagamentos realizados, divididos por contas de custos ou contábeis – bem especificadas, para maior entendimento sobre a situação do caixa da empresa, mês a mês. Esses itens se explicam por si mesmos. Além disso, alguns (como provisão para ir – ampliações futuras) lembram o quanto deverá ser guardado em numerário para pagar despesas futuras. Outro exemplo disso é o item depreciação, que aparece 2 vezes no

fluxo de caixa (entrada e saída) apenas para que a empresa mantenha registrado que, em alguma época, deverá ter esse dinheiro para repor algum equipamento, máquina, etc.

- Saldo no período: é o valor total, subtraindo-se o total de entradas do total de saídas, indicando o resultado positivo ou negativo – apresentado entre parênteses –, naquele período de atuação. É importante salientar que uma empresa não consegue sobreviver com o fluxo de caixa negativo por períodos prolongados.
- Reserva de capital: é o valor que a empresa pode poupar, caso necessário, para outros investimentos.
- Depreciação: é o valor correspondente ao desgaste das máquinas e equipamentos que não pode ser desembolsado; porém, a empresa precisa compreender que, em determinado momento, necessita repor o ativo; nesse instante, para que não tenha de solicitar aportes de capital aos sócios, ela terá de contar com uma reserva financeira para tal finalidade.
- Fluxo líquido de caixa: é a diferença entre o total de entradas e o total de saídas, incluindo também a subtração do valor das reservas e a adição do valor da depreciação. Esse valor pode ser positivo ou negativo e indica, a qualquer momento, quanto a empresa tem disponível em seu caixa. O resultado deve ser transportado para o saldo inicial de caixa do período seguinte.

Estas variáveis que compõem o Fluxo de Caixa podem ser observadas na Figura 5.

Samanez (2010) define que os critérios de avaliação econômica devem considerar a atualização do fluxo de caixa ao longo do tempo. Desse modo, o valor presente líquido (VPL) é um dos métodos que consideram a capacidade de gerar fluxos de caixa futuros, o qual será apresentado a seguir.

Figura 5 - Exemplo de planilha para fluxo de caixa

Descrição
1. Investimento inicial
2. Saldo de caixa inicial
3. Total de entradas
3.1. Receita de vendas
3.2. Receitas financeiras
3.3. Empréstimos
3.4. Outras receitas
4. Total de saídas
4.1. (-) Despesas com produção
4.2. (-) Despesas com pessoal administrativo
4.3. (-) Despesas com autônomos
4.4. (-) Despesas com diretoria
4.5. (-) Despesas com vendas e marketing
4.6. (-) Despesas gerais
4.7. (-) Manutenção e conservação
4.8. (-) Seguros
4.9. (-) Impostos
4.10. (-) Ampliações
4.11. (-) Provisão para IR
4.12. (-) Despesas financeiras
4.13. (-) Depreciações (não desembolsáveis)
5. Saldo do período
6. (-) Reserva de capital
7. (+) Depreciação
8. Fluxo de caixa líquido

Fonte: Biagio e Batocchio (2018).

2.3.3.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Kassai, Casanova, Santos e Neto (2007, p. 63), o valor presente líquido “é um dos instrumentos sofisticados mais utilizados para avaliar propostas de investimentos de capital”. O cálculo do VPL facilita a comparação entre opções de investimento, uma vez que estima a lucratividade considerando o valor do dinheiro no tempo, ou seja, traz para o presente os valores esperados do fluxo de caixa. A expressão algébrica do VPL é dada por Zago & Weise & Hornburg (2009), na equação 1:

$$VPL(i) = + \frac{\sum_{j=0}^t FC_j}{(1+i)^j} \quad (1)$$

Onde:

i: taxa de desconto;

j: período considerado no fluxo de caixa;

FC_j: fluxo de caixa genérico para $j = [0, \dots, n]$, sendo n: número de períodos;

VPL(i): valor presente líquido descontado a uma taxa de i.

Para Casarotto Filho e Kopitkke (2011, p. 100), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) “deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco”. Para pessoas físicas, esta taxa deve ser igual a rentabilidade da poupança ou de aplicações com baixíssimo risco e alta liquidez. Contudo, a TMA geralmente é definida por

políticas internas da empresa por representar o custo do capital envolvido na operação do investimento.

Assim, considerando determinada taxa de juros, Samanez (2010) define como regra decisória a ser seguida ao aplicar este método é: empreenda se o VPL for positivo. Ou seja, $VPL > 0$, o projeto será economicamente viável.

Outra taxa importante para ser avaliada ao se verificar a viabilidade econômica e financeira de uma empresa representa a Taxa Interna de Retorno, a qual será abordada a seguir.

2.3.3.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Conforme Samanez (2010), a TIR representa uma taxa de desconto que iguala, no período zero, as entradas e saídas de caixa, ou seja, é uma taxa que anula o VPL. Motta e Calôba (2006) definem o método como um índice que mede a rentabilidade do investimento por unidade de tempo. Segundo Álvares, Barbieri e Machline (2007, p. 138), “a taxa interna de retorno, como o próprio nome indica, tem sido, desde a sua concepção, interpretada como a taxa que remuneraria o investimento realizado no projeto”.

A fórmula da TIR, descrita por Zago & Weise & Hornburg (2009) é apresentada abaixo:

$$\sum_{j=0}^n FC_j [1/(1+i)]^j = 0 \quad (2)$$

Onde:

i: taxa de retorno, ou TIR;

FC_j: fluxo de caixa genérico para $j = [0, \dots, n]$, sendo n: número de períodos;

Se a $TIR > TMA$, o projeto é economicamente viável; se $TIR = TMA$, o projeto é indiferente em investir os recursos; e se $TIR < TMA$, o projeto é economicamente inviável.

A fim de verificar o tempo de retorno do investimento realizado calcula-se o *Payback* Descontado de um investimento, o qual é descrito no tópico a seguir.

2.3.3.4 Payback Descontado

Assaf Neto (2005) define o período de *Payback* como o tempo necessário para que o dispêndio de capital seja recuperado por meio dos fluxos de caixa promovidos pelo investimento. Este modelo considerado pelo autor se refere ao *Payback* Simples, o qual não considera o valor do dinheiro no tempo.

Para Weston e Brigham (2000), o *Payback* Descontado (FCC) é definido como o tempo

exigido para recuperar o investimento a partir de fluxos de caixa líquidos descontados, ou seja, considera o valor do dinheiro no tempo. Este método é o que será realizado no presente trabalho.

Samanez (2010) define que o método do *payback* descontado consiste em determinar o valor T, conforme equação 3.

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FCt}{(1 + K)^t} \quad (3)$$

Onde:

I: investimento inicial;

K: custo de capital;

FCj: fluxo de caixa genérico para $j = [0, \dots, n]$, sendo n: número de períodos.

Segundo Motta *et al.* (2009), os modelos de *Payback* não devem ser utilizados isoladamente na tomada de decisão, mas sim analisados como uma informação a mais ou como critério de desempate. Desse modo, faz-se necessário buscar auxílio de instrumentos que possibilitem contribuir com a tomada de decisão. A projeção de cenários é uma das técnicas para avaliar a situação do investimento, conforme veremos com mais detalhe a seguir.

2.3.3.5 Projeção de cenários e análise de riscos

Santos (2002) define o risco como o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, que acarretará prejuízos caso se concretize. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007), o risco é inerente a qualquer atividade, e para os investimentos financeiros, a relação risco-retorno deve ser considerada. Sendo assim, fica evidente que alguns fatores devem ser avaliados mitigando os possíveis impactos no projeto de investimento.

A análise de cenário é uma ferramenta que permite explorar a sensibilidade do valor de um investimento sob diferentes situações que podem surgir no futuro dados possíveis riscos. O cenário é um conjunto de premissas sobre os valores possíveis de cada um dos fatores-chave de um investimento, sendo os que possuem maior influência sobre o valor do projeto (Titman; Martin, 2010).

De acordo com o modelo de plano de negócios proposto pelo Sebrae (2013), na construção de cenários é fundamental simular valores e situações para a empresa, com o objetivo de pensar em ações frente a diversidades, e para situações favoráveis, práticas que irão potencializá-las. Os cenários podem ser realistas, pessimistas e otimistas.

Casagrande (2012) diz que as técnicas para previsão de demanda, demonstram apenas parte dos resultados, no caso das receitas. Com isso, precisam da ferramenta que demonstra os custos e despesas. Sendo assim, a capacidade produtiva (CP) pode ser considerada como fator-chave que influencia no valor do projeto de abertura de um restaurante, por exemplo, visto que a CP indica o nível máximo de atividade com valor agregado que uma operação pode alcançar.

2.4 MODELO UNIFICADO

No decorrer deste capítulo foi possível analisar por meio da abordagem bibliográfica, ferramentas e técnicas que contribuem para a análise de viabilidade de projetos de investimento. Com isso, foi sugerido um modelo que consolide os dados apresentados na revisão, o qual foi aplicado na pesquisa, priorizando os métodos que estão em concordância com a realidade do estudo que possui foco na viabilidade econômica de abertura do restaurante.

Sendo assim, o modelo unificado deste trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

- i. Conceito do negócio;
- ii. Análise de mercado;
 - Análise setorial;
 - Mercado consumidor;
 - Mercado concorrente;
 - Mercado fornecedor;
- iii. Plano operacional;
 - Definição da localização;
 - Funcionamento do restaurante;
 - Organograma;
 - Capacidade de produção.
- iv. Plano Financeiro.
 - Investimento inicial;
 - Composição de custos e despesas;
 - Definição de premissas;
 - Evolução dos resultados financeiros e econômicos;
 - Indicadores financeiros de rentabilidade e viabilidade;
 - Projeção de cenários e análise de riscos.

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

3.1 CONCEITO DO NEGÓCIO

O restaurante em questão é um sonho familiar, inspirado pelo legado que foram transmitidos para as gerações seguintes. Desse modo, surgiu a oportunidade e interesse da autora em aplicar os conhecimentos absorvidos durante a graduação em Engenharia de Produção para aplicar em um empreendimento familiar. Para o restaurante idealizado acredita-se que o principal requisito da comida é ser de qualidade, por mais simples que seja a gastronomia utilizada na execução do prato. Ou seja, o propósito do empreendimento é remeter à lembrança do lar, a partir da comida caseira que tem o segredo do tempero da família.

O restaurante vai estar situado na cidade de Pirapetinga/MG, funcionará de segunda a sexta das 11:00 às 14:00, e aos sábados e domingos das 11:00 às 16:00, por meio do espaço físico e por *delivery*. A princípio, não funcionará as noites dada a característica dos consumidores da cidade, a qual foi observado que durante o período noturno há mais adesão a bares no intuito de consumir porções e petiscos. O cardápio oferecido será “enxuto”, focando no atendimento rápido e de qualidade de refeições para almoço. Neste, serão oferecidos pratos feitos (PF), bebidas não alcoólicas e uma opção de sobremesa.

Sendo assim, o principal produto e serviço oferecidos aos clientes são a comida e o atendimento de qualidade, além de um ambiente aconchegante que remete ao lar. Em relação à política de preços, o restaurante busca praticar um valor justo, com o intuito de ofertar um preço equivalente à média de preços dos estabelecimentos da região com as mesmas características. As formas de pagamento serão feitas através de dinheiro em espécie, cartão de crédito e débito, pix, e vale refeição, visto que este último é oferecido aos funcionários da maior fábrica da cidade.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

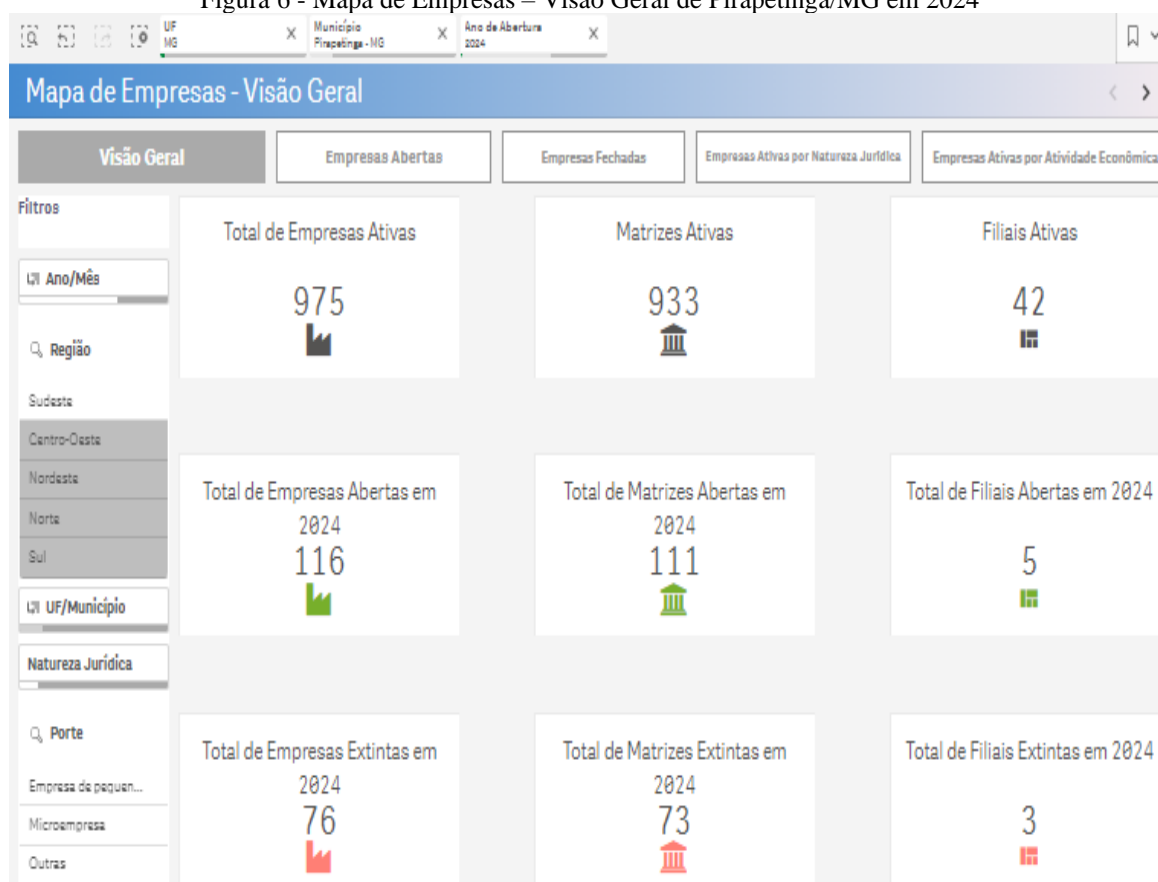
3.2.1 Análise setorial

Para iniciar a análise setorial foram utilizados dados secundários oriundos dos Painéis do Mapa de Empresas, ferramenta *online* disponibilizada pelo Governo Federal. Os dados dos painéis são da Base de Dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, atualizada até agosto

de 2024 (BRASIL, 2024a). Para esta pesquisa, foram retirados dados deste cadastro dado o ano de 2024, acerca dos empreendimentos na cidade de Pirapetinga/MG

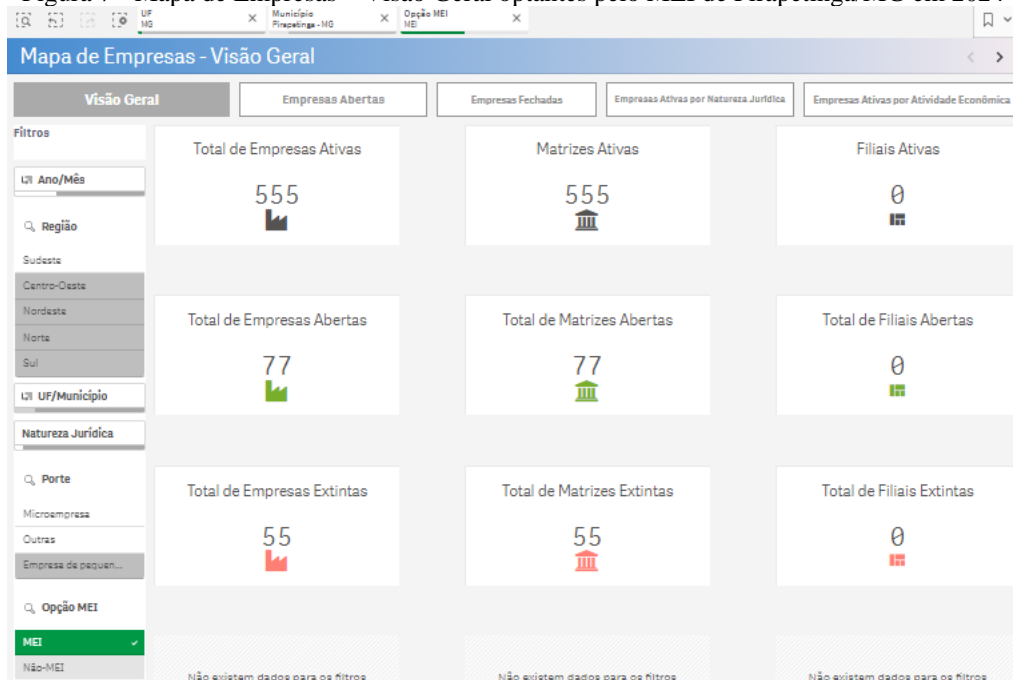
O primeiro painel apresenta uma visão geral das empresas na cidade, o qual indica que são 975 empresas ativas, sendo que foram 116 abertas e 76 fechadas em 2024, conforme Figura 6. Como pode ser observado na Figura 7, das empresas abertas, 77 eram optantes do MEI, representando 65% desta categoria, enquanto das empresas fechadas, 55 eram MEI, o que indica mais de 71% desta categoria (BRASIL, 2024c).

Figura 6 - Mapa de Empresas – Visão Geral de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: Brasil (2024c).

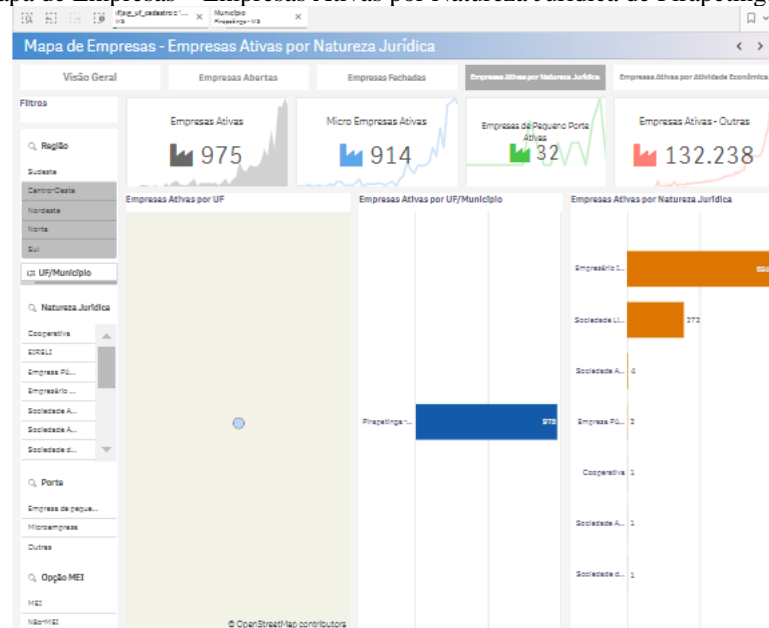
Figura 7 - Mapa de Empresas – Visão Geral optantes pelo MEI de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: Brasil (2024c).

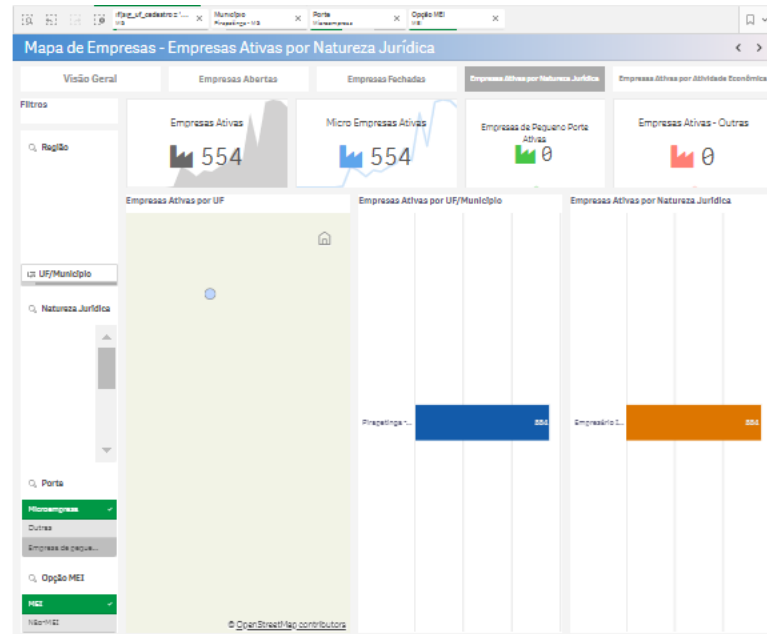
O segundo painel apresenta a visão das empresas ativas por natureza jurídica, o qual indica que são 914 microempresas ativas, sendo 686 empresários individuais. Destes empresários individuais, 554 são optantes do MEI (BRASIL, 2024c). A partir destes dados, pode-se observar que mais de 90% das empresas ativas em Pirapetinga são microempresas. Para melhor visualização, na Figura 8 e Figura 9, abaixo observam-se os painéis consultados.

Figura 8 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Natureza Jurídica de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: Brasil (2024c).

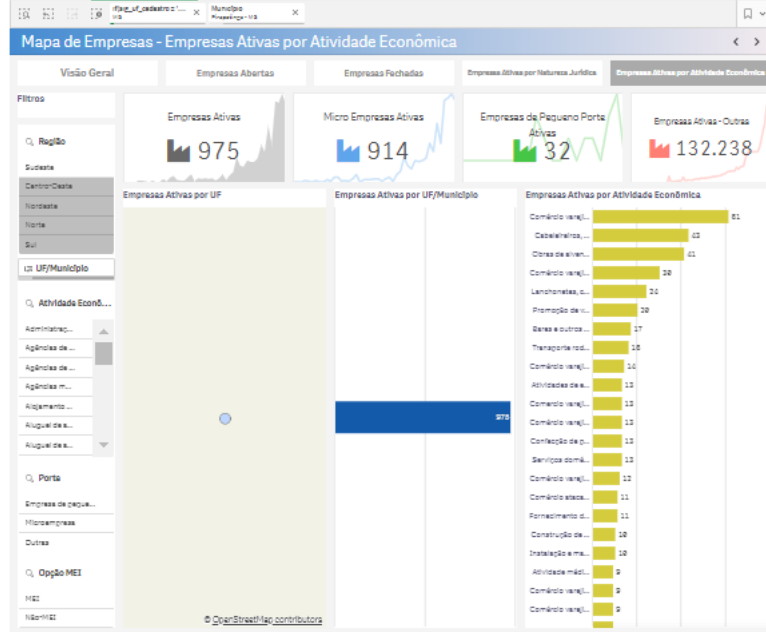
Figura 9 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Natureza Jurídica optantes pelo MEI de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: Brasil (2024c).

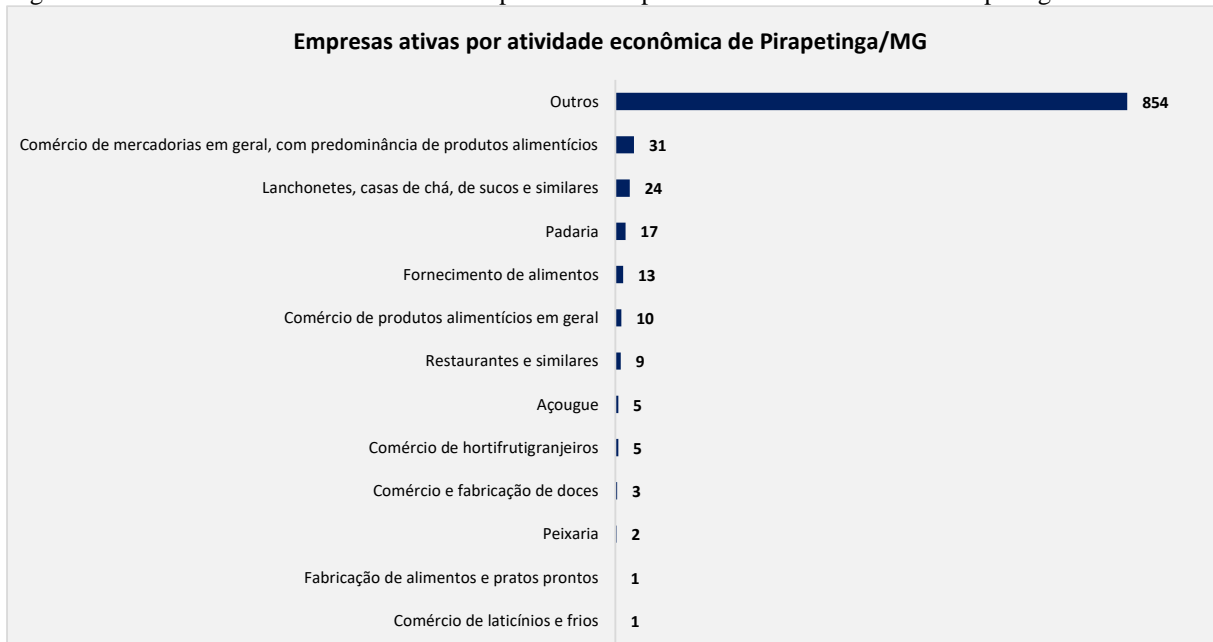
Por fim, o último painel consultado apresenta a visão das empresas ativas por atividade econômica, o qual indica que o ramo mais expressivo em volume de empresas ativas são os comércios varejistas de artigos do vestuário e acessórios (BRASIL, 2024c). No entanto, para melhor identificação do setor de alimentos, a base de dados foi tratada em planilha *online*. A partir destes dados consolidados, pode-se observar que pouco mais de 12% das empresas ativas em Pirapetinga são relacionadas ao setor de alimentos. Na Figura 10 e na Figura 11, abaixo tem-se o painel consultado e os dados tratados para melhor observação.

Figura 10 - Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Atividade Econômica de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: Brasil (2024c).

Figura 11 - Gráfico dos dados tratados das empresas ativas por atividade econômica de Pirapetinga/MG em 2024



Fonte: A autora, a partir de dados do Brasil (2024c).

Com base nas informações apresentadas até o momento, o restaurante proposto neste trabalho está inserido no segmento de Restaurantes e Similares, e uma análise mais aprofundada sobre este tema será abordada no tópico 3.2.3.

3.2.2 Mercado consumidor

Para a análise do mercado consumidor, é importante descrever alguns dados citados no item 2.2 com relação à região de análise. A cidade de Pirapetinga/ MG possui 2.435 pessoas ocupadas segundo IBGE (2022).

Dada a proximidade e interligação econômica de Pirapetinga/MG e Santo Antônio de Pádua/RJ, o arranjo populacional a ser considerado no mercado consumidor deve levar em consideração a quantidade de moradores desta última região.

Para obtenção desses dados, foi utilizado o relatório do Eleitorado por Bairro do Local de Votação, de 11/01/2022, do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE-RJ, 2022). Neste, indicou que no bairro referente ao local que faz divisa com Pirapetinga, que é o bairro Santa Luzia, são 1.140 eleitores aptos. Dado que 22,61% da população de Santo Antônio de Pádua é ocupada (IBGE, 2022), tem-se, em média, que há 258 pessoas ocupadas nesta área.

Dessa forma, o somatório de pessoas que correspondem ao público-alvo deste trabalho totaliza em torno de 2700 pessoas ocupadas. Assim, considerou-se como público-alvo, a população ocupada¹ dentro de um período de referência.

3.2.3 Mercado concorrente

Para uma melhor análise de mercado, é fundamental entender quais são os concorrentes diretos da empresa em estudo, conhecer os valores praticados pelos estabelecimentos concorrentes e a forma de atuação dessas empresas. Para isso, a autora fez uma análise de alguns comércios, trazendo valores médios dos cardápios, horário de funcionamento e descrição do estabelecimento. Os dados foram coletados através de visitas nos estabelecimentos e consultas por meio de redes sociais das empresas durante os meses de agosto/2023 e agosto/2024. A seguir são apresentadas as informações referentes a quatro restaurantes considerados concorrentes da empresa estudada.

- Restaurante Paladar

¹ Segundo IBGE (2023), pessoas ocupadas correspondem a parcela da população, de 16 anos ou mais, que exerce atividade profissional (formal ou informal, remunerada ou não), por no mínimo 1 hora na semana. Ou seja, aquelas pessoas que trabalharam ou tinham trabalho (mas não trabalharam).

O Restaurante Paladar apresenta como *slogan* a frase “o sabor que encanta”. Um dos estabelecimentos mais antigos da cidade, fica localizado no centro da cidade, e já foi dirigido por diversos donos. Hoje seu maior público é formado por adultos e famílias, e seu funcionamento é de segunda a domingo, sendo de segunda a sábado entre 10:30 e 23:00, e domingo das 10:30 às 16:00. O restaurante oferece seus produtos por *delivery*, com taxa de entrega de R\$2,00, e em alguns finais de semana, possui música ao vivo com o intuito de atrair o público. O cardápio com valores médios é apresentado na Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante Paladar

Restaurante Paladar	
Divisão do cardápio	Média de Preço
Porções	R\$ 36,87
Guarnições	R\$ 16,57
Pratos do dia	R\$ 16,99
Escondidinhos	R\$ 19,00
Pratos especiais	R\$ 84,38
Água (sem gás)	R\$ 2,50
Suco natural (copo)	R\$ 7,00
Refrigerante lata (350ml)	R\$ 5,00
Refrigerante (2l)	R\$ 12,00

Fonte: A autora (2024).

- Requite Restaurante

O Requite Restaurante de acordo com o *slogan* da marca traz “tudo em um só lugar, do almoço à janta, e até seu happy hour”. Restaurante e churrascaria, possui ambiente climatizado e fica localizado na estrada Pirapetinga x Santo Antônio de Pádua. O funcionamento é de terça a quinta das 10:30 às 21:00, sexta e sábado entre 10:30 e 22:00, e domingo de 10:30 às 15:00. O restaurante também possui *delivery*, com taxa de entrega de R\$2,00, e em alguns finais de semana, possui música ao vivo com o intuito de atrair o público, que é diversificado. O cardápio com valores médios é apresentado na Figura 13 abaixo.

Figura 13 - Divisão do cardápio e média de preço do Requite Restaurante

Requite Restaurante	
Divisão do cardápio	Média de Preço
Refeição do dia	R\$ 22,00
Prato feito	R\$ 19,00
Quentinha	R\$ 17,00
Escondidinhos	R\$ 24,00
Almoço/Janta (Strogonoff de boi ou frango)	R\$ 24,00
Almoço/Janta (Parmegiana de boi ou frango)	R\$ 24,00
Almoço/Janta (Tilápia)	R\$ 24,00
Almoço/Janta (Piamontese)	R\$ 38,00
Almoço/Janta (Churrasco)	R\$ 25,00
Água (sem gás)	R\$ 3,00
Suco natural (copo)	R\$ 8,00
Refrigerante lata (350ml)	R\$ 6,00
Refrigerante (2l)	R\$ 13,00

Fonte: A autora (2024).

- Restaurante Rio Minas

O Restaurante Rio Minas fica localizado na divisa das cidades de Pirapetinga-MG e Santo Antônio de Pádua-RJ, sendo o funcionamento de segunda a segunda, entre 10:00 e 16:00. O público é diversificado e costuma atender muitos viajantes que passam na Rodovia Lúcio Meira (BR-393), que começa no estado do Espírito Santo, passa por Minas Gerais e termina no estado do Rio de Janeiro. O restaurante não possui atendimento de *delivery* e o cardápio é composto por *self-service* (preço fixo com uma opção de carne) e prato feito, não sendo ofertada a opção de suco natural. O cardápio com valores médios é apresentado na Figura 14 abaixo.

Figura 14 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante Rio Minas

Restaurante Rio Minas	
Divisão do cardápio	Média de Preço
Self-service (1 opção de carne)	R\$ 25,00
Quentinha	R\$ 20,00
Água (sem gás)	R\$ 3,00
Refrigerante lata (350ml)	R\$ 5,00
Refrigerante (2l)	R\$ 13,00

Fonte: A autora (2024).

- Restaurante do Toninho

O Restaurante do Toninho fica localizado ao lado de uma fábrica de papel, no centro de Pirapetinga-MG, e seu maior público-alvo são os funcionários e prestadores de serviço da empresa. Como a fábrica possui três turnos (6h às 14h; 14h às 22h; e 22h às 6h) todos os dias da semana, o funcionamento do restaurante é de segunda a sábado, para refeições do almoço e jantar, entre 10:00 e 14:00 e entre 18:00 e 21:00. O restaurante não possui *delivery* e o cardápio é apenas de prato feito e bebidas, não sendo servido suco natural. O cardápio com valores médios é apresentado na Figura 15 abaixo.

Figura 15 - Divisão do cardápio e média de preço do Restaurante do Toninho

Restaurante do Toninho	
Divisão do cardápio	Média de Preço
Prato feito	R\$ 20,00
Água (sem gás)	R\$ 3,00
Refrigerante lata (350ml)	R\$ 5,00
Refrigerante (2l)	R\$ 12,00

Fonte: A autora (2024).

3.2.4 Mercado fornecedor

Com o intuito de otimizar custo, pontualidade de entregas e disponibilidade dos insumos, principalmente em relação a pronta entrega, além da relação de parceria e fortalecimento da comunidade local, foram observados, principalmente, fornecedores locais para suprir as demandas do restaurante. Os pontos mencionados vão de acordo com o conceito do negócio e estratégias estabelecidas, como foco no atendimento rápido e de qualidade de refeições para almoço.

Para a compra de alimentos frescos, como verduras e legumes, a aquisição será feita diretamente com fornecedores que fornecem para outros estabelecimentos da cidade, buscando melhores condições comerciais e qualidade, visto que estes compram direto das Centrais de Abastecimento (CEASA). Um outro fator relevante para esta escolha se deu pelo fato de que em Pirapetinga, os cinco comércios hortifrutigranjeiros são varejistas, o que dificulta o poder de barganha.

Para a compra de carnes, frangos e peixes, optou-se pelo frigorífico local, o qual trabalha com o modelo de atacado, objetivando a qualidade, preço e fiscalização da procedência do insumo. Para os demais mantimentos, será comprado em atacado nos dois principais supermercados locais, buscando manter melhores preços e o poder de barganha com os proprietários.

Visando garantir a manutenção dos mesmos patamares de preço dos outros estabelecimentos, as bebidas serão negociadas com o representante comercial da cidade, que concentra a demanda de diferentes estabelecimentos. Dessa forma, será mais fácil, em um primeiro momento, assegurar pontualidade e compromisso em relação à demanda.

No que tange às embalagens, também será local visto que há sete atacadistas na cidade. Em relação aos equipamentos necessários, caso haja necessidade de compra, optou-se pelo modelo *online* visando entrega rápida e promoções.

Todos os dados foram obtidos a partir do relatório do Mapa de Empresas – Empresas Ativas por Atividade Econômica de Pirapetinga/MG em 2024, conforme citado no item 3.2.1, além da observação e pesquisa da autora na cidade.

3.3 PLANO OPERACIONAL

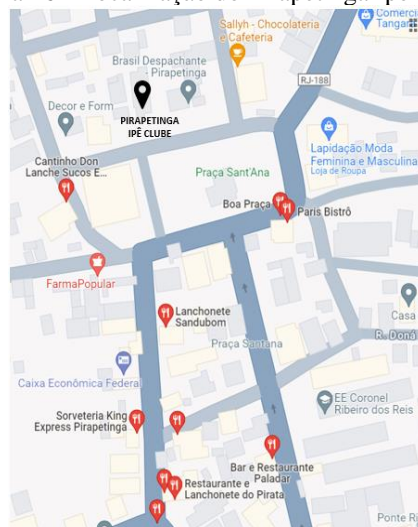
3.3.1 Definição da localização

Devido aos resultados apresentados na análise de mercado, o restaurante vai se encontrar localizado no centro da cidade, tal área concentra a maior gama de estabelecimentos comerciais alimentícios da cidade. A área central também é a principal atração cultural da cidade e recebe importantes festividades ao longo do ano, recebendo assim a maioria do público da cidade e visitantes, como no Carnaval e na Festa da Cidade no mês de julho.

Considerando a pretensão da idealizadora do negócio em ter um espaço físico para atendimento de aproximadamente 30 lugares, foi realizada uma pesquisa de pontos comerciais no bairro desejado e foi encontrado um estabelecimento que atende esses critérios. O Pirapetinga Ipê Clube é uma Associação Privada localizada na Praça Sant'Anna, no bairro Centro. Trata-se de um espaço onde são realizados eventos no salão de festa e possui um espaço de restaurante, com cozinha equipada, mesas e cadeiras, além de 2 banheiros (feminino e masculino).

O restaurante do Ipê Clube atualmente não está alugado, sendo no valor de R\$3000,00/mês, incluso no valor o uso dos banheiros, mobília e equipamentos da cozinha. Conforme Figuras 16, 17 e 18 abaixo, podem ser observadas a localização, a fachada e a disponibilidade de móveis do estabelecimento, sendo este último totalizando 40 cadeiras espaçadas, além das outras que são armazenadas dentro do salão de festa.

Figura 16 - Localização do Pirapetinga Ipê Clube



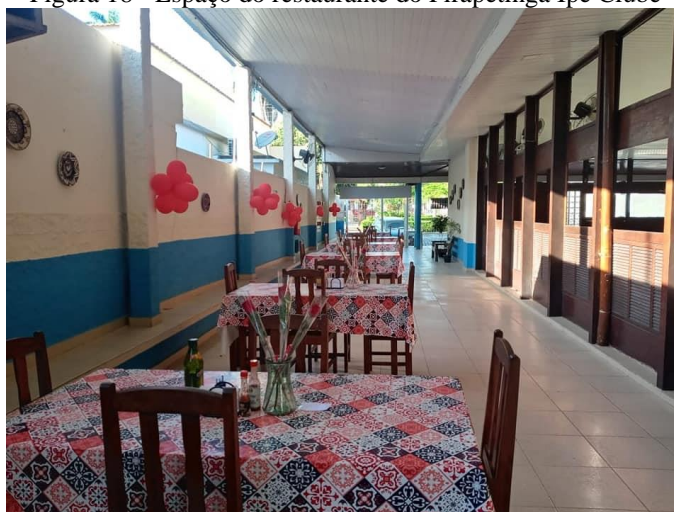
Fonte: A autora, a partir do Google Maps (2024).

Figura 17 - Fachada do Pirapetinga Ipê Clube



Fonte: Google Maps (2024).

Figura 18 - Espaço do restaurante do Pirapetinga Ipê Clube



Fonte: A autora (2024).

3.3.2 Funcionamento do restaurante

As atividades do restaurante serão de segunda-feira a domingo, totalizando 7 dias por semana, e em média, 30 dias por mês. O horário de funcionamento será de segunda a sexta das 11:00 às 14:00, e aos sábados e domingos das 11:00 às 16:00. A escolha pela abertura às 11 horas se deve ao fato de que este é o início do horário de almoço para a maioria dos funcionários da fábrica de papel localizada na cidade, bem como dos órgãos vinculados à prefeitura.

Os funcionários trabalharão em quatro turnos alternados, sendo das 8:00 às 15:00 e 8:00 às 17:00 para todos os funcionários com exceção do auxiliar de limpeza que terá turnos das 9:00 às 16:00 e das 9:00 às 18:00. Em todas as escalas mencionadas foi considerado 1 hora de almoço. O funcionamento em turnos é devido ao tempo de preparo dos alimentos e limpeza e organização do ambiente, objetivando o menor tempo de atendimento para finalização dos pedidos.

Como a jornada padrão de trabalho é de 44 horas semanais, as folgas serão alternadas durante os dias da semana, sendo 1 dia de folga para cada funcionário, para que aos finais de semana haja disponibilidade total dos funcionários.

Para as entregas de *delivery*, será utilizado *freelancer* (profissional que presta serviços de forma independente para diferentes clientes ou empresas, sem vínculo empregatício ou um contrato de trabalho formal), e em épocas de temporadas, poderá ser utilizado também esta modalidade para atendimento ao público. A escolha pelo *freelancer* tem como base a capacidade projetada para os atendimentos no *delivery*, conforme exposto no item 3.3.6.

3.3.3 Composição dos produtos

Neste item, foram estimados os tempos médios de produção dos pratos e os valores referentes aos insumos. O objetivo é definir o custo variável mensal para posteriormente realizar a composição do *Ticket* Médio. Foram definidos então um tipo de prato feito (arroz, feijão, salada de alface e tomate, carne bovina e batata frita), bebidas não alcoólicas e incluso como sobremesa, o pudim. Este último é uma diferenciação em relação aos concorrentes que em seus cardápios não constam itens de sobremesa. Todos os valores utilizados nos cálculos foram baseados em uma pesquisa direta nos estabelecimentos antes mencionados e preços de mercado considerando a modalidade de compra de atacado.

Por mais que o cardápio oferecido no restaurante tenha mais opções, para os cálculos foram escolhidos apenas um tipo de PF para tornar a análise mais conservadora em relação à média de custos dos pratos e a expectativa de vendas deles.

Em relação às bebidas, o custo unitário médio total foi considerado a média do custo unitário médio dos itens: água sem gás (500mL), suco natural de laranja (300mL), refrigerante lata (350mL) e refrigerante (2L).

Para a produção do pudim foram considerados os ingredientes leite condensado, leite, ovos e açúcar. No entanto, como a receita rende 6 porções, foi discriminado o valor do custo unitário médio para 1 porção. Abaixo, nas Figuras 19, 20 e 21 podem ser observados os custos para o PF, bebidas e sobremesa, respectivamente.

Conforme mencionado no tópico acima, os funcionários da cozinha iniciam o período de trabalho mais cedo no intuito de iniciar a elaboração dos pratos, como cozimento do arroz e feijão, corte das batatas, lavagem dos itens da salada e preparo das carnes. O tempo médio de

finalização do PF é de 10 minutos (após a realização do pedido), visto o tempo de finalização da carne, fritura da batata e montagem dos ingredientes no prato.

Figura 19 - Custo unitário médio do PF

Ingredientes	Unidade de medida	Quantidade consumida	Preço de compra (R\$/unidade de medida)	Custo unitário médio
Arroz	quilograma	0,10	R\$ 5,91	R\$ 0,59
Feijão	quilograma	0,10	R\$ 8,59	R\$ 0,86
Salada (alface, tomate)	quilograma	0,05	R\$ 8,99	R\$ 0,45
Batata frita	quilograma	0,10	R\$ 6,99	R\$ 0,70
Carne bovina	quilograma	0,15	R\$ 38,99	R\$ 5,85
Total		0,50	R\$ 69,47	R\$ 8,45

Fonte: A autora (2024).

Figura 20 - Custo unitário médio das bebidas

Bebidas	Unidade de medida	Quantidade consumida	Preço de compra (R\$/unidade de medida)	Custo unitário médio
Água sem gás (500ml)	garrafa	1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Suco natural de laranja (300ml)	laranja	3,00	R\$ 1,25	R\$ 3,75
Refrigerante lata (350ml)	lata	1,00	R\$ 3,75	R\$ 3,75
Refrigerante (2l)	garrafa	1,00	R\$ 8,25	R\$ 8,25
Total		6,00	R\$ 3,56	R\$ 4,19

Fonte: A autora (2024).

Figura 21 - Custo unitário médio da sobremesa

Sobremesa (pudim)	Unidade de medida	Quantidade consumida	Preço de compra (R\$/unidade de medida)	Custo unitário médio
Leite condensado (395g)	unidade	1,00	R\$ 4,99	R\$ 4,99
Leite	litro	0,48	R\$ 4,69	R\$ 2,25
Ovos	unidade	3,00	R\$ 0,67	R\$ 2,00
Açúcar	quilograma	0,20	R\$ 4,09	R\$ 0,82
Total (para 6 porções)		4,68	R\$ 14,44	R\$ 10,06
Total (para 1 porção)		0,78	R\$ 2,41	R\$ 1,68

Fonte: A autora (2024).

3.3.4 Ticket médio

Para o cálculo do *ticket* médio foram considerados dois combos que serão disponibilizados no salão físico e no *delivery*: Combo 1 (PF e bebida) e Combo 2 (PF, bebida e sobremesa). Conforme Figuras 22 e 23, ao custo unitário médio, foi incrementado na tabela para análise, o preço médio de venda do mercado, sendo o valor do prato feito e das bebidas, uma média dos restaurantes concorrentes expostos no item 3.2.3. Já para a sobremesa, foi feita uma pesquisa de mercado com outros *players*, dado que os restaurantes analisados não possuem esta opção no cardápio. Para estimar o preço médio de venda no cardápio do estabelecimento em questão, foram analisadas as margens de ganho percentuais em relação aos custos unitários médios dos produtos, sendo definidas 125% para o PF, 43% para bebidas e 198% para a sobremesa.

Importante destacar que para fins do trabalho, este método foi usado, mas que existem diversas combinações de pedidos visto as opções de cardápio. Posteriormente, após a abertura do negócio, o ideal é que seja possível analisar o histórico de vendas dos produtos e estimar um novo valor de *ticket* médio.

Para o *delivery*, foram considerados os custos de entrega com margem de ganho percentual em relação ao custo unitário médio de 50% dado que o custo do *freelancer* será repassado como custo variável. Em relação a embalagem do produto foram considerados os seguintes valores e itens: talheres com guardanapo (R\$49,90 com 100 unidades); embalagens em forma de fatia para a sobremesa (R\$64,85 com 100 unidades); e embalagens para o prato feito (R\$49,99 com 100 unidades). Ambos os itens considerando preço de atacado e com margem de ganho percentual em relação ao custo unitário médio de 21%.

Figura 22 - Cálculo do Ticket médio para o salão físico

SALÃO FÍSICO						
Categoria	COMBO 1 (sem sobremesa)			COMBO 2 (com sobremesa)		
	Custo unitário médio	Preço médio de venda mercado	Preço médio estimado	Custo unitário médio	Preço médio de venda mercado	Preço médio estimado
Prato feito	R\$ 8,45	R\$ 19,60	R\$ 19,00	R\$ 8,45	R\$ 19,60	R\$ 19,00
Bebida	R\$ 4,19	R\$ 6,96	R\$ 6,00	R\$ 4,19	R\$ 6,96	R\$ 6,00
Sobremesa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1,68	R\$ 7,26	R\$ 5,00
Ticket médio	R\$ 12,63	R\$ 26,56	R\$ 25,00	R\$ 14,31	R\$ 33,82	R\$ 30,00

Fonte: A autora (2024).

Figura 23 - Cálculo do Ticket médio para o delivery

DELIVERY						
Categoria	COMBO 1 (sem sobremesa)			COMBO 2 (com sobremesa)		
	Custo unitário médio	Preço médio de venda mercado	Preço médio estimado	Custo unitário médio	Preço médio de venda mercado	Preço médio estimado
Prato feito	R\$ 8,45	R\$ 19,60	R\$ 19,00	R\$ 8,45	R\$ 19,60	R\$ 19,00
Bebida	R\$ 4,19	R\$ 6,96	R\$ 6,00	R\$ 4,19	R\$ 6,96	R\$ 6,00
Sobremesa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1,68	R\$ 7,26	R\$ 5,00
Embalagem	R\$ 1,65	R\$ 0,00	R\$ 2,00	R\$ 1,65	R\$ 0,00	R\$ 2,00
Frete	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ 3,00
Ticket médio	R\$ 16,28	R\$ 28,56	R\$ 30,00	R\$ 17,96	R\$ 35,82	R\$ 35,00

Fonte: A autora (2024).

3.3.5 Levantamento de recursos necessários

Nesta etapa, é importante destacar que o local escolhido para o restaurante já possui cozinha equipada com equipamentos (fogões, fornos, fritadeiras e exaustores), geladeira, *freezer*, armários, prateleiras, bancadas de trabalho, e utensílios necessários (pratos, talheres, copos, panelas e tábuas de corte), e conforme mencionado no item 3.3.1, o valor do aluguel inclui os pontos mencionados. Ademais, o local foi reformado a pouco tempo, desse modo, não será necessário investimento em reparo no quadro elétrico e do estabelecimento como um todo, apenas adequações decorativas com o auxílio de um profissional de arquitetura. Diante disso, o local pesquisado possui um grande diferencial pelo fato de evitar que se tenha gastos elevados com relação ao investimento inicial.

Logo, os recursos listados na Figura 24 abaixo, são aqueles que vão de acordo com os objetivos e desejos do idealizador do negócio, e são fundamentais para o funcionamento do

negócio. Os dados de investimento foram fundamentais para o Plano Financeiro. Para o cálculo da depreciação, foram levados em consideração apenas os itens adquiridos pela própria empresa, utilizando-se a depreciação linear, sendo a vida útil padrão de 10 anos e o valor residual equivalente a 10% do custo de aquisição. Sendo assim, a depreciação é a diferença entre o custo de aquisição e o valor residual dividido pelos anos de vida útil.

Figura 24 - Investimentos estimados

Investimento	Quantidade	Custo unitário	Custo total	Depreciação anual
Registro da empresa/marca	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	-
Projeto arquitetônico	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	-
Reparos provenientes do projeto arquitetônico	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	-
Decoração provenientes do projeto arquitetônico	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	-
Smartphone	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 135,00
Notebook	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 180,00
Impressora	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 108,00
Software (licença)	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	-
Uniforme cozinha	5	R\$ 65,00	R\$ 325,00	-
Uniforme Salão	5	R\$ 50,00	R\$ 250,00	-
Materiais de escritório	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	-
Outros (potes, travessas, toalhas de mesa, panos de prato, e similares)	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	-
Total			R\$ 34.275,00	R\$ 423,00

Fonte: A autora (2024).

3.3.6 Capacidade de produção

Esta etapa é uma das mais importantes visto que a capacidade produtiva está diretamente ligada à lucratividade da empresa. Para o cálculo foi considerado 100% de ocupação do restaurante em todo período de funcionamento, sendo 40 lugares como definido anteriormente. Importante ressaltar que a quantidade de números de assentos está em conformidade com os parâmetros estabelecidos no subitem 2.3.2. Como foram considerados dois combos no item 3.3.4, foi definida a proporção de 50% para cada, ou seja, 20 lugares escolhendo o Combo 1 e 20 lugares com o Combo 2.

Em relação aos pedidos do *delivery*, foi definida a proporção de 25% em relação aos pedidos do salão, visto que esta modalidade de compra não é uma realidade constante na cidade, dada a observação direta. Desse modo, 5 lugares estão disponíveis para *delivery* em ambos os combos, indicando que a demanda na cozinha deve ser considerada também para esta modalidade, diferindo apenas no tempo de liberação dos pedidos em relação as solicitações do salão.

Os tempos de preparo do prato a partir da solicitação do pedido, do consumo do almoço e da sobremesa pelos clientes, e do tempo de pagamento, foram definidos com base na

observação da autora durante os meses de agosto/2023 a agosto/2024 nos estabelecimentos da cidade de Pirapetinga. Sendo assim, foi definido para ambos os dias da semana o tempo de 10 minutos de preparo, 30 minutos de almoço, 10 minutos para o consumo da sobremesa e 2 minutos para pagamento. Assim, o tempo total de atendimento para o Combo 1 é de 0,7 horas e para o Combo 2 é de 0,87 horas (incluso 10 minutos de consumo da sobremesa). Os dados com o total médio de pedidos por semana e diário pode ser visualizado na Figura 25 abaixo.

A partir da informação de capacidade máxima de pedidos durante a semana, foi possível calcular o número de funcionários necessários para a execução dos pedidos. Dado o prato de estudo em questão, compreende-se que um funcionário não precisa exclusivamente preparar um pedido por vez. Sendo assim, foi estabelecido o parâmetro de 40% para ser multiplicado nas horas totais de execução dos pedidos, chegando ao número de 4 funcionários na cozinha, conforme pode ser observado na Figura 26. No entanto, dada a disponibilidade semanal de 44 horas de cada funcionário, sendo considerado 1 dia de folga para cada, será preciso mais uma pessoa para preencher o quadro do estabelecimento sempre mantendo a disponibilidade de quatro funcionários na cozinha por dia.

Figura 25 - Total de pedidos por semana e diário

COMBO 1 (SEM SOBREMESA)									
	LUGARES	TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (h)	HORAS DISPONÍVEIS (SEGUNDA A SEXTA)	HORAS DISPONÍVEIS (SÁBADO E DOMINGO)	CAPACIDADE TOTAL (SEGUNDA A SEXTA)	CAPACIDADE TOTAL DIÁRIA (SEGUNDA A SEXTA)	CAPACIDADE TOTAL (SÁBADO E DOMINGO)	CAPACIDADE TOTAL DIÁRIA (SÁBADO E DOMINGO)	MÉDIA DE PEDIDOS DIA
SALÃO	20	1	11	8	321	64	214	107	86
DELIVERY	5	0	4	3	113	23	75	38	30

COMBO 2 (COM SOBREMESA)									
	LUGARES	TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (h)	HORAS DISPONÍVEIS (SEGUNDA A SEXTA)	HORAS DISPONÍVEIS (SÁBADO E DOMINGO)	CAPACIDADE TOTAL (SEGUNDA A SEXTA)	CAPACIDADE TOTAL DIÁRIA (SEGUNDA A SEXTA)	CAPACIDADE TOTAL (SÁBADO E DOMINGO)	CAPACIDADE TOTAL DIÁRIA (SÁBADO E DOMINGO)	MÉDIA DE PEDIDOS DIA
SALÃO	20	1	11	8	260	52	173	87	69
DELIVERY	5	0	4	3	113	23	75	38	30

Fonte: A autora (2024).

Figura 26 - Cálculo do número de funcionários na cozinha

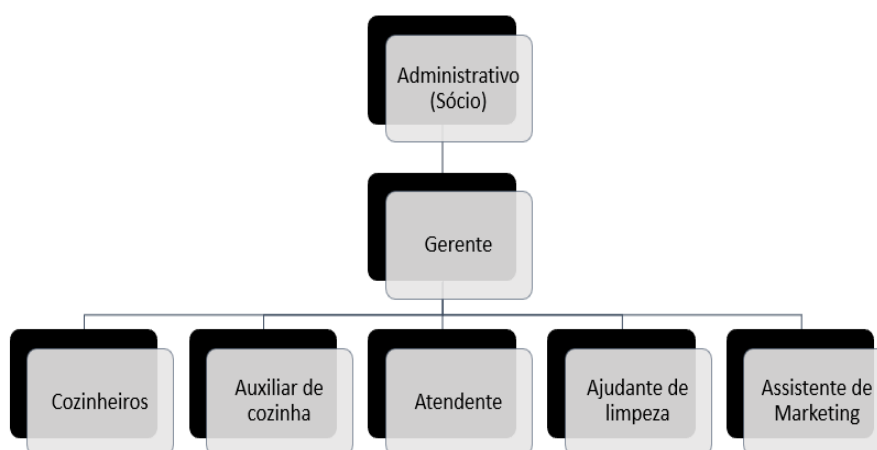
	Quantidade	Unidade de medida
Número de pedidos totais/dia	215	unidade
Tempo médio de preparo de um PF	0,17	hora
Tempo médio de funcionamento disponíveis/dia	4	hora
Tempo total necessário para execução dos pedidos	36	hora
Tempo total necessário para execução dos pedidos multiplicado pelo parâmetro de agrupamento de pedidos	14	hora
Número de funcionários necessários na cozinha	4	unidade

Fonte: A autora (2024).

3.3.7 Organograma

Nesta etapa, a equipe de profissionais que faz parte da empresa pode ser visualizada no organograma apresentado na Figura 27 a seguir. Também, na Figura 28 abaixo, pode ser observado o número de funcionários, assim como os respectivos salários que foram calculados a partir de informações coletadas na pesquisa secundária. Como o regime tributário será do Simples Nacional, foram calculados os encargos com um valor de 39,37% sobre o salário do colaborador. Essa porcentagem é resultado da soma dos seguintes encargos: férias (11,11%), fração do 13º salário (8,33%), FGTS (8%), multa para rescisão FGTS (4%) e previdenciário (7,93%).

Figura 27 - Organograma da empresa



Fonte: A autora (2024).

Figura 28 - Quadro de funcionários e salários

Função	Quantidade	Salário Líquido	Encargos	Salário Bruto	Salário Líquido Total	Encargos Totais
Administrativo (sócio)	1	R\$ 5.000,00	R\$ 1.968,50	R\$ 6.968,50	R\$ 5.000,00	R\$ 1.968,50
Gerente	1	R\$ 3.000,00	R\$ 1.181,10	R\$ 4.181,10	R\$ 3.000,00	R\$ 1.181,10
Cozinheiros	2	R\$ 1.900,00	R\$ 748,03	R\$ 2.648,03	R\$ 3.800,00	R\$ 1.496,06
Auxiliar de cozinha	3	R\$ 1.500,00	R\$ 590,55	R\$ 2.090,55	R\$ 4.500,00	R\$ 1.771,65
Atendente	1	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13	R\$ 1.742,13	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13
Ajudante de limpeza	1	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13	R\$ 1.742,13	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13
Assistente de marketing	1	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13	R\$ 1.742,13	R\$ 1.250,00	R\$ 492,13
Total	10	R\$ 15.150,00	R\$ 5.964,56	R\$ 21.114,56	R\$ 20.050,00	R\$ 7.893,69

Fonte: A autora (2024).

3.4 PLANO FINANCEIRO

3.4.1 Composição de custos e despesas

Neste item, foram definidos os custos fixos, tais como aluguel, folha de pagamento, contas de água e luz, entre outros. Para os custos variáveis, foram calculados os gastos que

dependem da quantidade de pedidos realizados, como matéria-prima (valor do *ticket* médio multiplicado pela quantidade de pedidos) e comissão da máquina de cartão (taxa da máquina multiplicado pelo valor total de venda dos pedidos pagos nessa modalidade). Este último, foi fixado em 3,59% dado uma pesquisa com as máquinas disponíveis no mercado e considerado que as vendas em máquina representam 1/3 das formas de pagamento.

Dado que a proporção de venda do *delivery* é de apenas 25%, foi analisado que a contratação de um funcionário apenas para exercer esta função não seria viável, dado que estaria 75% do tempo ocioso, onerando ainda mais a folha de pagamento que representa mais de 50% do custo fixo. Desse modo, foi considerado que a forma de pagamento destes profissionais autônomos será fixo de R\$50/dia e o mesmo terá comissão de R\$1,50 a cada pedido entregue. Nas Figuras 29 e 30 abaixo, estão as informações de custos referentes à capacidade máxima do restaurante.

Figura 29 - Custos fixos

Custos Fixos	Dispêndio médio mensal	Dispêndio médio anual	%
Aluguel	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00	7,6%
Água	R\$ 1.600,00	R\$ 19.200,00	4,1%
Energia	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00	5,1%
Gás	R\$ 1.320,00	R\$ 15.840,00	3,4%
Salários	R\$ 20.050,00	R\$ 240.600,00	50,9%
Encargos	R\$ 7.893,69	R\$ 94.724,22	20,0%
Software	R\$ 50,00	R\$ 600,00	0,1%
Internet/Telefone	R\$ 199,80	R\$ 2.397,60	0,5%
Contabilidade	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	1,5%
IPTU	R\$ 136,92	R\$ 1.643,04	0,3%
Depreciação	R\$ 35,25	R\$ 423,00	0,1%
Delivery (% fixa freelancer)	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	3,8%
Outros (guardanapo, palito, azeite, sal, etc)	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	2,5%
Total	R\$ 39.385,66	R\$ 472.627,86	100%

Fonte: A autora (2024).

Figura 30 - Custo variável considerando a capacidade máxima

Custo variável mensal (capacidade máxima)	Salão - Combo 1	Delivery - Combo 1	Salão - Combo 2	Delivery - Combo 2
Matéria-prima salão	R\$ 32.488,71	R\$ 0,00	R\$ 29.722,57	R\$ 0,00
Matéria-prima delivery	R\$ 0,00	R\$ 14.653,71	R\$ 0,00	R\$ 16.162,44
Taxa cartão	R\$ 769,29	R\$ 323,10	R\$ 745,62	R\$ 376,95
Freelancer entrega delivery	R\$ 0,00	R\$ 1.350,00	R\$ 0,00	R\$ 1.350,00
Total por combo	R\$ 33.258,00	R\$ 16.326,81	R\$ 30.468,18	R\$ 17.889,39
Total mensal	R\$ 97.942,38			
Total anual	R\$ 1.175.308,62			

Fonte: A autora (2024).

3.4.2 Investimento inicial

Nesta etapa, o investimento inicial consiste na soma dos investimentos necessários para a abertura do negócio. Inclui também o capital de giro necessário para comprar os insumos necessários para começar as operações, o qual foi definido como 1,5 o valor do custo fixo mensal. Conforme mencionado no item 1.3, o capital de giro será proveniente de recursos próprios dos proprietários do restaurante, não enquadrando-se as análises de financiamento e de custo de oportunidade. Na Figura 31 abaixo podem ser observados esses dados. Os investimentos estimados já haviam sido calculados na Figura 24 anteriormente.

Figura 31 - Investimento inicial total

Categoria	Valor
Investimento estimados	R\$ 34.275,00
Capital de giro (1,5x custo fixo)	R\$ 59.078,48
Investimento inicial total	R\$ 93.353,48

Fonte: A autora (2024).

3.4.3 Definição de cenários e análise de risco

Nesta etapa, foram projetados cenários em relação à capacidade máxima de pedidos realizados no dia para cada combo de acordo com a disponibilidade do salão e *delivery*, conforme resultado demonstrado na Figura 25. O objetivo foi avaliar as previsões de faturamento considerando 5 anos a partir do investimento inicial.

O intuito das análises de cenários é mapear os possíveis riscos e imprevistos que possam ocorrer, os quais impactam negativamente o negócio. Esses riscos podem estar relacionados com alguns fatores externos, como a inflação nacional, mercado concorrente e sazonalidade de demanda, bem como podem ser motivados por fatores internos, como não adesão do público ao negócio proposto devido falha de comunicação nas estratégias de *marketing*, inconsistências na qualidade dos pratos ofertados e atendimento ruim.

Para o cenário otimista, o faturamento foi dado considerando que serão realizados 80% da capacidade máxima do estabelecimento. Para o realista foi considerado 60%, e para o pessimista, 30%. Conforme Figura 32 abaixo, dado o faturamento para a capacidade máxima foi menor que 4,8 milhões, a empresa optou pelo enquadramento no regime de Simples Nacional.

De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, o Simples Nacional é um regime tributário que unifica o pagamento de diversos tributos em uma única guia, o DAS (Documento

de Arrecadação do Simples Nacional), simplificando a arrecadação para microempresas e empresas de pequeno porte, com alíquotas que variam conforme a faixa de receita bruta (BRASIL, 2024b). Os tributos que podem ser pagos por meio da DAS incluem: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS); e Contribuição para o PIS/Pasep. Dessa forma, a alíquota é calculada sobre o faturamento bruto, independentemente do lucro obtido pela empresa. Ainda, segundo Brasil (2024d), as empresas optantes pelo Simples não estão obrigadas a apresentar a Declaração do IRPJ, já que o pagamento do imposto é incluído na DAS. Dado que o estabelecimento está enquadrado nas atividades de comércio, as alíquotas e os valores a serem deduzidos, podem ser observados na Figura 33, referente ao Anexo I da Tabela Simples Nacional para as atividades de Comércio.

Figura 32 - Receita bruta anual para a capacidade máxima

Receita bruta mensal (capacidade máxima)	Salão - Combo 1	Delivery - Combo 1	Salão - Combo 2	Delivery - Combo 2
Total médio de pedidos (diário)	86	30	69	30
Dias de funcionamento	30	30	30	30
Ticket médio	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 35,00
Total por combo	R\$ 64.285,71	R\$ 27.000,00	R\$ 62.307,69	R\$ 31.500,00
Total mensal	R\$ 185.093,41			
Total anual	R\$ 2.221.120,88			

Fonte: A autora (2024).

Figura 33 - Anexo I do Simples Nacional

ANEXO 1 – Tabela Simples Nacional – Comércio – 2024			
Faixa	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)
1ª Faixa	4,00%	-	Até 180.000,00
2ª Faixa	7,30%	5.940,00	De 180.000,01 a 360.000,00
3ª Faixa	9,50%	13.860,00	De 360.000,01 a 720.000,00
4ª Faixa	10,70%	22.500,00	De 720.000,01 a 1.800.000,00
5ª Faixa	14,30%	87.300,00	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00
6ª Faixa	19,00%	378.000,00	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00

Fonte: Contabilizei (2024).

Para as projeções foi considerado uma taxa de crescimento anual no faturamento e para os custos fixos e variáveis, que corresponde ao valor médio da inflação acumulada entre 2023 e 2027, que resultou em 4,01%. A taxa mínima de atratividade (TMA) foi considerada como 10,59% a.a, sendo o valor médio da Taxa Básica de Juros da economia brasileira (Taxa Selic) entre 2023 e 2027. Para ambos os cálculos, foi considerada a base histórica de 2023 e a projeção de fechamento para 2024 a 2027 segundo o Boletim Focus (BANCO CENTRAL DO

BRASIL, 2024), divulgado em 23/09/2024. Dado que o investimento inicial será custeado pelo empreendedor, foi estipulado um coeficiente beta igual a 2, representando o dobro do risco do mercado.

A partir destes dados e de acordo com os objetivos do trabalho, foram calculados o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e Fluxo de caixa para todos os cenários, dado o período de análise, avaliando a viabilidade econômica e financeira através dos indicadores VPL, TIR e *Payback* Descontado. Por fim, é importante mencionar que para a realização desses cálculos foram considerados como premissas: uma média mensal de faturamento, não sendo diferenciados os meses de alta – fevereiro e julho – dado que há mais meses de baixa em detrimento destes; do mesmo modo, foi considerada uma média mensal de pedidos independente da diferenciação por dia da semana; e por último, foi analisado a demanda de forma linear por horário, não sendo considerado os horários de maior movimento.

3.4.4 Indicadores financeiros de viabilidade

i. Capacidade máxima

Tendo como base a utilização de 100% da capacidade disponível, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário de capacidade máxima. A figura com esses resultados financeiros se encontra abaixo (Figura 34), e em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 35.

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento é viável econômica e financeiramente. O Valor Presente Líquido do projeto é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto ao período de *payback* descontado, tem-se um retorno estimado em 0,30 ano, o que equivale a um retorno de investimento em até 3 meses.

Figura 34 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário de capacidade máxima

	DRE					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Receita Bruta		R\$ 2.221.120,88	R\$ 2.310.193,53	R\$ 2.402.838,22	R\$ 2.499.198,21	R\$ 2.599.422,47
Imposto sobre receita bruta (-)		R\$ 230.320,29	R\$ 243.057,67	R\$ 256.305,87	R\$ 270.085,34	R\$ 284.417,41
Receita Líquida		R\$ 1.990.800,59	R\$ 2.067.135,86	R\$ 2.146.532,36	R\$ 2.229.112,86	R\$ 2.315.005,06
Custos Variáveis (-)		R\$ 1.175.308,62	R\$ 1.222.441,51	R\$ 1.271.464,55	R\$ 1.322.453,55	R\$ 1.375.487,33
Custos Fixos (-)		R\$ 472.627,86	R\$ 491.581,45	R\$ 511.295,13	R\$ 531.799,38	R\$ 553.125,90
Lucro antes do imposto de renda		R\$ 342.864,12	R\$ 353.112,90	R\$ 363.772,68	R\$ 374.859,94	R\$ 386.391,83
Imposto de Renda e CSLL (-)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro Líquido		R\$ 342.864,12	R\$ 353.112,90	R\$ 363.772,68	R\$ 374.859,94	R\$ 386.391,83
	FLUXO DE CAIXA					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lucro Líquido		R\$ 342.864,12	R\$ 353.112,90	R\$ 363.772,68	R\$ 374.859,94	R\$ 386.391,83
Depreciação (+)		R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00
Investimento (-)	R\$ 93.353,48					
Fluxo de caixa	-R\$ 93.353,48	R\$ 343.287,12	R\$ 353.535,90	R\$ 364.195,68	R\$ 375.282,94	R\$ 386.814,83
Valor Presente	-R\$ 93.353,48	R\$ 310.420,49	R\$ 289.080,81	R\$ 269.285,78	R\$ 250.917,14	R\$ 233.866,22
VP Acumulado	-R\$ 93.353,48	R\$ 217.067,01	R\$ 506.147,83	R\$ 775.433,60	R\$ 1.026.350,74	R\$ 1.260.216,97

Fonte: A autora (2024).

Figura 35 - Indicadores financeiros para o cenário de capacidade máxima

INDICADORES FINANCEIROS	VPL	TIR	PAYBACK
	R\$ 1.260.216,97	371%	0,301

Fonte: A autora (2024).

ii. Cenário Pessimista

Tendo como base a utilização de 30% da capacidade máxima, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário pessimista. A figura com esses resultados financeiros se encontra abaixo (Figura 36), e em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 37. Nesta, a sigla “NA” (não há) indica que não foi possível calcular a TIR e o *payback* descontado visto que o VPL foi menor que zero.

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento não é viável econômica e financeiramente, dado que o fluxo de caixa é negativo durante os cinco anos. Desse modo, o Valor Presente Líquido do projeto é negativo, não resultando em uma Taxa Interna de Retorno e em um *payback* descontado, visto que neste horizonte, o valor do investimento não será recuperado.

Quando analisado este cenário, tem-se um maior número de riscos e dificuldades para o negócio. Se o total de 64 pedidos por dia for realizado por pessoas diferentes, isto representará apenas 2,63% da população ocupada da cidade de Pirapetinga-MG consumindo no estabelecimento diariamente. Um outro ponto de atenção é que para este cenário, os custos fixos representam mais de 70% da receita bruta, o que segundo Santos (2015) é acima do valor ideal para garantir uma operação financeiramente saudável, o qual os custos fixos não devem ultrapassar 40% do faturamento total.

Figura 36 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário pessimista

	DRE					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Receita Bruta		R\$ 666.336,26	R\$ 693.058,06	R\$ 720.851,47	R\$ 749.759,46	R\$ 779.826,74
Imposto sobre receita bruta (-)		R\$ 49.441,95	R\$ 51.980,52	R\$ 54.631,11	R\$ 57.724,26	R\$ 60.941,46
Receita Líquida		R\$ 616.894,32	R\$ 641.077,54	R\$ 666.220,36	R\$ 692.035,20	R\$ 718.885,28
Custos Variáveis (-)		R\$ 352.592,58	R\$ 366.732,45	R\$ 381.439,37	R\$ 396.736,06	R\$ 412.646,20
Custos Fixos (-)		R\$ 472.627,86	R\$ 491.581,45	R\$ 511.295,13	R\$ 531.799,38	R\$ 553.125,90
Lucro antes do imposto de renda		-R\$ 208.326,13	-R\$ 217.236,36	-R\$ 226.514,14	-R\$ 236.500,24	-R\$ 246.886,82
Imposto de Renda e CSLL (-)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro Líquido		-R\$ 208.326,13	-R\$ 217.236,36	-R\$ 226.514,14	-R\$ 236.500,24	-R\$ 246.886,82
	FLUXO DE CAIXA					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lucro Líquido		-R\$ 208.326,13	-R\$ 217.236,36	-R\$ 226.514,14	-R\$ 236.500,24	-R\$ 246.886,82
Depreciação (+)		R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00
Investimento (-)	R\$ 93.353,48					
Fluxo de caixa	-R\$ 93.353,48	-R\$ 207.903,13	-R\$ 216.813,36	-R\$ 226.091,14	-R\$ 236.077,24	-R\$ 246.463,82
Valor Presente	-R\$ 93.353,48	-R\$ 187.998,29	-R\$ 177.284,92	-R\$ 167.171,47	-R\$ 157.843,11	-R\$ 149.010,73
VP Acumulado	-R\$ 93.353,48	-R\$ 281.351,77	-R\$ 458.636,69	-R\$ 625.808,16	-R\$ 783.651,27	-R\$ 932.662,01

Fonte: A autora (2024).

Figura 37 - Indicadores financeiros para o cenário pessimista

INDICADORES FINANCEIROS	VPL	-R\$ 932.662,01	TIR	NA	PAYBACK	NA
-------------------------	-----	-----------------	-----	----	---------	----

Fonte: A autora (2024).

iii. Cenário Realista

Tendo como base a utilização de 60% da capacidade máxima, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário realista. A figura com esses resultados financeiros encontra-se abaixo (Figura 38), e em seguida, apresenta-se os indicadores financeiros na Figura 39.

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento é viável econômica e financeiramente. O Valor Presente Líquido do projeto é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto ao período de *payback* descontado, tem-se um retorno estimado em 3,10 ano, o que equivale a um retorno de investimento em até 3 anos e 1 mês. Este *payback* está entre a faixa ideal de retorno de investimento para restaurantes, segundo Costa (2020), visto que a faixa é entre 24 e 36 meses.

Figura 38 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário realista

	DRE					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Receita Bruta		R\$ 1.332.672,53	R\$ 1.386.116,12	R\$ 1.441.702,93	R\$ 1.499.518,92	R\$ 1.559.653,48
Imposto sobre receita bruta (-)		R\$ 120.095,96	R\$ 125.814,42	R\$ 131.762,21	R\$ 137.948,52	R\$ 144.382,92
Receita Líquida		R\$ 1.212.576,57	R\$ 1.260.301,69	R\$ 1.309.940,72	R\$ 1.361.570,40	R\$ 1.415.270,56
Custos Variáveis (-)		R\$ 705.185,17	R\$ 733.464,91	R\$ 762.878,73	R\$ 793.472,13	R\$ 825.292,40
Custos Fixos (-)		R\$ 472.627,86	R\$ 491.581,45	R\$ 511.295,13	R\$ 531.799,38	R\$ 553.125,90
Lucro antes do imposto de renda		R\$ 34.763,54	R\$ 35.255,34	R\$ 35.766,86	R\$ 36.298,89	R\$ 36.852,27
Imposto de Renda e CSLL (-)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro Líquido		R\$ 34.763,54	R\$ 35.255,34	R\$ 35.766,86	R\$ 36.298,89	R\$ 36.852,27
	FLUXO DE CAIXA					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lucro Líquido		R\$ 34.763,54	R\$ 35.255,34	R\$ 35.766,86	R\$ 36.298,89	R\$ 36.852,27
Depreciação (+)		R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00
Investimento (-)	R\$ 93.353,48					
Fluxo de caixa	-R\$ 93.353,48	R\$ 35.186,54	R\$ 35.678,34	R\$ 36.189,86	R\$ 36.721,89	R\$ 37.275,27
Valor Presente	-R\$ 93.353,48	R\$ 31.817,75	R\$ 29.173,62	R\$ 26.758,73	R\$ 24.552,55	R\$ 22.536,43
VP Acumulado	-R\$ 93.353,48	-R\$ 61.535,74	-R\$ 32.362,11	-R\$ 5.603,38	R\$ 18.949,17	R\$ 41.485,60

Fonte: A autora (2024).

Figura 39 - Indicadores financeiros para o cenário realista

INDICADORES FINANCEIROS	VPL	TIR	PAYBACK
	R\$ 41.485,60	27%	3,109

Fonte: A autora (2024).

iv. Cenário Otimista

Tendo como base a utilização de 80% da capacidade máxima, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário otimista. A figura com esses resultados financeiros encontra-se abaixo (Figura 40), e em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 41.

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento é viável econômica e financeiramente. O Valor Presente Líquido do projeto é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto ao período de *payback* descontado, temos um retorno estimado em 0,52 ano, o que equivale a um retorno de investimento em até 6 meses.

De acordo com a perspectiva da autora e futura investidora do restaurante, o retorno neste cenário é rápido, no entanto, a empreendedora não se deve permitir ser influenciada por este resultado dado que de acordo com as observações diretas, atingir o número de 172 pedidos totais por dia possui a maior chance de ocorrer apenas nos meses de alta sazonalidade.

Figura 40 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário otimista

	DRE					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Receita Bruta		R\$ 1.776.896,70	R\$ 1.848.154,82	R\$ 1.922.270,58	R\$ 1.999.358,57	R\$ 2.079.537,98
Imposto sobre receita bruta (-)		R\$ 167.627,95	R\$ 176.986,14	R\$ 187.584,69	R\$ 198.608,27	R\$ 210.073,93
Receita Líquida		R\$ 1.609.268,76	R\$ 1.671.168,68	R\$ 1.734.685,89	R\$ 1.800.750,29	R\$ 1.869.464,05
Custos Variáveis (-)		R\$ 940.246,89	R\$ 977.953,21	R\$ 1.017.171,64	R\$ 1.057.962,84	R\$ 1.100.389,86
Custos Fixos (-)		R\$ 472.627,86	R\$ 491.581,45	R\$ 511.295,13	R\$ 531.799,38	R\$ 553.125,90
Lucro antes do imposto de renda		R\$ 196.394,00	R\$ 201.634,03	R\$ 206.219,11	R\$ 210.988,08	R\$ 215.948,29
Imposto de Renda e CSLL (-)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro Líquido		R\$ 196.394,00	R\$ 201.634,03	R\$ 206.219,11	R\$ 210.988,08	R\$ 215.948,29
	FLUXO DE CAIXA					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lucro Líquido		R\$ 196.394,00	R\$ 201.634,03	R\$ 206.219,11	R\$ 210.988,08	R\$ 215.948,29
Depreciação (+)		R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00
Investimento (-)	R\$ 93.353,48					
Fluxo de caixa	-R\$ 93.353,48	R\$ 196.817,00	R\$ 202.057,03	R\$ 206.642,11	R\$ 211.411,08	R\$ 216.371,29
Valor Presente	-R\$ 93.353,48	R\$ 177.973,56	R\$ 165.218,89	R\$ 152.790,89	R\$ 141.351,12	R\$ 130.816,95
VP Acumulado	-R\$ 93.353,48	R\$ 84.620,08	R\$ 249.838,97	R\$ 402.629,87	R\$ 543.980,98	R\$ 674.797,93

Fonte: A autora (2024).

Figura 41 - Indicadores financeiros para o cenário otimista

INDICADORES FINANCEIROS	VPL	TIR	PAYBACK
	R\$ 674.797,93	213%	0,525

Fonte: A autora (2024).

v. Cenário de Equilíbrio

Para que possa ser realizada uma análise mais completa dos cenários, foi projetado também o cenário chamado de Equilíbrio, o qual tem por característica refletir qual porcentagem da capacidade máxima do restaurante resultará no valor mínimo para que o $VPL > 0$. Desse modo, o resultado obtido foi de 58,8% da capacidade máxima, sendo igual a 50 pedidos no salão para o Combo 1 e 41 para o Combo 2, e 18 pedidos no *delivery* para ambos os Combos. Assim, foi possível calcular o DRE e o fluxo de caixa dos 5 anos projetados para o cenário de equilíbrio. A figura com esses resultados financeiros encontra-se abaixo (Figura 42), e em seguida, foram calculados os indicadores financeiros que se encontram na Figura 43.

A partir dos indicadores calculados, pode-se afirmar que o investimento é viável econômica e financeiramente. O Valor Presente Líquido do projeto é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto ao período de *payback* descontado, temos um retorno estimado em 4,853 ano, o que equivale a um retorno de investimento em até 4 anos e 10 meses.

Figura 42 - DRE e Fluxo de caixa para o cenário de equilíbrio

	DRE					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Receita Bruta		R\$ 1.304.908,52	R\$ 1.357.238,70	R\$ 1.411.667,46	R\$ 1.468.278,95	R\$ 1.527.160,70
Imposto sobre receita bruta (-)		R\$ 117.125,21	R\$ 122.724,54	R\$ 128.548,42	R\$ 134.605,85	R\$ 140.906,20
Receita Líquida		R\$ 1.187.783,31	R\$ 1.234.514,16	R\$ 1.283.119,04	R\$ 1.333.673,10	R\$ 1.386.254,51
Custos Variáveis (-)		R\$ 690.493,81	R\$ 718.184,39	R\$ 746.985,42	R\$ 776.941,46	R\$ 808.098,81
Custos Fixos (-)		R\$ 472.627,86	R\$ 491.581,45	R\$ 511.295,13	R\$ 531.799,38	R\$ 553.125,90
Lucro antes do imposto de renda		R\$ 24.661,63	R\$ 24.748,32	R\$ 24.838,48	R\$ 24.932,26	R\$ 25.029,80
Imposto de Renda e CSLL (-)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro Líquido		R\$ 24.661,63	R\$ 24.748,32	R\$ 24.838,48	R\$ 24.932,26	R\$ 25.029,80
	FLUXO DE CAIXA					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Lucro Líquido		R\$ 24.661,63	R\$ 24.748,32	R\$ 24.838,48	R\$ 24.932,26	R\$ 25.029,80
Depreciação (+)		R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00	R\$ 423,00
Investimento (-)	R\$ 93.353,48					
Fluxo de caixa	-R\$ 93.353,48	R\$ 25.084,63	R\$ 25.171,32	R\$ 25.261,48	R\$ 25.355,26	R\$ 25.452,80
Valor Presente	-R\$ 93.353,48	R\$ 22.683,01	R\$ 20.582,20	R\$ 18.678,31	R\$ 16.952,73	R\$ 15.388,63
VP Acumulado	-R\$ 93.353,48	-R\$ 70.670,47	-R\$ 50.088,28	-R\$ 31.409,97	-R\$ 14.457,24	R\$ 931,39

Fonte: A autora (2024).

Figura 43 - Indicadores financeiros para o cenário de equilíbrio

INDICADORES FINANCEIROS	VPL	TIR	PAYBACK
	R\$ 931,39	11%	4,853

Fonte: A autora (2024).

Todas as análises dos cenários propostos foram realizadas em uma planilha online. Isso possibilitou o cálculo da porcentagem mínima de capacidade que o restaurante deve alcançar para garantir sua viabilidade econômica ao longo do período analisado. Os dados indicam que, caso o restaurante opere com menos de 58,8% da capacidade total, o investimento não seria viável economicamente, pois o VPL seria negativo, a TIR ficaria abaixo da TMA e o *payback* descontado não apontaria um retorno do investimento nos cinco anos considerados. Embora os cenários realista e otimista tenham demonstrado a viabilidade do negócio, essa informação é fundamental para complementar a visão do empreendedor e auxiliar nas futuras tomadas de decisão em relação ao restaurante.

4. CONCLUSÕES

O interesse particular da autora em abrir um restaurante, junto à sua família, aliado à oportunidade de realizar um trabalho de conclusão para o curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Juiz de Fora, possibilitou o estudo da viabilidade econômica e financeira de um restaurante na cidade de Pirapetinga, na Zona da Mata de Minas Gerais.

O presente trabalho cumpriu seu objetivo principal ao analisar a viabilidade econômica da abertura de um restaurante, destacando a importância de cada etapa do processo. A partir da análise do mercado, foram identificadas oportunidades frente aos mercados consumidores e de fornecedores, e encontrados desafios com base no estudo do mercado concorrente bem como de acordo com a análise setorial do segmento de restaurantes e similares. No que tange a definição do conceito do empreendimento, foi estabelecida uma base sólida para sua identidade e funcionamento. A elaboração do plano operacional resultou em diretrizes importantes para a gestão do restaurante, como localização, composição de produtos, *ticket* médio, capacidade produtiva, e recursos necessários, como número de funcionários. O plano financeiro detalhou as projeções necessárias para sustentar o negócio. Além disso, a análise dos indicadores econômico-financeiros (Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e *Payback* descontado), confirmaram a viabilidade do projeto para os cenários realista e otimista, fornecendo dados relevantes que fundamentam a decisão de investimento. Assim, os objetivos específicos foram integralmente atendidos, contribuindo para uma compreensão abrangente da proposta e fortalecendo a base para a futura implementação do empreendimento.

Embora a viabilidade econômica tenha sido confirmada em dois cenários e considerada inviável em um, é necessário que o empreendedor adote uma postura pragmática, buscando ferramentas e métodos de análise contínua que estejam alinhados com a realidade do local onde o negócio está inserido e com as mudanças econômicas não previstas.

Assim, conclui-se o trabalho afirmando que a realização de um estudo de viabilidade econômica e financeira, juntamente com o seu planejamento, não eliminará os riscos, mas certamente proporcionará ao empreendedor as ferramentas necessárias para mitigá-los. Para a construção de trabalhos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa de mercado mais detalhada para a análise da demanda local, além da criação de uma carta de produtos mais diversificada, bem como uma análise mais aprofundada sobre as capacidades de pedidos por horário, diário e mensal, considerando as sazonalidades.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Boletim Focus**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acessado em 25 de setembro de 2024.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; MACHLINE, C. **Taxa interna de retorno: controvérsias e interpretações**. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 131-142, out./dez. 2007.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2012.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2018.

BRASIL. **Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ**. Disponível em: <<https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj>>. Acessado em 20 de setembro de 2024a.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acessado em 20 de setembro de 2024b.

BRASIL. **Mapa de empresas**. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>>. Acesso em: 20 de setembro de 2024c.

BRASIL. **Receita Federal**. Simples Nacional: Perguntas e Respostas. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/empresas-e-negocios/simples-nacional/faq>>. Acessado em 20 de setembro de 2024d.

CASAGRANDE, Sônia Maria Michelin. **Sistemática de Previsão de Resultados Baseada em Cenários Aplicada em uma Cooperativa De Trabalho Médico**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2012.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. Atlas, 2011.

CHER, R. **O meu próprio negócio - Todos os passos para a avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próprio**. 5 ed. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo próprio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

CONTABILIZEI. **Anexo 1 - Simples Nacional**. Disponível em:
<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-1-simples-nacional/>>. Acessado em 20 de setembro de 2024.

COSTA, A. P. **Gestão de Restaurantes: Planejamento e Resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020

DEGEN, R. **O Empreendedor – Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

GEM. **Relatório Executivo**, 2021. Disponível em:
<<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>>. Acessado em 20 de setembro de 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Divisão do Brasil em Mesorregiões e Microrregiões Geográficas**. Vol I. Rio de Janeiro: Fundação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE). Rio de Janeiro. 1990. 137 p

IBGE. **Panorama Cidades**, 2022. Disponível em:
<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pirapetinga/panorama/>>. Acessado em 20 de setembro de 2023.

IBGE. **Regiões de Influência das Cidades 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em:
<<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/redes-e-fluxos-geograficos/15798-regioes-de-influencia-das-cidades.html?=&t=acesso-ao-produto>> Acesso em: 31 jul. 2020.

KASSAI, J.R; CASANOVA, S.P. de C; SANTOS, A. dos. **Retorno de Investimentos: Abordagem matemática e Contábil do lucro Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACRUZ, A. J. **Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1, São Paulo: Atlas, 2005.

MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 255p

MOTTA, Regis Da Rocha; LIMA, José Carlos de; SANTOS, Ana Paula dos. **Engenharia econômica e finanças**. Elsevier Brasil, 2009.

Motta, R. R., Gonçalves, A., Neves, C., Caloba, G., Nakagawa, M., & Costa, R. P. (2009). **Engenharia econômica e finanças**. Rio de Janeiro: Elsevier.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de Investimentos: tomada de decisão em investimentos industriais**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SAMANEZ, C. P. **Engenharia econômica**. Pearson, 2010.

SANT'ANA, H. M. P. **Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.

SANTOS, G. F. dos. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, P.; PINHEIRO, F. **O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso**. Revista Latino - Americana de Inovação e Engenharia de Produção, 2017. 15.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acessado em 20 de setembro de 2023.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**, Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=plano%20de%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SEBRAE. **Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado: Sebrae**, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 22 out. 2023.

SEBRAE. **O que é empreendedorismo**, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 22 out. 2023.

SIEGEL, E. S. et al. **Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1987 (tradução de 1991).

SILVA, E.; LEON, M. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. AEMS, p.3-6, 2013.

SILVÉRIO JÚNIOR, V. **Análise de viabilidade econômico-financeira da empresa comercial embalagens**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2016.

TITMAN, S.; MARTIN, J. D. **Avaliação de Projetos e Investimentos {Valuation}**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

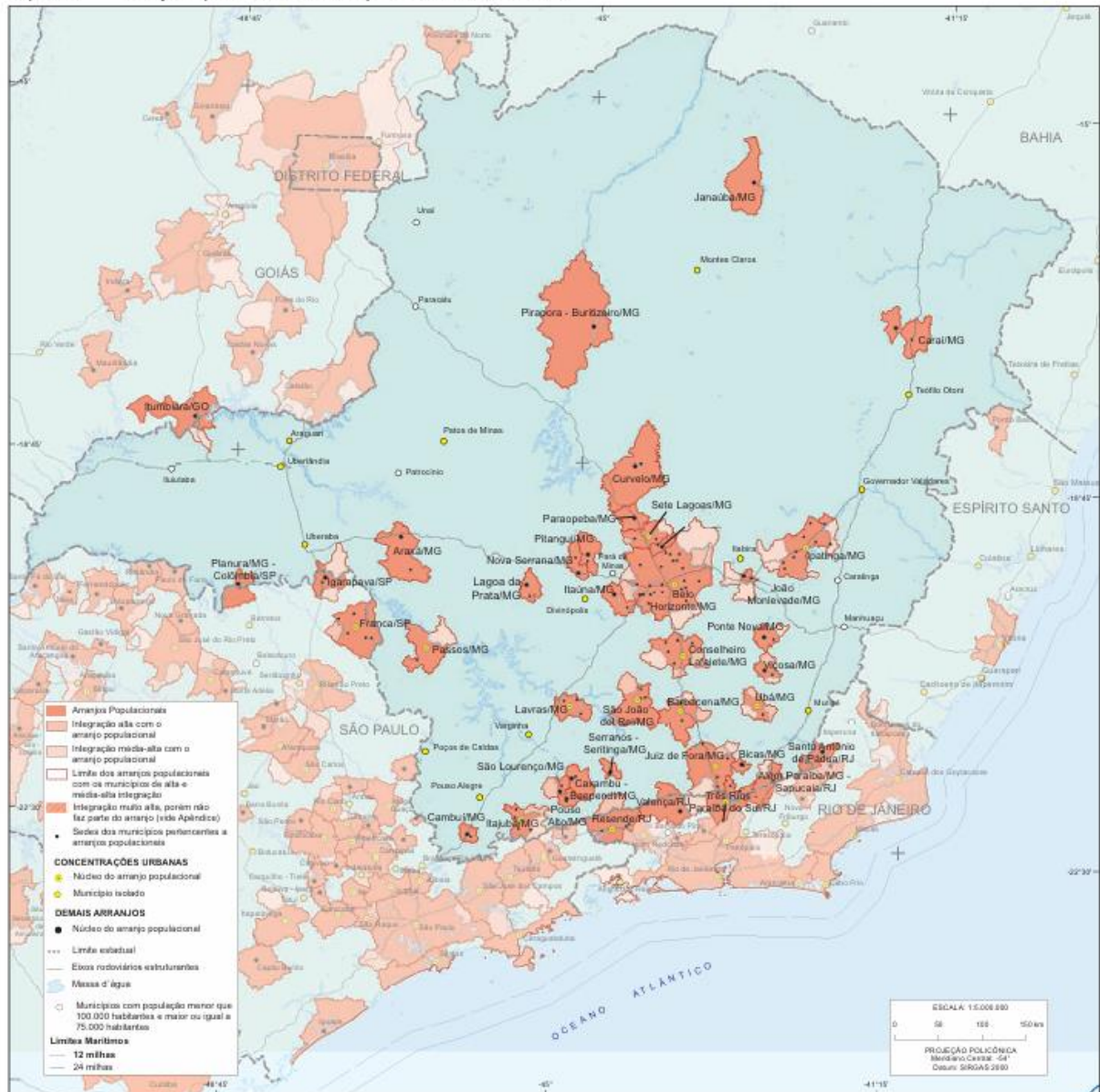
TRE-RJ. Eleições. <https://www.tre-rj.jus.br/eleicoes/estatisticas-do-eleitorado-tre-rj/arquivos-estatisticas-do-eleitorado/2022>

WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10.ed. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

ZAGO, C. A.; WEISE, A. D.; HORNBURG, R. A. **A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas**. In: VI CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais. 2009. p. 1-15.

ANEXO A – MAPA ARRANJOS POPULACIONAIS E CONCENTRAÇÕES URBANAS EM MINAS GERAIS

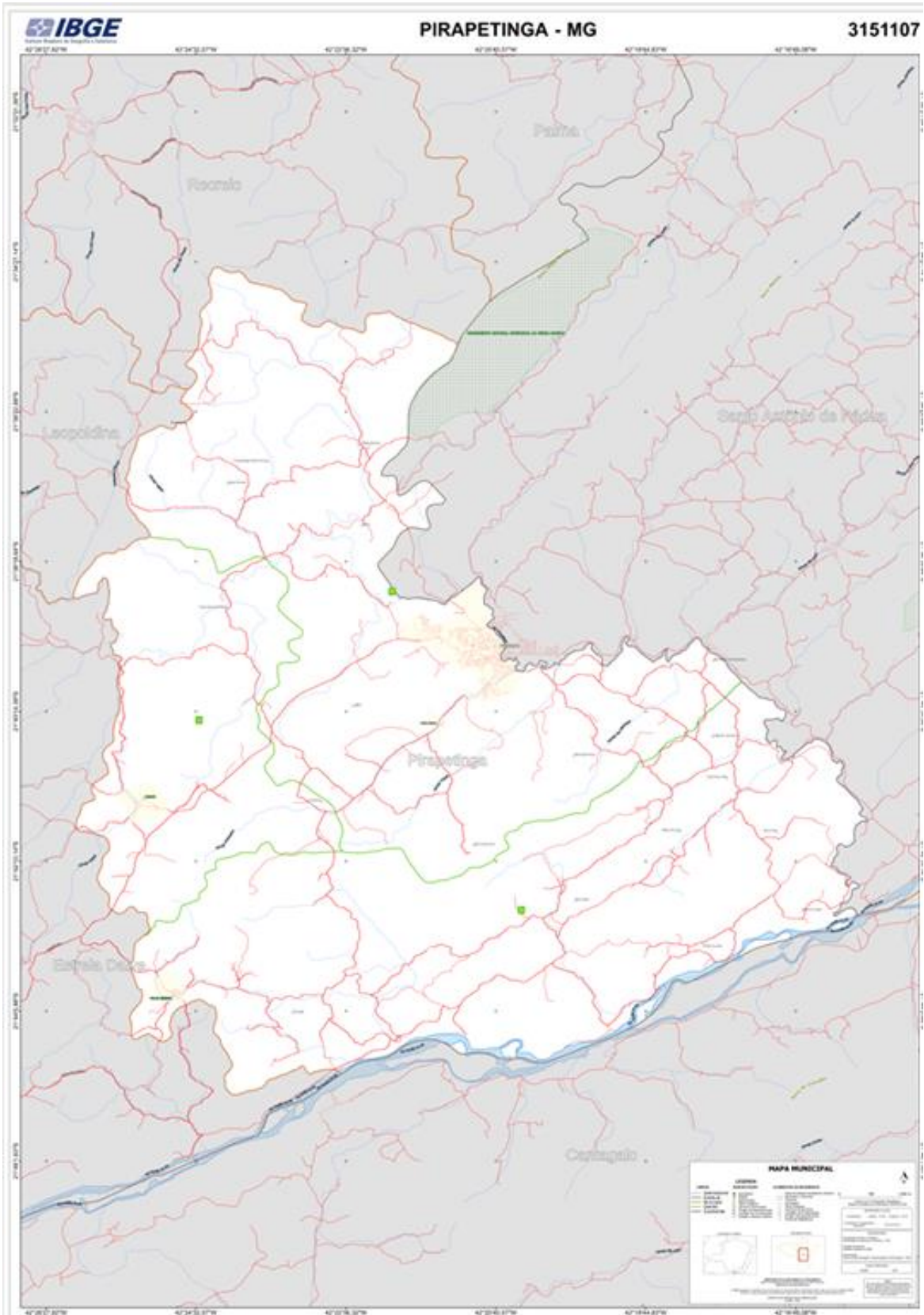
Mapa 1.17 Arranjos Popacionais e Concentrações Urbanas em Minas Gerais



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Notas: 1. Arranjos populacionais identificados segundo metodologia desenvolvida pela Coordenação de Geografia do IBGE.
2. Municípios classificados como "Integração média-baixa com o arranjo populacional" foram identificados com o objetivo de complementar o entendimento do contexto urbano das cidades-núcleo. 3. Consideram-se Concentrações Urbanas os arranjos populacionais e os municípios isolados com mais de 100.000 habitantes. Os municípios isolados são aqueles que não fazem parte de arranjos populacionais.

ANEXO B – MAPA MUNICIPAL DE PIRAPETINGA - MG



ANEXO C – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 01 de outubro de 2024.

Juliana Viera de Souza Franco
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201749031
Matrícula

[Assinatura]
ASSINATURA

144.045.936-35
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.