

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Cintia Cirne da Silva**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM BAR TEMÁTICO NA CIDADE  
DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2018**

**Cintia Cirne da Silva**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM BAR TEMÁTICO NA CIDADE  
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito para a obtenção do título de  
bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Kirch

**Porto Alegre**

**2018**

Cintia Cirne da Silva

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UM BAR TEMÁTICO NA CIDADE  
DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito para a obtenção do título de  
bacharel em Administração

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2018

---

Prof. Dr. Guilherme Kirch – Orientador

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao professor Dr. Guilherme Kirch, pela orientação, apoio e confiança.

Ao chefe do Departamento de Ciências Administrativas professor Dr. Pedro de Almeida Costa, pelo cuidado e dedicação.

A todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos

## RESUMO

Neste trabalho é apresentado o desenvolvimento de um plano de negócios para a abertura de um bar temático no município de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral é analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento em um horizonte de cinco anos. Para realização do estudo foi feita uma revisão do plano de negócio e seus respectivos elementos. Trabalhou-se com dados primários e secundários, obtidos através de questionários fechados aplicados aos gestores de restaurantes e bares potencialmente concorrentes e uma pesquisa Survey com potenciais clientes. Os dados foram utilizados posteriormente como sustentação na projeção de cenários. Ao final do desenvolvimento, considerando as variáveis, em todos os cenários, conclui-se que o empreendimento é viável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de negócio; Medieval; Cerveja; Empreendedorismo; Plano Financeiro; Plano de Marketing.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	7
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA	7
1.2	JUSTIFICATIVA	8
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	9
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	9
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	9
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	10
2.1	PLANO DE NEGÓCIO	10
<b>2.1.1</b>	<b>Sumário Executivo</b>	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
<b>2.2.1</b>	<b>Análise Estratégica</b>	16
<b>2.2.2</b>	<b>Posicionamento Estratégico</b>	17
<b>2.2.3</b>	<b>Análise SWOT</b>	19
2.3	PLANO OPERACIONAL	20
2.4	PLANO DE MARKETING	21
<b>2.4.1</b>	<b>Análises de Mercado</b>	22
<b>2.4.2</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>	25
<b>2.4.3</b>	<b>Pesquisa de Marketing</b>	32
2.5	PLANO FINANCEIRO	32
<b>2.5.1</b>	<b>Demonstrativos</b>	33
<b>2.5.2</b>	<b>Análise de investimento</b>	35
<b>2.5.3</b>	<b>Projeção de Cenários</b>	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	39
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO</b>	41
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	41
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
<b>4.2.1</b>	<b>Análise Estratégica</b>	45
<b>4.2.2</b>	<b>Posicionamento Estratégico</b>	46
<b>4.2.3</b>	<b>Análise Swot</b>	46
4.3	PLANO OPERACIONAL	48
<b>4.3.1</b>	<b>Planejamento de Atividades</b>	48

<b>4.3.2</b>	<b>Estoques</b>	49
<b>4.3.3</b>	<b>Recursos Humanos</b>	50
<b>4.3.4</b>	<b>Salários e Encargos</b>	51
4.4	PLANO DE MARKETING	52
<b>4.4.1</b>	<b>Análise de Mercado</b>	52
<b>4.4.2</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>	58
4.5	PLANO FINANCEIRO	61
<b>4.5.1</b>	<b>Investimento Inicial</b>	61
<b>4.5.2</b>	<b>Estimativa de Custos</b>	65
<b>4.5.3</b>	<b>Planejamento de Vendas</b>	67
<b>4.5.4</b>	<b>Projeção e Avaliação de Cenários</b>	69
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	75
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
	<b>APÊNDICES</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Tem sido cada vez mais comum no dia a dia dos brasileiros o hábito de se alimentar fora do lar. A variedade de refeições nas grandes cidades agradam todos os tipos de gostos, inclusive dos empreendedores que atuam nessa área e visualizam diversas oportunidades para expandir os negócios no segmento.

Como endosso para a perspectiva favorável, alguns dados chamam atenção, entre eles da Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2018) que estima que o setor representa hoje 2,7% do PIB brasileiro e que revela que o brasileiro gasta aproximadamente 31,1% de seu gastos com alimentos na alimentação fora do lar.

Conforme dados da última pesquisa de orçamento familiar (IBGE, 2015) mais de  $\frac{1}{4}$  das refeições no Brasil são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos passa de  $\frac{1}{3}$ . Isso significa que o potencial de crescimento desse mercado é promissor.

O setor de entretenimento vem se mostrando cada vez mais rentável e o Brasil vem se destacando, juntamente com a China, como potenciais consumidores de entretenimento. Quando sobra dinheiro no orçamento, o entretenimento fora de casa está em primeiro lugar na lista dos brasileiros, com 39% da preferência dos consumidores (Nielsen, 2012).

Segundo pesquisa Global Entertainment and Media Outlook: 2014-2018 da PriceWaterHouseCoopers (2014), a indústria do entretenimento é uma das que mais cresce no Brasil. As oportunidades estão em alta, visto que a cada ano o número de investimentos e faturamento sobe, independente das suas diversas áreas,. Conforme relatório PwC, em 2013 foram movimentados US\$ 40,9 bilhões e a expectativa é que até 2018 esse valor chegue a US\$ 66,5 bilhões.

Em face de uma oportunidade nesses setores que estão em ampla expansão, acrescentado da experiência própria do autor deste trabalho e pressupondo que existam clientes em potencial para o empreendimento, o presente trabalho almeja criar um plano de negócio de um bar com temática medieval na cidade de Porto Alegre.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

O ponto de partida para a realização deste trabalho foi a observação do autor de que existem poucas opções de bares temáticos que dispõem, além da alimentação, atividades de entretenimento na cidade de Porto Alegre, que abriga uma população de 1,476 milhões de habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015).

Este trabalho visa criar um plano de negócio e, dentro das subdivisões do plano, será esboçado um breve cenário do mercado de alimentação fora do lar e entretenimento com o objetivo de identificar possíveis oportunidades no setor. .

O plano de negócio é uma ferramenta utilizada para verificar a viabilidade de um empreendimento novo e configura-se como essencial para que o negócio passe do teórico para a realidade, permanecendo sólido e competitivo também no médio e longo prazo. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219), “o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor, no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. É normalmente uma integração dos planos de operações, com os planos de marketing, de finanças e de recursos humanos. Porém, além do plano de negócios, é importante que o empreendedor esteja atento às mudanças do cenário político, econômico e social da região, pois questões como essas também influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Levando em conta que o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda sua alimentação com alimentação fora do lar, a crescente demanda nos gastos com alimentação fora do lar, a tendência de aumento dos gastos em entretenimento e crescimento da classe média, o desenvolvimento de um plano de negócio de um bar temático na Cidade de Porto Alegre é justificado.

O propósito máximo será a real iniciativa empreendedora, a concretização e abertura da empresa, que deverá ser justificada com os resultados obtidos neste trabalho. O plano também tem enorme utilidade no que se refere a fontes de

financiamento, afinal, adaptando o plano para diferentes editais de fomento, há chance de conseguir crédito junto a instituições.

Dessa maneira, pretende-se utilizar o trabalho como instrumento prático de empreendedorismo, e dessa forma contribuir para o desenvolvimento econômico e solidificação do segmento de alimentação fora do lar e entretenimento no Rio Grande do Sul e, eventualmente, no Brasil, sendo útil também a outros empreendedores, como base de apoio e referência.

### 1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

#### 1.3.1 Objetivo geral

Como objetivo geral deste trabalho temos o desenvolvimento de um Plano de Negócios para a abertura de um bar com temática medieval na cidade de Porto Alegre – RS.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste trabalho temos os seguintes itens:

- Caracterizar o mercado de alimentação fora do lar e entretenimento,
- Caracterizar o negócio
- Analisar Bares e Restaurantes Concorrentes;
- Realizar a pesquisa de mercado.
- Desenvolver o planejamento estratégico da empresa;
- Elaborar o planejamento de marketing;
- Analisar a viabilidade financeira do negócio através de um plano financeiro.
- Analisar a viabilidade do negócio e os principais desafios à sua implantação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica existente sobre os diversos fatores que envolvem a análise de novos empreendimentos. Através dos fundamentos analisados, pretende-se desenvolver as estratégias competitivas, construir um plano de marketing e operacional, destacar os recursos humanos e analisar a viabilidade financeira da empresa, projetando possíveis cenários futuros em que o negócio será instaurado.

Para melhor compreensão do assunto proposto, ou seja, um Plano de Negócios para abertura de um bar temático na cidade de Porto Alegre, faz-se importante debater acerca de certos assuntos contextuais. Neste capítulo, serão tratados alguns pontos essenciais para melhor compreensão sobre o tema e o problema apresentados.

Com o objetivo de melhor compreensão sobre o assunto proposto, é necessário que se aprofunde alguns conceitos relevantes. Este capítulo está estruturado em seções, de maneira que os assuntos pertinentes são detalhados em sua forma teórica primeiramente, vindo depois a serem aplicados dentro do plano de negócio de forma prática e objetiva.

### 2.1 PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão, etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócios. (DOLABELA, 1999, P.164).

O Plano de Negócio é uma ferramenta muito conhecida entre os empreendedores. É nele que a empresa será pensada, criada, reformulada no papel e, de acordo com seus resultados, poderá ser efetivamente montada. O Plano de

Negócios pode ser exigido, por exemplo, por bancos para conseguir empréstimos. É indiscutível o poder que essa ferramenta pode exercer em um projeto de empresa. Fazendo um trabalho minucioso, sucinto e pesquisando cada passo da estruturação do plano de negócios, conclui-se que se o resultado econômico do plano de negócio pesquisado for positivo há fortes indícios que a empresa poderá ser lançada no mercado.

Para que uma empresa obtenha sucesso e concisão na realização das suas atividades e rotinas diárias, é indicado que ela siga uma lógica preestabelecida. Para isso, é de suma importância que seja criado um plano de negócio que possibilite o andamento da empresa, baseando-se nas estratégias escolhidas e diminuindo a suscetibilidade a imprevistos, tanto de fatores internos quanto de fatores externos.

Há distintos modelos de Planos de Negócio, assim como muitos autores que debatem acerca desse assunto. A seguir descreve-se, na perspectiva de diversos autores, as diferentes definições de um plano de negócio.

Segundo Dornelas (2011, p.6)

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação do futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica do negócio.

Entretanto, não é obrigatória para a abertura de um negócio a realização do mesmo, nem garantido o seu sucesso e a previsão do seu andamento, mas julga-se infinitamente mais eficaz realizá-lo, de forma séria e objetiva, do que não realizá-lo, deparando-se com menos imprevistos no andar das atividades. Para Dornelas (2011, pág.97) “O plano de negócios concluído permitirá ao empreendedor identificar a quantidade necessária de recursos (funcionários, dinheiro e infraestrutura) e as fontes existentes para financiar o empreendimento”. O autor elenca os cinco pontos em que o plano de negócios é útil:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócios. Após a conclusão do plano de negócios, o empreendedor poderá analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Tanto o resultado inviável quanto o viável são importantes, pois o primeiro indica que o mesmo não vale a pena ser investido e evita o desperdício de tempo e dinheiro por parte do empreendedor, enquanto o último indica a sua viabilidade e motiva a realização do investimento.

- Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações. Este fator tem como objetivo auxiliar os gestores a construir o posicionamento de mercado do negócio e planejar as atividades que serão exercidas para a obtenção dos resultados esperados.
- Atrair recursos financeiros. Com este documento em mãos, o empreendedor pode apresentá-lo a possíveis investidores, a fim de demonstrar claramente o que deseja realizar caso os recursos sejam disponibilizados. Esses podem vir de bancos, fundos de investimentos, investidores pessoa física e agências de fomento governamentais.
- Transmitir credibilidade. O empreendedor que dedica seu tempo a realizar um bom plano de negócios demonstra sua preocupação e entendimento da importância do planejamento para o sucesso da empresa, demonstrando sua seriedade e obstinação pelo negócio.
- Desenvolver a equipe de gestão, pois, como a empresa que está iniciando seu negócio geralmente não tem capital suficiente para captação de uma boa equipe de gestão. Este documento pode atraí-los para a empresa bem como criar interesse na participação dos resultados ou mesmo uma sociedade na empresa.

Seguindo essa análise, podemos perceber o tamanho da importância da elaboração de um plano de negócios para o andamento de um novo empreendimento. Ele pode ajudar tanto no andamento das atividades, como no seu financiamento e modelação. Cada empresa tem a sua peculiaridade, mesmo se tiver a estrutura de uma franquia, e planejar-se geralmente é uma premissa para o sucesso. “Não há regra rígida ou metodologia única para se desenvolver um plano de negócios, mas um bom ponto de partida é você planejar as atividades que deverão ser desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados” (DORNELAS, 2011).

Nota-se assim que não há padrão estrutural na elaboração do plano de negócios, mas sim uma linha de raciocínio dos pontos relevantes que devem ser

levantados e analisados, sendo estes diferentes para cada empreendimento e fundamentais para o sucesso da organização.

Dornelas (2011) afirma que uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado, e cita uma pesquisa realizada com ex-alunos de Administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, que concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Aqueles empreendedores que não realizam um planejamento por meio de um plano de negócios bem estruturado, têm maiores possibilidades de falhar e não conseguir manter seu empreendimento por muito tempo, devido à falta de informações e organização.

Segundo o SEBRAE (2015), um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. O plano serve para buscar informações detalhadas sobre o ramo, os produtos ou serviços que serão oferecidos, os clientes, os fornecedores, concorrentes e principalmente sobre os pontos fracos e fortes do negócio. Pode-se dizer que a palavra mais importante para um plano de negócio é planejamento (ROSA, 2007). É importante ressaltar que o plano de negócio nem sempre termina em uma empresa. Não é uma ferramenta exclusiva para a abertura de um empreendimento, ele é uma atividade perene que à medida que a empresa evolui em complexidade, vai sendo revisado e ajustado para que auxilie no atingimento das metas de curto e longo prazo. Além disso, uma elaboração não adequada e superficial é facilitador de fracasso, porque mesmo um plano bem elaborado não garante sucesso por si só (BERNARDI, 2003).

Além da finalidade de planejamento, o plano de negócio pode ser muito útil quando compartilhado. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), são três perspectivas que devem ser consideradas quando se elabora um plano. Primeiramente aquele que o redige, o empreendedor. Ele deve conhecer todos os detalhes do seu negócio, e o plano o ajuda nesse sentido, ainda contribuindo para o planejamento de suas atividades. Em segundo lugar, deve-se pensar como o cliente. Ter noções de marketing ajuda não somente na determinação do seu segmento, mas também pode ser essencial na hora de captar novos clientes. Por último, mas não menos importante, o último prisma a ser considerado na hora da confecção do

plano, é o do investidor. Um documento estruturado pode servir de ferramenta para, junto a investidores e instituições, conseguir recursos de maneira barata para realizar as atividades propostas.

Quase sempre, para o empreendedor, a sua ideia parece infalível. Por isso o processo do planejamento serve para alertar quanto alguns problemas futuros, e pode até mesmo ser cancelado antes que seja gasto tempo e dinheiro. Dentro das etapas importantes, segue abaixo uma breve introdução a algumas subdivisões do plano.

### **2.1.1 Sumário executivo (Estrutura do Plano)**

Dornelas (2011) afirma que cada negócio tem suas particularidades, sendo impossível desenvolver um modelo universal que possa ser aplicado a qualquer negócio. O autor também cita que o plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, para proporcionar um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa está organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

- O Sumário Executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócio. Seu objetivo é oferecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados. (DOLABELA, 1999, P.167). A seguir, os principais dados que são inseridos no Sumário Executivo.
- Enunciado do Projeto: Explica o que pretendemos criar, como desenvolvemos e como implementamos. Ou seja, quais as características do mercado que nosso produto ou serviço será inserido, como estruturamos esse, quais são nossas estratégias para alcançar o objetivo almejado.
- Os Produtos, Serviços e a Tecnologia: Apresenta as características dos produtos e/ou serviços que serão oferecidos, por conseguinte qual tecnologia será utilizada para realizá-los.

- O Mercado Potencial: Características do público que nosso negócio irá visar. Faixa etária, potencial de compra, renda são exemplos de informações que devem constar.
- Previsão de Vendas: Estimativa da demanda feita em função de algumas variáveis como tendências mercadológicas, competência de comunicação e venda da empresa.
- Rentabilidade e Projeções Financeiras: Ajuda o empreendedor a conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, para conquistar os resultados financeiros esperados. Assim podendo confrontar os resultados reais com os almejados e ir adequando-se às mudanças em toda conjuntura.
- Necessidade de Financiamento: Mensurar quais serão os custos envolvidos no empreendimento e analisar quais são as possíveis fontes de rendas que o empresário pode recorrer.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As estratégias das empresas são fundamentais para moldar como será a sua postura no mercado em busca de bons resultados. Após sua formulação, elas servem como um manual de instruções para que a missão e os objetivos sejam atingidos, fortificando a empresa frente às forças competitivas através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. Uma empresa sem planejamento estratégico acaba com dificuldade de manter atividades e atitudes coerentes, tornando-se suscetível a incoerências e perdas de mercado devido a falta de ideologia.

Segundo Porter (1989) estratégia pode ser definida como criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal não haveria necessidade de estratégia. As

empresas enfrentam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

O planejamento estratégico pode ser considerado como o pilar de sustentação da elaboração dos próximos passos do plano de negócios, as áreas de marketing, operacional e finanças. Por isso, quanto mais forte e concreto estiver, mais firmes e coerentes serão as outras áreas de planejamento do negócio, e mais fácil será a aplicação das mesmas em uma realidade prática.

### **2.2.1 Análise Estratégica**

O termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto/serviço, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados (DORNELAS, 2005, p. 154).

Mintzberg (2001) apresenta que a empresa desenvolve sua personalidade assim como os indivíduos desenvolvem seu caráter, interagindo com o ambiente externo e interno. O autor defende a necessidade da definição mais completa do termo estratégia, baseado na complementaridade de cinco definições denominadas 5 Ps da estratégia, pelo qual pode-se realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização.

A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. É um conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação, por exemplo, o que uma empresa deve fazer para dominar um mercado. As estratégias como plano possuem duas características principais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

Na estratégia como pretexto, a estratégia age como uma “manobra” particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua atuação no mercado. A

estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes.

A estratégia como padrão um padrão em fluxo de ações. Depois que a empresa definiu um plano estratégico e começa a se estabelecer, com o tempo algumas ações bem sucedidas se fundem em um padrão que se tornam sua estratégia. Como padrão, a estratégia é consistência de comportamento.

A estratégia como posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição. Aqui a organização busca, no nicho ou área em que atua, estabelecer um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado.

Como perspectiva, as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido. Com o compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização através de ideias vindas da sua imaginação, a estratégia se difunde pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspectiva.

Uma boa análise estratégica é essencial para definir os objetivos e metas da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes dentro do plano de negócios, pois é a partir dela que se conhecerão os principais riscos e desafios que o negócios terá pela frente e é ela que deve dar a direção que seus gestores e empregados devem seguir em busca dos objetivos e metas definidos.

### **2.2.2 Posicionamento Estratégico**

Para que sejam bem elaboradas as estratégias, devem-se levar em conta cinco fatores que Porter (1989) chama de forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Analisadas as forças competitivas que regem o mercado, formam-se as estratégias que a empresa deseja seguir para atingir o interesse e a aceitação da demanda. Baseando-se nas teorias de Porter (1989), valem-se de três tipos de estratégia genéricas, as quais podem ser adotadas tanto individualmente como em conjunto, com o intuito de gerar vantagem competitiva para a empresa perante seus concorrentes, não só no curto prazo, mas estratégias fortes que se mantenham e se fortaleçam também em longo prazo:

A primeira estratégia é a liderança no custo, que orienta a empresa a centrar seus esforços na busca de eficiência produtiva, ampliando o volume de produção e minimizando os gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, tendo no preço o principal atrativo para o consumidor. “Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela” (PORTER, 1989). Esse autor também salienta a importância do produto ser considerado aceitável pelos compradores em comparação com o dos concorrentes, para que a empresa não seja forçada a reduzir drasticamente os preços para obter aceitação do público por ofertar um produto considerado inferior aos dos concorrentes.

A segunda estratégia competitiva é a diferenciação, a qual orienta a empresa a diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o ramo do negócio. “Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores” (PORTER, 1989). Entretanto, ao optar por diferenciar-se, a empresa deve estar prevenida para possíveis cópias por parte de outras empresas. Isto geralmente se faz muito prejudicial, pois caso o concorrente que tome esta atitude tenha uma margem maior de lucro, poderá ofertar um preço menor pela mesma diferenciação, atraindo a demanda. Normalmente, há um grande dispêndio financeiro para que a empresa obtenha vantagem competitiva por diferenciação. Por isso dificilmente ela conseguirá dispor das duas vantagens competitivas ao mesmo tempo, pois ao investir em diferenciação acaba perdendo a margem que seria a consistência de obter a liderança em custos.

A estratégia de enfoque segue as mesmas lógicas das duas estratégias citadas acima, mas tem como diferencial a delimitação estrita do segmento que quer

operar, focalizando seus esforços a fim de atendê-lo e dispensando esforços desnecessários com clientes não potenciais. Esta estratégia atua em duas vertentes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Se tratando do enfoque com liderança no custo, a empresa também visa obter vantagem competitiva no custo praticado, com a diferença de focar no custo de ambientes mais restritos e bem delimitados do segmento-alvo. Na vertente da diferenciação, a empresa visa se diferenciar dos concorrentes deste segmento-alvo, procurando brechas para inovar e justificar a escolha do cliente pelo produto oferecido.

### **2.2.3 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento estratégico da empresa, pois organiza de forma sistemática e objetiva os fatores internos e externos que impactam no desempenho do negócio. Na análise SWOT, podemos observar quais são os fatores internos que são os pontos fortes da empresa em relação aos seus concorrentes, como exemplo a qualidade do produto e/ou serviço, baixo custo de produção, e com isso concentrar a força em utilizar estes recursos para que sejam o fator de apoio na alavancagem da empresa. Em contrapartida, os pontos fracos, que são de extrema importância que sejam levantados de modo consciente, são necessários para que a empresa conheça sua limitação interna e trabalhe para minimizar seu impacto no andamento do negócio.

As oportunidades são os fatores externos que regem o mercado positivamente em favor do negócio, como exemplo a ampliação da demanda por impacto da mídia e a falência de concorrentes, e devem ser utilizados para penetrar no mercado e consolidar a marca a fim de operar em um cenário mais positivo. Como fator externo negativo existem as ameaças, que se não forem identificadas podem acabar com o sucesso do negócio mesmo que ele esteja firmemente apoiado em seus fatores internos. Exemplos de fatores negativos são a recessão na economia, entrada de novos concorrentes e entrada de novas tecnologias.

A análise SWOT pode ser utilizada como principal ferramenta pelo empreendedor para buscar compreender de maneira eficiente e objetiva os ambientes internos e externos da empresa. A sigla é originada das palavras em inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e

threats (ameaças). Em português, é conhecida como análise PFOA (Potenciais, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças).

Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência (DORNELAS, 2005, p. 158).

### 2.3 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional diz a respeito dos processo de produção e também vai além, descrevendo o fluxo dos produtos até o cliente. Isso significa que ele deve se propor a resolver questões sobre contratação de terceirizados, a organização da produção, a compra de equipamento, as matérias-primas, quem são os fornecedores, para onde e quem estamos vendendo, como será o estoque. Portanto, por ser um campo amplo, podemos defini-lo de outra forma: aquilo que não se encaixa dentro do plano de marketing e do plano financeiro, provavelmente está ligado ao plano operacional (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009).

Hisrich. et. Al (2009) explica o Plano Operacional de uma forma mais didática, afirma que este deve conter informações como procedimentos de remessa e de controle, inventário dos produtos, os serviços de atendimento ao cliente. Para os autores há seis perguntas na elaboração de um Plano Operacional que devem ser respondidas: De quem são as mercadorias compradas? Como funcionará o sistema de controle de estoque? Quais são as necessidades de estoque do empreendimento e como serão promovidas? De que modo os produtos fluirão para os clientes? Quais são as etapas, em ordem cronológica, de uma transação comercial? Quais são as exigências de uso de tecnologia para atender aos clientes de forma eficiente?

Portanto, percebe-se que o Plano Operacional torna claro quais serão as abordagens em relação a controle de estoque, fornecedores, matéria prima e outro foco do Plano Operacional – também – é a questão de treinamento estratégico.

O futuro das pessoas que farão parte do empreendimento deve ser contemplado aqui também. É necessário que fiquem claras as capacidades que a equipe possui, como também o plano de treinamento dos funcionários. Essas

informações são diretamente responsáveis pelo crescimento da empresa, pois sem capital humano não há como atingir as metas de longo prazo, seja no nível operacional ou de gerência, é imprescindível que haja compromisso com o cumprimento dos objetivos, trabalho conforme a missão e valores e entrega de excelência no produto final (DORNELAS, 2005).

## 2.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma parte fundamental do plano, onde se analisa o negócio em seu panorama geral, elaborando tudo que irá se oferecer e precisará ser feito para isso, e visualiza as atividades operacionais internas que irão atingir o público alvo, consolidar a marca frente aos clientes e concorrentes, além de apoiar e guiar as decisões dos gestores no exercício da sua profissão.

O Plano de Marketing de uma organização é constituído pela análise de mercado, ou seja, são uns estudos minuciosos para conhecer quais serão os concorrentes, os fornecedores, conhecer quem serão os clientes, em qual ambiente a empresa irá atuar, etc. Esse planejamento é realizado através da Estratégia de Marketing a qual visa aperfeiçoar as potencialidades de sucesso para a empresa (DOLABELA, 1999). Quando citamos Estratégia de Marketing torna-se evidente a recordação dos 4 P's do Marketing: Produto, Preço, Praça (Canais de distribuição) e Propaganda e Promoção (DORNELAS, 2005).

De acordo com Pontes Junior e Osterne (2004), o Plano de Marketing tem como objetivos principais: prever a demanda; como conquistar os clientes e torná-los fiéis a empresa e mostrar como o estabelecimento pretende vender os produtos e serviços. Conforme Westwood (1996), um plano de marketing é como um mapa, pois mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. É tanto um plano de ação como um documento escrito. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto de marketing com um plano de ação coordenado, e estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades. Em outras palavras, tem todas as características de um processo gerencial.

O plano de marketing traz benefícios, como dar referência para as atividades de marketing da empresa para determinados períodos; assegurar que as atividades

estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização; estimular os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing; possibilitar a melhora na comunicação entre a equipe; assessorar o planejamento financeiro para combinar os recursos com os objetivos do marketing e criar uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados.

Há de se considerar a importância da motivação do pessoal de apoio e implementação do plano de marketing, pois este depende diretamente das pessoas que o planejam e o executam. Para que o plano obtenha sucesso, ele deve ser seguido diariamente, e também deve obter a participação de todos da equipe. Para que isso seja feito, deve-se elaborar um plano conciso e direto, com linguagem de fácil entendimento para todos os envolvidos, e estimular a participação de todo o pessoal na sua elaboração e operação, para que não fujam detalhes que muitas vezes passam despercebidos pelo pessoal da área administrativa e de planejamento, mas que são corriqueiros e sinuosos para o pessoal de outras operações.

McDonald (2004, p. 59), aponta quais são os problemas encontrados quando não se tem um planejamento de marketing. São elas as oportunidades perdidas de lucro, os números sem sentido em planos de longo prazo, os objetivos irreais a falta de informações acionáveis de mercado, a disputa inter-funcional, a frustração da administração, o desperdício de verbas promocionais, a confusão na precificação, a crescente vulnerabilidade à mudança ambiental e a perda de controle do negócio.

Analisando essas exposições, podemos notar a importância de se elaborar um plano de negócios realista e eficiente para que o negócio funcione de maneira mais controlável e previsível. Para isto, deve-se buscar o máximo de informações para a análise do resultado, bem como fontes confiáveis e analisá-las com sabedoria.

#### **2.4.1 Análise de Mercado**

A análise de mercado é um dos elementos relacionados ao marketing da organização constituídos no Plano de Negócio. Para melhor compreensão desse item dividiremos a análise de mercado em quatro subitens a seguir: análise do setor; análise da concorrência; análise dos fornecedores e análise de clientes.

#### a) análise do setor

Dolabela (1999) ressalta que nesta análise deve-se conter no mínimo as oportunidades e ameaças que os aspectos Demográficos, Econômicos, Legais e Políticos, Tecnológicos e Culturais apresentam. Portanto, nesta primeira parte da análise de mercado é crucial identificar quais as oportunidades e fraquezas do negócio que pretendemos montar. Assim permitindo descobrir qual o crescimento do mercado que estamos inseridos, quais são seus comportamentos e tendências dessa forma nos precavendo de riscos.

Há necessidade de buscar informações sobre o setor de atuação. Dolabela (1999) cita questões importantes a serem consideradas, como, por exemplo, é preciso avaliar a suscetibilidade do negócio a intervenções governamentais como leis e regulamentações, análise dos consumidores e possíveis mudanças na pirâmide etária, bem como sua cultura, e que influências isso teria sobre as vendas e atores tecnológicos que podem beneficiar ou prejudicar os modos de produção. A partir daí as oportunidades aparecem em decorrência da análise do setor e suas possibilidades.

#### b) análise da concorrência

No caso de um bar temático a concorrência é a disputa entre os empreendedores que oferecem serviços semelhantes no ramo de entretenimento. Há muitas variáveis para verificar nesta análise, como a qualidade do produto/serviço, preços, localização, marca. A análise de concorrência tem um importante papel na construção do negócio. Verificando os concorrentes e os estudando muitas vezes aprende-se como exercer certas tarefas e até melhorá-las reforçando o serviço no mercado. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) indicam que o empreendedor deve inicialmente documentar a estratégia atual de cada forte concorrente.

A primeira pesquisa deve ser feita através dos meios de comunicação aberta, como internet, jornais, artigos em revistas, bibliotecas. Quando essas informações estiverem esgotadas, ou se não fornecerem dados suficientes, é recomendável que seja feita uma pesquisa de marketing. Quando já houver um composto de dados interessante, devemos proceder com a confecção de uma planilha comparativa, que

cruze os pontos fortes e fracos de cada concorrente, as suas estratégias de produtos ou serviços, estratégias de preço, de promoção e de distribuição. Então será possível visualizar uma posição estratégica, se queremos imitar algum dos concorrentes, ou se há oportunidades de atingir o público com estratégias diferentes, ou ainda quais os custos e benefícios de cada uma dessas estratégias. Dolabela (1999) ainda sugere que sejam feitas entrevistas com os gerentes das principais marcas concorrentes, assim é possível coletar informações específicas sobre produção, custos, margens e promoções.

#### c) análise dos fornecedores

Estabelecendo quais os produtos e serviços que se irá oferecer, deve-se buscar quais fornecedores oferecerão o melhor custo-benefício para a empresa. Tem-se que ter informações precisas sobre qualidade, condições de pagamento, prazo médio de entrega. Analisando todos possíveis candidatos pode-se escolher qual opção de fornecimento terá no futuro.

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), os fornecedores normalmente são avaliados de acordo com seu preço, prazo de entrega, condições de pagamento, qualidade e assistência. Não é raro que empresas tenham escassez de fornecedores, o que pode acabar gerando desconforto para a gerência, de modo que, há uma condição de barganha muito forte para um dos lados.

#### d) análise de clientes

Esta seção é a que o administrador vai verificar quem são seus clientes e seu mercado em potencial. Thompson e Strickland (2002) afirmam que estratégias vencedoras são apoiadas em vantagens competitivas sustentáveis. Por exemplo, as empresas que tiverem vantagens sobre seus concorrentes para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas serão líderes no mercado.

A estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de mostrar para os compradores que o seu produto pode ter qualidade a um preço menor, ou um produto de melhor qualidade que vale a pena pagar mais caro.

Nesse momento temos de avaliar nossa demanda, e ainda, segundo Dolabela (1999), “qual o perfil do cliente, onde ele está, como consome, quando consome,

quanto está disposto a pagar, o que espera do produto” são itens que ajudarão o empreendedor a conseguir conversar com quem quer utilizar o produto ou serviço. Para se fazer essa pesquisa pode-se conversar com outras empresas, tanto concorrentes quanto revendedores, e claro, também com o público, através de pesquisa de opinião.

#### **2.4.2 Estratégia de Marketing**

As estratégias de marketing ajudam o administrador a organizar uma meta para alcançar seus objetivos de marketing. Com esse propósito é imprescindível à discussão sobre os quatro principais elementos do marketing: Preço, Produto, Praça e promoção. Chamados de 4P's de Marketing ou Marketing Mix.

Nesse momento é necessário que se estabeleçam quais os objetivos a serem alcançados. Os empreendedores devem especificar fatia de mercado, lucros, vendas, penetração do mercado, número de distribuidores, lançamento de novo produto, política de preço, promoção de vendas e apoio publicitário (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009, p. 265).

##### **a) estratégia de preço**

O conhecimento dos preços dos concorrentes pode ser de muita utilidade para determinar uma posição mais precisa dos produtos/serviços de empreendimento. (HISRICH e PETERS,2004). Pontos como preço mínimo, preço ideal e margens de contribuição e lucro devem ser considerados (DOLABELA, 1999).

Para determinar o preço, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) recomendam que se leve em conta três elementos: custo, margens (e markups) e concorrência. Custos são diretamente relacionados com o produto ou serviço, e dizem respeito a material e mão-de-obra. Para serviços, muitas vezes, não há material, portanto, somente mão-de-obra e despesas indiretas.

O conceito de margem é simples: é o custo do produto vendido diminuído do seu preço final. Alguns mercados trabalham com margens-padrão, é o exemplo dos postos de gasolina, produtos de beleza, o setor joalheiro, dentre outros. Esses valores de margem podem ser encontrados em publicações especializadas e

sondando revendedores. Quando os produtos não puderem ser facilmente diferenciados, geralmente o empreendedor é obrigado a cobrar o mesmo preço praticado pela concorrência. Porém, quando há um diferencial nasce a possibilidade de aumentar o preço.

Para realizar-se de forma mais consistente e segura o plano de negócio, deve-se dar uma atenção especial para o variável preço. O preço atrai o cliente, o qual busca satisfação em seu dispêndio financeiro pelo produto ou serviço desejado. De um modo simplista, Urdan (2006, p.181) indica que “para a maioria dos produtos, preço é a quantidade de dinheiro paga para adquirir um produto ou serviço.”.

Porém, com a evolução da sociedade e das atividades econômicas, o conceito de preço foi se moldando. Hoje em dia, segundo Urdan (2006, p.183) “o marketing tem uma concepção mais elaborada do preço, associada ao conceito de valor percebido”, o que significa que há uma variável no valor que é pago pelo cliente de acordo com a concepção de cada um sobre seu valor, que depende das percepções que cada indivíduo tem sobre determinado produto, geradas de acordo com suas ideologias e experiências.

Segundo as considerações de McDonald (1993), a decisão do preço não afeta apenas a margem de lucro obtida através de seu impacto sobre o faturamento da empresa, afeta também o volume de vendas através de sua influência sobre a percepção da demanda. Em outras palavras, não adianta definir o preço para que ele gere determinado lucro em relação ao custo total, mas também que considere na demanda o que pode ser cobrado, qual o valor que o cliente vê no produto e como será absorvido este preço.

Muitos fatores afetam a decisão do preço que será ofertado por cada produto, McDonald (1993) compila uma série deles como: os objetivos da organização; os custos, as restrições legais; as atitudes do consumidor; os aspectos diferenciais; os concorrentes em potencial; os concorrentes; o perfil do mercado da empresa. Todos estes são fatores muito importantes, e podemos considerar de extrema relevância para este plano de negócios os custos e aspectos diferenciais, que serão pontos chaves na estratégia.

Segundo Dornelas (2005), o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços, a empresa pode criar demanda do produto/serviço, segmentar mercado, definir a lucratividade da empresa ou mudar a penetração do serviço no mercado, sempre tendo como referência o valor que o

consumidor enxerga no serviço, e não o preço que a empresa julga que ele deveria ter.

#### b) estratégia de produto

Nesta seção é necessário descrever o produto/serviço que o administrador pretende comercializar em sua nova empresa. Esta definição pode considerar mais do que somente características físicas do produto, mas acrescentar embalagem, preço, garantia atendimento, características, estilo e etc. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Também podemos explicitar quais são os diferenciais de nossos produtos e serviços em relação aos que estão sendo oferecidos pela concorrência. (DOLABELA, 1999).

O produto carrega fortemente a imagem da marca, estando nele a qualidade, o comprometimento e a seriedade da empresa na sua elaboração. É ele é um objeto concreto ou abstrato, que satisfaz a necessidade e desejos dos consumidores. São diversos os tipos de produtos, e podem ser mais bem definidos por sua tipologia. Segundo Westwood (1996) do ponto de vista do marketing, os produtos podem ser definidos como bens de consumo, bens industriais e serviços.

Os bens industriais são, resumidamente, os produtos vendidos por empresas industriais, podendo ser matérias-primas, componentes ou bens de capital, sendo estes geralmente modificados antes de serem entregues ao consumidor final. Como cita Westwood (1996, pág.107) “A rede de abastecimento na venda de bens industriais é menor do que a rede de abastecimento na venda de bens de consumo, e o número de clientes individuais para o produto é consideravelmente menor.”.

Os serviços têm uma classificação especial entre os produtos. Segundo o autor citado, eles se diferem dos bens industriais e bens de consumo por serem intangíveis, por não serem postos em prateleiras. Exemplos de serviços são operações bancárias, seguros, limpeza, execução de reparos elétricos. “As empresas de serviços vendem os benefícios de seus serviços como seus produtos” (WESTWOOD, 1996).

Os bens de consumo são, normalmente, itens produzidos em série. O autor supracitado cita dois tipos básicos de bens de consumo: os bens de consumo não duráveis, que tem um giro rápido, como os alimentos, as bebidas e os cosméticos, e os bens de consumo duráveis, como automóveis, mobiliário, vestuário, entre outros.

O marketing atua de forma diferente para estes dois tipos de bens de consumo, utilizando das suas peculiaridades para exaltação na propaganda, como a duração de um carro ou mobiliário a exemplo de bens duráveis, enquanto que para os não duráveis, outros fatores são considerados como o sabor e a quantidade dos alimentos.

Os consumidores têm diferentes visões sobre o mesmo produto, dependendo da sua percepção. Por isso, é muito importante que seja analisado e fragmentado muito bem o público alvo que este produto deseja atingir, a fim de escolher qual o meio de atingi-lo, guiando-se pelas estratégias da empresa. A rede de abastecimento de um produto depende de sua produção e canais de acesso ao consumidor final, podendo ser um processo com nenhum ou diversos intermediários. Para este trabalho, se faz presente a rede de abastecimento convencional dos produtos de bens de consumo, a qual começa com o fabricante, que é o agricultor, o atacadista, que serão os nossos fornecedores de matéria prima, e o restaurante como varejista, o qual processa e entrega estes insumos como produto final ao cliente.

Boa parte das empresas, quando entram no mercado, limitam-se a apresentar como estratégia preços mais competitivos do que os atuais concorrentes, posicionando ao cliente a economia que terá ao fazer sua opção como principal atrativo. Mas, além do preço, diferenciais de produtos e serviços também podem ser apresentados ao consumidor, agregando mais valor ao produto e aos olhos do seu consumidor no momento da compra, podendo, inclusive, cobrar mais caro por esse bem ou serviço prestado. Este é o chamado foco na qualidade.

#### c) estratégia de praça (canais de distribuição)

Praça é um dos componentes do composto de marketing conhecido como os 4P's que "define as estratégias e táticas para a colocação do produto no mercado (placement), a forma com que ele chegará ao ponto de venda e de que maneira será exposto ou disponibilizado ao consumidor", ou seja, praça é o "P" que trabalha com os assuntos que dão condições para que a troca se realize (KOTLER, 2003).

Quando consideramos o item praça, muitas vezes minimizamos o estudo ao focalizar na distribuição física do negócio. Porém, este é apenas um dos aspectos a

serem analisados neste item, o qual também estuda o planejamento dos canais de marketing que farão a distribuição do produto, e o serviço ao cliente.

É um ponto útil para o consumidor, e deve estar em compasso com outras estratégias de marketing. Aqui é descrito como o produto chega ao consumidor, por quais canais e como é feito. Se será de forma direta ou terá intermediadores, quais serão eles e quantos. Se utilizará o transporte mais barato e mais lento, ou o mais rápido e caro. Enfim, cada produto tem peculiaridades e o transporte deve ser bem pensado. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009)

A distribuição física dos produtos e da fábrica é parte de uma parcela muito grande dos custos do produto. Segundo Westwood (1996, p.166), “ela envolve não somente o transporte do produto e sua armazenagem, mas também a manutenção do estoque, a comunicação dentro da rede de distribuição e a maneira como o produto é embalado para a distribuição.”. Por isso, antes de iniciar as operações de uma ideia empreendedora que se detém, deve-se analisar a fundo se o ambiente que será penetrado contém a demanda e o interesse pelo produto que se deseja oferecer, bem como facilidades de acesso entre os mesmos e os clientes.

De forma resumida, podemos dizer que o estoque é considerado um dos elementos principais da praça, pois este geralmente equivale a 30% do valor total dos custos de distribuição, devido a percalços como juros, deterioração, retratação, seguros, administração, entre outros.

O transporte diz respeito a como o produto será transportado até o cliente, e envolve toda a decisão de veículos, planejamento de entregas, prazo e frequência de entregas. Diferentemente da propaganda, comunicação analisa as informações que fluem entre a empresa e o cliente que realizou a compra.

Entretanto, para efetivar a entrega ao cliente do produto comercializado, são necessários intermediários que atuam entre o processo final de elaboração do produto e a entrega do mesmo. Estes intermediários têm o papel de oferecer meios de se obter a maior cobertura possível do mercado a um custo unitário menor. A distribuição física da empresa faz parte significativa na estratégia da mesma. No caso de um bem não durável, mesmo que tenhamos um produto que seja considerado muito eficiente e de qualidade, se estiver sendo produzido em um local onde não há demanda, provavelmente não terá grande sucesso financeiro, pois ou não terá grande quantidade de vendas ou acarreta custos adicionais de fretes para locais longínquos (a menos que seu objetivo seja estritamente de exportação). Por

isso, a escolha do local físico da empresa é fundamental, e deve ser decidido de acordo com as oportunidades e ameaças do mercado.

De um modo geral, o resultado das atividades de distribuição de uma empresa é tornar disponível um produto que atenda as demandas do cliente, ou seja, o serviço ao cliente. “ Cada vez mais, é o serviço ao cliente, acima de tudo (inclusive acima do preço), que os compradores de produtos e serviços estão procurando” (MCDONALD, 1993).

#### d) estratégia de promoção (comunicação)

Pesquisa qual a melhor maneira que o estabelecimento tem para comunicar-se com seus clientes. Há diversas maneiras de exercer essa comunicação, como a venda pessoal, promoção de vendas, propaganda, merchandising, publicidade. É importante que essa comunicação esteja em sintonia com os objetivos de marketing da empresa e também vale a pena ressaltar que em uma mesma empresa pode-se utilizar mais de uma das comunicações citadas.

Quanto às técnicas de promoção de vendas, o dono de empresa precisa decidir quando deve ou não usá-las. Ele pode usar tais ferramentas quando quiser fortalecer os canais intermediários que comercializem seu produto; os atacadistas podem usá-la para incentivar os varejistas a fazerem compras antecipadas, consequentemente os varejistas também incentivam os consumidores finais a irem mais cedo às lojas.

Para muitos produtos a promoção é algo vital, seja para ser lembrado, ou para que os consumidores entendam do que se trata. Dolabela explica que promoção é todo e qualquer esforço realizado para convencer as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço.

Antes de comercializarmos o produto e/ou serviço, devemos planejar os meios de comunicação para atingir o público alvo. Utilizamos dos canais de marketing para definir quais serão os meios de comunicação desejados. Para Polizei (2005) a forma de comunicação pode ser definida por cinco elementos: promoção de vendas, propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing em mídias sociais.

O número e os tipos de canais de distribuição influenciam fortemente o preço que poderá ser ofertado, os quais estarão embutidos no produto. Por isso, estes

devem ser elaborados de acordo com as estratégias da empresa, a fim de manter a congruência com as limitações e oportunidades internas e externas. Não existe a definição de uma forma mais eficiente de comunicação, pois cada empresa possui um tipo de estratégia e de público alvo que deseja atingir. Como exemplificado por Polizei (2005, pág 59) “podemos ilustrar que bens de consumo em massa requerem uso maciço de propaganda, já bens industriais demandam forte venda pessoal e muito pouco em termos de propaganda ”.

A propaganda é uma das formas impessoais de divulgar a empresa e seus produtos para o consumidor. Para McDonald (1993), “a propaganda, através dos meios de comunicação, pode transmitir informações, alterar percepções e atitudes; criar desejos; estabelecer conexões; direcionar ações; lembrar; oferece razões para a compra ”. Os meios de propaganda também estão em constante evolução. Antigamente via-se como máximas a televisão, o cinema, o rádio, a imprensa e o outdoor. Entretanto, o canal que atua com mais força no mercado atualmente é a internet, que disponibiliza o acesso a ferramentas de divulgação e comunicação como sites de pesquisa, redes sociais, e-mails, entre outras plataformas, que estão fazendo parte da rotina das pessoas e interferem diretamente nas suas atividades diárias. Outros exemplos de propaganda são os anúncios em embalagens, outdoors, catálogos e folhetos, anuários, entre outros.

É muito importante para o sucesso da empresa que ela não restrinja recursos no seu orçamento em propaganda, pois esta estratégia é muito mais impactante do que muitos empresários imaginam. Devido a este descaso, gestores cortam custos com a mesma, perdendo a oportunidade de ampliar mais a sua participação no mercado. “A propaganda não é direcionada apenas aos clientes, mas também a canais, acionistas, mídia, funcionários, fornecedores e governo. Todos têm uma influência importante no sucesso comercial de uma empresa” (MCDONALD, 1993).

O marketing direto difere da propaganda por haver uma comunicação direta do marketing com o seu público alvo, focalizando os esforços de divulgação para que não seja gasto dinheiro com quem não se interessa pelo produto. Para que esta característica se torne efetiva, deve-se ter bem estipulado quem é o público-alvo. Esse tipo de marketing deve ser utilizado fundamentalmente para manter e atrair novos clientes, fazendo ações direcionadas para determinado público com baixa

dispersão de verba e gerando resultados mensuráveis. São exemplos de marketing direto: catálogos, mala-direta, telemarketing, e-mail, newsletters, entre outros.

### **2.4.3 Pesquisa de Marketing**

Para se obter o conjunto de informações necessárias para montar um planejamento de marketing é comum aplicar uma pesquisa de marketing, na qual, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), são levantados dados potenciais do público-alvo, tamanho do mercado, aceitação e forma de distribuição do produto ou serviço, valores que deverão ser cobrados e, por fim, a estratégia de promoção mais eficiente para informar e atingir os possíveis clientes.

## **2.5 PLANO FINANCEIRO**

Segundo Gitman (2001, p. 589): “O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Se analisarmos ambas as ideias, concluímos que um plano financeiro é, portanto, nada mais do que uma declaração do que deve ser feito no futuro em relação às finanças

Portanto, pesquisar sobre o plano financeiro de uma organização é uma ferramenta de vital importância, pois ele trabalha ao lado do caixa da empresa, essa – muitas vezes – determina a sobrevivência do estabelecimento, pois é através dela que o administrador confere a liquidez do seu empreendimento. O planejamento financeiro pode evitar surpresas e criar planos alternativos caso ocorram imprevistos.

Para Telo (2004)

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

O Plano Financeiro pode ser considerado a parte mais complexa do plano de negócios. Isto se deve pelo fato de que a elaboração do mesmo se faz por números e fatos projetados em cenários futuros, sendo a percepção deste cenário algo muito difícil de prever. Para a mais precisa elaboração, deve-se considerar os gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas (que é um dos fatores mais difíceis de prever) e com isso elaborar a análise da rentabilidade do negócio. Segundo Ross (2000), a falta de um planejamento de longo prazo eficiente é um motivo frequente para problemas financeiros e fracasso empresarial. Porém, é sempre muito complicado que o planejamento seja eficiente, pois leva em considerações fatores que são externos e não podem ser moldados, além de serem imprecisos, como o fato da demanda. Mesmo assim, é muito mais prudente elaborar o plano financeiro e poder analisar a previsão de futuro que ele propõe do que não fazê-lo.

O resultado mais importante do processo de planejamento provavelmente seja forçar os gestores a pensar nos objetivos e a estabelecer prioridades. Ross (2000) aponta que, na verdade, a sabedoria convencional dos negócios diz que planos financeiros não funcionam, mas que o planejamento financeiro funciona. O futuro é inexoravelmente desconhecido. O que podemos fazer é estabelecer a direção na qual queremos seguir e criar algumas hipóteses fundamentadas sobre o que podemos encontrar pelo caminho. Se fizermos um bom trabalho, não seremos pegos de surpresa quando o futuro se desenrolar. Como observado, o principal fator positivo do plano financeiro é a consciência dos imprevistos no andamento do negócio, os quais podem ser previamente estimados para que se possa programar atitudes de reação.

### **2.5.1 Demonstrativos**

Dornelas (2005) cita os três principais demonstrativos. A seguir uma breve explicação de cada um, segundo o mesmo.

#### **a) balanço patrimonial**

O Balanço Patrimonial é formado por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos da empresa. O

passivo são as suas obrigações e financiamentos. O patrimônio líquido corresponde ao recurso dos proprietários aplicado na empresa, bem como recursos de resultados anteriores. Dornelas (2005) salienta que o balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa.

#### b) demonstração de resultados

O Demonstrativo de Resultados é, para Dornelas (2005) uma classificação das receitas e das despesas da empresa, expostas de forma ordenada em um determinado período. Para chegarmos ao resultado líquido, devemos estipular as receitas totais e deduzir os impostos e abatimentos. Feito isso, reduzimos os custos dos produtos vendidos para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Por fim é calculado o valor do imposto de renda, resultando no lucro líquido do final do exercício.

#### c) demonstrativo de fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser considerado a ferramenta mais importante para o planejamento financeiro do empreendedor. Para Dornelas (2005), administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída de caixa, projetados no tempo. Conforme Zdanowicz (2002) o fluxo de caixa pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador para apurar os somatórios de entradas e saídas financeiras da empresa, determinando se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Essa ferramenta é muito importante pois sinaliza o resultado dos exercícios projetados e demonstra quanto de caixa será gerado, a fim de observar a viabilidade da implementação do mesmo. Ela demonstra as quantidades de saídas de caixa e as quantidades de entrada, considerando valores brutos, os quais não demonstram o efetivo valor adquirido com o negócio, e o líquido, o qual desconta impostos, custos e demais variáveis que operam no cálculo do resultado final.

Nas demonstrações contábeis, obtemos resultados que muitas vezes não são realmente efetivos para a análise financeira, pois consideram valores que nem sempre compõem o fluxo real de dinheiro, como exemplo do desconto da depreciação, que existe apenas para fins contábeis, pois uma máquina considerada

totalmente depreciada geralmente pode ser vendida, gerando um caixa que contabilmente não existiria. Ross (2000) salienta que, para calcular o fluxo de caixa operacional, devemos calcular as receitas menos os custos, mas não deduzir a depreciação, porque ela não é uma saída de caixa, nem incluir juros, porque são despesas de financiamento.

Porém, ainda que seja um demonstrativo muito importante, muitos fatores devem ser considerados ao observar os valores monetários que serão obtidos. Resultados não muito satisfatórios nos primeiros meses e até mesmo anos do empreendimento não devem ser objetos de definição da inviabilidade do negócio, pois o começo sempre é dispendioso e com o tempo o negócio pode se consolidar e começar a gerar resultados de caixa mais efetivos.

De acordo com Dornelas (2005), é a principal ferramenta do planejamento financeiro do empreendedor. Controlar as entradas e saídas de uma empresa é como controlar a conta bancária pessoal, porém muito mais complexo, devido à variedade de entradas e saídas e prazos. Um fluxo de caixa bem feito pode evitar pagamento de juros e inclusive gerar receitas, oriundas de aplicações de curtíssimo prazo.

Criando hierarquia de contas, ou seja, prioridades em pagamentos, o empreendedor consegue se preparar para ter caixa em determinado dia, assim honrando seus compromissos com fornecedores, funcionários, impostos, etc., ao mesmo tempo em que pode conseguir prazos e melhorar seu ciclo operacional. É uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e planejamento das ações que serão tomadas no dia a dia e no futuro da empresa.

O fluxo de caixa normalmente é dividido em intervalos de tempo, pode ser semanal, mensal ou trimestral. Empresas expostas à sazonalidade devem atentar a este fato. Além da subdivisão temporal, o relatório de fluxo de caixa é subdividido normalmente em categorias de natureza: receitas, receitas com vendas, custos e despesas variáveis, custos e despesas fixas. Dentro destas principais há ainda subdivisões pertinentes a cada momento e empresa.

### **2.5.2 Análise de investimento**

Neste trabalho serão utilizadas três ferramentas, o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o período de Payback, os quais utilizam as

informações expostas nos fluxos de caixa da empresa para informarem seus índices.

a) valor presente líquido

O Valor Presente Líquido, conhecido como VPL, é uma das principais ferramentas que informam a viabilidade do negócio. Ele compara o resultado do exercício utilizando taxas de retorno esperadas como base. Segundo Ross (2000, p.282) “a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo é chamado de valor presente líquido”.

É necessário estimar os fluxos de caixa futuros que esperamos que o novo negócio gere. Em seguida, aplicar o procedimento básico de fluxo de caixa descontado para estimar o valor presente destes fluxos de caixa. Uma vez obtida essa estimativa, podemos calcular o VPL pela diferença entre o valor presente dos fluxos futuros e o custo do investimento, esse procedimento é normalmente denominado avaliação de fluxos de caixa descontado. Esse instrumento leva em conta o valor do dinheiro no tempo, ou seja, os fluxos de caixa devem ser descontados a uma taxa. Essa taxa, chamada taxa mínima de atratividade (TMA), representa um retorno esperado para o investidor, caso contrário ele poderia optar por investir o capital de maneira livre de risco, como por exemplo, em títulos públicos.

Segundo o site do Banco Central a taxa Selic é a taxa de juros equivalente à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais. O investimento em títulos que atuam de acordo com a taxa Selic é considerado sem risco, e no ano de 2015, tem atuado em média com o valor de 14% e com projeção de 6,5% para o ano de 2018. Sendo assim, o negócio apenas se torna atrativo quando o valor presente líquido dos fluxos de caixa é maior que 6,5%, pois se não for, considerando-se o risco de negócio, seria mais interessante aplicar o investimento em títulos fixos do governo do que abrir o empreendimento.

. Existem inúmeros resultados para esse indicador, portanto consuma-se classificar em 3 cenários: Positivo, Neutro e Negativo. O melhor cenário é que o VPL seja positivo, ou seja, que o valor presente das entradas de caixa futuras seja maior que o custo do investimento. Há a possibilidade de neutralidade, VPL igual a zero, nesse caso não há motivo de fazer o investimento. O cenário pior seria um resultado

negativo, representando o valor presente do fluxo de caixa menor que o investimento, ou seja, usando a taxa de desconto mencionada, não há motivo de se fazer o investimento.

#### b) taxa interna de retorno

A TIR demonstra, como o nome diz, a taxa interna de retorno do investimento que é aplicado no negócio, bem como seus fluxos de caixa. Para Ross (2000, p.294.) “com a TIR, tentamos encontrar uma única taxa de retorno que resuma os méritos de um projeto.” Sendo assim, para que seja considerado aceitável, um investimento deve exceder ao retorno exigido no cálculo da TIR. A TIR e o VPL muitas vezes demonstram o mesmo resultado, informando de um modo diferente se um investimento é viável ou não.

É uma ferramenta interessante, pois depende unicamente dos fluxos de caixa de determinado negócio, e não de taxas oferecidas em outro lugar. Normalmente calculada por tentativa e erro, a TIR representa a atratividade do investimento. Novamente resgatando o conceito de TMA, temos que só valerá a pena aplicar capital em tal empreendimento se  $TIR > TMA$ .

#### c) payback

O Payback demonstra o período necessário para que um negócio recupere o seu investimento inicial e é muito usado pelas empresas para que tenham noção do dispêndio temporal de investir em um negócio ou projeto novo. Ele se classifica em dois tipos, o Payback Simples e Payback Descontado. Ross (2000) afirma que, se compararmos o método do Payback Simples e o método do VPL, há deficiências bastante graves no primeiro método. O primeiro apenas soma os fluxos de caixa futuros e diminui pelo investimento, desconsiderando o valor do dinheiro no tempo. Este método também não considera qualquer diferença de risco, sendo aplicado o mesmo cálculo para projetos de baixo e alto risco. Outra falácia é o período de corte que é arbitrário. Sendo assim, não há consideração com os fluxos de caixa após o período de corte, ignorando valores que poderiam causar impacto na decisão da escolha do projeto.

O Payback Descontado é calculado de forma similar ao Payback Simples, mas calcula-se o tempo de retorno do capital investido a partir do valor presente dos fluxos de caixa (considerando o custo de capital).

Para Ross (2000, p.286) “de modo geral, o uso da regra do período de payback tende a nos influenciar na direção dos investimentos de prazo mais curto”. Este método tem como pontos positivos a sua simplicidade de aplicação, o direcionamento da empresa em projetos de curto prazo e a geração de maior liquidez de caixa. Estes fatores fortalecem projetos que podem ser mais precisos e menos influenciáveis por fatores que muitas vezes não podemos prever em um cenário muito distante.

### **2.5.3 Projeção de Cenários**

Para que o plano não seja engavetado por não demonstrar a realidade externa do mercado, ele deve ser feito de modo que possa ser adaptado às condições que serão encontradas, ou mesmo elaborado com mais de um cenários possível, o que geralmente é feito, considerando um cenário otimista, um moderado e um pessimista. Para Ross (2000), estes três cenários podem ser chamados de pior caso, caso normal e o melhor caso.

O pior caso supõe estimativas pessimistas quanto ao produto da empresa e o estado da economia, enfatizando a capacidade de resistir a crises econômicas, exigindo cortes de custo ou mesmo vendas de ativos e liquidação. O caso normal supõe as situações mais prováveis sobre a empresa e a economia que atua, sendo este o cenário que norteia o empreendedor. Este cenário deve ser elaborado de acordo com a análise dos concorrentes, do setor e dos clientes, para que possam ser projetados os valores monetários que sustentarão a análise da viabilidade do empreendimento. O melhor caso atua com hipóteses otimistas, apoiando uma estratégia de expansão da empresa. Este cenário não deve ser considerado independentemente dos outros cenários para efeito de decisão, pois, por mais que seja o cenário que o empreendedor mais gostaria que ocorresse, suporta uma margem não realista e pode se mostrar bastante divergente da realidade na prática.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho desenvolve um plano de negócio baseado no método exploratório de avaliação de viabilidade do projeto. Segundo Oliveira (2002, p. 135) “os estudos exploratórios podem ter aspectos tais como o de possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente”. De acordo com o autor MALHOTRA (2001), a pesquisa exploratória tem o objetivo de estudar um tema sobre o qual o pesquisador não possui conhecimento suficiente. O mesmo autor refere que nesta pesquisa normalmente não existe um padrão formal ou estruturação de pesquisa. Há que se pesquisar informações pertinentes, seja em literatura como de forma ativa, realizando entrevistas e consultas com personalidades de destacada importância para o tema.

Todo o trabalho conta com a ajuda de referências bibliográficas cercando os seguintes temas: Plano de Negócio, Plano Operacional, Plano de Marketing, Estratégias de Marketing, Plano Financeiro, e demais subitens que estão englobados nos citados acima.

Os dados secundários são coletados principalmente utilizando a internet em sites e associações relacionados ao ramo e dados estatísticos e através de pesquisas bibliográficas utilizando os principais autores como referência.

Para embasar esta pesquisa, são aplicados questionários fechados com cinco gestores de estabelecimentos considerados concorrentes potenciais, a fim de obter uma base para a projeção de demanda e preço que se pode praticar. No questionário são feitas perguntas sobre o tempo de atuação do negócio no mercado, conceito, preço médio das refeições oferecidas, quantidade de funcionários, existência de sazonalidade de demanda nas estações do ano e nos fins de semana, a demanda média diária, entre outras.

Na seção referente ao marketing e consumidor é aplicado um estudo através do método Survey o qual visa levantar opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados, acerca de suas visões sobre a proposta de empreendimento na cidade de Porto Alegre.

O questionário aplicado pela autora possui vinte e uma questões ao todo. Através do processo de amostragem, busca-se generalizar conclusões de sua

amostra para a população toda da qual essa amostra foi extraída. Dessa forma a autora obteve uma amostra do tamanho 52, quantidade esta que, apesar de não suficiente, é utilizada aqui como amostra de conveniência e não pretende-se generalizar os seus resultados.

Os questionários foram distribuídos pelas redes sociais na internet e em visitas em duas faculdades de Porto Alegre; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Após a coleta de dados todas as respostas são comparadas e processadas utilizando o software de coleta e estatística “Google Forms” e posteriormente elaborou-se os gráficos de acordo com a porcentagem das respostas dos entrevistados. A coleta de dados foi feita durante os meses de Março de 2016 à Maio de 2016.

O método survey é pertinente quando o pesquisador pretende investigar o que, porque, como ou quando se dá determinada situação, não sendo possível através do método, determinar variáveis dependentes e independentes; a pesquisa dá-se no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente (FREITAS et al. 2000).

Em relação especificamente ao plano operacional são realizadas visitas em estabelecimentos de grande movimento em Porto Alegre. Com o acesso aos locais em horário não comercial como também comercial, é possível observar o funcionamento de sistemas ligados ao controle de estoques, onde esses estão sendo preservados, quais as etapas em relação aos suprimentos envolvidas no processo até a negociação comercial (venda).

O Plano Financeiro é fundamentado através de orçamentos realizados por pesquisas na internet e lojas (gastos de materiais, aparelhagem e locação) e de análises dos dados dos cinco possíveis concorrentes do empreendimento, almejado no plano de negócio.

Por último, as ações administrativas e estratégicas decididas são contabilizadas a uma média de valores fixos e variáveis. Descobre-se assim, qual o valor médio do capital inicial para construir o negócio e, por conseguinte, qual o tempo estimado em média para receber o retorno de todo o capital investido. E assim, de acordo com o resultado, responder se esse empreendimento seria viável economicamente ou não.

## 4 PLANO DE NEGÓCIO

Após elaborar o projeto deste empreendimento, inicia-se o desenvolvimento do plano de negócios do Bar Drogone. Ferramentas como Plano Estratégico, Plano de Marketing, Recursos Humanos, Plano Operacional e Plano Financeiro darão base para a sustentação da conclusão sobre a problemática abordada, ou seja, a análise da viabilidade econômica-financeira do empreendimento proposto.



Figura 1 - Logo Bar Drogone

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

- Apresentação do empreendimento, produtos e serviços

O empreendimento Bar Drogone surge da necessidade de se atender a um nicho de mercado específico, que busca opções que atendam a todas as suas necessidades com qualidade, oferecendo ao clientes experiências agradáveis e únicas em gastronomia e entretenimento, potencializando assim a capacidade do estabelecimento em fidelizar clientes. Desta forma o bar foi moldado de acordo com

a pesquisa de mercado, com seus dados obtidos aplicados a realidade atual, voltado-se para o público entre 18 e 35 anos das classes sociais A, B e C.

O conceito do bar irá correlatar a ligação entre o consumo de cerveja, finger food, fast food e jogos virtuais, principalmente o RPG, onde pessoas se juntam para conversar, beber, comer, jogar e se divertir. A ambientação será com uma temática medieval com referências a filmes e jogos épicos e de fantasia. Estarão disponíveis as mesas convencionais retangulares com cadeiras confortáveis, mas também apresentará inovações, como um espaço reservado para jogos, campeonatos e confraternizações, com sofás, almofadas e mesa central exclusivas para o grupo. Este ambiente será utilizado por meio de reservas e será uma das vantagens e inovações do estabelecimento.

O carro chefe do estabelecimento será a cerveja artesanal, o estabelecimento fornecerá os quatro tipos: Trigo, Ale, Stout, Larger, além dos outros rótulos de cerveja Eisenbahn, Baden Baden e alguns rótulos internacionais a serem definidos. Outra importante âncora do estabelecimento será sua variedade gastronômica. Via de regra, o bar será freqüentado a partir das 18 horas, horário do conhecido “happy hour”, até aproximadamente às 2 horas da manhã durante os dias de semana, e 4 horas da manhã nas sextas e sábados. Assim, acabam por ser local onde as pessoas fazem muitas vezes sua única refeição após o almoço, sendo ela constituída de petiscos ou lanches.

- Aspectos jurídicos e legais

Optará pela forma de Firma individual, onde a forma individual é formada por uma pessoa física - denominado empresário - que dará o seu nome ao empreendimento, ficando como único responsável por todos os atos da empresa.

O empreendimento será enquadrado como empresa de pequeno porte (EPP), e como tal estará habilitada a aderir ao sistema SIMPLES nacional. O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de

36 percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta. Para se enquadrar neste sistema de imposto, a empresa deve ter uma receita bruta nos últimos 12 meses entre R\$120.000,00 e R\$ 4.800.000,00.

Sua alíquota irá variar de acordo com seu faturamento, com esta alíquota engloba-se as alíquotas de IRPJ (Imposto de renda Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), PIS/PASEP (Programa de Integração Social), INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação). Dispensa ainda, a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, bem como as relativas à Contribuição Sindical Patronal.

Para o registro e abertura da empresa, foi preparado o seguinte roteiro pelo SEBRAE, resumindo as etapas:

1º. Passo: consulta de viabilidade, Prefeitura Municipal em que for instalada a sede do estabelecimento;

2º. Passo: consulta prévia – Receita Federal;

3º. Passo: registro da empresa na JUCERGS

4º. Passo: obtenção do CNPJ – Receita Federal

5º. Passo: obtenção de alvará e inscrição no cadastro fiscal – Prefeitura Municipal

6º. Passo: obtenção da inscrição estadual: Secretaria do Estado da Fazenda.

Além disso, o requerimento para licenciar um estabelecimento de bebidas implica a apresentação do projeto arquitetônico e de instalação, que deve ser entregue na Câmara Municipal para que se processe vistoria no estabelecimento.

- Localização

A localização escolhida para a implantação do Bar Drogone será uma das principais vias de circulação do bairro Cidade Baixa, na cidade de Porto Alegre - RS. A determinação do local foi definida segundo avaliação do questionário apresentado,

onde ficou evidente a boa aceitação do bairro como opção de local de entretenimento, assim como análise da concorrência na região. Foi feita a procura de estabelecimentos comerciais e terrenos tanto para aluguel como para venda. A decisão entre se comprar ou alugar o ponto foi discutida para se determinar qual das opções seria mais rentável, optando-se pelo aluguel do imóvel no primeiro ano, com a possibilidade de compra para os próximos, conforme o desenvolvimento ou não do negócio.

- Infraestrutura

O espaço de 300m<sup>2</sup> destinados ao empreendimento comporta cerca de 90 clientes e terá seu projeto arquitetônico adequado ao conceito do estabelecimento. A estrutura do bar será toda construída de maneira a realçar o aspecto visual do bar, um das principais bandeiras do estabelecimento, garantindo total conforto aos clientes, buscando promover uma experiência única tanto visual como gastronômica.

- Empresário e qualificações

Cintia Cirne da Silva , 26 anos, Bacharelada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do sul. Certificada pela Federação Brasileira de Bancos como correspondente bancária. Com sólida experiência de mais de 8 anos de trabalho na área financeira e de operações logísticas em grandes empresas como Caixa Econômica Federal, Unimed Porto Alegre e Banco Santander.

- Recursos financeiros

O presente plano utiliza recursos próprios como fonte de recursos, mas não será descartada a opção de empréstimos realizados por bancos e instituições financeiras, caso necessário.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será traçada uma proposta de perfil para o empreendimento.

- Visão

Ser reconhecida como a melhor escolha entre os bares temáticos no Rio Grande do Sul buscando oferecer serviços de alto nível e experiências únicas para quem procura noites diferenciadas.

- Missão

Proporcionar momentos de alegrias e descontração para todos os nossos clientes, de acordo com uma temática de bar medieval.

- Valores

Os valores que nortearão as ações da empresa serão os seguintes: Satisfação do cliente, Cooperação, Honestidade, Dignidade, Respeito

#### **4.2.1 Análise Estratégica**

Estratégia como plano é a indicada para a empresa e tem por finalidade assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. Seu conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação consiste em duas características principais: é preparado previamente às ações para as quais se aplicam e é desenvolvido conscientemente e deliberadamente.

A estratégia como pretexto, seja para eliminar ou enfraquecer o concorrente, não será utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua atuação no mercado. Esta estratégia aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, seja aos concorrentes ou aos clientes, não dá credibilidade suficiente à uma empresa ingressante no mercado e vai contra os valores de honestidade da empresa.

A estratégia como padrão no momento é ignorada. No futuro, com o histórico dos fluxos de ações mais consolidados, há a possibilidade de ser incorporada ao comportamento quando um determinado curso de ação trazer resultados positivos.

Juntamente com a estratégia de plano, a estratégia como posição tem os seguintes aspectos considerados:

- Mercado não explorado por outras empresas
- Mercado com potencial de crescimento
- Pequeno segmento de mercado
- Facilidade geográfica para atuação no mercado
- Produto/serviço diferenciado para atuar no mercado.

#### **4.2.2 Posicionamento Estratégico**

Analisadas as forças competitivas, a estratégia de enfoque é lógicas mais adequada para o empreendimento, pois tem como diferencial a delimitação estrita do segmento que quer operar, focalizando seus esforços a fim de atendê-lo e dispensando esforços desnecessários com clientes não potenciais.

Trabalhará tanto no aspecto de enfoque com liderança no custo, onde a empresa também visa obter vantagem competitiva no custo praticado, com a diferença de focar no custo de ambientes mais restritos e bem delimitados do segmento-alvo, quanto na vertente da diferenciação, onde a empresa visa se diferenciar dos concorrentes deste segmento-alvo, procurando brechas para inovar e justificar a escolha do cliente pelo produto oferecido.

O posicionamento será baseado em necessidades, onde a empresa procura atender todas ou a maioria das necessidades de um grupo específico de clientes. O alvo é um segmento específico de clientes, com necessidades específicas que podem ser atendidas da melhor forma possível por uma seleção de atividades sob medidas.

#### **4.2.3 Análise Swot**

A análise SWOT contém dados importantes para que o empreendedor posicione sua empresa se fortalecendo nos seus pontos fortes e se precavendo nos seus pontos fracos, identificando as oportunidades e prevendo as ameaças.

Figura 2 - Análise Swot

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
Serviço/ produto Inovador Qualidade do serviço/produto Experiência do empreendedor no ramo de negócios. Produtos elaborados Acessibilidade	Limitação do espaço físico Nicho de clientes restrito
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Demanda crescente Curiosidade e Interesse pelo tema Local de grande concentração de pessoas Insumos e fornecedores abundante na região	Instabilidade econômica do país Aumento no preço dos alimentos Concorrentes já consolidados no mercado Concorrentes replicarem o conceito do negócio

Fonte: Elaborada pelo autor

Neste empreendimento, a qualidade ofertada e a segmentação para determinado público até então pode ser considerada a mais importante das forças analisadas, pois tem maior amplitude em atender a demanda, já que o preço nem sempre é um fator decisivo para determinar a escolha de um produto.

Já nas Fraquezas observamos como ponto negativo a ligação da empresa com um público restrito e com menor redes de contatos e influências, além do espaço físico enxuto.

Nas oportunidades, dois pontos devem ser destacados: a demanda crescente, pois a sociedade tem se importado mais com a qualidade dos seus produtos e serviços, procurando meios de impor isto na sua rotina; e o uso massivo das redes sociais possibilitando uma abrangência maior de mercado.

A ameaça dos concorrentes consolidados no mercado é sem dúvida a principal barreira para a penetração da empresa no mercado de alimentação e entretenimento. Como veremos no subtítulo Análise dos Concorrentes, apesar da temática pioneira, há muitas opções de restaurantes em Porto Alegre, região, centro

ou arredores, que já são consolidados no mercado, o que poderia causar dificuldade para que a empresa conquiste a demanda esperada

### 4.3 PLANO OPERACIONAL

Para auxiliar e facilitar o andamento das atividades da empresa, se faz necessário a organização na forma escrita das atividades operacionais da empresa. Para este, serão considerados dicas e informações obtidas na entrevista, além da experiência do empreendedor no ramo.

#### 4.3.1 Planejamento de Atividades

As atividades do Bar Drogone iniciam na terça-feira, e vão até domingo, totalizando 5 dias de funcionamento por semana, em média 22 dias por mês. O horário de entrada dos funcionários fixos da empresa será às 17h00min, para que os mesmos possam começar a preparar os alimentos e estarem prontos para atender os pedidos que começarão a ser feitos às 18h00min. O horário de saída é previsto para as 3h00min, a fim de que seja organizados os artefatos utilizados para estarem limpos e adequados para o uso no dia seguinte.

A parte administrativa da empresa fica presente em tempo integral para eventuais suportes e auxílio na produção, iniciando as suas atividades conforme a necessidade, sempre antes do primeiro empregado e sair após o último. O atendimento ao cliente direto será feito por dois garçons.

As atividades de cada funcionário serão bem estruturadas e estarão dispostas nas paredes como um manual para ser seguido diariamente. Essa ferramenta ajuda tanto na rotina diária como no treinamento de novos funcionários, minimizando a possibilidade de erros e incompreensões do treinamento.

O chefe de cozinha realizará as atividades de preparo dos alimentos, contando com a ajuda do auxiliar de cozinha. A compra de matéria prima será feita semanalmente e entregue pelos fornecedores. Dependendo da perecibilidade de cada produto, alguns alimentos serão armazenados por mais tempo, outros deverão

ser adquiridos em um menor espaço de tempo. As compras serão realizadas pelo gestor do empreendimento.

#### **4.3.2 Estoques**

Na questão interna do empreendimento, o bar em discussão tem como plano para armazenagem de seus estoques uma sala específica seguindo as orientações dos principais produtos (bebidas), ou seja, um lugar de fácil conservação e arejada para não ter problemas quanto ao desperdício com erros de armazenagem. Como o empreendimento trabalhará com reduzida variedade no cardápio, a facilidade de controle de estoques é perceptível. Também o aspecto de bebidas alcoólicas terem uma validade longa tornar-se-á o processo mais fácil.

As matérias primas perecíveis serão compradas na terça-feira e sextas-feiras de manhã, utilizando-as até o domingo. Compras de grandes quantidades foram descartadas do plano estratégico, por consequência da dimensão do espaço para estoques, os produtos que trabalhamos, controle para segurança desses, gasto com energia para manter as bebidas geladas foi definido que é melhor em relação custo-benefício trabalhar com pouca quantidade de estoque. O principal contrato será acordado com microcervejarias locais, as marcas com nome premium e com baixa vendas serão compradas no atacado comum.

O sistema do bar interliga pedidos, estoques e frente de caixa, facilitando ao gerente informações de quantidades compradas por noite, controle de estoque, quantidade de entradas e saídas. O relatório do controle de estoques e pedidos será emitido uma vez por semana, assim criando uma base de dados para as futuras previsões de vendas e verificando se há necessidades do aumento de compras ou diminuições em itens mais específicos

Esse sistema utilizado será feito especificamente para bares, assim facilitando o manuseio e controle dos dados importantes para o estabelecimento. Todos os clientes receberão um cartão com código na hora da entrada, só poderão comprar no bar com seus devidos cartões.. Portanto, o cliente no momento que entrará no bar ganhará sua comanda, poderá fazer seu pedido por meio do garçom, e na saída deverá passar no caixa. As localizações dos caixa será o mais afastada

possível da porta de entrada e saída, por motivos de segurança. Somente funcionários do bar terão acesso à sala de estoques e cozinha.

### **4.3.3 Recursos Humanos**

Os recursos humanos são um recurso chave para o sucesso da empresa. Para isso, necessita de uma boa logística, preparação e engajamento. Segundo a entrevista realizada com um gestor de restaurante, os funcionários do setor são muito voláteis, e o quadro de pessoal do seu empreendimento tem um turnover de oito meses, após este prazo, os funcionários optam por outras atividades e desistem do trabalho. Por isso, é de suma importância que o gestor conheça todas as tarefas do restaurante, para que não fique a mercê dos funcionários e tenha a aptidão de treinar os novos quando ocorrer essa mudança.

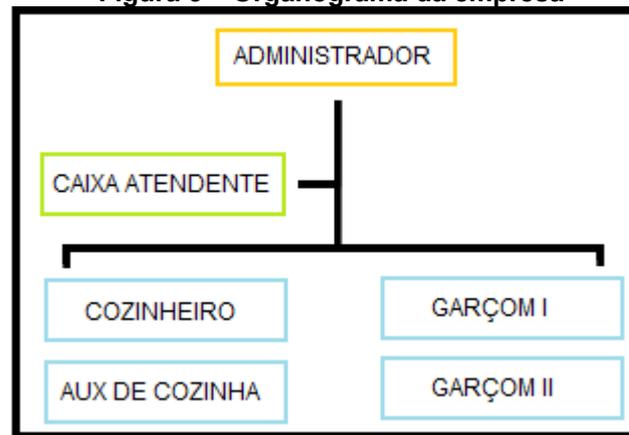
O quadro pessoal deste empreendimento é reduzido, a fim de minimizar os custos. Engloba no quadro pessoal:

- 1 cozinheiro
- 1 auxiliar de cozinha
- 2 atendentes/garçons

O empreendedor será uma peça chave em todas as funções do restaurante, sabendo realizar as atividades de cada área para que não fique dependente dos funcionários na parte operacional e possa treinar os novos, economizando o custo com treinamento. Devido ao elevado turnover no setor, fato informado pela entrevista realizada, as tarefas serão padronizadas e expostas em manuais, a fim de minimizar as interpretações e facilitar a ordem e organização das tarefas. Além disso, facilita a compreensão dos processos por novos funcionários, minimizando o custo com treinamento e despesas com erros que podem ser evitados.

O organograma do bar é bem pequeno devido a sua estrutura simples e enxuta.

Figura 3 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.4 Salários e Encargos

Para definição dos salários e encargos dos funcionários, foram consultados sites especializados e coletadas informações com profissionais do ramo. A estimativa dos salários é foi baseada na média do salário recebido por estas funções, acrescida de uma pequena margem de remuneração para que os funcionários possam estar mais satisfeitos em relação a sua remuneração do que na maioria dos outros empreendimentos do ramo.

Como empresa de Pequeno Porte, enquadrada pelo Simples Nacional, os encargos incidentes são de 33,77%.

Tabela 1 - Salários e Encargos

Cargo	Salário (R\$)	Salário + Encargos (R\$)
Auxiliar de cozinha	1200	1.605,24
Cozinheiro	1.650,00	2.207,20
Garçom I	1.250,00	1.672,13
Garçom II	1.250,00	1.672,13
<b>Total</b>	<b>5.350,00</b>	<b>7.156,70</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 PLANO DE MARKETING

Nesta seção são contemplados os itens que integram a área de marketing do empreendimento, os quais descrevem minuciosamente as funcionalidades e atividades que serão exercidas pelo gestor e seus funcionários na prática.

O plano de Marketing é elaborado com o propósito de conquistar clientes e o objetivo de mantê-los fiéis ao novo bar, buscando o reconhecimento na cidade como uma dos melhores bares abertos. Para isso, foi realizado uma Survey identificando quais estruturas que o empreendimento deve possuir e quais os itens mais pedidos pelos clientes, entre outras informações de valia. Igualmente foram realizadas pesquisas nos concorrentes para aprender sobre estratégias e efetuadas análises sobre o mercado de alimentação e entretenimento.

##### **4.4.1 Análises de Mercado**

Foram analisados os seguintes subitens: análise do setor; análise de fornecedores, análise da concorrência e análise de clientes. Para realizar essas análises foram utilizados a pesquisa de campo Survey e o questionário fechado com gerentes de cinco estabelecimentos potencialmente concorrentes a fim de obter resultados mais precisos quanto ao mercado de Porto Alegre.

###### a) análise da concorrência

Em Porto Alegre a concorrência no setor de alimentação e entretenimento é extensa. Os serviços prestados são semelhantes: bebidas, músicas e lanches, o que acarreta dificuldade para conseguir distinguir-se nesta área. Analisando cinco bares que possuem um público considerável e um resultado positivo economicamente percebemos que esses estabelecimentos possuíam os mesmos cardápios e os mesmos serviços. O autor, como cliente observador desses bares, juntamente com a Survey, verificou-se a possibilidade de criar um novo conceito de bar em Porto Alegre.

Com a ajuda do gráfico observa-se que é possível a criação de um bar na zona central de Porto alegre, considerando que há pelo menos 60% de interesse por parte dos entrevistados na criação com a temática na cidade.

**Figura 4 - Interesse no empreendimento**

Nenhum Interesse									Adoraria
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,8%	1,9%	9,6%	7,7%	7,7%	5,8%	17,3%	11,5%	3,8%	28,8%

Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar do grande número de estabelecimentos na capital, a abertura de mais um é bem vinda por parte de muitos clientes na cidade. Portanto, para ganhar destaque como o novo bar da região foram estudadas estratégias de bares concorrentes e aplicada uma Survey nos possíveis clientes com intenção de adquirir certas informações precisas sobre suas preferências e hábitos e realizado estudos sobre a área de entretenimento.

Para a análise dos concorrentes foram selecionados os principais bares de Porto Alegre que atuam na região central da cidade (a que será a atendida pelo empreendimento aqui proposto). Segue a lista dos cinco estabelecimentos considerados concorrentes potenciais deste projeto, os mesmos onde foram aplicados os questionários fechados, o qual consta no Apêndice deste trabalho.

**Tabela 2 - Análise da concorrência**

Nome	Excalibur	Templários	Dirty old man	Quentin's	Spoiler
<b>Localização - Bairro</b>	Três Figueiras	Cidade Baixa	Cidade Baixa	Cidade Baixa	Cidade Baixa
<b>Culinária</b>	Pizzaria	Petiscos e lanches	Lanches e petiscos	A la carte, lanches e petiscos	Lanches e petiscos
<b>Funcionamento</b>	Segunda a Sábado	Terça a Sábado	Domingo a Sábado	Terça a Domingo	Terça a Domingo
<b>Pontos Fortes</b>	Temática, ambiente e refeições	Temática e; carta de cervejas	Localização e Drinks	Localização e carta de cervejas	Temática, drinks e localização
<b>Média de preços</b>	40,00-60,00	20,00-40,00	40,00-60,00	50,00-70,00	40,00-60,00

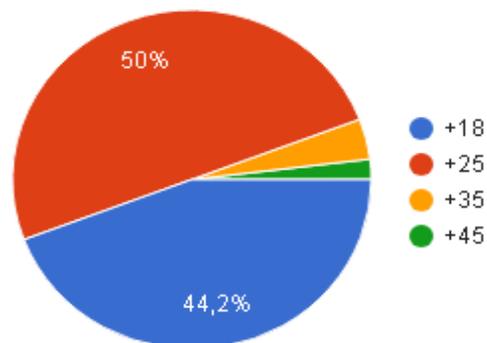
Fonte: Elaborado pelo autor

## b) Análise de clientes

O público foco do empreendimento será jovens entre 18 a 35 anos, podendo variar a idade para mais. E a média de idade estará entre 26 anos. E a classe deve ser voltada para A, B e C.

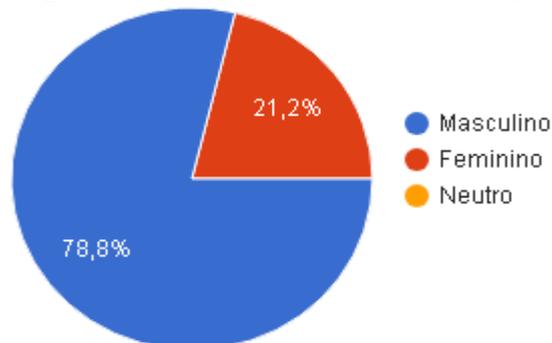
Conforme a Survey aplicada, temos o gráfico de idades correspondentes apontando que 94,2% dos entrevistados se situam entre 18 e 35 anos e 78,8% se consideram homens.

**Figura 5 - Análise dos clientes (Idade)**



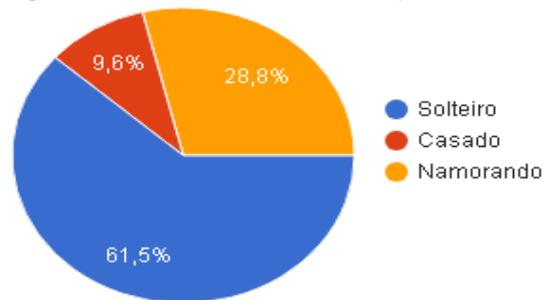
Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 6 - Análise dos clientes (Gênero)**

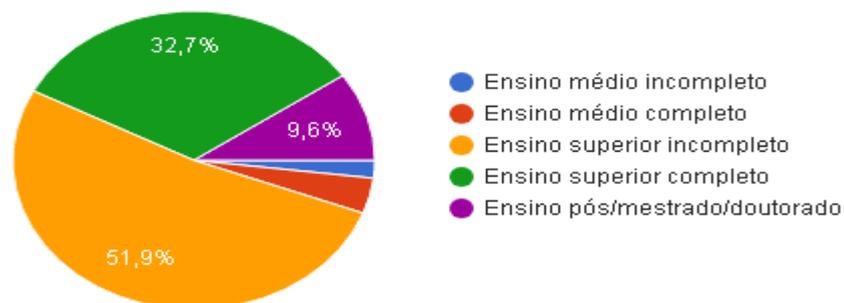


Fonte: Elaborado pelo autor

Dos entrevistados 61,5% são solteiros, enquanto 51,9% tem o ensino superior incompleto e 32,7% tem o ensino superior completo, somando 84,6% de universitários ou ex-universitários.

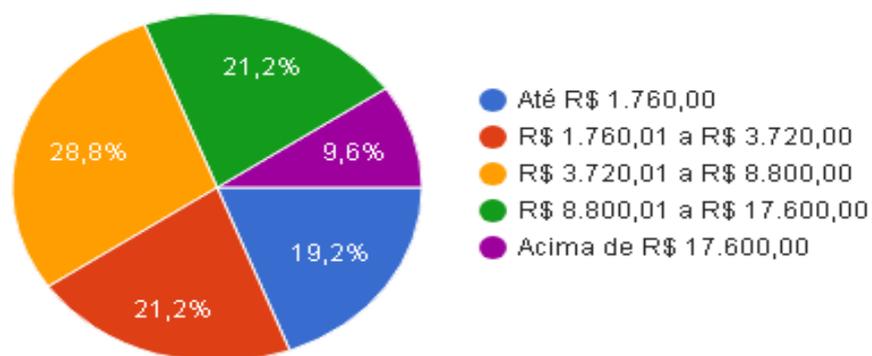
**Figura 7 - Análise dos clientes (Estado Civil)**

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 8 - Análise dos clientes (Escolaridade)**

Fonte: Elaborado pelo autor

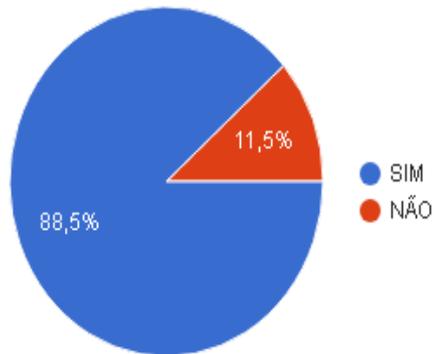
Quanto a renda, temos uma divisão bem uniforme entre as classes sociais, mas destacam-se as classes B, C e D, com 21,2% , 28,8% e 21,2% respectivamente.

**Figura 9 - Análise dos clientes (Renda Familiar)**

Fonte: Elaborado pelo autor

. No consumo de bebidas alcoólicas temos 88,5% de respostas positivas.

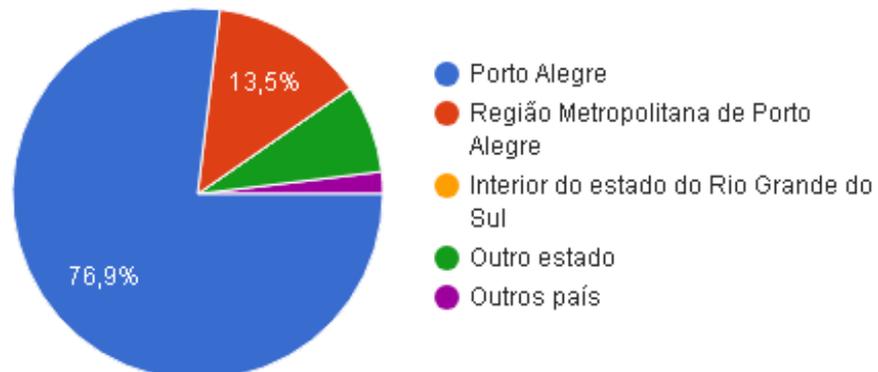
**Figura 10 - Análise dos clientes (Consumo bebida alcoólica)**



Fonte: Elaborado pelo autor

Já sobre a localização dos entrevistados, 76,9% residem na cidade de Porto Alegre.

**Figura 11 – Análise dos clientes (Localização)**



Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o censo de 2010, realizado pelo IBGE, a cidade de Porto Alegre conta com uma população de 1.409.000 milhões de pessoas. O bairro Cidade Baixa conta com 16.522 habitantes e os outros bairros próximos como o Centro, com 39.154 habitantes, Bom Fim com 11.630 habitantes, Farroupilha com 961 habitantes, Praia de Belas com 2.281 habitantes e bairro Menino Deus com cerca de 30.507.

Para obter maior sucesso no empreendimento, é necessária uma boa delimitação do público que se deseja atingir, não significando reduzir o público-alvo, mas sim defini-lo mais precisamente para atender melhor os desejos e necessidades do mesmo. O público-alvo será interessados em jogos online , tecnologia e mundo digital.

c) Análise do setor

Como mencionado no início da pesquisa a área de entretenimento é a que mais cresce no Brasil. Assim, mostrando a grande oportunidade de entrar nesse setor. No entanto, em Porto Alegre encontramos 7.256 restaurantes, segundo os dados do site TripAdvisor em 2017, especialista no setor.

Para início do Plano de Negócio como ponto crucial escolhido foi à localização de abertura do bar, pois pretende-se criar o empreendimento na zona central da cidade, local o qual possui uma grande gama de bares e restaurantes, porém poucos estes com estrutura e padrões de alto nível em relação aos sistemas de sons, à iluminação, decoração e conceito.

O marketing é crucial para os bares permanecerem em destaque na cidade. Os bares que estão neste mercado há mais tempo têm como semelhanças a criação de eventos diferenciados, assim como presença de grupos musicais conhecidos na cidade e promoções. Apontando a necessidade de inovações mensais para conseguir permanecer vivo neste setor. Portanto percebemos como é difícil manter-se “erguido” nesse mercado e mais complexo ainda fidelizar os clientes.

#### d) Análise dos fornecedores

Trabalharemos com poucos produtos, a ideia é a utilização máxima dos insumos para o bar, das mais variadas maneiras, mas buscando sempre o mínimo de itens a serem comprados, porém estes em maior quantidade.

Para matéria-prima das bebidas e alimentos servidos aos clientes, optamos por fornecedores de alto grau de confiança e qualidade. Entre esses o destaque são: AMBEV (Companhia de bebidas das Américas); Supermercados Atacadão, Maxxi Atacado e Macro Atacado, Feiras Locais e a CEASA (Central de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul S/A)

Para a estratégia para produtos referente a maquinários, escritório, gráficas, os fornecedores serão escolhidos através de um processo seletivo no qual será verificado o prazo de entrega, qualidade dos produtos e valor. Analisando esses três tópicos escolhemos o que trará melhor custo-benefício para o empreendimento. Essa cotação será periódica, os contratos serão anuais para manter a concorrência aberta, recebendo novas ofertas. E caso haja algum agravante que necessite a troca

antecipada de fornecedor sempre haverá pelo menos mais dois fornecedores de cada item na reserva com contatos atualizados.

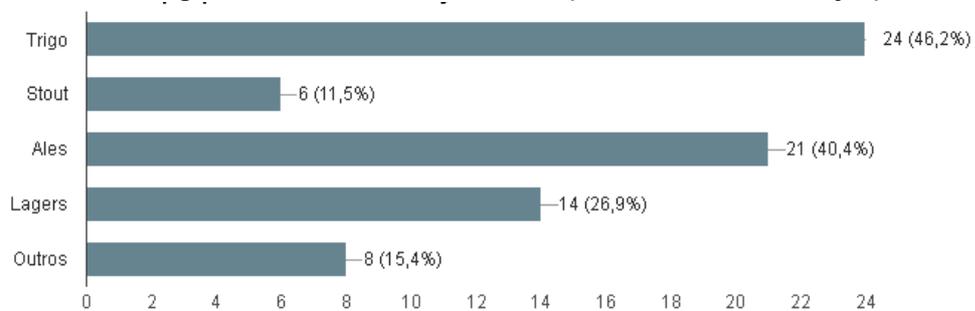
#### 4.4.2 Estratégia de Marketing

##### a) Produto

Os produtos deste empreendimento são bebidas e refeições consumidas no local, elaboradas com o uso de matéria prima de boa qualidade, prezando pelo sabor e mantendo a linha de lanches e petiscos. É essencial para a imagem do negócio que a unitização seja eficiente, de modo que o produto chegue ao cliente sem deformidades, quente (ou frio se assim desejar o cliente) e com qualidade.

De acordo com a pesquisa, as cervejas (carro chefe do bar) de trigo e do tipo Ale são as mais desejadas, sendo acompanhadas pelas tipo Lager e Stout. O empreendimento disponibilizará estes quatro títulos.

**Figura 12 - Análise dos clientes (Preferência de cervejas)**



Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa aponta 75% dos potenciais clientes como consumidores de alimentos juntamente com bebidas alcoólicas. As porções fritas (batata frita, polenta frita, mandioca frita..) lideram a preferência de consumo junto com as bebidas alcoólicas, sendo seguida por aperitivos (porção de frios, conservas e carnes) e por lanches (sanduíche, hambúrguer, xis, hot dog, pizza) Apresentado os dados de consumo, o bar disponibilizará o cardápio abaixo:

Tabela 3 – Cardápio

<b>Cervejas - Torneiras</b>	<b>Bebidas diversas</b>
Trigo (Weissbier)	Água
Ale (Red, Indian Pale, American Pale)	Suco
Stout	Refrigerante
Lager (Pilsen)	Hidromel
<b>Alimentos</b>	
Porção frita (Batata frita, polenta frita, mandioca frita)	
Aperitivo (Couvert, picadão, bruschetta)	
Hambúrguer (Carne, filé, frango, calabresa, bacon, vegetariano)	
Sobremesa (Sundae)	

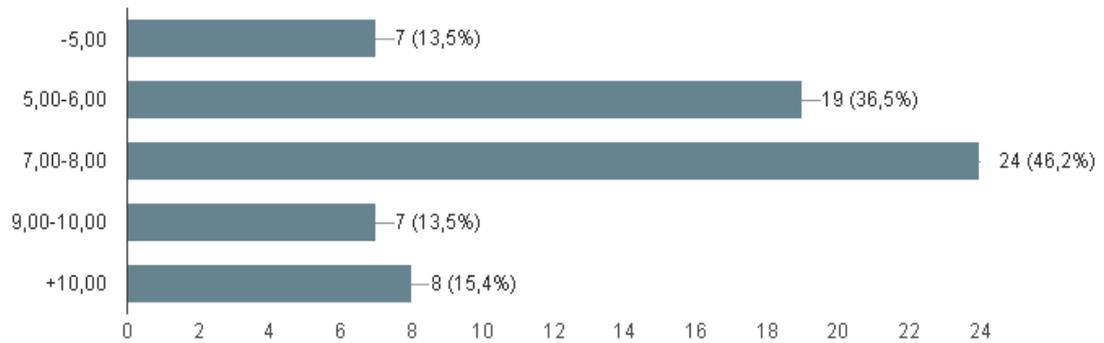
Fonte: Elaborado pelo autor

#### b) Preço

Pela característica do mercado, não há necessidade de praticar preços mais baixos para inserção no mercado, pois o consumidor tem curiosidade por produtos novos e aceita pagar por entender que são diferenciados. Porém há o bom senso em manter o preço competitivo e uma margem de lucro mais enxuta.

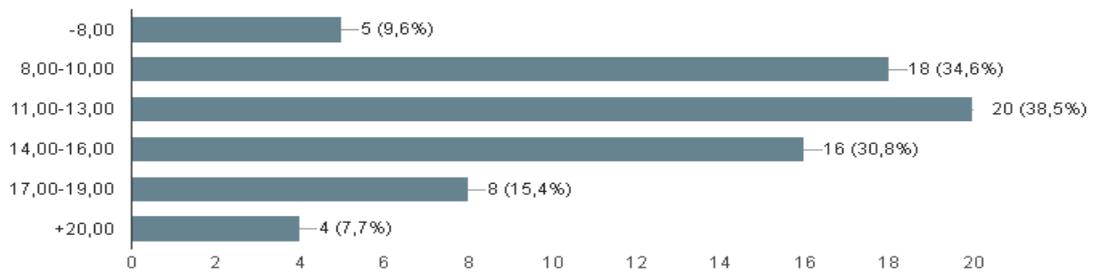
A análise dos concorrentes mostra que há semelhanças nos preços praticados, sendo os valores de cervejas, tanto marcas comuns como premium e artesanais com preço aproximado e drinks com valores também aproximado. Já as refeições variam o preço de acordo com a proposta do estabelecimento. Lugares propícios à beber mais e comer menos, a refeição é mais cara, sendo que o inverso também se aplica.

Conforme a pesquisa de mercado, na cerveja com tamanho pequeno (cerca de 300ml) 82,7% dos entrevistados pagam entre R\$ 5,00 e R\$ 8,00, valor este que se adequa aos custos e norteia o preço para este empreendimento, ficando determinado em R\$7,00.

**Figura 13 – Análise dos clientes (Preço da cerveja 300ml)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Já na cerveja com tamanho grande (cerca de 600ml) 69,3% dos entrevistados pagam entre R\$ 11,00 e R\$ 16,00, valor este que se adequa aos custos e norteia o preço para este empreendimento, ficando determinado em seu limite médio de R\$14,00.

**Figura 14 – Análise dos clientes (Preço da cerveja 600ml)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Como a proposta do bar é para que se consuma mais bebidas que alimentos, as refeições serão com o preço comum a outros bares, dado o custo e a complexidade do preparo.

### c) Praça

Por se localizar em uma zona central da cidade, o acesso se torna fácil tanto para fornecedores quanto consumidores, porém é passível de engarrafamentos e obstruções no caminho.

Os produtos serão armazenados em armários e refrigeradores de acordo com suas características, de forma que não geram grandes custos. Há diferentes níveis de perecibilidade nas matérias primas que serão utilizadas e de acordo com isso se

planeja as quantidades de compra e necessidades de reposição, de forma que o custo seja o menor possível sem que o produto perda a qualidade.

#### d) Promoção

Como estratégia de comunicação será utilizado a divulgação massiva nas redes sociais e ambiente virtual, a criação do criar site do bar com cardápio, agenda, promoções e principalmente com fotos para mostrar a estrutura interna do local. Parceria com grupos e fóruns de jogos online, assim como campeonatos de RPG e eventos culturais com a temática, como Kampfest, o Odin's Krieger Fest, o Encontro Medieval, o Imperium LARP - Sobre Elfos e Homens e Dia do Abrace um Medievalista.

É imprescindível a parceria com grandes redes de comunicação online da temática como o Blog Cena Medieval e NerdZ e a presença em eventos, workshops, palestras e feiras que possam divulgar o conceito do empreendimento e instigar a curiosidade do público em conhecer o estabelecimento.

## 4.5 PLANO FINANCEIRO

Neste item faremos uma projeção entre receitas e despesas com a finalidade de indicar e analisar a oportunidade de criação do empreendimento citado neste Plano de Negócio.

### 4.5.1 Investimento Inicial

O investimento inicial de um planejamento financeiro capitaliza os valores gastos com a montagem da empresa, ou seja, gastos referentes com instalações, estoques, reformas, móveis e todas as demais estruturas necessárias para o empreendimento entrar em funcionamento. Para a elaboração do mesmo, foram pesquisados sites de internet especializados em imóveis para a obtenção dos valores médios, e consultado um especialista em reformas e instalações para a estimativa da despesa com reforma

a) Despesas pré-operacionais:

As despesas pré-operacionais foram estimadas de acordo com dados pesquisados na internet e estimativas de profissionais especializados nas respectivas áreas. Este investimento se faz primordial para iniciar as atividades operacionais da empresa.

**Tabela 4 – Despesas pré-operacionais**

DESCRIÇÃO	Valor (R\$)
Reforma e pintura	10.000,00
Legalização da empresa	1.500,00
Instalações	2.000,00
Criação Website	2.000,00
Promoção	4.000,00
Sistema de informática	2000
<b>Total</b>	<b>21.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Móveis e utensílios

Os preços e quantidades de móveis e utensílios necessários para este tipo de empreendimento foram consultados em sites especializados e pela observação da cozinha dos restaurantes concorrentes visitados. Além da parte operacional, foram considerados artefatos para descanso, armazenamento tanto de estoque como de objetos pessoais da equipe, para que o custo fosse o mais próximo do que realmente se obteria na prática.

**Tabela 5 – Móveis e utensílios**

MATERIAL	Quantidade	Valor (R\$)	Total (R\$)
Acessórios de cozinha	*	500,00	500,00

<b>Armário</b>	2	400,00	800,00
<b>Balcão atendimento</b>	1	600,00	600,00
<b>Cadeira</b>	48	50,00	2.400,00
<b>Copo</b>	80	5,50	440,00
<b>Decoração</b>	*	*	5.000,00
<b>Material de limpeza</b>	*	*	300,00
<b>Mesa</b>	12	150,00	1.800,00
<b>Prato</b>	80	6,00	480,00
<b>Talher</b>	100	2,00	200,00
<b>Total</b>			<b>12.520,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### c) Máquinas e Equipamentos

As máquinas e equipamentos foram pesquisados tanto em sites de fabricantes como em sites de produtos usados. Considerando que o investimento visa o custo mínimo, alguns itens foram considerados com o preço dos usado, visto que estavam em boa qualidade e não operam diretamente na elaboração do produto

**Tabela 6 – Máquinas e Equipamentos**

<b>MATERIAL</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
<b>Barril 50 litros</b>	6	400,00	2.400,00
<b>Chapa (usada)</b>	1	600,00	600,00
<b>Chopeira 3 torneiras</b>	2	6.000,00	12.000,00
<b>Coifa (usada)</b>	1	350,00	350,00
<b>Computador (usado)</b>	1	600,00	600,00
<b>Exaustor</b>	2	300,00	600,00
<b>Fritadeira</b>	2	350,00	700,00
<b>Fogão (usado)</b>	1	200,00	200,00

<b>Freezer (usado)</b>	2	1.000,00	2.000,00
<b>Impressora</b>	1	400,00	400,00
<b>Microondas</b>	1	400,00	400,00
<b>Pia</b>	2	150,00	300,00
<b>Refrigerador (usado)</b>	1	400,00	400,00
<b>Total</b>			<b>20.950,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### d) Capital de giro

O capital de giro é a quantidade de aporte monetário necessário para realizar as movimentações de saída de caixa esperados, a fim de suportar estas antes do recebimento da receita proveniente da venda dos produtos. De acordo com o faturamento previsto no cenário, calcula-se o capital de giro sobre esse faturamento. Onde o Prazo médio de Estoque se soma ao Prazo médio dos Recebíveis (que caracterizam um ativo circulante) e deduz-se o Prazo médio de pagamento aos fornecedores (que caracteriza um passivo circulante).

Levando-se em conta o cálculo anual de 360 dias e um prazo necessário de Capital de giro para 30 dias, temos um índice de 8,33% sobre o faturamento, sendo este ajustado para 10% a fim de dar maior segurança às operações.

**Tabela 7 - Capital de Giro**

<b>Descrição</b>	
<b>Prazo médio de Estoques</b>	15 dias
<b>Prazo médio dos Recebíveis</b>	30 dias
<b>Prazo médio de pagamento aos Fornecedores</b>	(15) dias
<b>Prazo necessário de Capital de Giro</b>	30 dias
<b>Total do percentual sobre faturamento Anual</b>	<b>10%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### e) Aporte Financeiro Inicial

Concluindo a estimativa de custos iniciais do negócio com despesas pré-operacionais, móveis e utensílios necessários, bem como máquinas e equipamentos, estima-se que o total de investimento inicial necessário para que possa se dar início às operações e atividades da empresa totaliza R\$ 54.970,00, valor este arredondado para R\$ 55.000,00

**Tabela 8 - Investimentos Iniciais (R\$)**

<b>Despesas pré operacionais</b>	21.500,00
<b>Móveis e utensílios</b>	12.520,00
<b>Máquinas e equipamentos</b>	20.950,00
<b>Total</b>	<b>55.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5.2 Estimativa de Custos

##### a) Despesas Operacionais

As Despesas operacionais fixas mensais foram elaboradas de acordo com pesquisas em sites especializados, informação de pessoas com conhecimento na área, entrevista e questionários aplicados com donos e gestores de restaurantes semelhantes. Os reajustes anuais foram estimados de acordo com o IPCA (IBGE) pelo Sistema de Projeções de Longo Prazo Bradesco até o ano de 2023, sinalizando uma crescente com média de 4%.

**Tabela 9 – Despesas Operacionais (R\$)**

<b>Descrição</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b>Água</b>	500,00	520,00	540,80	562,43	584,93
<b>Aluguel</b>	2.500,00	2.600,00	2.704,00	2.812,16	2.924,65
<b>Despesas bancárias</b>	200,00	208,00	216,32	224,97	233,97
<b>Energia elétrica</b>	700,00	728,00	757,12	787,40	818,90

<b>Gás</b>	300,00	312,00	324,48	337,46	350,96
<b>Material escritório</b>	300,00	312,00	324,48	337,46	350,96
<b>Material limpeza</b>	300,00	312,00	324,48	337,46	350,96
<b>Pró-labore</b>	2.000,00	2.080,00	2163,20	2249,73	2339,72
<b>INSS s/ Pró-labore</b>	220,00	228,80	237,95	247,47	257,37
<b>Promoção</b>	1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86
<b>Salários</b>	5.350,00	5.564,00	5.786,56	6.018,02	6,258,74
<b>Encargos sob salários</b>	1.806,70	1.878,968	1.954,13	2.032,29	2.113,58
<b>Telefonia/internet</b>	250,00	260,00	270,40	281,22	292,46
<b>Total Mensal</b>	<b>15.426,70</b>	<b>16.043,77</b>	<b>16.685,52</b>	<b>17.352,94</b>	<b>18.047,06</b>
<b>Total Anual</b>	<b>185.120,40</b>	<b>192.525,24</b>	<b>200.226,24</b>	<b>208.235,28</b>	<b>216.564,72</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### b) Custo Variável

Para que fosse possível a obtenção de todos os dados para a análise da viabilidade econômica do negócio, foram estimados os custos variáveis.

O custo da matéria prima foi elaborado segundo análise das porções de matéria prima utilizados em cada prato ou copo. Para este, foi utilizado o site dos fornecedores de matéria prima (Ceasa, entre outros), os quais informam o preço do quilo (litro ou unidade) de cada matéria prima. Rateando a quantidade de matéria prima utilizada em cada prato, chegou-se ao valor aproximado do custo com matéria prima de cada refeição (anexo).

Calculado o custo de cada refeição, foi mediado os valores dentro do grupo de alimentos e acrescido uma margem de R\$ 0,50 para os custos irrisórios, como temperos, molhos e sal. Após a média dos grupos é calculado a variação anual com base na inflação prevista de 4% ao ano.

O preço das cervejas em barril de 50 litros é em média R\$ 525,00, considerando então o preço por litro de R\$ 10,50. A inflação foi reajustada em 4% nos próximos 4 anos.

As projeções da demanda são explicada no próximo subitem deste trabalho.

**Tabela 10 – Custo Variável (R\$)**

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Custo variável médio dos alimentos</b>	4,85	5,04	5,24	5,45	5,67
<b>Projeção demanda</b>	10.098	13.860	17.820	19.800	21.780
<b>Custo variável total Alimentos</b>	<b>48.975,30</b>	<b>69.854,40</b>	<b>93.376,80</b>	<b>107.910,00</b>	<b>123.492,60</b>
<b>Custo variável médio das cervejas</b>	10,50	10,92	11,36	11,81	12,28
<b>Projeção demanda (L)</b>	8.078	11.088	14.256	15.840	17.424
<b>Custo variável total Cervejas</b>	<b>84.823,20</b>	<b>121.080,96</b>	<b>161.948,16</b>	<b>187.070,40</b>	<b>213.966,72</b>
<b>Custo Variável Total</b>	<b>133.798,50</b>	<b>190.935,36</b>	<b>255.324,96</b>	<b>294.980,40</b>	<b>337.459,32</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5.3 Planejamento de Vendas

A quantidade de vendas foi projetada de acordo com a demanda de restaurantes concorrentes potenciais que atendem o público alvo deste trabalho, os quais recebem, em média, de 90 a 180 clientes por noite. Entretanto, a demanda será diferente dos demais concorrentes analisados devido ao pouco tempo que o restaurante está consolidado no mercado e o menor espaço físico.

Nos três primeiros meses, abril, maio e junho, estima-se que a média seja 40 clientes por noite. Já de julho a dezembro, a demanda sobe para 60 por noite, devido ao conhecimento dos clientes e uma pequena consolidação da empresa. Em janeiro, fevereiro e março com a época das férias, a demanda cai para 40 clientes, pois, como informado por outros donos de restaurantes, somente de haver um

decréscimo da população na cidade, a demanda já sofre redução. Por fim, a média diária anual do primeiro ano totaliza a projeção é de 50 clientes por noite.

No segundo ano de vida da empresa, já com o nome mais consolidado, se estima uma demanda um pouco maior, atingindo a média anual de clientes de 70 por noite também levando em consideração as baixas do ano como o fim do ano e o período de férias. Para acompanhar os gastos que aumentam devido a fatores externos como a inflação, o preço do produto também sofrerá um reajuste para que a margem de lucro não diminua no decorrer do tempo.

No terceiro ano, mantendo a qualidade do produto e ampliando a divulgação, a demanda cresce para 90 clientes e a empresa começa a gerar resultados mais concretos.

No quarto ano de funcionamento a projeção média é de 100 clientes por noite, e no quinto ano, utiliza-se sua capacidade máxima de 110 clientes por noite, até uma nova reforma estrutural no espaço físico.

**Tabela 11 - Projeção de Clientes**

<b>Média de Clientes</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Por noite	50	70	90	100	110
Por mês	1.122	1.540	1.980	2.200	2.420
Por ano	13.464	18.480	23.760	26.400	29.040

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que 88,5% dos entrevistados afirmaram consumir bebida alcoólica e que 75,1% estão dispostos a pagar mais de R\$ 7,00 em uma cerveja pequena (300ml), calculamos a média de duas bebidas pequenas consumidas por cliente à noite.

**Tabela 12 - Projeção de Consumo (cervejas)**

	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Total clientes	13.464	18.480	23.760	26.400	29.040
Total copos	26.928	36.960	47.520	52.800	58.080
Preço (R\$)	7,00	7,50	8,00	8,50	9,00
Faturamento (R\$)	188.496,00	277.200,00	380.160,00	448.800,00	522.720,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos entrevistados, 75% afirmaram consumir alimentos junto com a bebida. Levando-se em conta o preço médio das refeições, que variam de R\$ 8,00 a R\$ 25,00, temos então um consumo médio de 10.098 refeições ao ano e um preço médio de consumo dos alimentos de R\$ 16,50 no primeiro ano.

**Tabela 13 - Projeção de Consumo (Alimentos)**

	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Total clientes	13.464	18.480	23.760	26.400	29.040
Total refeições	10.098	13.860	17.820	19.800	21.780
Preço médio (R\$)	16,50	17,16	17,85	18,56	19,30
Faturamento (R\$)	166.617,00	237.837,60	318.022,85	367.493,07	420.412,07

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.5.4 Projeção e Avaliação de Cenários**

Estimado os gastos iniciais, de operação e possíveis receitas, podem-se elaborar os fluxos de caixa para visualizar os possíveis resultados e efetuar as devidas análises financeiras, a fim de obter a viabilidade do empreendimento.

A receita da empresa foi estimada de acordo com a previsão de demanda, que foi adaptada para as condições do empreendimento. Os quadros apresentam os valores anuais de cada item e demonstram os fluxos de caixa da empresa.

Para avaliação do investimento, serão projetados três cenários: o otimista, o esperado e o pessimista. Há uma variação de 20% na quantidade estimada de vendas entre estes cenários, mantendo o custo fixo inalterado. As variações dessa porcentagem são baseadas nos valores do cenário esperado, sendo acrescentadas no cenário otimista e reduzidas no cenário pessimista.

Os cenários projetados serão analisados financeiramente pelos indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Payback Simples e Descontado.

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) foi utilizado o modelo de precificação de ativos financeiros CAPM (Ross, 2015) que considera a seguinte equação:

Figura 15 - Modelo CAPM

**Modelo de precificação de ativos financeiros (CAPM)**

$$\bar{R} = R_f + \beta \times (\bar{R}_M - R_f)$$

Retorno esperado de um título = Taxa sem risco + Beta do título × Diferença entre o retorno esperado do mercado e a taxa sem risco

Fonte: ROSS, S. A. et al. (2015)

A taxa SELIC indica o retorno de investimentos financeiros considerados sem risco, somada ao BETA da indústria (Restaurantes), multiplicado pelo prêmio risco em mercados maduros (assim como os Estados Unidos) e com um prêmio de liquidez de 2,51%. A taxa SELIC em 2018 corresponde atualmente em 6,5% (BACEN), o BETA da indústria de restaurantes corresponde à 1,18 e o prêmio de risco de mercado em mercados maduros é de 5,08% (DAMODARAN,2018). Calculando-se então chega-se a uma taxa de desconto (custo de capital) esperada pelo CAPM de 15%.

#### a) Cenário Esperado

Este cenário é o mais provável deste empreendimento, projetado de acordo com as demandas dos concorrentes. Para a obtenção da receita bruta foi calculado a quantidade média de vendas do ano vezes o preço aplicado no período. O regime tributário Simples também foi ajustado para que operasse com a alíquota correta, de 7,3% a 10,7%, conforme a receita.

**Tabela 14 – Fluxo de Caixa - Cenário Esperado (R\$)**

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Faturament o alimentos		166.617,00	237.837,60	318.022,85	367.493,07	420.412,07
Faturament o cervejas		188.496,00	277.200,00	380.160,00	448.800,00	522.720,00
<b>Receitas Totais/ Ano</b>		<b>355.113,00</b>	<b>515.037,60</b>	<b>698.182,85</b>	<b>816.293,07</b>	<b>943.132,07</b>
Alíquota		7,3%	9,5%	9,5%	10,7%	10,7%

SIMPLES						
<b>SIMPLES</b>		25.923,25	48.928,57	66.327,37	87.343,36	100.915,13
Custos Variáveis Alimento		48.975,30	69.854,40	93.376,80	107.910,00	123.492,60
Custos Variáveis Cervejas		84.823,20	121.080,96	161.948,16	187.070,40	213.966,72
Custos Variáveis Totais		133.798,50	190.935,36	255.324,96	294.980,40	337.459,32
Custos Fixos Totais		185.120,40	192.525,24	200.226,24	208.235,28	216.564,72
<b>Custos Totais</b>		<b>318.918,90</b>	<b>383.460,60</b>	<b>455.551,20</b>	<b>503.215,68</b>	<b>554.024,04</b>
<b>Lucro Líquido</b>		<b>10.270,85</b>	<b>82.648,43</b>	<b>176.304,28</b>	<b>225.734,03</b>	<b>288.192,90</b>
<b>Capital de Giro</b>		35.511,30	51.503,76	69.818,29	81.629,31	94.313,21
<b>Varição do Capital de Giro</b>	<b>35.511,30</b>	<b>15.992,46</b>	<b>18.314,53</b>	<b>11.811,02</b>	<b>12.683,90</b>	<b>(94.313,21)</b>
<b>Investimento inicial</b>	<b>55.000,00</b>					
<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>(90.511,30)</b>	<b>(5.721,61)</b>	<b>64.333,90</b>	<b>164.493,26</b>	<b>213.050,13</b>	<b>382.506,11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados obtidos no fluxo de caixa, podemos calcular os indicadores financeiros para analisar o retorno financeiro do negócio.

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 373.301,29
- Taxa Interna de Retorno: 77,10%
- Payback Simples: 2,19 anos / Descontado: 2,43 anos

Com base nestes dados, podemos considerar o investimento no empreendimento no cenário esperado aceitável. O Valor Presente Líquido é positivo e a Taxa Interna de Retorno é superior à 15%.

b) Cenário Pessimista

No cenário pessimista, foi considerada uma redução de 20% na quantidade de vendas. Este fenômeno pode ser ocasionado por fatores como recessão econômica, falta de interesse da demanda e entrada de novos concorrentes.

Tabela 15 – Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista(R\$)

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Receitas Totais</b>		<b>284.090,40</b>	<b>412.030,08</b>	<b>558.546,28</b>	<b>653.034,46</b>	<b>754.505,66</b>
Alíquota SIMPLES		7,30%	9,50%	9,50%	9,50%	10,70%
<b>SIMPLES</b>		<b>20.738,60</b>	<b>39.142,86</b>	<b>53.061,90</b>	<b>62.038,27</b>	<b>80.732,11</b>
Custos Variáveis Totais		107.038,80	152.748,29	204.259,97	235.984,32	269.967,46
Custos Fixos Totais		185.120,40	192.525,24	200.226,24	208.235,28	216.564,72
<b>Custos Totais</b>		<b>292.159,20</b>	<b>345.273,53</b>	<b>404.486,21</b>	<b>444.219,60</b>	<b>486.532,18</b>
<b>Lucro Líquido</b>		<b>(28.807,40)</b>	<b>27.613,69</b>	<b>100.998,18</b>	<b>146.776,58</b>	<b>187.241,37</b>
<b>Capital de Giro</b>		28.409,04	41.203,01	55.854,63	65.303,45	75.450,57
<b>Varição do Capital de Giro</b>	28.409,04	12.793,97	14.651,62	9.448,82	10.147,12	75.450,57
<b>Investimento inicial</b>	55.000,00					
<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>(83.409,04)</b>	<b>(41.601,37)</b>	<b>12.962,07</b>	<b>91.549,36</b>	<b>136.629,46</b>	<b>262.691,94</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados obtidos no fluxo de caixa, podemos calcular os indicadores financeiros para analisar o retorno financeiro do negócio.

- Valor Presente Líquido (VPL):R\$ 159.134,90
- Taxa Interna de Retorno: 43,59%
- Payback Simples: 3,15 anos / Descontado: 3,64 anos

No cenário pessimista podemos considerar o investimento no empreendimento também aceitável. O Valor Presente Líquido é positivo e a Taxa Interna de Retorno é superior à 15%, além disso, o período de Payback foi considerado suficiente.

#### c) Cenário Otimista

No cenário otimista, foi simulado um aumento de 20% na quantidade de vendas do cenário esperado. Todos os reajustes foram elaborados de acordo com este acréscimo, e estão expostos no quadro abaixo, como a alíquota do simples e os custos variáveis. Fatores que podem ocasionar este aumento são uma aceitação extraordinário do público, saída de concorrentes, entre outros.

**Tabela 16 – Fluxo de Caixa - Cenário Otimista (R\$)**

	<b>ANO 0</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b>Receitas Totais</b>		<b>426.135,60</b>	<b>618.045,12</b>	<b>837.819,42</b>	<b>979.551,68</b>	<b>1.131.758,48</b>
Alíquota SIMPLES		9,50%	9,50%	10,70%	10,70%	10,70%
<b>SIMPLES</b>		<b>40.482,88</b>	<b>58.714,29</b>	<b>89.646,68</b>	<b>104.812,03</b>	<b>121.098,16</b>
Custos Variáveis Totais		160.558,20	229.122,43	306.389,95	353.976,48	404.951,18
Custos Fixos Totais		185.120,40	192.525,24	200.226,24	208.235,28	216.564,72
<b>Custos Totais</b>		<b>345.678,60</b>	<b>421.647,67</b>	<b>506.616,19</b>	<b>562.211,76</b>	<b>621.515,90</b>

<b>Lucro Líquido</b>		<b>39.974,12</b>	<b>137.683,16</b>	<b>241.556,55</b>	<b>312.527,89</b>	<b>389.144,42</b>
<b>Capital de Giro</b>		42.613,56	61.804,51	83.781,94	97.955,17	113.175,85
<b>Varição do Capital de Giro</b>	42.613,56	19.190,95	21.977,43	14.173,23	15.220,68	(113.175,85)
<b>Investimento inicial</b>	55.000,00					
<b>Fluxo de Caixa</b>	(97.613,56)	<b>20.783,17</b>	<b>115.705,73</b>	<b>227.383,32</b>	<b>297.307,21</b>	<b>502.320,27</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados obtidos no fluxo de caixa, podemos calcular os indicadores financeiros para analisar o retorno financeiro do negócio.

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 577.185,46
- Taxa Interna de Retorno: 102,97%
- Payback Simples: 1,66 anos / Descontado: 1,91 anos

Neste cenário, os indicadores se demonstraram muito favoráveis ao investimento no negócio. O Valor Presente Líquido é positivo, a TIR deu uma taxa muito elevada em relação à mínima esperada, e o Payback foi considerado ótimo. Por ser um cenário considerado otimista, não deve ser fator decisivo na decisão de implementar o empreendimento, mas demonstra como pode ser lucrativo o negócio caso haja boa aceitação do público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho serviu para determinar a possibilidade de sucesso de bar temático na cidade de Porto Alegre. Através de análise prévia do mercado, pesquisa exploratória e levantamento de custos, foi possível elaborar um plano de negócios. Para melhor replicar uma possível realidade, foram estimados cenários distintos: o esperado, o pessimista e o otimista. Segundo as análises do cenário esperado, o qual atua como o mais provável em termos de projeção, sob as quais foram utilizados os indicadores Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Período de Payback, o negócio é viável em um horizonte de cinco anos, apresentando VPL de R\$ 373.301,29, TIR de 77,10% e Payback Simples de 2,19 anos.

A análise de viabilidade econômica foi positiva, de modo que, a partir do segundo ano, com os produtos e marca consolidados, a empresa gerou lucros de maneira consistente. Fica claro que os resultados melhoram ao passo que aumentam as vendas. Em suma, o plano de negócios, através da caracterização do mercado, elaboração dos planos operacional, de marketing e financeiro, comprovou-se a possibilidade de sucesso para bar nos moldes da proposta neste trabalho.

Mais do que montar um plano de negócios para a conclusão de curso, este trabalho possibilitou ao autor aprofundar o conhecimento sobre a rotina de um empreendedor da área, revisar os conceitos e ferramentas expostas durante o curso de graduação e ter contato com a área de pesquisa. Ademais, este trabalho serve também como um guia para a abertura de um empreendimento semelhante no futuro, tanto para o autor como para quem mais tiver interesse.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Perfil Abrasel**. Brasil. 2018. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html>>. Acesso em: 06 abril. 2018
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasil. 2018. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2018
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAMODARAN ONLINE. Estados Unidos da América. 2018. **Site institucional**. Disponível em: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodarr>>. Acesso em: 22 abr. 2018
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura editores associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. São Paulo: Campus, 2005.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios**: Seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_metodo\\_de\\_pesquisa\\_survey.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**: Essencial. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR(GEM): **Empreendedorismo no Brasil**. Brasil. 2010. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 02 out. 2015
- HISRIC, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre : Bookman, 2009.
- IBOPE Nielsen. Brasil. 2015. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/reports/2012>>. Acesso em: 10 out. 2015
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Brasil. 2015. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 abr. 2018
- IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: (aplicáveis às demais sociedades). 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MCDONALD, Malcom H.B. **Planos de Marketing**: Como Preparar – Como Usar. Rio de Janeiro: Graf. JB, 1993.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**: Planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNDO DO MARKETING. **Brasileiros estão gastando mais com entretenimento**. Brasil. 2011. Disponível em: <[www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/22880/brasileiros-estao-gastando-mais-com-entretenimento-diz-pesquisa.html](http://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/22880/brasileiros-estao-gastando-mais-com-entretenimento-diz-pesquisa.html)>. Acesso em: 14 out. 2015

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

PONTES JUNIOR, Osmar de Sá; OSTERNE, Francisco José Wanderley. **Plano de Negócios para Empreendimentos Econômicos Solidários de Autogestão**. EES - Cooperativas Universidade Federal do Ceará Fortaleza: UFC, 2004.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. E. **Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Relatório Global Entertainment and Media Outlook**. 2014-2018. Disponível em: <<http://www.pwc.com/ca/en/industries/entertainment-media/outlook.html>>. Acesso em: 05 out. 2015.

PROJEÇÕES: PROJEÇÕES BRADESCO LONGO PRAZO. Brasil. 2018. Disponível em: <<https://www.economiaemdia.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2018

ROSA, Claudio A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2007.

ROSS, Stephen. **Princípios de administração financeira**. São Paulo : Atlas, 2000.

ROSS, S. A. et al. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Brasil. 2015. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2015

THOMPSON, A; STRICKLAND, A.J. **Planejamento Estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002

TRIPADVISOR Brasil. 2017. **Site institucional**. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2017

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

## APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO

Qual sua idade?

+18 (44,%)	+25 (50%)	+35 (3,8%)	+45 (1,9%)
------------	-----------	------------	------------

Qual sua identidade de gênero?

Masculino (78,8%)	Feminino (21,2%)	Neutro (0)
-------------------	------------------	------------

Qual seu estado civil?

Solteiro (61,5%)	Casado (9,6%)	Namorando (28,8%)
------------------	---------------	-------------------

Qual sua escolaridade?

Ensino médio incompleto	1,9%
Ensino médio completo	3,8%
Ensino superior incompleto	51,9%
Ensino superior completo	32,7%
Ensino pós/mestrado/doutorado	9,6%

Em que local você reside?

Porto Alegre	76,9%
Região Metropolitana de Porto Alegre	13,5%
Interior do estado do Rio Grande do Sul	0%
Outro estado	7,7%
Outro país	1,9%

Quantas pessoas residem em seu domicílio, incluindo você?

1 (7,7%)	2 (32,7%)	3 (30,8%)	4 (25%)	5+ (3,8%)
----------	-----------	-----------	---------	-----------

Qual sua renda familiar?

Até R\$ 1.760,00	19,2%
R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00	21,2%
R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00	28,8%
R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00	21,2%
Acima de R\$ 17.600,00	9,6%

Qual sua categoria ocupacional?

Estudante	55,8%
Funcionário empresa privada	11,5%
Funcionário público	11,5%
Autônomo/profissional liberal	26,9%
Aposentado	0%
Desempregado	15,4%
Outros	3,8%

Você costuma consumir bebidas alcoólicas?

SIM	88,5%
NÃO	11,5%

Qual sua frequência de consumo de bebidas alcoólicas?

Mais de três dias por semana	13,5%
Dois ou três dias por semana	21,2%
Uma vez por semana	28,8%
Uma vez por quinzena	15,4%
Uma vez por mês	7,7%
Menos de uma vez por mês	13,5%

Qual seu tipo preferido de cerveja?

Trigo	46,2%
Stout	11,5%
Ales	40,4%
Lagers	26,9%
Outros	15,4%

Em um bar noturno, qual o valor que está habituado pagar por um copo de Cerveja (300 ml), lata ou long neck?

Até R\$ 05,00	13,5%
R\$ 05,00-R\$ 06,00	36,5%
R\$ 07,00-R\$ 08,00	46,2%
R\$ 09,00-R\$ 10,00	13,5%
Acima de R\$ 10,00	15,4%

Em um bar noturno, qual o valor que está habituado a pagar por um copo de Cerveja (600 ml) ou garrafa (600 ml) ?

Até R\$ 08,00	9,6%
R\$ 08,00-R\$ 10,00	34,6%
R\$ 11,00-R\$ 13,00	38,5%
R\$ 14,00-R\$ 16,00	30,8%
R\$ 17,00-R\$ 19,00	15,4%
Acima de R\$20,00	7,7%

Quando consome cerveja tem o hábito de consumir alimentos?

SIM	75%
NÃO	25%

Que tipos de alimentos costuma consumir, nas ocasiões em que consome cerveja em um bar noturno?

Aperitivos: Porção de frios, conservas e carnes	48,1%
---	-------

Porções fritas: Batata frita, polenta frita, mandioca frita	75%
Pratos quentes: Ala minuta, Ala carte, Buffet	19,2%
Lanches: Sanduíche, Hambúrguer, Xis, Hot Dog, Pizza	42,3%
Saladas	1,9%
Doces ou sobremesa	9,6%
Não costumo consumir alimentos	17,3%

Quais aspectos considera mais relevantes na escolha do ambiente em que consome Cerveja?

Atendimento	51,9%
Infra-estrutura (incluindo decoração)	59,6%
Localização	63,5%
Preço	73,1%
Música	40,4%
Qualidade e/ou variedade de alimentos e bebidas	53,8%

Em média, qual o valor que costuma despendar em um bar noturno considerando o consumo de bebidas e alimentos?

Até R\$15,00	0%
R\$15,00-R\$30,00	15,4%
R\$30,00-R\$60,00	44,2%
R\$60,00-R\$90,00	30,8%
R\$90,00-R\$120,00	9,6%
Acima de R\$120,00	0%

Qual seu interesse pela temática medieval?

Nenhum interesse

Amo/Adoro

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,8%	3,8%	7,7%	5,8%	7,7%	1,9%	11,5%	17,3%	9,6%	28,8%

Dê exemplos de conteúdo medieval que te agrada:

World of Warcraft, Final Fantasy, Diablo, Fallout, Dragon Age, League Of Legends, Age of Empires, Meteorus, Chrono Trigger, The Elder Scrolls, Neverwinter Nights, Vagrant Story, Tibia, Skyrim, Kingdoms of Amalur, The Witcher, Zelda, Hearthstone.

O quanto você acha que combina consumo de cerveja e a era medieval??

Não combina

Combina muito

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,8%	3,8%	1,9%	5,8%	5,8%	5,8%	19,2%	21,2%	9,6%	21,2%

Qual seu interesse em frequentar um bar noturno com uma temática medieval?

Nenhum Interesse

Adoraria

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,8%	1,9%	9,6%	7,7%	7,7%	5,8%	17,3%	11,5%	3,8%	28,8%

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FECHADO GESTORES

Questionário aplicado a gestores de restaurantes potencialmente concorrentes.

1. Nome do empreendimento:

Esta informação pode ser referenciada no trabalho?

2. Cargo do entrevistado:

Esta informação pode ser referenciada no trabalho?

a.( ) Proprietário b.( ) Gestor c.( ) Outros

3. Há quanto tempo o seu restaurante atua no mercado?

a.( ) Até 2 anos b.( ) De 2 a 5 anos c.( ) Mais de 5 anos

4. O restaurante possui forte temática como conceito?

a.( ) Sim b.( ) Não

5. O restaurante oferece cervejas artesanais entre as opções de produto?

a.( ) Sim, de forma restrita b.( ) Sim, de diversos tipos c.( ) Não

6. O restaurante oferece opções veganas e vegetarianas entre as opções de produto?

a.( ) Sim, uma delas b.( ) Sim, ambas c.( ) Não

7. Qual o consumo médio aproximado por pessoa?

a.( ) +R\$ 15,00 b.( ) +R\$ 30,00 c.( ) +R\$ 60,00 d.( ) +R\$ 90,00 e.( ) +R\$ 120,00

8. Quantos funcionários colaboram em seu empreendimento?

a.( ) -5 b.( ) +5 c.( ) +10 d.( ) +15 e.( ) +20

9. Há sazonalidade na demanda entre inverno e verão?

a.( ) Sim, a demanda é significativamente maior no inverno.

b.( ) Sim, a demanda é significativamente maior no verão.

c.( ) Não, a demanda não sofre alterações significativas.

10. Há alteração de demanda nos sábados?

a.( ) Sim, há consideravelmente mais clientes.

b.( ) Sim, há consideravelmente menos clientes.

c.( ) Não, a demanda permanece a mesma.

11. Em média, qual a sua demanda diária de clientes à noite:

a.( ) -30 b.( ) +30 c.( ) +60 d.( ) +90 e.( ) +120 f.( ) +150 g.( ) +180

Quadro de respostas - Gestores
--------------------------------

1	Excalibur	Templários	Dirty old man	Quentin's	Spoiler
2	a	b	b	a	a
3	c	b	c	b	a
4	a	a	a	a	a
5	a	b	a	b	a
6	a	a	a	a	a
7	c	c	c	d	c
8	e	e	d	d	d
9	a	a	c	b	b
10	a	a	a	a	a
11	e	d	f	f	d

### APÊNDICE C - PREÇO DOS INSUMOS

Porção frita	Insumos	Quantidade	R\$	R\$/KG	R\$/Porção
Batata	Batata congelada	2KG	11,00	5,50	2,75 -
Polenta	Farinha de Milho	2kg	9,00	4,50	2,25
Mandioca	Mandioca	1KG	1,00	1,00	0,50
Média					1,84
Média total	Diversos		0,50		2,34
Aperitivo	Insumos	Quantidade	R\$	R\$/unid	R\$/Porção
Couvert	Mini pão(8)	160un	40,00	0,25	2,00

	Pasta (4)	4kg	30,00	1,50	1,50
Total					3,50
	ovo codorna	2kg	25,00	12,50	1,25
	picles	2kg	19,00	9,50	0,95
picadão	queijo	4kg	95,00	23,75	2,38
	contrafilé	1kg	20,00	20,0	2,00
	calabresa	2,5 kg	29,00	11,60	1,16
	frango	1kg	9,00	9,00	0,90
	cebolinha	2kg	25,00	12,50	1,25
Total					9,89
	tomate	1kg	2,25	2,25	1,13
bruschetta	queijo	4kg	95,00	23,75	1,19
	mini pão (12)	160un	40,00	0,25	2,50
Total					4,82
Média					6,07
Média total	Diversos		0,50		6,57
Hambúrguer	Insumos	Quantidade	R\$	R\$/kg-unid	R\$/Porção
Todos	Cebola	1kg	1,75	1,75	0,18
	Picles	2kg	19,00	9,50	0,48
	Tomate	1kg	2,25	2,25	0,23
	Alface	1un	1,00	1,00	0,10
	Queijo	2kg	52,00	26,00	2,60
	Maionese	1kg	5,00	5,00	0,50
Total					4,01
Carne	Bife	50un	50,00	1,00	1,00
Total					5,01
Filé	Contrafilé	1kg	20,00	20,00	4,00
Total					8,01
Calabresa	Linguiça Calab	2,5 kg	29,00	11,60	2,32
Total					6,33
Frango	Filé de frango	1kg	9,00	9,00	1,80

Total					5,81
Bacon	Manta Bacon + Bife	3,5 kg 50uni	60,00 50,00	17,15 1,00	1,75 1,00
Total					6,76
Vegetariano	Bife soja	20un	20,00	1,00	1,00
Total					5,01
Média					6,16
Média total	Diversos		0,50		6,66

Sobremesa	Insumos	Quantidade	R\$	R\$/kg- unid	R\$/Porção
Sundae	Sorvete	5lt	35,00	7,00	2,34
	Cobertura	1,3lt	11,00	8,46	0,43
	Confeitos	1kg	11,00	11,00	0,55
Média					3,32
Média total	Diversos		0,50		3,82