

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

PLANO DE NEGÓCIOS: CAFETERIA CAFÉ CASA DE VÓ

Aluno(a): Maria Eduarda Goulart Gomes
Orientador: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

JABOTICABAL - SP
2024

MARIA EDUARDA GOULART GOMES

PLANO DE NEGÓCIOS: CAFETERIA CAFÉ CASA DE VÓ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias UNESP, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para graduação em Administração. Jaboticabal – SP.

Orientador: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

G633p	Gomes, Maria Eduarda Goulart Plano de Negócios: Cafeteria Casa de Vó / Maria Eduarda Goulart Gomes. -- Jaboticabal, 2024 59 p. : il., tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Adriano dos Reis Lucente 1. Empreendedorismo. 2. Análise. 3. Planejamento. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Plano de negócio: Cafeteria Casa de Vó"

ACADÊMICA: Maria Eduarda Goulart Gomes

CURSO: Administração

ORIENTADOR (ES): Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

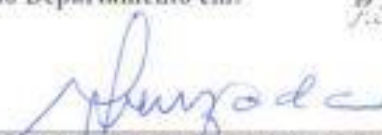
BANCA EXAMINADORA:

	(Nomes)	
Presidente	Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente	 Documento assinado digitalmente ADRIANO DOS REIS LUCENTE Data: 21/01/2024 20:51:51-0300 Verifique em https://validar.sig.gov.br
Membro	Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia	 Documento assinado digitalmente SHEILA FARIAS ALVES GARCIA Data: 21/01/2024 10:14:28-0300 Verifique em https://validar.sig.gov.br
Membro	Prof. Dra. Ana Margarida Theodoro Caminhas	 Documento assinado digitalmente ANA MARGARIDA THEODORO CAMINHAS Data: 21/01/2024 15:37:56-0300 Verifique em https://validar.sig.gov.br

Jaboticabal 19 / 01 / 2024

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:

Prof. Referenda 22/01/24


Prof. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

RESUMO

O presente trabalho apresenta a elaboração de um Plano de Negócios para uma cafeteria temática na cidade de Jaboticabal/SP. No desenvolvimento do plano está elencada a estrutura necessária para construção do projeto e análise da viabilidade financeira e econômica do projeto. Nesta estrutura são revisados conceitos relativos ao empreendedorismo, tais como plano estratégico, plano de marketing, recursos financeiros e operacionais.

Ao final da análise estrutural e resultados financeiros, é possível concluir que o empreendimento é exequível.

Palavras chaves: análise, empreendedorismo, planejamento.

ABSTRACT

This work presents the preparation of a Business Plan for a themed café in the city of Jaboticabal/SP. When developing the plan, the necessary structure for building the project and analyzing the financial and economic viability of the project are listed. In this structure, concepts related to entrepreneurship are reviewed, such as strategic plans, marketing plans, financial and operational resources.

At the end of the structural analysis and financial results, it is possible to conclude that the project is feasible.

Keywords: analysis, entrepreneurship, planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de Negócios Café Casa de Vó	17
Figura 2 -	Template do Café Casa de Vó.....	21
Figura 3 -	Organograma Vertical do Café Casa de Vó.....	31
Figura 4 -	Beta da empresa <i>Imc S/A</i>	39
Figura 5 -	Beta da empresa <i>Zamp S/A</i>	39

TABELA

Tabela 1 -	Comparativos entre Personas Café Casa de Vó	19
Tabela 2 -	Estimativas de Custos de Produção e Preço Médio de Venda por Produto.....	24
Tabela 3 -	Possíveis clientes do Café Casa de Vó.....	26
Tabela 4 -	Potenciais clientes do Café Casa de Vó.....	26
Tabela 5 -	Funcionamento do Café Casa de Vó.....	27
Tabela 6 -	Jornada de trabalho d Café Casa de Vó.....	30
Tabela 7 -	Comparativo entre média salarial e salário Café Casa de Vó.....	30
Tabela 8 -	Salários e Encargos Trabalhistas anuais do Café Casa de Vó.....	30
Tabela 9 -	Fluxo Completo do Café Casa de Vó.....	33
Tabela 10-	Investimentos do Café Casa de Vó.....	37
Tabela 11-	Tangíveis.....	37
Tabela 12-	Estimativas das taxas.....	40
Tabela 13-	Funcionamento para o Café Casa de Vó.....	41
Tabela 14-	Estrutura de financiamento do Café Casa de Vó.....	42
Tabela 15-	FCD, financiamentos e FC do Acionista.....	45
Tabela 16-	Indicadores de viabilidade econômica para o projeto do Café Casa de Vó	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 METODOLOGIA.....	11
3 SUMÁRIO EXECUTIVO	12
4 MERCADO	13
4.1 Mercado potencial.....	13
4.2 Concorrentes	14
4.3 Fornecedores.....	15
4.4 Estratégias do Empreendimento	15
4.5 Estratégias atreladas as ODS.....	16
5 MODELO DE NEGÓCIO.....	17
6 MARKETING	18
6.1 Posicionamento da Empresa	18
6.1.1 Persona	19
6.1.2 Jornada	20
6.2 Marca	20
6.3 Plano de Comunicação.....	22
6.3 Missão, Visão e Valores	22
6.3.1 Missão	22
6.3.2 Visão	22
6.3.3 Valores.....	23
6.4 Portfólio de Produtos e Preços	23
6.5 Clientes	25
6.6 Estratégias de Marketing	26
7 OPERAÇÕES.....	27
7.1 Horário de funcionamento	27
8 PESSOAS	28
8.1 Funcionários.....	28

8.2 Qualificação	28
8.3 Jornada de trabalho	29
8.4 Remuneração	30
1.1 8.5 Organograma.....	31
9 FLUXO DE CAIXA.....	31
9.1 Tributos e Deduções.....	34
9.2 Margem de Contribuição Total	35
9.3 EBTIDA.....	35
9.4 Depreciação	35
9.5 LAIR	36
9.6 Fluxo de Caixa Operacional	36
9.7 Investimento.....	37
9.8 Fluxo de Caixa Livre (FCL)	38
10 ESTIMATIVA DAS TAXAS	38
11 ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO	41
12 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA	44
12.1 Fluxo de Caixa Descontado (FCD).....	44
12.2 FC do Acionista	45
12.3 FCD do Acionista.....	45
12.4 FC do Acionista Ajustado	46
12.5 Valor Presente Líquido (VPL)	46
12.6 Payback descontado	46
12.7 TIR.....	47
12.7.1 TIR Modificada.....	47
12.8 Índice de Lucratividade (IL)	48
13 CARACTERÍSTICAS SOCIETÁRIAS E FISCAL.....	48
13.1 Sociedade Limitada.....	48
13.2 Endereço	49

13.3 CNPJ	50
13.4 EMPREENDEDORES	50
14 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um plano de negócios para uma cafeteria temática foi inspirado em pesquisas que apontaram esses estabelecimentos como um dos que mais crescem no país, com aproximadamente 3.500 unidades espalhadas por todas as regiões. É importante destacar que as cafeterias devem oferecer produtos e atendimento de qualidade, além de um ambiente confortável e agradável. Além disso, é comum que a bebida seja acompanhada por lanches e doces variados, que potencializam a experiência acolhedora e confortável, que é o principal objetivo deste negócio (SEBRAE, 2019).

Diante da necessidade de distinção nesse mercado amplamente concorrido, nasceu a ideia do “Café Casa de Vó”, uma cafeteria que tem como objetivo proporcionar a lembrança dos momentos vivenciados na casa das avós através de receitas de doces e comidas caseiras, além de um cardápio com produtos variados e, por meio de um ambiente decorado, com louças e móveis rústicos e acolhedor. É importante observar que atualmente as cafeterias oferecem mais do que apenas o café, eles fornecem um espaço para trabalhar, socializar e descontrair.

O intuito é otimizar o espaço oferecendo mesas e banquetas, além de uma área designada ao ar livre. O layout contará com recantos aconchegantes que atendem a pessoas que buscam realizar negócios, trabalhar remotamente ou simplesmente desfrutar de um café da tarde. Atender a essas necessidades é fundamental para criar fidelidade à marca e, embora os estabelecimentos menores possam não acomodar tantas pessoas, geralmente são os mais fáceis de gerenciar.

No decorrer do presente plano de negócios, serão apresentados os 14 principais tópicos necessários para a criação da empresa Café Casa de Vó, sendo eles: Mercado, Modelo de negócios, Marketing, Processos, Pessoas, Fluxo de caixa, Estimativas das taxas, Estrutura de financiamento, Análise da viabilidade econômica e financeira e Características societárias e fiscais. Além disso se utilizará como a ferramenta de planejamento estratégico Canvas, amplamente utilizada para organizar e exibir as informações. Outro fator apresentado será a participação de mercado esperada ao longo dos anos, que pode ser determinada definindo o tamanho do mercado, as oportunidades e os principais concorrentes.

Com relação ao Marketing, serão discutidos o posicionamento da marca e seu público-alvo, o plano de comunicação adotado, o mix de produtos e o preço médio. Pessoas e operações são a chave para garantir o funcionamento da empresa, e tudo deve estar de acordo com as leis trabalhistas. Por fim, será apresentada a estrutura do fluxo de caixa e suas principais premissas, juntamente com a análise detalhada que permitirá traçar uma estratégia para o crescimento da empresa ou reverter uma eventual situação negativa.

2 METODOLOGIA

A base desta abordagem reside nos princípios da análise técnica. Para coletar informações, será realizada uma revisão abrangente da literatura relevante, incluindo livros, publicações e artigos. De acordo com MACHADO,2009 a metodologia de um plano de negócios deve conter a descrição do time que irá compor a empresa, projeções de investimentos, estimativas de retorno deste investimento e cronograma estrutural do projeto. Desta forma a estrutura deste método será construída sobre um modelo organizacional, pois inspira-se na teoria do autor e procura promover uma compreensão e uma consciência mais profundas de que as empresas devem adaptar-se continuamente ao cenário económico em evolução. Ao fazê-lo, podem capitalizar a vasta gama de oportunidades disponíveis para alcançar tanto o crescimento sustentável como a rentabilidade.

O Plano de Negócios está estruturado em 14 capítulos sendo:

- Introdução que apresenta a contextualização e considerações iniciais.
- Metodologia
- Sumario executivo que é descrição do negócio
- Mercado
- Modelo de negócios
- Marketing
- Processos
- Pessoas
- Fluxo de caixa
- Estimativas das taxas
- Estrutura de financiamento
- Analise da viabilidade económica e financeira
- Características societárias e fiscais
- Conclusão

3 SUMÁRIO EXECUTIVO

É notório o crescimento das cafeterias em todos o país e o quanto esse mercado tem se popularizado. Hoje em dia, o termo não é mais associado exclusivamente à própria bebida, mas sim, a um ambiente diferenciado e que proporciona trocas de experiências entre o público. Pensando nisso, surge a proposta de trazer para Jaboticabal uma cafeteria temática com ambiente totalmente planejado, a fim de proporcionar aos clientes a lembrança de momentos afetivos vivenciados nas casas das avós.

Conhecendo o mercado tradicional na cidade, de padarias e panificadoras, com poucas opções de cafeterias temáticas, acredita-se que a experiência proposta pode impactar favoravelmente no cotidiano dos clientes, que muitas vezes não possuem tempo para prepararem suas próprias refeições, ou desejam desfrutar de um momento diferenciado e de socialização. O principal canal utilizado para atingi-los, será as redes sociais, com ações de marketing voltadas para parcerias com influencers, campanhas, promoções e sorteios. O cardápio da cafeteria será completo e apresentará uma variedade de produtos, tanto doces quanto salgados, além de bebidas para acompanhar e agradar aos diversos paladares e gostos do público.

Pensando na necessidade de se envolver com o desenvolvimento socioambiental do planeta, a cafeteria alinha seus interesses aos Objetivos de desenvolvimento Sustentável contidos na Agenda 2030. Algumas das estratégias foram planejadas tomando como base o consumo e produção responsáveis, combate à fome e incentivo a agricultura sustentável e redução das desigualdades sociais por meio do trabalho digno e empoderamento das mulheres. Também há grande preocupação com a produção de resíduos e em ações que visem sua diminuição no meio ambiente.

Com uma infraestrutura bem planejada, os processos internos podem ser otimizados, facilitando o fluxo de trabalho e garantindo a eficiência operacional. Para atender a proposta, o total de Investimento necessário para iniciar o empreendimento totalizam, aproximadamente, R\$ 207.691,87, sendo cerca de R\$ 48.000,00 destinados a aquisição de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, e R\$ 55.000,00 para os investimentos operacionais, como arquitetura, treinamento e registro da empresa. Além disso, será preciso um Capital de Giro no valor estimado de R\$ 104.976,87, de modo a garantir o pagamento de pelo menos, seis meses de despesas e custos fixos.

Durante a análise econômica e financeira da empresa Café Casa de Vó, constatou-se que o Payback descontado obteve resultado positivo a partir do 4º ano, indicando que ela conseguirá

recuperar o valor investido. Com relação a TIRM, os valores para os 5 anos de projeto foram de 28,83%, para projeto em perpetuidade de 44,46% e para os acionistas de 33,20%, representando um bom percentual de retorno para o investimento, com valores acima do WACC projeto para a empresa.

O VPL também foi positivo para os 5 anos de projeto (R\$ 96.605,46), para o projeto em perpetuidade (R\$ 460.841,93) e para os acionistas (R\$ 118.949,16), indicando que o mesmo poderá ser aceito. Por fim, tem-se o IL para os 5 anos de projeto de 46,51%. Quando o projeto é colocado em perpetuidade, esse valor aumenta para 221,89%, e para os acionistas o valor será de 57,27%, mostrando o bom desempenho econômico-financeiro da empresa.

4 MERCADO

No processo de elaboração de um plano de negócios, a análise de mercado deve ser realizada de modo coerente, a fim de articular de forma clara e decisiva os papéis, bem como as fragilidades e oportunidades que permeiam o ambiente micro e macro. Não existe uma fórmula ideal para conduzir a análise, mas, de maneira geral, deve-se considerar a capacidade do negócio em atingir seus objetivos por meio da interação do ambiente externo e interno (TEIXEIRA; RENZ, 2019).

4.1 Mercado potencial

Dada a afinidade do Brasil com o café, não é de admirar que as cafeterias tenham se tornado cada vez mais comuns. A Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC) realizou uma pesquisa em 2021 e descobriu que 95% da população do Brasil bebe café regularmente. Além disso, os registros indicam que houve um aumento de 1,71% no consumo de café no Brasil, onde foram consumidas 21,5 milhões de sacas, tornando-se o segundo ano mais significativo da história.

Esses estabelecimentos oferecem uma variedade de produtos e alimentos, cada um com suas próprias ofertas. As cafeterias podem ser classificadas em várias categorias, como especializadas ou não, premium, franquias, temática de séries de TV etc. No Brasil, a maioria das cafeterias, cerca de 66%, são independentes. Os 34% restantes são franquias. Esses dados indicam que esse é um mercado especializado que está passando por um aumento de popularidade e deve continuar crescendo nos próximos anos. (SILVA,2010)

Em relação a este modelo de negócio, o público que tem apresentado crescimento exponencial são os chamados Coffee lovers, ou seja, todas aquelas pessoas que vão às cafeterias em busca de um bom ambiente diferenciado e que proporcione trocas de experiências (SEBRAE, 2019).

4.2 Concorrentes

Para analisar a viabilidade do negócio, é importante identificar quais são os possíveis concorrentes, ou seja, quais estabelecimentos oferecem serviços e produtos semelhantes aos propostos neste plano de negócios. Portanto, eles são divididos em duas categorias, concorrentes diretos e concorrentes indiretos. Vale ressaltar que a localização não é considerada, pois Jaboticabal é uma cidade pequena com tempo mínimo de deslocamento.

Concorrentes diretos são aquelas empresas que oferecem produtos, serviços e ambientes semelhantes, com temáticas diferentes, mas com o mesmo propósito: proporcionar um ambiente confortável, de forma que a experiência do cliente não seja apenas tomar um café, mas também desfrutar de um lanche ou de uma refeição completa por meio de uma integração social.

Diante disso, os principais concorrentes diretos na cidade de Jaboticabal são:

- Café Donuts;
- Duckbill Cookies & Coffee;
- Recanto Doce;
- Flor de Sal Empório;
- Panificadora Pão Kent;
- Coffee Break.

Já a segunda categoria apresentada é a dos possíveis concorrentes indiretos, ou seja, aqueles que oferecem produtos semelhantes, sem a experiência do serviço. São locais onde geralmente os clientes passam de forma bastante rápida para pegarem os produtos e levarem para o consumo em casa:

- Padaria Barbieri;
- Casa do Bolo;
- Sabor da Manhã;
- Empório do Pão;
- Padaria Nilza;
- Doceria e Cafeteria Delicatto Sabore;
- Saudosa Padoca;
- Belo Pão;
- Padaria Duarte;
- Panificadora D'Italia;
- Panificadora Capita;

- Panificadora Casarão.

A partir disso, pode-se observar que 33% do mercado de Jaboticabal é composto por concorrentes diretos, enquanto os concorrentes indiretos compõem a maior parcela com 67%. É notório que o mercado está consolidado em sua grande maioria por padarias e panificadoras, o que torna competitiva a entrada do Café Casa de Vó no ramo de cafeteria temática na cidade.

4.3 Fornecedores

A gestão eficaz de fornecedores é fundamental para que as empresas mantenham a qualidade de seus produtos e serviços, pois podem selecionar os melhores parceiros para manter um estoque adequado e cumprir todos os prazos acordados. Além disso, o bom relacionamento entre empresas e fornecedores é fundamental para obter condições mais competitivas em termos de preços e flexibilidade de pagamento, que acabam por afetar o custo do produto final (MOURA, 2009).

Um diferencial do Café Casa de Vó é que produtos como legumes, hortaliças e frutas serão comprados de pequenos produtores locais, incentivando a agricultura familiar e investindo na economia do município. Os demais produtos industrializados necessários para a produção dos itens do cardápio bem como algumas bebidas, serão comprados no atacado e/ou de fornecedores específicos.

4.4 Estratégias do Empreendimento

Os empreendedores nas últimas décadas começaram a desempenhar um papel bastante importante para a economia, devido a sua capacidade de transformar recursos econômicos, criando e transformando os negócios de maneira altamente rentável e produtiva (MAXIMIANO 2011).

A cafeteria Casa de Vó possui uma temática que se destaca pela sua atmosfera única e experiência de consumo, tendo como objetivo criar um ambiente amigável e descontraído, onde os clientes possam saborear as suas refeições ou passar os seus momentos de lazer com tranquilidade. Com um posicionamento exclusivo na cidade, a proposta é oferecer aos clientes uma imersão no tema “lar, lembranças e aconchego”, desde a decoração até o cardápio diferenciado, onde cada detalhe será desenvolvido cuidadosamente para proporcionar uma experiência memorável.

A atenção principal estará centrada em dois aspectos: atendimento ao cliente e qualidade do produto. O objetivo é dar formação integral a toda a equipe, capacitando-a para um atendimento personalizado. Isso, por sua vez, fará com que cada cliente se sinta valorizado e

aceito dentro do estabelecimento. O feedback será altamente considerado, e haverá um esforço contínuo para melhorar suas experiências e garantir que seus requisitos sejam atendidos para sua satisfação. O objetivo final é criar um ambiente amigável e descontraído, onde os clientes possam saborear as suas refeições ou passar os seus momentos de lazer com tranquilidade.

Para obter informações sobre o cliente e suas necessidades, bem como atraí-lo e retê-lo, uma solução proposta é alavancar a influência das plataformas de mídia social. Ter uma forte presença on-line, por meio de táticas de marketing digital, auxilia no engajamento do público-alvo, mantendo-os sempre informados sobre as novidades, promoções e eventos exclusivos.

4.5 Estratégias atreladas as ODS

Diante da realidade atual, torna-se fundamental criar um plano de negócios que esteja alinhado aos ODS (Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável) contidos na Agenda 2030 e reafirmados pelos países membros na Assembleia Geral da ONU em 2015.

Como foi mencionado anteriormente, um diferencial do Café Casa de Vó é que algum dos insumos como ovos, legumes, hortaliças e frutas serão exclusivamente comprados de pequenos produtores locais, incentivando a agricultura familiar e investindo na economia do município. Tal ação está alinhada ao Objetivo 2.3, que traz ações para combate à fome e incentivo a agricultura sustentável.

Outra ação que será implantada terá como objetivo minimizar o desperdício de alimentos, dessa forma, produtos que estão com vencimento próximo, assim como os perecíveis que não foram vendidos dentro de um prazo determinado e que seriam jogados fora, serão vendidos a um preço simbólico para pessoas em situação de vulnerabilidade social. A ação está alinhada ao que foi proposto no Objetivo 12.3, que aborda assuntos relacionados ao consumo e produção responsáveis.

No Café Casa de Vó, a geração de resíduos será tratada de forma bastante responsável, onde todos os utensílios usados como pratos, copos, xícaras e talheres serão reutilizáveis. As embalagens para viagem serão fabricadas com material biodegradável, e será priorizado a menor quantidade possível. A separação do lixo também será processo rotineiro no estabelecimento. Dessa forma a cafeteria estará alinhada ao Objetivo 12.5 de redução de geração de resíduos, bem como reciclagem e até mesmo o reuso.

O Café Casa de Vó foi idealizado e projeto por quatro jovens mulheres, que acreditam no poder de transformação através da educação e do trabalho digno, pensando nisso o time de funcionários será exclusivamente feminino, as vagas de auxiliar de cozinha e a atendente poderão ser preenchidas por jovens aprendizes, ou seja, aquela tão esperada primeira

oportunidade. Essa ação está se enquadrando ao Objetivo 10 e 5, relacionado ao empoderamento e inclusão social, independente do gênero.

5 MODELO DE NEGÓCIO

Frequentemente, os negócios ocorrem em mercados extremamente imprevisíveis e muitas vezes sem contexto histórico. A ferramenta Business Model Canvas fornece uma maneira sistemática de organizar e visualizar ideias nessa situação desafiadora, fornecendo uma lógica simples para ajudar os empreendedores a navegar na incerteza do mercado.

A Figura 1, a seguir, ilustra o Modelo de Negócios criado através do Canvas para o Café Casa de Vó.

Figura 1: Modelo de Negócio Café Casa de Vó.

CAFÉ CASA DE VÓ - BUSINESS MODEL CANVAS				
PRINCIPAIS PARCERIAS Fornecedores de alimentos e bebidas, Assistência técnica para o software de vendas no caixa, Funcionário e ferramentas de Marketing (Canva; RD Station; Google ADS).	ATIVIDADES CHAVES Ambiente planejado, Produtos variados e alguns fabricados a partir de receitas caseiras, Marketing, Software. PRINCIPAIS RECURSOS Físicos (móveis, decoração, computador, equipamentos e utensílios para a cozinha) Humanos (cozinheira, auxiliar, atendente e analista de Marketing) Financeiros (capital próprio)	PROPOSTA DE VALOR Proporcionar praticidade e comodidade aos consumidores que dispõem de pouco tempo para as refeições, prazer para as pessoas que não gostam da prática de cozinhar e satisfação a quem deseja ter um momento de integração social e experimentar algo diferenciado por meio do mix de produtos. O diferencial está atrelado a proposta de oferecer uma experiência nostálgica das casas das avós, através de receitas de doces e comidas caseiras e um ambiente intimista, decorado e acolhedor.	RELACIONAMENTO COM CLIENTES Atendimento físico personalizado, com comidas, bebidas e ambiente diferenciados, além de preço compatível com o mercado e praticidade para consumo no local e delivery. CANAIS Atendimento em loja física e delivery, Divulgação nas redes sociais (Facebook, Instagram e Whatsapp) Canais de rádio.	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento de clientes formado pela faixa etária de 30 à 64 anos; Com foco em pessoas que não possuem tempo para cozinhar; Pessoas que não gostam/não sabem cozinhar; Pessoas que procuram integração social por meio de um estabelecimento com produtos e ambiente diferenciados para desfrutar de um lanche/almoço; Pessoas que não estão satisfeitas com as cafeterias de Jaboticabal.
ESTRUTURA DE CUSTOS Aluguel Salário dos funcionários Água Contador Pagamento de fornecedores Energia elétrica Tributos Ferramentas de Marketing Internet Moto táxi Divulgação com influencers Gráfica Divulgação nos canais de rádios			FONTES DE RECEITA Venda direta dos itens no estabelecimento ou por meio do contato nas redes sociais, mediante pagamento à vista (dinheiro, pix e cartão de crédito ou débito),	

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Para criar um bom plano de negócios, existem vários campos-chave que devem ser preenchidos neste modelo. O primeiro são os Segmentos de Clientes, que identificam os diversos grupos de pessoas que a empresa pretende atingir e atender. Em seguida, vem a Proposta de Valor, representando porque os clientes escolhem os produtos e serviços da empresa. O campo Canal descreve como a empresa irá comunicar, distribuir e vender seu produto e serviço, de forma direta ou indiretamente. Já em Relacionamento com o Cliente, demonstra-se

os métodos e estratégias que serão usados para criar e manter relacionamentos com os clientes (SEBRAE, 2021).

Os blocos de Principais Recursos e Atividades Chaves descrevem os recursos e as ações mais importantes a serem tomadas para fazer com que o modelo funcione. As Parcerias Principais referem-se a redes de fornecedores e parceiros que serão aliados na otimização e mitigação de riscos. Por fim, a Estrutura de Custos trata de todos os custos necessários para a execução do projeto (SEBRAE, 2021).

6 MARKETING

Uma empresa precisa planejar para construir mecanismos que a ajudem a ter sucesso e atingir seus objetivos, por isso é essencial em qualquer processo de criação de um negócio, mas principalmente para mantê-lo. O plano de marketing é uma ferramenta que tem como objetivo aumentar as vendas; orientar a empresa na fidelização dos clientes existentes e na conquista de novos (COBRA, 1991).

6.1 Posicionamento da Empresa

A estratégia de marketing para posicionamento da empresa é baseada na técnica STP (Segmentation, Targeting, Positioning), pensamento estratégico que inclui segmentar o mercado, estabelecer metas e posicionar-se de acordo (KOTLER, 2005). Essa divisão de mercado pode ser feita através de variáveis, como idade, onde o público-alvo desejado são pessoas entre 30 e 64 anos, com localidade na cidade de Jaboticabal/SP, homens e mulheres com um estilo de vida urbano, cuja correria do dia a dia os impeçam de cozinhar, com renda superior a dois salários-mínimos e meio.

Segundo Kotler (2000), a etapa seguinte é determinar o mercado-alvo e o posicionamento. Como ferramenta metodológica para análise das variáveis de viabilidade de mercado e segmento, foi utilizada a ferramenta Business Model Canvas por ser uma ferramenta de visualização que facilita a colaboração entre os stakeholders na criação de um modelo de negócio.

Os clientes de uma organização refletem seus hábitos, idade, religião, raça, costumes, gênero, padrão de vida, classe social e escolaridade. Por isso, são considerados os parceiros mais valiosos de qualquer negócio, pois a sobrevivência da empresa depende da sua satisfação. Em um campo competitivo como as cafeterias, onde muitas vezes existem várias empresas

oferecendo o mesmo produto ou serviço, os clientes têm o direito de consultar as empresas e tomar decisões com base em suas preferências (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

6.1.1 Persona

Alan Cooper é amplamente creditado por introduzir o termo "persona" em 1996, pois acreditava que quanto mais detalhada uma persona, mais ela "ganhará vida" em mentes de designers e programadores.

Umas das estratégias para tornar o processo de mapeamento de públicos eficaz e prático está, segundo se propõe aqui, na abordagem de personas, que tem potencial de aplicação sob a ótica das relações públicas. Sob a abordagem de personas, é possível lançar um olhar revitalizado a respeito de públicos de interesse: sem desconsiderar conceituações tradicionais de públicos em relações públicas, sugere-se a possibilidade de partir de abordagens mais atuais e com base em novas ferramentas e metodologias contemporâneas para as organizações (STURMER, 2019).

Para criá-la, é preciso atribuir um nome e criar uma minibiografia que inclua objetivos e características relacionadas ao projeto de design. A seguir, na Tabela 1, foram criadas duas personas para representar alguns possíveis perfis do público-alvo o Café Casa de Vó:

Tabela 1 - Comparativo entre personas para o Café Casa de Vó.

PERSONA 1 - MARIANA	PERSONA 2 - RENATO
47 anos;	32 anos;
Ensino superior completo;	Ensino superior completo;
Reside em Jaboticabal/SP, mas nasceu em Limeira;	Reside em Jaboticabal/SP desde que nasceu;
Professora de Biologia;	Mora sozinho;
Casada, com três filhos;	Trabalha em um escritório de contabilidade;
Seus filhos, marido e amigos de trabalho são os únicos contatos dela na cidade;	Solteiro;
Renda de R\$4.550,00;	Toda sua família reside em Jaboticabal;
Tem projetos de extensão na faculdade;	Renda de R\$2.970,00;
Pratica pilates;	Tem projetos de extensão na faculdade;
Tem uma rotina corrida por conta das aulas e da dedicação aos filhos;	Pratica ciclismo;
Aprecia café;	Tem uma rotina corrida por conta das funções do trabalho;
Gosta de cozinhar, mas seu tempo é um fator limitante no dia a dia;	Aprecia café;
Aprecia plantas;	Não gosta de cozinhar;
Visita sua família poucas vezes no ano.	Encontra momentos específicos para visitar sua família durante a semana.

Fonte: laboração própria, 2023.

6.1.2 Jornada

A utilização do mapeamento da jornada do cliente como estratégia de negócios auxilia a entender completamente os pontos de contato entre ele e o negócio, orientando os gestores a elaborarem táticas voltadas para a inovação inspiradora, que por sua vez aprimoram a experiência do cliente associada a cada ponto de contato (ROSENBAUM et al. 2017).

A fase inicial da pré-compra envolve a conscientização dos consumidores em potencial sobre o produto, seguida da fase de pesquisa onde eles exploram outras opções e avaliam sua adequação. A segunda fase, que é a etapa de compra, envolve todas as decisões comportamentais relacionadas à seleção e compra de um produto. Após a compra, os clientes entram na fase de pós-compra, onde fazem perguntas relacionadas ao uso e consumo do produto, conforme ilustrado na Figura 1 do modelo Canvas. Em última análise, sua lealdade é determinada pelo fato de comprarem o produto novamente ou não (LEMON; VERHOEF, 2016).

6.2 Marca

Para que a marca seja eficaz, a estratégia de marketing precisa abranger e integrar todas as atividades e comportamentos, por isso é importante que as empresas conduzam pesquisas de mercado completas para identificar essas necessidades e adaptar seus produtos de acordo. Uma marca está associada a um conjunto de características na mente do consumidor, por isso o objetivo da estratégia de marketing de uma empresa é criar influência (SOUZA; NEMER, 1993).

Uma das formas que as empresas utilizam para transmitir sua mensagem é por meio da comunicação com o público consumidor. Para isso, foram utilizados elementos-chave para a criação da marca deste plano de negócios, com cores neutras e símbolos característicos de casas antigas, a fim de representar o conforto atrelado a um ambiente personalizado, diferenciando a cafeteria Café Casa de Vó das demais cafeterias e panificadores da cidade, conforme representado na Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Template do Café Casa de Vó.



Fonte: Elaboração própria através do aplicativo Canva, 2023.

6.3 Plano de Comunicação

Desenvolver um plano de comunicação é essencial para o sucesso de qualquer empresa e deve abranger todas as atividades organizacionais e de mercado, definir objetivos de comunicação alinhados com os objetivos de marketing e orientar todo o processo de gestão. Geralmente é uma declaração por escrito, explicando sobre o que se trata o negócio, o que se deseja e como pretende alcançar (WESTWOOD, 1996). A partir disso, foram definidos a Missão, Visão e Valores da empresa com o objetivo de tornar claro ao público consumidor o posicionamento de mercado esperado para Cafeteria Casa de Vó.

6.3 Missão, Visão e Valores

6.3.1 Missão

A missão é a razão pela qual a empresa existe deve orientar o desenvolvimento da estratégia, identificar oportunidades significativas e fatores críticos de sucesso e auxiliar na tomada de decisões para alocar recursos e atender às necessidades dos clientes e acionistas (SCOTT, 1998, P.73). Assim, a nossa missão é proporcionar uma experiência gastronômica através de um ambiente personalizado, procurando sempre evocar o sentimento e lembranças da casa dos avós.

6.3.2 Visão

O conceito de visão é uma poderosa imagem daquilo que se deseja manifestar no futuro. Ele incorpora as preocupações, atua como uma manifestação da missão e se alinha com os princípios e objetivos. As visões são a culminação do pensamento racional e da ressonância emocional, enraizadas no presente, mas com um olhar voltado para o futuro. Com uma visão, é possível explorar as possibilidades e imaginar os resultados desejados, servindo assim de guia para as escolhas e ações (SCOTT, 1998, P.73).

Com base nesta afirmação, a visão do Café Casa de Vó é tornar-se uma referência de qualidade e diferenciação, através da experiência gastronômica e de um ambiente personalizado, e alargar os seus limites para um dia tornar-se uma franquia.

6.3.3 Valores

Para concretizar a missão e a visão de futuro da empresa, os membros da organização devem ter valores, comportamentos e atitudes coerentes aos defendidos pela empresa. Por isso, os valores da cafeteria Café Casa de Vó são:

- Respeitos às pessoas;
- Responsabilidade social;
- Satisfação do cliente.

Segundo Tavares (2010), um plano de comunicação para produtos e ou serviços informais, é composto por 3, onde a primeira etapa consiste em definir os produtos/serviços, a praça, ou seja, a localização do negócio, os preços dos produtos e a forma que este será comunicado ou mercado. No caso da cafeteria Café Casa de Vó, os produtos vendidos serão do ramo alimentício, a praça é a cidade de Jaboticabal/SP e os preços variam de acordo com o produto, como mostra a Tabela 2 no tópico de Portfólio de Produtos e Preços.

A segunda etapa consiste nos objetivos da comunicação, ou seja, como ela será realizada e quais pontos fortes percebidos pelo consumidor. Para uma melhor divulgação, será utilizado as redes sociais e parcerias desenvolvidas como foco do marketing, pois a evolução da internet e das redes sociais, proporcionou mudanças significativas na comunicação principalmente porque possui características únicas que a distinguem de outros modos de comunicação.

A terceira e última etapa do plano de comunicação são as ações de marketing em si, ou seja, ações que trarão o cliente a conhecer o negócio. Como o principal canal de comunicação será as redes socais, as principais ações de marketing serão: parcerias com divulgadores influentes; propaganda orgânica; propaganda patrocinada; campanha de lançamento; promoções e sorteios.

6.4 Portfólio de Produtos e Preços

Uma maneira prática e direta de precificar um produto ou serviço é analisar os preços dos concorrentes e definir preços um pouco abaixo ou acima dos deles. A estratégia empregada no plano de negócios da cafeteria Café Casa de Vó é baseada na precificação competitiva, que considerar o valor oferecido por outras empresas e precifica cada produto ou serviço de acordo, levando em consideração os custos unitários para fabricação de cada item do cardápio (MORAIS, 2013).

É importante enfatizar que, embora possa haver várias empresas operando no mesmo setor, cada uma possui sua própria identidade. Essa distinção leva a várias estratégias de preços

com base em vários fatores, incluindo, entre outros, o tipo de material usado para produção e até mesmo os encargos trabalhistas. A Tabela 2, a seguir, demonstra o comparativo entre os custos unitários para produção e o preço de venda de cada item do Café Casa de Vó:

Tabela 2 - Estimativas de Custos de Produção e Preço Médio de Venda por Produto.

PRODUTOS SALGADO	CUSTO UN.	PREÇO UN.	MARKUP
Fatia de torta	R\$ 3,50	R\$ 7,90	126%
Torta inteira	R\$ 30,00	R\$ 59,90	100%
Porção de pão de queijo (6 un.)	R\$ 3,00	R\$ 7,90	163%
Pão de queijo recheado (un.)	R\$ 4,00	R\$ 10,90	173%
Caldos com croutons e queijo	R\$ 10,00	R\$ 29,90	199%
Croissant recheado	R\$ 8,00	R\$ 16,90	111%
Mini pizzas artesanais	R\$ 9,50	R\$ 19,90	109%
Misto quente com massa de waffle	R\$ 6,00	R\$ 14,90	148%
Omeletes recheados + salada caesar	R\$ 7,50	R\$ 16,90	125%
Crepes recheados + salada caesar	R\$ 14,50	R\$ 29,90	106%

PRODUTOS DOCES	CUSTO UN.	PREÇO UN.	MARKUP
Bolo simples inteiro	R\$ 10,00	R\$ 21,90	119%
Fatia bolo recheado com cobertura	R\$ 6,50	R\$ 14,90	129%
Bolo naked cake	R\$ 50,00	R\$ 94,90	90%
Bolo recheado e decorado	R\$ 50,00	R\$ 119,90	140%
Bolo vulcão inteiro	R\$ 15,00	R\$ 39,90	166%
Fatia torta doce	R\$ 7,50	R\$ 14,90	99%
Torta doce inteira	R\$ 40,00	R\$ 79,90	100%
Pudim inteiro (12 fatias)	R\$ 20,00	R\$ 44,90	125%
Grand Gateau	R\$ 14,00	R\$ 29,90	114%
Croissant recheado	R\$ 10,00	R\$ 21,90	119%
Pão de queijo recheado	R\$ 5,00	R\$ 11,90	138%
Crepes recheados	R\$ 12,50	R\$ 24,90	99%

BEBIDAS QUENTES	CUSTO UN.	PREÇO UN.	MARKUP
Café Expresso 50ml	R\$ 2,50	R\$ 5,90	136%
Expresso Macchiato 50ml	R\$ 4,00	R\$ 7,90	98%
Capuccino	R\$ 4,00	R\$ 8,90	123%
Café Expresso Especial 100ml (leite, chatilly e Nutella/doce de leite)	R\$ 6,00	R\$ 12,90	115%
Chá com especiarias 100ml	R\$ 2,50	R\$ 5,90	136%

BEBIDAS GELADAS	CUSTO UN.	PREÇO UN.	MARKUP
Frappês	R\$ 13,50	R\$ 29,90	121%
Frappuccinos	R\$ 7,50	R\$ 16,90	125%
Soda italiana (500 ml)	R\$ 6,00	R\$ 15,90	165%

Sucos (500 ml)	R\$	5,50	R\$	12,90	135%
Sucos jarra 1 litro	R\$	8,00	R\$	19,90	149%
Refrigerantes	R\$	2,00	R\$	4,90	145%
Água	R\$	0,75	R\$	2,50	233%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Conforme apresentado, o cardápio do Café Casa de Vó é formado por uma variedade de produtos, doces e salgados, além de bebidas para acompanhar e agradar aos diversos paladares e gostos do público.

6.5 Clientes

Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa bastante difícil, principalmente devido à grande variedade de opções que oferecem produtos ou serviços parecidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Diante de tal fato e tomando como base as informações contidas no último censo disponível do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para o Município de Jaboticabal/SP, realizado em 2010, o Café Casa de Vó iniciará suas atividades com um público principal que segue as seguintes características:

- Homens e mulheres de 30 a 64 anos de idade, residentes do Município de Jaboticabal/SP, economicamente ativos, com rendimento superior a 2,5 salários-mínimos/mês, ou seja R\$ 3300,00 reais/mês;
- Pessoas que não possuem tempo ou que não gostam ou não sabem cozinhar e se sentem à vontade para frequentar cafeterias;
- Pessoas que gostam da interação social e procuram por um ambiente agradável, diferenciado dos existentes na cidade e que de alguma maneira traga não só a experiência gustativa através do cardápio, mas que ofereça também a experiência nostálgica e confortante de um ambiente inteiramente personalizado, com cara e aconchego de casa de vó.

É importante salientar que o espaço do Café Casa de Vó tem proposta de localização no centro da cidade de Jaboticabal, permitindo com que clientes que não estejam inseridos no público-alvo inicial tenha acesso ao espaço e produtos.

Considerando a faixa etária do público-alvo baseada nos dados fornecidos pelo último censo do IBGE, tem-se, a seguir, os primeiros números utilizados para chegar aos potenciais cliente (Tabela 3):

Tabela 3 - Possíveis clientes do Café Casa de Vó.

Faixa Etária	Homens	Mulheres
60 - 64	1376	1579
55 - 59	1754	2009
45 - 49	2231	2488
40 - 44	2447	2589
35 - 39	2516	2695
30 - 34	2972	2990
Σ	13296	14350
TOTAL	26646	

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Para obter dados coerentes no ramo estudado, foi utilizada a simulação de Monte Carlo, um método de análise estatística que envolve a geração de números aleatórios para simular fenômenos do mundo real. Por meio dessas simulações, os pesquisadores podem simular vários cenários possíveis, calcular suas probabilidades e determinar os riscos gerais associados a uma determinada decisão ou investimento (CORRAR et al., 2004). Ao realizá-la, o sistema pode ser analisado e otimizado para aumentar a eficiência e reduzir erros, o que demonstra ser uma ferramenta muito importante para a tomada de decisões onde os resultados são incertos ou difíceis de prever.

Essa técnica foi usada para estimar alguns dados que serão apresentados no Fluxo de Caixa a partir das quantidades mínimas, prováveis e máximas de clientes que frequentarão o Café Casa de Vó durante o período de 5 anos e com base nos tickets médios estabelecidos para cada período, conforme Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Potenciais clientes do Café Casa de Vó.

Potenciais Clientes	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mínimo	520	780	1040	1170	1300
Provável	650	1040	1170	1430	1430
Máximo	830	1170	1300	1450	1560
% Mercado	3%	4,20%	4,70%	5,20%	5,60%
Ticket Médio	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00

Fonte: Elaboração própria, 2023.

6.6 Estratégias de Marketing

As principais estratégias para o Marketing do Café Casa de Vó ocorrerão por meio das redes sociais (marketing digital), onde todos os meses serão divulgados várias receitas caseiras enviadas pelos clientes, e através de votação, os seguidores vão escolher as três melhores para serem reproduzidas na cafeteria e comercializadas durante o mês. Esta será uma forma de incentivar os clientes a frequentar o ambiente e fidelizá-los.

Outra estratégica para divulgação da cafeteria é convidar os influenciadores da cidade de Jaboticabal para desfrutar de uma refeição em troca de divulgação nas suas redes sociais particulares. As próprias páginas da cafeteria terão o intuito de divulgar os produtos e o ambiente personalizado, além de propagandas no rádio.

Com o propósito de aumentar as vendas mensais, sugere-se realizar semanalmente eventos diferenciados na cafeteria, como o dia dos caldos, promoções de alguns produtos e atrativos para as datas comemorativas, como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal etc., de forma a atingir não só o público-alvo, mas também pessoas que não fazem parte do definido para esse plano de negócios.

7 PROCESSOS

7.1 Horário de funcionamento

O horário de funcionamento das empresas é estabelecido para garantir a conveniência e a satisfação do cliente. É importante lembrar que não há horário comercial obrigatório por lei, e podem variar em função de múltiplos fatores, como o tipo de negócio e o município. Esses horários geralmente são acordados por meio de negociações entre comerciantes, associações e sindicatos (NADER, 2019).

Normalmente, as empresas seguem um horário de trabalho semelhante, com o horário de maior movimento das 9h00 às 18h00, de segunda a sábado. Isso vale para uma variedade de estabelecimentos, desde lojas de informática até empresas em geral (NADER, 2019). Dessa forma, o horário escolhido para funcionamento do Café Casa de Vó será:

Tabela 5 - Funcionando do Café Casa de Vó.

DIA	HORÁRIO
Segunda-feira	Fechado
Terça-feira	13:00 – 19:00
Quarta-feira	13:00 – 19:00
Quinta-feira	09:00 – 19:00
Sexta-feira	09:00 – 19:00
Sábado	09:00 – 18:00
Domingo	09:00 – 16:00

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Ter um cronograma sólido e confiável para o horário de funcionamento é uma maneira fundamental de reter os clientes, pois saber quando a empresa está aberta pode aumentar a probabilidade de eles retornarem

8 PESSOAS

O sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às pessoas que gerenciam, executam e supervisionam suas operações e processos. No local de trabalho, gerenciá-los envolve fatores reguladores que afetam seu bem-estar e produtividade, como suas condições de trabalho, habilidades necessárias, recursos e estruturas organizacionais (PEDRO, 2005). Abaixo, mais detalhes sobre os funcionários, qualificações exigidas para o cargo, horário de trabalho e remuneração.

8.1 Funcionários

O plano de negócio para o Café Casa De Vó foi elaborado com três funcionários registrados de acordo com as normas da CLT, sendo um (a) cozinheiro (a), um (a) auxiliar de cozinha e um (a) atendente, além do auxílio das sócias para as atividades básicas diárias, como atendimento dos clientes, supervisão do caixa e organização do estabelecimento.

Os deveres do (a) cozinheiro (a) abrange uma série de responsabilidades, incluindo preparar e apresentar pratos doces e salgados, garantir a limpeza de todos os equipamentos e utensílios da cozinha e apoiar no planejamento do cardápio (NICOLI, 2022).

Já o (a) auxiliar de cozinha realizará tarefas desde a limpeza até o auxílio na elaboração e execução de pratos e refeições. O principal papel desta posição é ajudar o (a) cozinheiro (a) em suas atividades culinárias, como na limpeza dos móveis e objetos utilizados durante o serviço. Entre suas atribuições, os auxiliares são responsáveis por organizar e manter as despensas da cozinha, monitorando os prazos de validade para garantir a conservação dos alimentos e evitar o desperdício (GIORDAN, 2021).

De acordo com o Código Brasileiro da Ocupação 5134-35, como representantes do público, os atendentes têm a função de atender os clientes no balcão e na mesa. Isso inclui receber pedidos, passá-los para a cozinha, organizar e servir a comida. Além disso, ele é responsável por garantir que as instalações sejam mantidas limpas e arrumadas o tempo todo.

8.2 Qualificação

Atualmente, a função de cozinheira exige que os candidatos tenham Ensino Médio completo e experiência comprovada. Embora não seja necessário um diploma universitário,

existem muitos cursos técnicos gratuitos disponíveis para quem busca treinamento na área. Essas oportunidades geralmente surgem por meio de licitações públicas ou acordos contratuais (NICOLI, 2022).

O Ensino Médio também é pré-requisito para se tornar auxiliar de cozinha. No entanto, diversos cursos técnicos gratuitos estão disponíveis para quem busca adquirir experiência na área. Cursos relacionados a alimentos e cozinha são especialmente importantes para iniciantes inexperientes que buscam obter cargos de nível básico no setor (NICOLI, 2022).

Os candidatos ao cargo de atendente devem atender ao mesmo pré-requisito do Ensino Médio. No entanto, aqueles com qualificações adicionais, provavelmente se destacarão e terão maiores oportunidades de crescimento profissional. Habilidades de comunicação eficazes e uma forte capacidade de formar relacionamentos interpessoais são essenciais para o sucesso nessa função (SITE SALÁRIO, 2023).

8.3 Jornada de trabalho

De acordo com a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho (2017), a duração máxima de uma jornada de trabalho é de 8 horas diárias não podendo ultrapassar 44 horas semanais. Dessa forma, a escala de trabalho adotada pela cafeteria Café Casa de Vó será a 6X1, onde os funcionários trabalham seis dias consecutivos e têm direito a um dia de folga, que no caso será na segunda-feira.

De acordo com a Reforma Trabalhista, a jornada de trabalho superior a 6 horas diárias deve ter intervalos mínimos de 60 minutos e máximos de 2 horas. Além disso, o funcionário tem direito a pelo menos 24 horas consecutivas de descanso remunerado por semana (NADER, 2019). Portanto, a fim de cumprir as normas estabelecidas por lei, a jornada de trabalho do plano de negócio do Café Casa de Vó será de 42 horas por semana, variando de 6 a 8 horas diárias, conforme apresentado a seguir (Tabela 5):

Tabela 6 - Jornada de Trabalho do Café Casa de Vó.

Dia	Horário	Almoço funcionários	HR /dia
Segunda-feira	Descanso remunerado	--:--	--:--
Terça-feira	13:00 – 19:00	--:--	06:00
Quarta-feira	13:00 – 19:00	--:--	06:00
Quinta-feira	09:00 – 19:00	02:00	08:00
Sexta-feira	09:00 – 19:00	02:00	08:00
Sábado	09:00 – 18:00	01:00	08:00
Domingo	09:00 – 16:00	01:00	06:00
HR/Semana	42:00		
HR/Mês	210:00		

Fonte: Elaboração própria, 2023.

8.4 Remuneração

Segundo uma pesquisa feita em 2023 pelo site Salario.com, especializado em levantar as remunerações das profissões no Brasil, a Tabela 6 representa a média salarial, no Estado de São Paulo, para os cargos necessários a esse negócio e o respectivo valor proposto para a vaga:

Tabela 7 - Comparativo entre o média salarial e o salário do Café Casa de Vó.

Cargo	Média Salarial	Salário Café Casa de Vó
Cozinheira	R\$ 2.539,00	R\$ 2.600,00
Auxiliar de cozinha	R\$ 1.594,00	R\$ 1.600,00
Atendente	R\$ 1.605,69	R\$ 1.600,00

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Em especial para o cargo de cozinheira, é preciso pagar 20% de insalubridade, totalizando mais R\$500,00 ao mês. A Tabela 7, descreve os salários dos funcionários e suas respectivas tributações, como FGTS, 13º salário, 1/3 destinado as férias e vale transporte. Além da proposta salarial, será concedido a todos os funcionários os benefícios de: registro em carteira de trabalho; descanso semanal remunerado; horas extras (se necessário); licença-maternidade/paternidade; aviso prévio proporcional.

Tabela 8 - Salários e Encargos Trabalhistas anuais do Café Casa de Vó.

Salário Base	Insalubridade	13º salário	1/3 salário	Total	FGTS	VT	
R\$ 30.000,00	R\$ 6.240,00	R\$ 10.400,00	R\$ 866,67	R\$ 48.706,67	R\$ 3.432,00	R\$ 2.274,80	R\$ 5
R\$ 19.200,00	-	R\$ 6.400,00	R\$ 533,33	R\$ 26.133,33	R\$ 2.112,00	R\$ 2.274,80	R\$ 3
R\$ 19.200,00	-	R\$ 6.400,00	R\$ 533,33	R\$ 26.133,33	R\$ 2.122,00	R\$ 2.274,80	R\$ 3
							R\$ 11

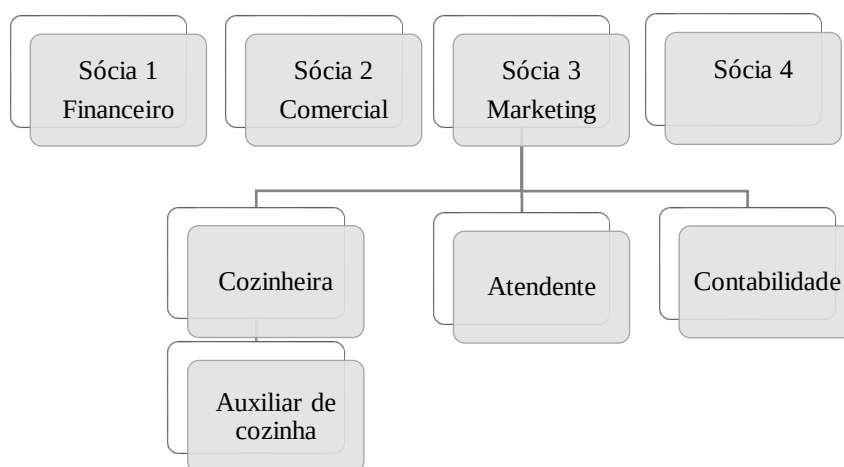
Fonte: Elaboração própria, 2023.

A partir disso, é possível observar que a cafeteria terá um custo anual com os funcionários de R\$115.453,73.

8.5 Organograma

O organograma que melhor representa a estrutura organizacional do Café Casa de Vó é o vertical, também conhecido como organograma clássico (BERWANGER, 2013). Na parte superior estão os sócios e proprietários, e na parte inferior estão os cargos de cozinheira, auxiliar de cozinha e atendente, além da contabilidade, conforme ilustrado a seguir.

Figura 3: Organograma Vertical do Café Casa de Vó.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

9 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é essencial para as empresas, pois é uma ferramenta que permite organizar, planejar e controlar os recursos financeiros, ou seja, as entradas e saídas que ocorrem na empresa em um determinado intervalo de tempo. Por ser uma prática dinâmica, ele deve ser sempre revisado e atualizado para ajudar nas tomadas de decisões (FRIEDRICH; BRONDANI, 2005).

Para o presente trabalho, será utilizado o fluxo de caixa projetado, que terá como base o comportamento futuro do caixa, apresentando os recebimentos e pagamentos previstos para a empresa (FRIEDRICH; BRONDANI, 2005). Este modelo de fluxo é utilizado para prever finanças operacionais, geração de valor, ponto de equilíbrio, necessidades de financiamento e capacidade de investimento (CORREIA NETO et al., 2002).

Porém, em todo ato de projeção existe um risco, que é basicamente a possibilidade de que a projeção não ocorra e, portanto, o resultado desejado não se concretize. Por um lado, as

suposições podem ser superestimadas, fazendo com que os resultados reais sejam muito menores ou até mesmo maiores do que o esperado. Com relação ao risco, uma opção é tentar mensurá-lo para que decisões contingenciais possam ser tomadas em caso de desvio das expectativas (CORREIA NETO et al., 2002).

Uma forma de considerar o risco no processo de previsão de fluxo de caixa é usar simulação por meio do método de Monte Carlo, pois o método gera possíveis resultados aleatoriamente para cada componente dentro do horizonte de previsão total (CORREIA NETO et al., 2002).

No presente trabalho, foi utilizada a simulação de Monte Carlo nas receitas previstas durante os cinco primeiros anos da empresa. Primeiramente, foi definido que o preço médio por venda, com base nos valores dos produtos, seria de 50 reais nos dois primeiros anos e 55 reais nos três últimos anos. Após, levando em consideração a população de Jaboticabal que possui a faixa etária e renda média definidas como o público-alvo e considerando os potenciais concorrentes do negócio, foi definido que a empresa possui a oportunidade de atingir, aproximadamente, 3% do público potencial no primeiro ano, com a meta de atingir ao menos 5,60% desse público em até 5 anos.

Assim, foram estimados o mínimo, provável e máximo de pessoas que frequentariam a empresa a cada mês nos anos 1 ao 5, realizando 100 previsões de receita por ano e utilizando a média dessas previsões para realizar o fluxo de caixa, conforme fórmula a seguir:

$$A = b \times 12 \text{ (meses)}$$

Onde:

A = N° aleatório de pessoas que frequentaram o estabelecimento por mês (Monte Carlo)

B = preço médio por venda

A tabela 9 representa o fluxo de caixa completo para a cafeteria Café Casa de Vó:

Tabela 9 - Fluxo de Caixa Completo do Café Casa de Vó.

		0		1		2		3		4		5	
R\$	-	R\$	408.790,39	R\$	580.562,02	R\$	776.147,58	R\$	853.744,12	R\$	945.429,12	R\$	
R\$	-	R\$	24.975,09	R\$	41.293,39	R\$	60.547,79	R\$	68.850,62	R\$	78.660,92	R\$	
R\$	-	R\$	20.439,52	R\$	34.833,72	R\$	54.330,33	R\$	68.299,53	R\$	85.088,62	R\$	
R\$	13.967,00	R\$	13.967,00	R\$	18.868,27	R\$	25.871,59	R\$	31.730,82	R\$	34.665,73	R\$	
R\$	-	R\$	349.408,78	R\$	580.562,02	R\$	635.397,87	R\$	684.863,15	R\$	747.013,85	R\$	
R\$	-	R\$	167.604,06	R\$	226.419,19	R\$	310.459,03	R\$	380.769,88	R\$	415.988,81	R\$	
R\$	-	R\$	216.211,24	R\$	312.849,44	R\$	405.140,76	R\$	404.123,62	R\$	450.779,39	R\$	
R\$	-	R\$	30.000,00	R\$	30.000,00	R\$	30.000,00	R\$	30.000,00	R\$	30.000,00	R\$	
R\$	-	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	
R\$	-	R\$	1.800,00	R\$	1.800,00	R\$	1.800,00	R\$	1.800,00	R\$	1.800,00	R\$	
R\$	-	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	
R\$	-	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	
R\$	-	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	8.400,00	R\$	
R\$	-	R\$	115.453,73	R\$	115.453,73	R\$	115.453,73	R\$	115.453,73	R\$	115.453,73	R\$	
R\$	-	R\$	42.000,00	R\$	42.000,00	R\$	42.000,00	R\$	42.000,00	R\$	42.000,00	R\$	
R\$	-	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	
R\$	-	R\$	209.953,73	R\$	209.953,73	R\$	209.953,73	R\$	209.953,73	R\$	209.953,73	R\$	
R\$	-	R\$	6.257,51	R\$	102.895,71	R\$	195.187,02	R\$	194.169,89	R\$	240.825,66	R\$	
R\$	-	R\$	4.243,98	R\$	8.137,96	R\$	12.031,94	R\$	15.925,92	R\$	19.819,90	R\$	
R\$	-	R\$	2.013,53	R\$	94.757,75	R\$	183.155,08	R\$	178.243,97	R\$	221.005,76	R\$	
R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	
R\$	-	R\$	2.013,53	R\$	94.757,75	R\$	183.155,08	R\$	178.243,97	R\$	221.005,76	R\$	
R\$	-	R\$	4.243,98	R\$	8.137,96	R\$	12.031,94	R\$	15.925,92	R\$	19.819,90	R\$	
R\$	-	R\$	6.257,51	R\$	102.895,71	R\$	195.187,02	R\$	194.169,89	R\$	240.825,66	R\$	
R\$	207.691,87	R\$	25.678,75	R\$	25.678,75	R\$	25.678,75	R\$	25.678,75	R\$	25.678,75	R\$	
R\$	102.715,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	
R\$	104.976,87	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	
R\$	207.691,87	-R\$	19.421,24	R\$	77.216,96	R\$	169.508,27	R\$	168.491,14	R\$	215.146,91	R\$	
R\$	207.691,87	-R\$	16.199,16	R\$	53.720,94	R\$	98.364,24	R\$	81.552,80	R\$	86.858,51	R\$	
R\$	147.691,87	-R\$	19.373,37	-R\$	23.486,16	-R\$	28.472,05	-R\$	34.516,39	-R\$	41.843,90	R\$	
R\$	-	R\$	26.998,37	R\$	22.885,58	R\$	17.899,69	R\$	11.855,34	R\$	4.527,84	R\$	
R\$	60.000,00	-R\$	65.792,98	R\$	30.845,22	R\$	123.136,53	R\$	122.119,40	R\$	168.775,17	R\$	
R\$	60.000,00	-R\$	56.426,23	R\$	22.687,71	R\$	77.676,79	R\$	66.067,89	R\$	78.309,74	R\$	
R\$	125.792,98	R\$	-	R\$	30.845,22	R\$	123.136,53	R\$	122.119,40	R\$	168.775,17	R\$	

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Os Custos e despesas fixas (CF) são os que não variam proporcionalmente de acordo com o nível de atividade da empresa. No entanto, isso não significa que esse valor não irá mudar

de um período para o outro, mas sim, que a mudança independe da receita gerada. As Despesas e Custos Variáveis (VC) são caracterizados por variações proporcionais à receita gerada pela empresa, onde o valor pode incluir comissões, impostos sobre vendas e fornecedores (CORREIA NETO et al., 2002).

Segundo Matias (2023), custos são todos os gastos relacionados à produção de uma empresa e as despesas são gastos incorridos pela empresa que não estão diretamente relacionados ao processo produtivo, como água, luz, aluguel etc. Dentro dessa lógica, a cafeteria Café Casa de Vó possui como CV os fornecedores e como CF os encargos trabalhistas das três funcionárias. Já as despesas fixas são energia elétrica, água, internet, conta telefônica, software, contador, encargos trabalhistas com o funcionário que é atendente, aluguel e seguro.

Depois que a Receita é estimada pelo método de Monte Carlo, os CV podem ser derivados através de relações percentuais. Na cafeteria, para a definição dos fornecedores, foram estipulados o custo de cada produto oferecido e posteriormente, fez-se a somatória de todos os preços unitários e de todos os custos, obtendo-se que, aproximadamente, 45% são os custos dos produtos. Portanto, a cada ano foi estipulada uma porcentagem de gastos com fornecedores que varia entre 39% e 45% do valor da Receita.

9.1 Tributos e Deduções

De acordo com o SEBRAE (2023), no que se refere à tributação é preciso escolher o sistema ideal de gasto tributário que seja o mais econômico possível. Como o faturamento do Café Casa de Vó não ultrapassa R\$ 4,8 milhões por ano, o regime do Simples Nacional é o mais adequado, tendo os cálculos baseados no faturamento anual da empresa e nos índices correspondentes ao ramo do negócio. Nos dois primeiros anos da cafeteria, como a Receita estimada está entre R\$360.000,00 e R\$720.000,00, a porcentagem de tributos foi de 9,5%, com deduções de R\$13.860,00. Já nos três anos seguintes, esse número aumenta para 10,7%, devido ao aumento da Receita, e possibilita deduções de R\$22.500,00.

As Deduções são as perdas que ocorrem na receita da empresa, com produtos que não foram vendidos. Por ser do ramo alimentício, foi considerado a estimativa de perda de 5% na Receita do primeiro ano, variando até 9% no quinto ano, e para o cálculo foi efetuado uma multiplicação da Receita projetada por 0,05 e aumentando sucessivamente 1% ao ano.

9.2 Margem de Contribuição Total

Após estimar os valores da receita bruta, faz-se necessário subtrair os tributos, fornecedores (CV) e as deduções. Essa subtração tem como resultado a Margem de Contribuição Total (MCT), que representa o quanto sobrou da receita direta de vendas, após a dedução de custos e despesas variáveis, para cobrir os CF (FISCHER, 2006). Observa-se que o Café Casa de Vó, após realizar a MCT, possui todas as margens positivas, mostrando que os preços dos produtos estão adequados e possuem a capacidade de cobrir os custos fixos e, posteriormente, obter lucratividade.

9.3 EBTIDA

O EBITDA é o lucro da empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização e é considerado um dos indicadores primordiais para as empresas utilizarem com o intuito de compreender a capacidade de recursos via operação das organizações. Dentro dessa lógica, para que o lucro do EBITDA seja considerado bom, ele precisa ser positivo e quanto maior, melhor será para a empresa, demonstrando que ela é capaz de gerar caixa com a sua principal atividade (MOREIRA et al., 2014). A fórmula utilizada para esse cálculo é:

$$EBITDA = MCT - Custos fixos$$

Analisando o EBTIDA do Café Casa de Vó, observa-se que o indicador em todos os anos tende a apresentar um resultado positivo, demonstrando que a empresa possui recursos suficientes para cumprir com suas obrigações em relação aos custos fixos e variáveis, obtendo assim a eficiência operacional.

9.4 Depreciação

A depreciação pode ser entendida como a perda de valor de um bem devido ao uso e desgaste natural ao longo dos anos. No fluxo de caixa, a depreciação é calculada em cima dos bens da empresa, conhecidos como ativo permanente (PEREIRA, 2022). O seu cálculo deve ser realizado considerando a vida útil e as taxas de acordo com a Receita Federal do Brasil. Para a cafeteria Café Casa de Vó, foram utilizadas as seguintes porcentagens de depreciação:

Instalações (10%);

Móveis e utensílios (10%);

Máquinas e equipamentos (10%);

Equipamentos de informática (20%);

Equipamentos de comunicação (20%);

A fórmula usada para cálculo da depreciação anual foi:

$$\text{Depreciação anual} = \frac{(\text{custo de aquisição} - \text{porcentagem de depreciação})}{\text{vida útil}}$$

Logo, do segundo ao quinto ano o custo de aquisição é o valor do bem no ano anterior.

9.5 LAIR

O LAIR representa o lucro antes do cálculo do IR, e sua conta é realizada com a subtração de todos os valores decorrentes de operações de recebimento e pagamento (PEREIRA; SILVA, 2010). Na empresa Café Casa de Vó, o LAIR ficou positivo em todos os anos, representando que a empresa obteve lucro. Para efeitos de cálculos do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social (CS), é necessário subtrair o valor da depreciação para que a empresa não pague impostos sobre ela. Posteriormente, soma-se novamente o valor da depreciação após o Resultado Contábil para obter o Fluxo de Caixa Operacional.

É importante salientar que a empresa em questão utiliza a tributação do Simples Nacional, não sendo necessário calcular o IR/CS após o LAIR, já que esse método de tributação possui um recolhimento único que já foram calculados após a receita bruta. Por fim, após a dedução do imposto de renda e da contribuição social, há o resultado contábil da empresa, que ficou no mesmo valor do LAIR já que a cafeteria Café Casa de Vó utiliza o método Simples Nacional para os tributos.

9.6 Fluxo de Caixa Operacional

O fluxo de caixa operacional é soma do resultado contábil e da depreciação, tendo como resultado o total de lucro da empresa, após cumprir com todas as suas obrigações (custos/despesas fixas e variáveis e impostos). Diante disso, a empresa Café Casa de Vó, obteve o fluxo de caixa operacional positivo em todos os anos. No primeiro, o resultado do fluxo operacional foi bem menor devido, como já dito anteriormente, ao valor da receita bruta ser menor, já que a empresa estava entrando no mercado. Do ano 3 para o ano 4, o fluxo de caixa operacional diminuiu em decorrência ao aumento do custo com fornecedores. Este custo foi estipulado no ano 4 em 45% por cento da receita e no ano 3 em 40%. Como já mencionado, fornecedores é um custo variável e foi realizado com base no custo unitário de cada produto, podendo chegar até em 45% do preço de venda dos produtos da empresa.

9.7 Investimento

O investimento é o gasto da empresa aplicado em aquisições com vista a benefícios futuros. Para ter o valor do investimento na empresa Café Casa de Vó, foram realizadas pesquisas de todos os itens tangíveis e de investimentos pré-operacionais, como reforma do imóvel, projeto, treinamento dos funcionários, registro da empresa e serviços de gráfica (SIQUEIRA, 2019). Abaixo, na Tabela 10, os valores dos investimentos:

Tabela 10 - Investimentos do Café Casa de Vó.

Investimento fixo	
Máquinas e equipamentos	R\$ 32.110,00
Móveis e utensílios	R\$ 15.605,00
Subtotal	R\$ 47.715,00
Investimento pré operacionais	
Reforma no imóvel não próprio	R\$ 40.000,00
Projeto (arquitetura/iluminação)	R\$ 7.000,00
Registro da empresa	R\$ 2.000,00
Treinamento dos funcionários	R\$ 5.000,00
Gráfica	R\$ 1.000,00
Subtotal	R\$ 35.000,00
Total de investimento inicial	R\$ 102.715,00

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A Tabela 11, a seguir, representa o levantamento de todos os itens do investimento e sua respectiva depreciação ao longo dos 5 anos do projeto:

TANGÍVEIS											
Máquinas e equipamentos											
Item	QTD	Aquisição	Total	Vida útil	Depreciação	Depreciação anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Máquina de café expresso profissional	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	10	10%	R\$ 299,99	R\$ 2.700,01	R\$ 2.400,02	R\$ 2.100,03	R\$ 1.800,04	R\$ 1.500,05
Balança digital até 10kg	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00	10	10%	R\$ 2,99	R\$ 27,01	R\$ 24,02	R\$ 21,03	R\$ 18,04	R\$ 15,05
Balança até 30kg	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00	10	10%	R\$ 49,99	R\$ 450,01	R\$ 400,02	R\$ 350,03	R\$ 300,04	R\$ 250,05
Filtro de água	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	10	10%	R\$ 69,99	R\$ 630,01	R\$ 560,02	R\$ 490,03	R\$ 420,04	R\$ 350,05
Vitrine refrigerada	1	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	10	10%	R\$ 479,99	R\$ 4.320,01	R\$ 3.840,02	R\$ 3.360,03	R\$ 2.880,04	R\$ 2.400,05
Estufa para salgados	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	10	10%	R\$ 99,99	R\$ 900,01	R\$ 800,02	R\$ 700,03	R\$ 600,04	R\$ 500,05
Liquidificador industrial 4L	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00	10	10%	R\$ 54,99	R\$ 1.045,01	R\$ 990,02	R\$ 935,03	R\$ 880,04	R\$ 825,05
Batedeira	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00	10	10%	R\$ 29,99	R\$ 570,01	R\$ 540,02	R\$ 510,03	R\$ 480,04	R\$ 450,05
Espresmedor de frutas	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00	10	10%	R\$ 29,99	R\$ 570,01	R\$ 540,02	R\$ 510,03	R\$ 480,04	R\$ 450,05
Forno elétrico 46L	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	10	10%	R\$ 149,99	R\$ 1.350,01	R\$ 1.200,02	R\$ 1.050,03	R\$ 900,04	R\$ 750,05
Forno de microondas 38L	1	R\$ 630,00	R\$ 630,00	10	10%	R\$ 62,99	R\$ 567,01	R\$ 504,02	R\$ 441,03	R\$ 378,04	R\$ 315,05
Geladeira comercial	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	10	10%	R\$ 499,99	R\$ 4.500,01	R\$ 4.000,02	R\$ 3.500,03	R\$ 3.000,04	R\$ 2.500,05
Fogão industrial quatro bocas + forno	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	10	10%	R\$ 129,99	R\$ 1.170,01	R\$ 1.040,02	R\$ 910,03	R\$ 780,04	R\$ 650,05
Coifa exaustão	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	10	10%	R\$ 59,99	R\$ 540,01	R\$ 480,02	R\$ 420,03	R\$ 360,04	R\$ 300,05
Lava-louças	1	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	10	10%	R\$ 269,99	R\$ 2.430,01	R\$ 2.160,02	R\$ 1.890,03	R\$ 1.620,04	R\$ 1.350,05
Notebook	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	5	20%	R\$ 699,96	R\$ 2.800,04	R\$ 2.100,08	R\$ 1.400,12	R\$ 700,16	R\$ 0,20
Impressora	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00	5	20%	R\$ 149,96	R\$ 600,04	R\$ 450,08	R\$ 300,12	R\$ 150,16	R\$ 0,20
Máquina de pagamentos em cartão	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00	5	20%	R\$ 49,96	R\$ 200,04	R\$ 150,08	R\$ 100,12	R\$ 50,16	R\$ 0,20
Telefone	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00	5	20%	R\$ 29,96	R\$ 120,04	R\$ 90,08	R\$ 60,12	R\$ 30,16	R\$ 0,20
Aparelho de Som ambiente Bluetooth	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	10	10%	R\$ 59,99	R\$ 540,01	R\$ 480,02	R\$ 420,03	R\$ 360,04	R\$ 300,05
Ar condicionado	2	R\$ 1.400,00	R\$ 2.800,00	10	10%	R\$ 139,99	R\$ 2.660,01	R\$ 2.520,02	R\$ 2.380,03	R\$ 2.240,04	R\$ 2.100,05
TOTAL	25	-	R\$ 32.110,00			R\$ 3.420,67	R\$ 28.689,33	R\$ 25.268,66	R\$ 21.847,99	R\$ 18.427,32	R\$ 15.006,65
Depreciação Total/Ano							R\$ 3.420,67	R\$ 6.841,34	R\$ 10.262,01	R\$ 13.682,68	R\$ 17.103,35

No ano 0 da empresa, o Capital de Giro também precisa ser estipulado como investimento, e levando em consideração que a empresa também trabalhará com as vendas a prazo e que precisa cumprir com suas obrigações ao longo dos meses, foi definido no ano 0 um capital de giro de seis meses das despesas e custos fixos da empresa (R\$ 104.976,87), para que ela consiga cumprir com suas obrigações até o recebimento de suas vendas a prazo. Assim, tem-se de investimento inicial mais capital de giro o valor de R\$ 207.691,87. Para os demais anos, é imprescindível entender que a empresa precisa separar um valor de investimento em decorrência de compra de novos ativos permanentes e de manutenção, sendo assim, por ano, foi definido um investimento de 25% no valor total de investimento do ano 0 em ativos permanentes, sendo estipulado R\$ 25.678,75 a cada ano.

9.8 Fluxo de Caixa Livre (FCL)

Por fim, tem-se o resultado do fluxo de caixa livre, que mostra o lucro da empresa após todos os pagamentos. Observa-se que no ano 1 o fluxo de caixa livre ficou negativo, demonstrando que as obrigações e investimentos realizados pela empresa nesse ano foram maiores que as suas receitas, não obtendo lucro. Porém, nos próximos anos, o caixa livre da empresa fica crescente, demonstrando que a empresa possui capacidade de cumprir com suas obrigações com o seu recurso próprio.

10 ESTIMATIVA DAS TAXAS

Para dar sequência ao fluxo de caixa, é necessário apresentar como foram extraídas a estimativa das taxas de descontos, o fluxo de caixa descontado, o fluxo de caixa descontado para o acionista e as três informações importantes para a análise do investimento: VPL, TIR e Payback. Por último, será apresentada uma breve análise econômica e financeira do projeto para a empresa Café Casa de Vó.

A taxa de desconto pelo método WACC é usada para análise econômica da empresa, E para extraí-la é necessário primeiro ter a taxa pelo método CAPM. A seguir, serão especificadas as premissas utilizadas para conseguir as taxas:

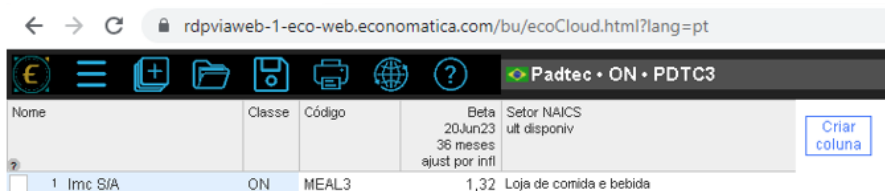
- **Beta:** foi extraído pela plataforma Economática seguindo três etapas:

1º Em “Definição dos Parâmetros”, utilizaram-se variações diárias dentro do período de 3 anos (36 meses), levando em consideração a data de 20/06/2023 em que foi realizado;

2º Foi usada como base duas empresas que possuem o ramo de atividade semelhante ao da cafeteria, sendo a primeira “Imc S/A - Loja de comida e bebida” e a segunda “Zamp S/A- Restaurante e outros lugares para comer”;

3º Foram consideradas variações diárias, sendo extraído o valor de 1,32 da empresa “*Imc S/A*” e 1,20 da “*Zamp S/A*” no dia 20/06/2023. As Figuras 3 e 4 a seguir ilustram os valores retirados do site Economática:

Figura 4 - Beta da empresa *Imc S/A*.



Nome	Classe	Código	Beta 20Jun23 36 meses ajust por infl	Setor NAICS ult disponiv
1 Imc S/A	ON	MEAL3	1,32	Loja de comida e bebida

Fonte: Site Economática, 2023.

Figura 5 - Beta da empresa *Zamp S/A*.



Nome	Classe	Código	Beta 20Jun23 36 meses ajust por infl	Setor NAICS ult disponiv
1 Zamp S.A.	ON	ZAMP3	1,20	Restaurantes e outros lugares para comer

Fonte: Site Economática, 2023.

Assim, como o projeto da empresa possui um perfil mais conservador, foi utilizado o maior valor para o beta, sendo ele 1,32.

- **Selic:** a taxa Selic foi extraída através do boletim Focus, também na data de 20/06/2023. Como a empresa tem a projeção de 5 anos, foi necessário utilizar como base a taxa Selic do ano de 2026;
- **Prêmio de mercado:** o valor do prêmio de mercado foi extraído através do trabalho “*Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 80 countries in 2023*”, desenvolvido pelo professor de finanças Pablo Fernandez et al;
- **CAPM (KE):** é a taxa de desconto calculada pela seguinte fórmula:

$$CAPM (Ke) = RF + \beta (RM - RF)$$

Onde:

RF = Taxa livre de risco (SELIC)

β = Beta

RM - RF = Riscos específicos

Para os riscos específicos da fórmula, foi utilizado o valor do Prêmio de Mercado.

- **Inflação prevista:** é necessário utilizar a inflação prevista no projeto com o intuito de ter a taxa de desconto real. Logo, pelo boletim Focus extraído em 20/06/2023, para o ano de 2026, a inflação está projetada em 3,8%;
- **CAPM (Ke) real:** para obter esse valor, foi apenas deflacionado o CAPM;
- **CAPM (Kd) dívida:** é necessário obter o Kd dívida para extrair a taxa de financiamento e, posteriormente, o WACC. Para o CAPM da dívida, foram utilizados o fator, a taxa BNDES de 1,5% e a taxa do agente, todas extraídas no site BNDES no dia 20/06/2023. A fórmula abaixo demonstra como é realizada a taxa de juros:

$$\text{Taxa de financiamento} = (1 + \text{fator}) \times (1 + \text{taxa BNDES}) \times (1 + \text{taxa do agente}) - 1$$

- **WACC:** é o custo médio ponderado de Capital, ou taxa de desconto, sendo possível por meio dele verificar o *valuation* da empresa. Seu cálculo é realizado pela seguinte fórmula:

$$WACC = Ke \text{ real } x + \text{taxa de financiamento } x \left(\frac{\text{Dívida}}{\text{Investimento}} \right)$$

- **PL:** é o patrimônio líquido da empresa, sendo que cada uma das quatro sócias, no primeiro momento, disponibilizará o valor de R\$ 15.000,00 cada, totalizando R\$ 60.000,00;
- **Dívida:** levando em consideração o valor total necessário de investimento e fazendo a subtração desse valor, obtém-se o resultado do total necessário para financiamento. Posteriormente, será apresentado se o projeto Café Casa de Vó atende os requisitos para o financiamento e o método utilizado para pagamento desse.

Tabela 12 - Estimativa das taxas.

Beta	1,32
Selic	8,75%
Prêmio de Mercado	9,30%
CAPM (Ke)	21,03%
Inflação prevista	3,80%
CAPM (Ke) real	16,60%
CAPM (Kd) dívida	Site BNDS
Fator	13,8%
Taxa BNDS	1,5%
Taxa o agente	5%
Taxa financiamento	21,23%
Investimento	R\$ 207.691,87
PL	R\$ 60.000,00
Dívida	R\$ 147.691,87
WACC	19,89%

Fonte: Elaboração própria, 2023.

11 ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO

A estrutura de financiamento para captar os recursos necessários no início da empresa Café Casa de Vó será 29% de capital próprio e 71% por financiamento de terceiros, no caso, pelo Banco BNDES que possuem menores taxas para as empresas. Assim, levando em consideração que o valor de investimento para o primeiro ano é de R\$ 207.691,87, será necessário financiar pelo BNDES o valor de R\$ 147.691,87, com um prazo de pagamento total de 60 meses (5 anos) e uma carência de 12 meses.

Para calcular a taxa de juros mensal, foi preciso converter a taxa de juros anual de 21,23% utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de juros (a.m.)} = [(1 + \text{taxa de juros a.a.})^{(1 \div 12)}] - 1$$

A Tabela 13 abaixo representa os valores das taxas definidas para cálculo da estrutura de financiamento do projeto:

Tabela 13 - Financiamento para o Café Casa de Vó.

Financiamento	R\$ 147.691,87
Taxa juros (a.a.)	21,23%
Taxa mês (a.m.)	1,6172%
Tempo (meses)	60
Parcelas PRICE	-R\$ 3.864,31
TOTAL	-R\$ 231.858,69

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Após definição do valor necessário para financiamento, do tempo em meses para pagamento da dívida e da taxa de juros ao mês, é importante realizar o cálculo das parcelas do financiamento através de dois sistemas, SAC e PRICE, para verificar o mais eficiente de acordo com a disponibilidade de caixa da empresa. O sistema SAC possui parcelas decrescentes e amortização constante, já que os juros pagos decrescem a cada prestação. Já o sistema PRICE, possui parcelas iguais para pagamento, variando a amortização (LAPO, 2015).

Ao realizar os cálculos, verificou-se que por meio do sistema PRICE o valor mensal das prestações seria de R\$ 3.864,31, enquanto pelo SAC, apesar dos juros diminuírem no decorrer dos anos, a primeira prestação seria no valor de R\$ 4.850,01 e apenas no 25º mês o valor da ela diminuiria para R\$ 3.854,81.

Comparando os valores totais de ambos os sistemas de financiamento, sendo o PRICE de R\$ 231.858,69 e o SAC de R\$ 220.540,34, e levando em consideração que no ano 0 e 1 o fluxo de

caixa livre da empresa é negativo, define-se o sistema PRICE como o melhor para o projeto do Café Casa de Vó. A Tabela 14, a seguir, representa a simulação de financiamento pelo sistema PRICE.

Tabela 14 - Estrutura de financiamento do Café Casa de Vó.

Prestação	Principal	Juros	Amortização	Prestação	Saldo final
1	R\$ 147.691,87	R\$ 2.388,47	R\$ 1.475,84	R\$ 3.864,31	R\$ 146.216,03
2	R\$ 146.216,03	R\$ 2.364,61	R\$ 1.499,70	R\$ 3.864,31	R\$ 144.716,33
3	R\$ 144.716,33	R\$ 2.340,35	R\$ 1.523,96	R\$ 3.864,31	R\$ 143.192,37
4	R\$ 143.192,37	R\$ 2.315,71	R\$ 1.548,60	R\$ 3.864,31	R\$ 141.643,76
5	R\$ 141.643,76	R\$ 2.290,66	R\$ 1.573,65	R\$ 3.864,31	R\$ 140.070,12
6	R\$ 140.070,12	R\$ 2.265,22	R\$ 1.599,10	R\$ 3.864,31	R\$ 138.471,02
7	R\$ 138.471,02	R\$ 2.239,35	R\$ 1.624,96	R\$ 3.864,31	R\$ 136.846,07
8	R\$ 136.846,07	R\$ 2.213,08	R\$ 1.651,24	R\$ 3.864,31	R\$ 135.194,83
9	R\$ 135.194,83	R\$ 2.186,37	R\$ 1.677,94	R\$ 3.864,31	R\$ 133.516,89
10	R\$ 133.516,89	R\$ 2.159,24	R\$ 1.705,07	R\$ 3.864,31	R\$ 131.811,82
11	R\$ 131.811,82	R\$ 2.131,66	R\$ 1.732,65	R\$ 3.864,31	R\$ 130.079,17
12	R\$ 130.079,17	R\$ 2.103,64	R\$ 1.760,67	R\$ 3.864,31	R\$ 128.318,50
TOTAL	-	R\$ 26.998,37	R\$ 19.373,37	R\$ 46.371,74	-
13	R\$ 128.318,50	R\$ 2.075,17	R\$ 1.789,14	R\$ 3.864,31	R\$ 126.529,35
14	R\$ 126.529,35	R\$ 2.046,23	R\$ 1.818,08	R\$ 3.864,31	R\$ 124.711,28
15	R\$ 124.711,28	R\$ 2.016,83	R\$ 1.847,48	R\$ 3.864,31	R\$ 122.863,80
16	R\$ 122.863,80	R\$ 1.986,95	R\$ 1.877,36	R\$ 3.864,31	R\$ 120.986,44
17	R\$ 120.986,44	R\$ 1.956,59	R\$ 1.907,72	R\$ 3.864,31	R\$ 119.078,72
18	R\$ 119.078,72	R\$ 1.925,74	R\$ 1.938,57	R\$ 3.864,31	R\$ 117.140,15
19	R\$ 117.140,15	R\$ 1.894,39	R\$ 1.969,92	R\$ 3.864,31	R\$ 115.170,23
20	R\$ 115.170,23	R\$ 1.862,53	R\$ 2.001,78	R\$ 3.864,31	R\$ 113.168,46
21	R\$ 113.168,46	R\$ 1.830,16	R\$ 2.034,15	R\$ 3.864,31	R\$ 111.134,31
22	R\$ 111.134,31	R\$ 1.797,27	R\$ 2.067,05	R\$ 3.864,31	R\$ 109.067,26
23	R\$ 109.067,26	R\$ 1.763,84	R\$ 2.100,47	R\$ 3.864,31	R\$ 106.966,78
24	R\$ 106.966,78	R\$ 1.729,87	R\$ 2.134,44	R\$ 3.864,31	R\$ 104.832,34
TOTAL	-	R\$ 22.885,58	R\$ 23.486,16	R\$ 46.371,74	-
25	R\$ 104.832,34	R\$ 1.695,35	R\$ 2.168,96	R\$ 3.864,31	R\$ 102.663,38
26	R\$ 102.663,38	R\$ 1.660,27	R\$ 2.204,04	R\$ 3.864,31	R\$ 100.459,34
27	R\$ 100.459,34	R\$ 1.624,63	R\$ 2.239,68	R\$ 3.864,31	R\$ 98.219,66
28	R\$ 98.219,66	R\$ 1.588,41	R\$ 2.275,90	R\$ 3.864,31	R\$ 95.943,76
29	R\$ 95.943,76	R\$ 1.551,60	R\$ 2.312,71	R\$ 3.864,31	R\$ 93.631,05
30	R\$ 93.631,05	R\$ 1.514,20	R\$ 2.350,11	R\$ 3.864,31	R\$ 91.280,94
31	R\$ 91.280,94	R\$ 1.476,20	R\$ 2.388,12	R\$ 3.864,31	R\$ 88.892,82
32	R\$ 88.892,82	R\$ 1.437,58	R\$ 2.426,74	R\$ 3.864,31	R\$ 86.466,09
33	R\$ 86.466,09	R\$ 1.398,33	R\$ 2.465,98	R\$ 3.864,31	R\$ 84.000,11
34	R\$ 84.000,11	R\$ 1.358,45	R\$ 2.505,86	R\$ 3.864,31	R\$ 81.494,25
35	R\$ 81.494,25	R\$ 1.317,93	R\$ 2.546,39	R\$ 3.864,31	R\$ 78.947,86
36	R\$ 78.947,86	R\$ 1.276,75	R\$ 2.587,57	R\$ 3.864,31	R\$ 76.360,30

TOTAL	-	R\$	17.899,69	R\$ 28.472,05	R\$ 46.371,74	-
37	R\$ 76.360,30	R\$	1.234,90	R\$ 2.629,41	R\$ 3.864,31	R\$ 73.730,88
38	R\$ 73.730,88	R\$	1.192,38	R\$ 2.671,93	R\$ 3.864,31	R\$ 71.058,95
39	R\$ 71.058,95	R\$	1.149,17	R\$ 2.715,15	R\$ 3.864,31	R\$ 68.343,80
40	R\$ 68.343,80	R\$	1.105,26	R\$ 2.759,05	R\$ 3.864,31	R\$ 65.584,75
41	R\$ 65.584,75	R\$	1.060,64	R\$ 2.803,67	R\$ 3.864,31	R\$ 62.781,07
42	R\$ 62.781,07	R\$	1.015,30	R\$ 2.849,02	R\$ 3.864,31	R\$ 59.932,06
43	R\$ 59.932,06	R\$	969,22	R\$ 2.895,09	R\$ 3.864,31	R\$ 57.036,97
44	R\$ 57.036,97	R\$	922,40	R\$ 2.941,91	R\$ 3.864,31	R\$ 54.095,06
45	R\$ 54.095,06	R\$	874,83	R\$ 2.989,49	R\$ 3.864,31	R\$ 51.105,57
46	R\$ 51.105,57	R\$	826,48	R\$ 3.037,83	R\$ 3.864,31	R\$ 48.067,74
47	R\$ 48.067,74	R\$	777,35	R\$ 3.086,96	R\$ 3.864,31	R\$ 44.980,78
48	R\$ 44.980,78	R\$	727,43	R\$ 3.136,88	R\$ 3.864,31	R\$ 41.843,90
TOTAL	-	R\$	11.855,34	R\$ 34.516,39	R\$ 46.371,74	-
49	R\$ 41.843,90	R\$	676,70	R\$ 3.187,61	R\$ 3.864,31	R\$ 38.656,29
50	R\$ 38.656,29	R\$	625,15	R\$ 3.239,16	R\$ 3.864,31	R\$ 35.417,13
51	R\$ 35.417,13	R\$	572,77	R\$ 3.291,55	R\$ 3.864,31	R\$ 32.125,58
52	R\$ 32.125,58	R\$	519,54	R\$ 3.344,78	R\$ 3.864,31	R\$ 28.780,81
53	R\$ 28.780,81	R\$	465,44	R\$ 3.398,87	R\$ 3.864,31	R\$ 25.381,94
54	R\$ 25.381,94	R\$	410,48	R\$ 3.453,83	R\$ 3.864,31	R\$ 21.928,10
55	R\$ 21.928,10	R\$	354,62	R\$ 3.509,69	R\$ 3.864,31	R\$ 18.418,41
56	R\$ 18.418,41	R\$	297,86	R\$ 3.566,45	R\$ 3.864,31	R\$ 14.851,96
57	R\$ 14.851,96	R\$	240,19	R\$ 3.624,13	R\$ 3.864,31	R\$ 11.227,84
58	R\$ 11.227,84	R\$	181,58	R\$ 3.682,73	R\$ 3.864,31	R\$ 7.545,10
59	R\$ 7.545,10	R\$	122,02	R\$ 3.742,29	R\$ 3.864,31	R\$ 3.802,81
60	R\$ 3.802,81	R\$	61,50	R\$ 3.802,81	R\$ 3.864,31	R\$ 0,00
TOTAL	-	R\$	4.527,84	R\$ 41.843,90	R\$ 46.371,74	-

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Para a empresa conseguir o financiamento, precisam ser atendidas duas premissas: a dívida total dividida pelo EBTIDA precisa ser inferior a 4, demonstrando que o EBTIDA da empresa é suficiente para pagar a dívida em até 4 anos, e o valor da parcela do financiamento dividido pelo FCL precisa ser menor que 40%, demonstrando que a empresa consegue ter recursos para pagar o financiamento ao longo dos anos.

Considerando uma dívida total nos 5 anos de R\$ 2.782.868,32 (CV, CF e financiamento), dividida por um ETIDA total de R\$ 739.335,78, o resultado será de 3,76, que satisfaz a primeira premissa. A empresa também atenderá a segunda premissa, pois ao somar o total das parcelas do financiamento (R\$ 231.858,69) e dividir pelo FCL total nos 5 anos (R\$ 610.942,03), obtém-se o valor de 37,95%, ou seja, dadas as condições, é provável que ela atenda a todos os requisitos necessários para conseguir o financiamento e cumprir as obrigações de pagamento.

12 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA

Os indicadores de viabilidade em um projeto permitem indicar o grau de sustentabilidade e rentabilidade das atividades ao longo do tempo, já que estimam os possíveis resultados e os riscos inerentes ao processo. Sendo assim, os instrumentos e métodos utilizados na elaboração desses indicadores concebem a comparação entre o investimento e retorno com o objetivo de verificar os rendimentos e custos associados ao próprio investimento (SOLDERA; KUHN, 2018).

É imprescindível que a análise de um projeto seja feita por indicadores econômicos e financeiros, pois é possível que o projeto seja viável do ponto de vista econômico e não do financeiro. Os indicadores econômicos referem-se ao próprio projeto, ou seja, ao Fluxo de caixa descontado, ao VPL, TIR e Payback com base na taxa de desconto feita pelo método WACC. Já os indicadores financeiros referem-se à viabilidade para o acionista, sendo feito o fluxo de caixa descontado do acionista, VPL, TIR e Payback com base na taxa de desconto feita pelo método CAPM.

12.1 Fluxo de Caixa Descontado (FCD)

A avaliação pelo método do fluxo de caixa descontado baseia-se na teoria de que o valor de um negócio depende dos rendimentos futuros que ele irá gerar, descontados a seu valor presente por meio de uma taxa de desconto apropriada que reflita o fluxo estimado de risco inerente ao negócio (ENDLER, 2004). Portanto, o fluxo de caixa descontado demonstrará se compensa o gasto (investimento) mediante a receita que será gerada. A seguir, a fórmula do FCD:

$$\sum_{j=1}^n \frac{FCL}{(1+i)^t}$$

Como a análise financeira da empresa Café Casa de Vó foi projetada para 5 anos, foi preciso colocar seus valores em perpetuidade no 6º ano. Logo, para calcular o FCD foi definida a taxa de desconto, conhecida como WACC, e após sua aplicação junto ao tempo definido, o FCL é trazido para o valor presente. No 3º ano da empresa Café Casa de Vó, o FCL terá o valor de R\$ 77.216,96, sendo o valor do FCD de R\$ 53.720,94. A Tabela 15 abaixo, representa as próximas premissas que serão analisadas:

Tabela 15 - FCD, financiamento e FC do Acionista.

R\$	207.691,87	-R\$	19.421,24	R\$	77.216,96	R\$	169.508,27	R\$	168.491,14	R\$	215.146,91	R\$
R\$	207.691,87	-R\$	16.199,16	R\$	53.720,94	R\$	98.364,24	R\$	81.552,80	R\$	86.858,51	R\$
R\$	147.691,87	-R\$	19.373,37	-R\$	23.486,16	-R\$	28.472,05	-R\$	34.516,39	-R\$	41.843,90	R\$
R\$	-	R\$	26.998,37	R\$	22.885,58	R\$	17.899,69	R\$	11.855,34	R\$	4.527,84	R\$
R\$	60.000,00	-R\$	65.792,98	R\$	30.845,22	R\$	123.136,53	R\$	122.119,40	R\$	168.775,17	R\$
R\$	60.000,00	-R\$	56.426,23	R\$	22.687,71	R\$	77.676,79	R\$	66.067,89	R\$	78.309,74	R\$
R\$	125.792,98	R\$	-	R\$	30.845,22	R\$	123.136,53	R\$	122.119,40	R\$	168.775,17	R\$

Fonte: Elaboração própria, 2023.

12.2 FC do Acionista

O fluxo de caixa do acionista representa o fluxo de caixa livre para os acionistas após a subtração do financiamento e das despesas financeiras do FCL gerado pela empresa, demonstrando a capacidade de retorno aos acionistas (REIS, 2019). No presente trabalho, foi utilizada a seguinte fórmula para o cálculo:

$$FC \text{ Acionista} = FCL + \text{Financiamento} - \text{Desp. financeiras}$$

Para a empresa Café Casa de Vó foi escolhido o modelo *Price* de financiamento, que será explicado posteriormente. Em relação aos resultados do Fluxo de caixa do acionista, observa-se, na Tabela 13, que no ano 0 e 1 o valor foi de -R\$ 60.000,00 e -R\$ 65.792,98, respectivamente, e ocorrem devido ao fato de que os gastos foram maiores do que as receitas geradas nesses anos, tendendo a ficar positivo a partir do 2º ano.

12.3 FCD do Acionista

Para calcular o FCD do acionista foi usada a taxa de desconto K_e real (16,60%), calculada pelo método CAPM para ajustar os valores do fluxo de caixa do acionista, trazendo esses valores para o presente. É possível que a partir do 3º ano o fluxo de caixa para o acionista aumenta consideravelmente, mudando de R\$ 22.687,71 para R\$ 77.676,79.

No 4º ano ocorre um declínio, já que o valor do FCD do acionista foi de R\$ 66.067,89, devido a uma diminuição do FCL desse mesmo ano em relação ao 3º ano, em que o valor foi de R\$ 169.508,27 para R\$ 168.491,14. É interessante observar que nesse declínio, apesar de pouco (R\$ 1.017,13), influencia no FCD do acionista, acarretando uma diminuição de R\$ 11.608,90 entre o 3º e 4º ano.

12.4 FC do Acionista Ajustado

O FC do acionista ajustado refere-se ao quanto ele terá que desembolsar para que possa cumprir com as obrigações nos períodos em que o FC do acionista estiver negativo, como é o caso dos valores no ano 0 e 1. Já entre o 2º e 5º ano, a empresa Café Casa de Vó conseguiu obter um fluxo de caixa livre que, mesmo subtraindo o financiamento e as despesas financeiras, ficou positivo e, portanto, não precisou que o fluxo de caixa do acionista fosse ajustado

12.5 Valor Presente Líquido (VPL)

O indicador VPL, representa o valor presente líquido e considera o valor do investimento ao longo do tempo. Fazendo a análise por meio dessa ferramenta, será possível medir o valor dos fluxos de caixas futuros gerados pela atividade durante um tempo determinado. O VPL desconta os fluxos de caixa para o instante zero a uma taxa especificada, a TMA, mais conhecida como WACC. Por meio da fórmula a seguir, o investidor saberá qual o custo de capital e qual deverá ser o seu retorno para que o investimento seja positivo (DARONCO, 2018):

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} - Investimento\ Inicial$$

Para a empresa Café Casa de Vó o valor do WACC encontrado foi de 19,89%, conforme Tabela 12 apresentada anteriormente, ou seja, esse é o valor mínimo aceitável de retorno do investimento. Assim, considerando o valor do WACC para realizar o VPL, tem-se que se o VPL for negativo, rejeita-se o projeto e, se for maior que zero, aceita-se o projeto, pois ele terá payback. Logo, conforme dados da Tabela 16, o VPL da empresa Café Casa de Vó se mostra positivo, tanto para o valor do projeto quanto para os acionistas (que utilizou a taxa do CAPM (ke) real para cálculo), indicando que o mesmo poderá ser aceito.

12.6 Payback descontado

Payback representa o tempo que leva para que a atividade retorne o valor investido. Essa é uma das principais métricas utilizadas pelos investidores, pois quanto menor o tempo de retorno, menor o risco e mais líquido o investimento. Existem dois tipos de payback, o simples e o descontado. O descontado atualiza os valores do investimento a cada período em relação ao fluxo de caixa, considerando a taxa de atratividade (SOLDERA; KUHN, 2018). Para a empresa do presente projeto, utilizou-se o Payback descontado, obtendo resultado positivo a partir do 4º

ano, demonstrando que existe a oportunidade de recuperar o valor investido, possibilitando retorno aos acionistas no mesmo período.

12.7 TIR

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é o indicador relacionado ao rendimento da atividade em um período estipulado. Ela complementa a análise de VPL e reflete os rendimentos reais gerados por um investimento em um espaço de tempo, podendo ser expressa pela equação abaixo (SOLDERA; KUHN, 2018):

$$\sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

O cálculo no *Excel* é feito pela fórmula em que é adicionado todos os fluxos de caixa de um investimento, com o valor inicial investido (sendo esse negativo) e todo o retorno previsto, a uma estimativa que, no presente trabalho, foi utilizado o valor de 0,1.

Nesse sentido, o projeto será viável quando o valor da TIR for maior que o WACC. De acordo com os dados apresentados na Tabela 13, a TIR do Projeto, que considera apenas os valores do FCL para 5 anos, será de 32,82%. Já em termos de Perpetuidade para o projeto, onde a empresa terá um valor de FCL de R\$ 1.081.659,92 e um FCD de R\$ 364.236,48, é possível observar que o resultado é de 53,11% e para os acionistas, 39,38%.

12.7.1 TIR Modificada

Quando a TIR apresenta resultado superior a 30%, existe a possibilidade do projeto estar fora da realidade. Logo, há necessidade de realizar o cálculo da TIR Modificada. Segundo Prates (2017), a TIRM é uma medida melhor do retorno de longo prazo de um projeto de investimento, desde que seja tradicional porque leva em consideração as realidades do mercado. A seguir, a fórmula da TIRM para cálculo no Excel:

$$TIRM = (FCL; \text{taxa de financiamento}; WACC)$$

Como o trabalho foi projetado para 5 anos, e no 6º ano os valores de FCL e FCD da empresa são colocados em perpetuidade, observa-se que a TIRM para o projeto apresenta um valor de 28,83% enquanto a TIRM para a perpetuidade é de 44,46%. Além disso, a TIRM do acionista de 33,20%, indica que a empresa possui um bom percentual de retorno do investimento.

12.8 Índice de Lucratividade (IL)

A métrica conhecida como índice de rentabilidade é utilizada para medir a eficiência operacional de uma empresa. Ele fornece informações sobre o valor da receita que a empresa pode gerar com seu trabalho, indicando se a receita resultante é suficiente para cobrir os custos operacionais e gerar lucro, sendo expresso na fórmula a seguir (SEBRAE, 2011):

$$I.L = \frac{VPL}{- Investimento inicial}$$

Nesse sentido, após o cálculo constatou-se que a empresa Café Casa de Vó obteve um IL para os 5 anos de projeto de 0,4651, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido, a empresa receberá R\$ 0,4651 ou 46,51% de lucro. Quando o projeto é colocado em perpetuidade, esse valor aumenta para 2,2189 (221,89%). Já o IL do acionista será de 0,5727 (57,27%).

A Tabela 16 a seguir, representa todos os indicadores explicados anteriormente no trabalho:

Tabela 16 - Indicadores de viabilidade econômica para o projeto do Café Casa de Vó.

Indicadores	Projeto 5 anos		Projeto Perpetuidade		Acionista
Taxa		19,89%		19,89%	16,60%
VPL	R\$	96.605,46	R\$	460.841,93	R\$ 118.949,16
TIR		32,82%		53,11%	39,38%
TIRM		28,83%		44,46%	33,20%
Payback Ajustado		4º ano		4º ano	4º ano
IL		0,4651		2,2189	0,5727

Fonte: Elaboração própria, 2023.

13 CARACTERÍSTICAS SOCIETÁRIAS E FISCAL

13.1 Sociedade Limitada

Segundo o Artigo 966 da Lei nº 10.406/02 do Código Civil, a Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. A sociedade empresária é considerada como pessoa jurídica, constituída por duas ou mais pessoas, cuja atividade poderá ser industrial, comercial ou prestação de serviços. O SEBRAE (2020) informa que o registro da empresa deve ser realizado na Junta Comercial e seguindo as respectivas etapas:

a) Após escolhido qual o tipo de empresa, deve-se então escolher o Nome empresarial que deverá estar relacionado à atividade econômica da empresa. No plano de negócios aqui apresentado, o nome escolhido foi “Café Casa de Vó”;

b) em seguida deve-se fazer o pedido de busca perante a Junta Comercial, que é realizada mediante o pagamento de uma taxa;

c) o terceiro passo é a elaboração do Contrato Social em três vias, onde todas as folhas deverão ser rubricadas e a última deverá ser assinada pelos sócios, testemunhas e um advogado. Este contrato deverá ser entregue na Junta Comercial, juntamente com a documentação listada abaixo:

- Ficha de Cadastro;
- Requerimento Padrão (capa da Junta) e protocolo;
- Declaração de Microempresa ou de Empresa de Pequeno Porte, conforme enquadramento definido no Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Lei nº 9.841/99;
- Fotocópia autenticada do CPF. e RG. dos sócios;
- Fotocópia autenticada do comprovante de residência dos sócios dos últimos 60 dias.
- Fotocópia autenticada do IPTU, do imóvel sede da firma;
- Recolhimento das taxas devidas. Primeiras providências a serem tomadas:
- Verificar a legalização do imóvel e pagamento do Imposto Municipal de Propriedade do Imóvel IPTU.
- Se o imóvel for alugado, providenciar o contrato de locação devidamente registrado no Registro de Títulos e Documentos.
- Verificar junto à Prefeitura Municipal, se é permitido no local escolhido para sede, o exercício da atividade pretendida (Lei de Zoneamento).
- Três fotocópias autenticadas do R.G. dos Sócios;
- Três fotocópias autenticadas do C.P.F. dos Sócios;
- Três fotocópias autenticadas do comprovante de endereço dos Sócios.

13.2 Endereço

Café Casa de Vó tem proposta para um espaço de 60m², localizado no Centro de Jaboticabal – SP na principal rua de comércio e instituições financeiras da cidade (Rui Barbosa). O endereço escolhido contribui para o aumento no fluxo esperado de clientes, devido à grande circulação de pessoas durante o horário comercial.

13.3 CNPJ

O Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) é o número designado pela Receita Federal na abertura da empresa. Ele serve para identificar o negócio nos mais diversos tipos de atividades, como a emissão de notas fiscais ou o pagamento dos impostos. Ele é configurado da seguinte maneira, XX. XXX. XXX/XXXX-XX, onde os primeiros oito dígitos são o número-base, os quatro seguintes o número de ordem das filiais da empresa, e por fim o Dígito de Verificação (DV) (SEBRAE, 2020).

O Café Casa de Vó, objeto do presente plano de negócios, deverá solicitar a abertura de um CNPJ ME, para tal deve-se protocolar a relação de documentos abaixo na Junta comercial do Estado e na prefeitura do Município:

- Definir o modelo de negócios e o nome da empresa;
- Contrato de um Contador;
- Escolher as atividades para exercer (CNAEs);
- Definir o regime tributário: o Café Casa de Vó se enquadra no Simples Nacional de acordo com a faixa de faturamento;
- Elaborar o Contrato Social com a participação dos sócios;
- Separar os documentos necessários para efetuar o registro na Junta comercial;
- Alvará de localização e funcionamento;
- Fazer a Inscrição Estadual (somente empresas de comércio) ou Inscrição Municipal (no caso de serviços).
- Após a realização de todas as etapas mencionadas, a empresa passará a ser chamada de Café Casa de Vó Ltda.

13.4 EMPREENDEDORES

A Sociedade Limitada adquire personalidade jurídica após o registro no órgão competente. Dessa forma, denominam-se sócios do Café Casa de Vó:

- Bruna Cristina de Lima Candido, 30 anos, casada, residente na cidade de Jaboticabal – SP, graduada em Administração de Empresas pela UNESP FCAV;
- Maria Eduarda Goulart Gomes, 23 anos, casada, residente na cidade de Barrinha – SP, graduada em Administração de Empresas pela UNESP FCAV;
- Tainara Gonçalves Meneguesso, 23 anos, solteira, residente na cidade de Matão – SP, graduada em Administração de Empresas pela UNESP FCAV;

- Thayná Caroline Tréssino, 24 anos, solteira, residente na cidade de Monte Alto – SP, graduada em Administração de Empresas pela UNESP FCAV.

A responsabilidade das sócias na Sociedade Limitada é restrita ao valor de suas quotas de capital social, porém todas respondem solidariamente pela integralização do capital social. O capital social foi dividido em quatro quotas iguais com participação de 25% do negócio por sócia, sendo o valor do investimento próprio de R\$15.000,00, totalizando R\$60.000,00.

Ao que discorre sobre a distribuição dos valores, as sócias têm participação nos lucros e nas perdas da sociedade, na proporção de suas quotas de capital social, sendo de obrigação a reposição de qualquer distribuição antecipada de lucros que não seja confirmada no término do exercício social. A sociedade será administrada por todas as sócias, conforme designado no contrato social que deverá ser registrado no órgão de registro da sociedade (SEBRAE, 2020).

14 CONCLUSÃO

Conforme apresentado no presente trabalho, é notório perante apresentação de resultados, que ao desenvolvimento do projeto é exequível. Isso é comprovado também a partir do fato que cafeterias ganharam espaço nos últimos anos no Brasil, passando por um aumento de popularidade que tende a continuar crescendo. Esses estabelecimentos oferecem uma variedade de produtos e alimentos, cada um com suas próprias ofertas e particularidades. Na cidade de Jaboticabal, foi possível observar que o mercado está consolidado em sua grande maioria por concorrentes indiretos, como padarias e panificadoras, o que torna competitiva a entrada da empresa Café Casa de Vó no ramo de cafeteria temática na cidade.

Vale a pena destacar que qualquer ato de projeção carrega consigo um risco inerente, ou seja, sempre existirá a chance de que o projetado não se concretize, ou que o resultado seja significativamente diferente do esperado. As empresas contam fortemente com o fluxo de caixa como ferramenta fundamental, pois permite administrar, planejar e regular seus recursos financeiros dentro de um determinado prazo. Além disso, é imprescindível que indicadores econômicos e financeiros sejam utilizados na análise de um projeto, visto que ele pode ser viável economicamente e financeiramente não.

Com relação ao Investimento inicial de R\$ 207.691,87, foi definido que 29% virá de capital próprio e 71% de financiamento. A título de Patrimônio Líquido foi designado o montante de R\$ 60.000,00, o qual foi considerado razoável tendo em vista que o valor seria dividido igualmente entre as quatro sócias. O restante, R\$ 147.691,87 seria adquirido por meio da estrutura Price de financiamento, com parcelas mensais constantes de R\$ 3.864,31.

No caso da empresa Café Casa de Vó, os indicadores mostraram-se viáveis econômica e financeiramente, com base na estimativa de Receita pelo método de Monte Carlo e no valor do investimento inicial necessário. De forma mais detalhada, constatou-se que o VPL foi positivo para o valor do projeto e para os acionistas, sugerindo o que o mesmo poderá ser aceito. Além disso, o payback descontado apresentou resultados positivos a partir do quarto ano, o que significa que a empresa conseguiria recuperar o investimento inicial. Em relação a TIRM, a análise revelou que o projeto e os acionistas receberiam um retorno do investimento com valores superiores ao WACC projetado para a empresa. Por fim, o IL apresentado na estrutura do trabalho também foi positivo, tanto para o projeto quanto para os acionistas, demonstrando o bom desempenho da empresa.

REFERÊNCIAS

ATENDENTE DE LANCHONETE - Salário, piso salarial, o que faz e mercado de trabalho. Salário, 2023. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/profissao/atendente-de-lanchonete-cbo-513435/>> Acesso em: 08 de maio de 2023.

ABIC - Associação Brasileira da Indústria do Café. Indicadores da Indústria de Café. 2021. Disponível em: <<https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2021/>> Acesso em: 15 de maio de 2023.

BERWANGER. P. R., Modelo de Organograma integrado entre setores. Bento Gonçalves: UNISINOS, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence=1> Acesso em: 08 de maio de 2023.

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

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Senado Federal: Brasília, 2017. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf> Acesso em: 08 de maio de 2023.

COBRA, M. H. N. Plano estratégico de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COOPER, A. The inmates are running the asylum. Vieweg+ Teubner Verlag, 1999.

CORRAR, L. J. et al. Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração. São Paulo: Atlas, 2004.

CORREIA NETO, J. et al. Modelo prático de previsão fluxo de caixa operacional para empresas comerciais considerando os efeitos do risco, através do método de Monte Carlo. Fortaleza, 2002. Disponível em: < <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44231/27782>> Acesso em: 21 de maio de 2023.

DARONCO, J. WACC: saiba como funciona o custo médio ponderado de capital. SUNO, 2018. Disponível em: < <https://www.suno.com.br/artigos/wacc/>> Acesso em: 25 de jun. de 2023.

ENDLER, L. Avaliação de empresas pelo método de fluxo de caixa descontado e os desvios causados pela utilização de taxas de desconto inadequadas. UFRGS, 2004. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11715/6918>> Acesso em: 25 de jun. de 2023.

FISCHER, M. A. et al. Desmitificando o conceito de margem de contribuição. XIII Congresso Brasileiro de Custos, 2006. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1708/1708>> Acesso em: 18 de maio de 2023.

FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. Fluxo de caixa: sua importância e aplicação nas empresas. UFMS, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115/3963>> Acesso em: 21 de maio de 2023.

GIORDAN, I. Descubra o que faz um auxiliar de cozinha. Guia de Carreira, 2021. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/blog/o-que-faz-um-auxiliar-de-cozinha#:~:text=Segundo%20uma%20pesquisa%20feita%20pelo,trabalho%20%C3%A9%20de%2043h%20semanais.>> Acesso em: 08 de maio de 2023.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAPO, G. Tabela SAC e Price: Aprenda a calcular as parcelas. Rexperts, 2015. Disponível em: <<https://blog.rexperts.com.br/tabela-sac-e-price/>> Acesso em: 27 de jun. de 2023

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C; Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, vol. 80, p. 69-96, 2016.

MATIAS, S. Custo X Despesa: Conceitos, diferenças e exemplos práticos. WebMais, 2023. Disponível em: <<https://webmaissistemas.com.br/blog/custo/>> Acesso em: 19 de maio de 2023

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MORAIS, J. F. Estratégias de precificação para empresas comerciais. 2013.

MOREIRA, T. A. et al. Um estudo comparativo do EBITDA e do fluxo de caixa operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. Revista de gestão, finanças e contabilidade, 2014. Disponível em: <<https://homologacao.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/720/662>> Acesso em: 20 de maio de 2023.

MOURA, L.R. Gestão do Relacionamento com Fornecedores: Análise da Eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. USP, São Paulo, 2009.

NADER, D. Jornada de trabalho: Entenda a carga horária permitida pela CLT. Contábeis, 2019. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/40710/jornada-de-trabalho-entenda-a-carga-horaria-permitida-pela-clt/>> Acesso em: 08 de maio de 2023.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999,

NICOLI, L. G. Direitos trabalhistas da cozinha: veja dicas valiosas. 2022. Disponível em: <<https://nicoliadvogados.adv.br/direito-trabalhista/direitos-trabalhistas-da-cozinha/>> Acesso em: 08 de maio de 2023.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. Revista Brasileira Multidisciplinar, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

PEREIRA, L. O que é depreciação na contabilidade? Dicionário financeiro, 2022. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/depreciacao/>> Acesso em: 19 de maio de 2023.

PEREIRA, R.; SILVA, D. Demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto em uma indústria. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/25016/DEMONSTRA%c3%87%c3%83O%20DO%20FLUXO%20DE%20CAIXA%20PELO%20M%c3%89TODO%20INDIRETO%20E%20UMA%20INDUSTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 19 de maio de 2023.

PRATES, R. W. O que é TIRM (Taxa Interna de Retorno Modificada)? Ciências e Negócios, 2017. Disponível em: < <https://cienciaenegocios.com/o-que-e-tirm-taxa-interna-de-retorno-modificada/>> Acesso em: 20 de jun. de 2023.

REIS, T. FCFE: entenda o que é e como funciona o Fluxo de Caixa do Acionista. SUNO, 2019. Disponível em: < <https://www.suno.com.br/artigos/fcfe/>> Acesso em: 25 de jun. de 2023.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. How to create a realistic customer journey map. Business Horizons, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudo traz o panorama do mercado de cafés e cafeterias no Brasil. Sebrae, 2019. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/cafe-cafeterias/>> Acesso em: 15 de maio de 2023.

SEBRAE - Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante. Sebrae, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestaofinanceira/analise-financeira/4_lucratividade.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

SEBRAE - Guias e cartilhas para o comércio varejista. Sebrae, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/artigos/guias-e-cartilhas-para-o-comercio-verejista,7121fc9f9898c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de jun. de 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio? Sebrae, 2021. Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>> Acesso em: 08 de maio de 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. É hora de definir o melhor regime tributário para sua empresa. Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-hora-de-definir-o-melhor-regime-tributario-para-sua-empresa,2ea67f4f9c556810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 20 de maio de 2023.

SIQUEIRA, A. O que é investimento? Entenda tudo sobre o conceito de investimento financeiro. Blog Magnetis, 2019. Disponível em: <<https://blog.magnetis.com.br/o-que-e-investimento/>> Acesso em: 19 de maio de 2023.

SOUZA, M. G. de; NEMER, A. Marcas e distribuição. Desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

SOLDERA, D.; KUHN, D. Indicadores de viabilidade financeira: considerações sobre instrumentos de análise. UFRGS, 2018. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185993/001083140.pdf?sequence#:~:text=Os%20indicadores%20de%20viabilidade%20servem,expans%C3%A3o%20de%20um%20j%C3%A1%20existente.>> Acesso em: 25 de jun. de 2023.

SCOTT, C. D. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1998.

WEINSTEIN, A. Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas, 1995.

Metodologia Para Elaboracao De Plano De Negocios Millor Machado. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/luizpiovesana/metodologia-para-elaboracao-de-plano-de-negocios-millor-machado>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

DA SILVA, HELOIZA DIAS. Rede Social Cafés do Brasil: uma análise comunicacional. 2010. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/858201>> Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

STURMER, Adriana et al. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: públicos de interesse e persona organizacional. Revista Visão: Gestão Organizacional, v. 8, n. 1, p. 25-43, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1728>>. Acesso em janeiro de 2024.