

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Eduardo Grotkowski Weber

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA
DE UM ESTABELECIMENTO NOTURNO DE JOGOS DE
TABULEIRO

Porto Alegre

2009

Eduardo Grotkowski Weber

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA
DE UM ESTABELECIMENTO NOTURNO DE JOGOS DE
TABULEIRO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denis Borenstein

Eduardo Grotkowski Weber

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA
DE UM ESTABELECIMENTO NOTURNO DE JOGOS DE
TABULEIRO

Conceito final:
Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador Prof. Dr. Denis Borenstein – UFRGS

RESUMO

Este trabalho apresenta plano de negócios para abertura de um estabelecimento noturno com temática de jogos de tabuleiro no município de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo é analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura do empreendimento. Após levantamento de bibliografia pertinente ao trabalho, foi realizada pesquisa exploratória para levantamento de dados necessários a elaboração de plano de negócios. Definidos três cenários entre vários possíveis, foram analisados os indicadores de viabilidade do negócio. A conclusão é de que o empreendimento é viável, mantidas as premissas apresentadas no corpo do trabalho.

Palavras-chave: plano de negócios, análise de viabilidade, estabelecimento noturno

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimentos iniciais	62
Tabela 2 – Crescimento de público esperado	63
Tabela 3 - Estimativa de vendas	64
Tabela 4 – Estimativa de custo de material.....	65
Tabela 5 - Pró-labore	65
Tabela 6 – Despesas Operacionais e Administrativas – Valor mensal para cada ano...	66
Tabela 7 - Fluxo de Caixa Projetado	67
Tabela 8 - DRE Projetado	68
Tabela 9 - Crescimento do Público para cada Cenário	69
Tabela 10 - Taxa Mínima de Atratividade.....	70
Tabela 11 - Fluxo de Caixa Cenário Esperado.....	70
Tabela 12 - Análise de Investimentos Cenário Esperado.....	71
Tabela 13 - Fluxo de Caixa Cenário Otimista.....	72
Tabela 14 - Análise de Investimentos Cenário Esperado.....	72
Tabela 15 - Fluxo de Caixa Cenário Pessimista.....	73
Tabela 16 - Análise de Investimentos Cenário Esperado.....	73

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2.	JUSTIFICATIVA	12
2.	OBJETIVO	13
2.1.	OBJETIVO GERAL.....	13
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3.	REVISÃO TEÓRICA	14
3.1.	EMPREENDEDORISMO	14
3.2.	O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR	15
3.3.	PLANO DE NEGÓCIOS	16
3.3.1.	Público Alvo do Plano de Negócio	17
3.3.2.	Estrutura do Plano de Negócio	18
3.4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
3.4.1.	Processo de Planejamento Estratégico	20
3.5.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	22
3.5.1.	Orçamento Operacional	23
3.5.2.	Orçamento Financeiro	23
3.6.	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA.....	24
3.6.1.	Projeto de Investimento	25
3.6.2.	Taxa Mínima de Investimento	27
3.6.3.	Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança Operacional	28
3.6.4.	Período de retorno do investimento (<i>payback</i> simples e <i>payback</i> descontado) .	29
3.6.5.	Valor Presente Líquido	30
3.6.6.	Taxa Interna de Retorno	31
4.	METODOLOGIA	32
5.	PLANO DE NEGÓCIO	33
5.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	33
5.2.	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	34

5.2.1.	Jogos de Tabuleiro	35
5.2.2.	Party Games	35
5.2.3.	Drinking Games	36
5.2.4.	Equipe	36
5.2.5.	Empreendedores	37
5.2.6.	Parcerias estratégicas	38
5.2.7.	Regime tributário	38
5.2.8.	Composição acionária (quotas)	38
5.3.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	39
5.3.1.	Negócio	39
5.3.2.	Missão	40
5.3.3.	Visão	40
5.3.4.	Análise do Ambiente Externo	40
5.3.4.1.	Ambiente Sócio-Cultural.....	41
5.3.4.2.	Ambiente Político-Legal.....	42
5.3.4.3.	Ambiente Econômico.....	43
5.3.5.	Ambiente Competitivo	43
5.3.5.1.	Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes.....	43
5.3.5.2.	Rivalidade entre Empresas já existente.....	44
5.3.5.3.	Concorrentes.....	45
5.3.5.4.	Poder de Barganha de Clientes e Fornecedores.....	46
5.3.5.5.	Produtos Substitutos.....	47
5.3.6.	Matriz SWOT	48
5.3.7.	Questões estratégicas	48
5.3.8.	Objetivos estratégicos	49
5.4.	PLANO DE MARKETING	50
5.4.1.	Público-alvo	50
5.4.2.	Análise das Necessidades do Mercado	50
5.4.3.	Dimensionamento do mercado potencial e pretendido	51
5.4.4.	Posicionamento Competitivo	53
5.4.5.	Objetivos de Marketing	53
5.4.6.	Mix de Marketing	54
5.4.6.1.	Produtos e Serviços.....	54

5.4.6.2.	Distribuição/ponto	55
5.4.6.3.	Preço	55
5.4.6.4.	Divulgação/promoção	56
5.5.	RECURSOS HUMANOS	58
5.5.1.	Estrutura Funcional	58
5.5.2.	Organograma	59
5.5.3.	Estratégia de Recursos Humanos	60
5.6.	PLANO FINANCEIRO	61
5.6.1.	Orçamento de Investimentos	62
5.6.2.	Orçamento de Vendas	63
5.6.3.	Orçamento de Materiais	64
5.6.4.	Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas	65
5.6.5.	Fluxo de caixa projetado	66
5.6.6.	DRE Projetado	68
5.7.	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	68
5.7.1.	Cenário Esperado	70
5.7.2.	Cenário Otimista	71
5.7.3.	Cenário Pessimista	72
6.	CONCLUSÃO	74
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO		76
ANEXO A – DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO INICIAL		78
ANEXO B – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS CENÁRIO OTIMISTA		79
ANEXO C – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS CENÁRIO OTIMISTA		80
ANEXO D – TABELA DE ALÍQUOTAS SIMPLES NACIONAL		81

1. INTRODUÇÃO

Vivendo em um ambiente em constante mudança, altamente competitivo e inundado por informações, as pessoas cada vez mais necessitam de horas onde possam se abstrair da vida cotidiana e dispendem seu tempo em atividades prazerosas, podendo assim se divertir e relaxar. Com o tempo cada vez mais escasso, é essencial que estas horas de lazer sejam bem utilizadas, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos indivíduos.

Segundo Oleias (1973, *apud* DUMAZEDIER), lazer é:

Um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora.

A busca pelo entretenimento e lazer se intensificou na era pós-industrial. As pessoas, após décadas voltadas para o lado profissional, concluem que “viver bem” pode trazer tanta, ou mais satisfação que apenas o sucesso profissional isoladamente. A redescoberta do valor do lazer faz com que cada vez mais a população procure por novas formas de entretenimento e diversão, aumentando assim a oferta de opções de lazer (WERNECK, 2001, p. 54).

São inúmeras as atividades de lazer disponíveis. Dentre estas, podemos citar: bares, boates, espetáculos, clubes, prática de esportes, cinema, jogos, internet, "bate-papo" com amigos e familiares, turismo, etc. Para suprir esta demanda, há uma indústria do entretenimento que se divide em uma grande quantidade de segmentos, visando atender os mais diferentes desejos do consumidor.

Um ramo importante nessa indústria é o de bares noturnos. Este segmento tem um grande apelo aos jovens e, para este público, corresponde a uma parcela considerável dos gastos em lazer.

Na cidade de Porto Alegre, existe atualmente uma grande diversidade de estabelecimentos. Os posicionamentos e o público alvo destes variam muito. As boates

e danceterias se diferenciam principalmente pelo tipo de música, o ambiente e o valor cobrado. Já os bares e *pubs* se caracterizam por ter na maioria do tempo apenas música ambiente, sendo um local mais propício para conversas. Alguns também oferecem diferenciais como música ao vivo, sinuca e bilhar, Karaokê, boliche, telões com clipes, shows e eventos esportivos, ou são especializados em algum tipo de bebida, como cerveja, champanha, *drinks*, etc.

Apesar das várias opções no mercado, no que concerne a forma como estes estabelecimentos proporcionam momentos de lazer para o público, de fato, há pouca diferenciação entre eles. A grande maioria apenas disponibiliza um espaço, onde pessoas possam se reunir e conversar, além de consumir comidas e bebidas.

Neste cenário surgiu a idéia que dá origem ao presente estudo. Um bar noturno com um posicionamento diferente, que buscasse proporcionar um tipo novo de entretenimento e que realmente ajudasse os freqüentadores a passarem momentos divertidos e alegres em grupo. Nessa proposta, o bar disponibilizaria aos seus clientes diversos jogos de tabuleiro e eletrônicos além de outras atividades de entretenimento em grupo, visando proporcionar de forma mais ativa o lazer dos seus freqüentadores.

A partir desta idéia, a primeira etapa do processo empreendedor, a identificação de uma oportunidade, está completa. Surge então um dos maiores desafios do empreendedor, que é como planejar este novo negócio e ter informações suficientes para tomar as decisões de investir tempo e recursos nesta oportunidade. O objetivo deste trabalho é utilizar um Plano de Negócios para planejar e analisar a viabilidade econômico-financeira da oportunidade descrita acima.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Criar um novo empreendimento é uma ação difícil e arriscada. A quantidade de variáveis envolvidas e a dificuldade de se antecipar as conseqüências futuras de

decisões feitas no momento presente aumenta o os riscos e as incertezas do novo negócio. O ambiente competitivo impõe muitas dificuldades e armadilhas e é imperativo estar preparado para enfrentá-las.

O Brasil, particularmente, apresenta um cenário muito pouco favorável. O país tem um ambiente legal altamente complexo e burocrático. O nosso sistema tributário, além de ser um dos mais pesados do mundo, é o mais complicado. Estima-se que sejam necessárias 2.600 horas por ano para uma empresa cumprir todas as obrigações com o Fisco, deixando o país em último colocado em uma pesquisa com 177 países (PASSOS at al, 2008). Muitas empresas ficam na informalidade devido ao longo tempo e custo para o registro e principalmente pelos altos encargos sociais e fiscais.

Os ambientes político e econômico, na perspectiva das pequenas e médias empresas, também não são favoráveis. O governo pouco tem feito para incentivar a atividade empresarial e existe grandes dificuldade para obtenção de linhas de crédito a preços acessíveis (PASSOS at al, 2008). Tudo isso acaba corroborando para tornar a atividade empreendedora uma verdadeira aventura.

Apesar deste cenário, o país apresenta uma grande quantidade de empreendedores, figurando entre os 10 países mais empreendedores, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (PASSOS at al, 2008). Uma parcela significativa destes entra na categoria de empreendedores por necessidade (aproximadamente 40% do total), o que pode ser explicado pela falta de emprego e oportunidade e taxas de crescimento da economia baixas.

Assim como a taxa de empreendedores em estágio inicial é alta, a taxa de mortalidade de empresas nos seus primeiros anos também é muito elevada, chegando a 77% das empresas com até cinco anos de existência (SEBRAE). São muitas as causas para este fato. Sten (*apud* MACHADO, 2007) divide as explicações entre três grupos: a) motivos relacionados às características do empreendedor; b) motivos relacionados às falhas de gestão e falta de planejamento; e c) motivos relacionados ao ambiente. Dornelas (2001) sumariza ainda mais as causas do fracasso, considerando que 98% são decorrentes puramente da falta de planejamento.

Bernadi (2003, p. 90) destaca que novos empreendimentos têm uma margem muito pequena para erros e a velocidade e a profundidade do impacto destas falhas é grande. Mesmo assim, muitas falhas ocorrem justamente pela falta de um planejamento adequado.

Uma ferramenta que visa minimizar estes riscos e incertezas na concepção de um novo empreendimento é o Plano de Negócios. Refere-se a um documento formal que contém explicações sobre o novo negócio, sobre o ambiente competitivo e sobre as estratégias que serão usadas para torná-lo viável. Também apresenta uma análise da viabilidade econômico-financeira que pode ser usado para estimar o resultado do novo empreendimento e servir de subsídio para a decisão de execução ou não do plano.

Desta forma, considerando a idéia inicial de um bar noturno, pretende-se responder as seguintes perguntas: Por onde começar um novo empreendimento? Como planejá-lo de forma a minimizar as possibilidades de fracasso? E por fim, como avaliar se o empreendimento é viável econômico-financeiramente?

1.2. JUSTIFICATIVA

Ter um bom produto ou vislumbrar uma boa oportunidade no mercado não é garantia de sucesso. Conforme mencionado anteriormente, grande parte da mortalidade das empresas é creditada a falta de planejamento e falta de preparo dos empreendedores. Assim, a utilização do Plano de Negócios como base para um novo empreendimento torna-se indispensável.

Desta forma, o presente trabalho tem por finalidade desenvolver um plano de negócios que ajude o empreendedor no planejamento, análise de viabilidade, captação de recursos e controle do negócio. Com o plano, será possível pensar com antecedências nos riscos e ameaças e diminuir assim a probabilidade de fracasso.

2. OBJETIVO

Buscando possibilitar ao empreendedor decidir se o empreendimento é viável ou não, foram estabelecidos os objetivos a seguir.

2.1. OBJETIVO GERAL

Produzir um plano de negócios para um estabelecimento noturno com a temática de jogos de tabuleiro.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral do estudo, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) coletar dados sobre o segmento;
- b) identificar o investimento e os custos e projetar a receita;
- c) projetar os demonstrativos financeiros; e
- d) determinar através da análise dos indicadores financeiros a aceitação ou não do empreendimento.

3. REVISÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão tratadas as teorias que validam a utilidade de um plano de negócios como ferramenta principal do empreendedor e as técnicas que ajudam a prever riscos e incertezas na criação de um novo negócio.

3.1. EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é uma palavra de origem francesa, que significa “aquele que está entre” ou “estar entre”. Inicialmente era usado para denominar intermediários, que levantavam capital de pessoas de recursos e buscavam novos produtos para vender no mercado, dividindo o lucro da operação com o dono dos recursos. Era considerado um aventureiro, que assumia riscos em busca de novas rotas comerciais (HISRICH, 2004, p. 27).

A palavra teve algumas alterações em seu significado no decorrer dos séculos, mas na grande maioria das vezes envolvia elementos como assumir riscos, criar o novo e buscar uma recompensa satisfatória.

Com os anos, os empreendedores foram assumindo um papel essencial na sociedade moderna. Shumpeter (*apud* DEGEN, 1989) ressaltou a grande contribuição na criação da riqueza do país por parte dos empreendedores. Segundo o economista austríaco, eles são grandes responsáveis pelo processo de “destruição criativa” que é um dos impulsos fundamentais para manter o modelo capitalista. Ainda nesta linha, podemos constatar que os empreendedores estão por traz da maioria das inovações deste século (DORNELAS, 2002).

Desta forma, Hisrich (2004, p. 29) conceitua empreendedorismo como:

O processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Nas últimas décadas, o empreendedorismo tem se posicionado no centro das políticas públicas de várias nações (DORNELAS, 2001). Segundo estudos do GEM, muitos governos têm criado órgãos de fomento ao empreendedorismo, e políticas de tratamentos diferenciados para pequenas empresas. Além disso, os mecanismos de financiamento estão mais acessíveis e há um interesse global no assunto.

3.2. O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo, tão valorizado nos dias de hoje, nada mais é que um comportamento de um ser social. Desta forma, o empreendedor é fruto do ambiente e é um fenômeno regional (DORABELA, 1999). Em sociedades onde não há uma cultura empreendedora, há menos motivação para criar seus próprios negócios.

Ser empreendedor também depende da personalidade, das aptidões e características pessoais. É um ser autoconfiante e tem uma forte necessidade de realização, ou seja, não se contenta com o status atual e esta sempre em busca de mais (CHIAVENATO, 2005, p. 6). Dornelas (2001) acrescenta algumas qualidades necessárias ao empreendedor:

- a) ser visionário – procurar constantemente novas idéias, novas necessidades e novos meios de aplicar as coisas já conhecidas;
- b) tomar a iniciativa – Implantar as suas idéias e ações com total comprometimento;
- c) lidar bem com o risco ou fracasso – não ver o risco como uma barreira, mas sim como um desafio, algo a ser superado.

Em suma, a lista das qualidades que faz um empreendedor de sucesso é extensa e é difícil imaginar o progresso de um empreendimento sem boa parte destas (BERNARDI, 2003). Já não se acredita mais que se nasce empreendedor, podendo estas qualidades serem trabalhadas com o tempo; mas também não é possível garantir que pessoas dotadas do perfil adequado terão sucesso em seus empreendimentos (DORABELA, 1999).

Apesar da personalidade do indivíduo possuir um papel importante no processo empreendedor, os motivos que levam uma pessoa a ser empreendedora são variados e podem ou não tem relação com o perfil. Alguns se lançam como empresários para fugir de uma realidade adversa, como a falta de oportunidades de emprego, a vontade de fugir da rotina e do seu ambiente corporativo (BERNARDI, 2003). Também surgem novos empreendimentos através da identificação de uma oportunidade de negócios. (HISRICH, 2004).

3.3. PLANO DE NEGÓCIOS

Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio, ou seja, precisa estudar com antecedência a ação que será realizada e quais os objetivos que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2005). Empreendedores que não têm o planejamento com a base de suas ações têm muito mais possibilidade de fracassarem.

O conceito de planejamento não é algo novo. Começou a ser aplicado para a disciplina de administração de empresas desde os primeiros pensadores da área. Fayol (1994, p.66), ao propor as funções básicas da administração, considerou o planejamento como atividade inicial do processo administrativo e que este deveria ser contínuo dentro da organização.

Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo,

com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (REBOUÇAS, 2007, p.4). Drucker (1962, p.131) ressalta que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Em um novo empreendimento, quando o planejamento é feito de uma forma racional e estruturada, tem como resultado o plano de negócio.

Segundo Chiavenato (CHIAVENATO, 2005), o plano de negócio pode ser entendido como um documento que contém:

(..) um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar a sua implantação.

Deve conter todos os elementos internos e externos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento e deve responder as seguintes perguntas: onde estou; para onde estou indo; e como chegarei lá (HISRICH, 2004). Através dele é possível (DORNELAS, 2001):

- a) entender e estabelecer as diretrizes para o negócio;
- b) gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas;
- d) identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo; e
- e) estabelecer uma comunicação interna e convencer o público externo.

3.3.1. Público Alvo do Plano de Negócio

O plano de negócios pode ser confeccionado e adaptado para vários públicos diferentes. O primeiro, e talvez o principal interessado neste documento é o próprio empreendedor, uma vez que o plano auxilia tanto no desenvolvimento do conceito do negócio como no acompanhamento do desempenho. Também podemos citar como público alvo (DORNELAS, 2001):

- a) mantenedoras de incubadoras;
- b) parceiros estratégicos;
- c) bancos e agentes financeiros;
- d) investidores de risco;
- e) fornecedores;
- f) funcionários;
- g) clientes; e
- h) sócios.

Cada público lê o plano com diferentes propósitos (HISRICH, 2004), sendo importante adaptar o conteúdo as necessidades do leitor.

3.3.2. Estrutura do Plano de Negócio

O Plano de Negócios é uma ferramenta flexível e adaptável às necessidades do empreendedor. Ele pode variar tanto em relação ao negócio que está sendo avaliado, quanto ao público que irá ler o plano.

Para efeitos deste trabalho, foi considerada a seguinte estrutura básica de plano de negócio:

- a) sumário executivo;
- b) descrição do negócio;
- c) aspectos estratégicos;
- d) plano de marketing;
- e) plano de recursos humanos;
- f) plano financeiro;
- g) análise econômico-financeira.

3.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo do planejamento estratégico é complexo e envolve várias etapas dentro de vários níveis organizacionais. É construído com base na visão de negócios da empresa, sua missão, seus princípios e valores e a análise profunda do ambiente interno e externo da empresa. Visa conhecer as forças, fraquezas e competências essenciais da empresa para atingir uma vantagem competitiva sustentável, ajudando a empresa a responder eficazmente aos desafios do cenário competitivo ao qual está inserida (Hitt, 2005).

Porter (1967) sugeriu que as empresas deveriam buscar uma posição favorável em uma indústria através da criação e sustentação de uma vantagem competitiva, sendo esta só alcançada com a definição de uma estratégia.

Rebouças (2007, p.53) caracteriza estratégia como:

Ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Ainda conforme Rebouças (2004, p. 14), o planejamento estratégico é composto de cinco partes:

- a) planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado através da visão, missão, os propósitos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas da empresa;
- b) planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado;
- c) planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos;
- d) planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação dos recursos financeiros;

- e) planejamento da implantação e controle: Corresponde à atividade planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

3.4.1. Processo de Planejamento Estratégico

A construção de um plano estratégico, conforme já foi comentado antes, envolve uma série de atividades distintas e inter-relacionadas, onde grande parte dos níveis organizacionais e todas as áreas da empresas são envolvidas. Deve começar pela alta administração que estabelece as diretrizes para a empresa no longo prazo e vai sendo desdobrado aos níveis mais baixos através de táticas e planos operacionais.

Deve ser um processo contínuo, respondendo às mudanças ambientais de forma rápida e oportuna. Devido à crescente velocidade de mudança, complexidade crescente dos fatores e imprevisibilidade dos eventos externos à empresa, os ciclos de planejamento devem ser mais curtos e freqüentes, flexíveis e adaptativos (Rebouças, 2004, p. 52).

O processo do planejamento pode variar de empresa para empresa, devido à estrutura, organização, tamanho, recursos, entre outros. Segundo adaptado de Chiavenato (2003, p. 41), o processo é composto pelos seguintes elementos:

- a) declaração da missão: define o “negócio” da empresa, já que a missão traduz a razão de ser e o papel na sociedade da empresa. Traduz as responsabilidades e pretensões da organização dentro do ambiente;
- b) visão de negócios: mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Deve servir como fonte inspiradora para os funcionários e para as pessoas em geral, e associada com a missão, formam a intenção estratégica da empresa;
- c) diagnóstico estratégico: corresponde à análise do ambiente externo e interno da empresa, ou seja, identificar o que a empresa poderia escolher para fazer

e identificar o que pode fazer. A análise externa leva em consideração as diferentes esferas do ambiente para antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, missão e dos objetivos empresariais. Já a interna é análise da situação da empresa com relação aos seus recursos e capacidades.

- d) fatores-chave de sucesso: evidenciar as questões realmente críticas para a organização para a consecução da missão.
- e) sistema de planejamento estratégico: formulação das estratégias e sua implementação por meio de planos táticos e operacionais. Envolve a definição dos objetivos segundo sua importância e prioridade e o desdobramento desses objetivos para os níveis táticos e operacionais.
- f) análise dos públicos de interesse (*stakeholders*): consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização, já que os *stakeholders* têm um papel muito importante no sucesso organizacional;
- g) formalização do Plano: divulgar e implementar o plano estratégico por meio de programas e projetos específicos;
- h) auditoria de desempenho e resultado: trata-se da retroalimentação do processo de planejamento, onde as estratégias certas são mantidas e as erradas são revistas.

De forma mais geral, todos os elementos do planejamento estratégico descritos acima podem ser agrupados em algumas partes principais (CHIAVENATO, 2003, p. 45):

- a) concepção estratégica
- b) gestão do conhecimento estratégico
- c) formulação estratégica
- d) implementação estratégica
- e) avaliação estratégica

3.5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejamento financeiro é um instrumento importante no desempenho adequado da empresa. Segundo Braga (1989), “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”. É a partir deste que os planos operacionais oriundos do planejamento estratégico são colocados em valores monetários para que os seus resultados possam ser medidos, avaliados e controlados.

Zdanowicz (1998) propõe que:

[...] o processo de planejamento financeiro e orçamento decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo.

O processo de planejamento financeiro compreende os seguintes passos (BRAGA, 1989):

- a) estimar recursos que serão necessários para executar os planos operacionais de cada área da empresa
- b) determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas
- c) identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando se fizerem necessários
- d) estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos obtidos internamente ou externamente, para executar os planos operacionais

O resultado deste processo, o plano financeiro, tem importante função de controle, uma vez que fixa padrões e metas para cada área e permite a comparação com o desempenho real para alimentar o processo de *feedback* e para que ações corretivas possam ser tomadas a tempo (BRAGA, 1989).

O planejamento financeiro é composto por uma série de peças orçamentárias, que atribuem quantidades físicas e valores monetários a cada aspecto do plano operacional das áreas. Os tipos de peças orçamentárias serão explicadas a seguir.

3.5.1. Orçamento Operacional

O orçamento operacional consiste em traduzir em quantidades físicas e valores monetários os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa (BRAGA, 1989).

As principais peças orçamentárias, segundo Moreira (2008) são:

- a) orçamento de vendas – é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo. Inclui os orçamentos derivados de vendas: contas a receber, recebimentos, devedores duvidosos e impostos sobre vendas (no caso o SIMPLES)
- b) orçamento de produção – visa informar as unidades as quantidades de produtos a serem produzidos para atender as necessidades de vendas e da política de estoques. Também considera os custos de matéria prima e insumos.
- c) orçamento de despesas de vendas, gerais e administrativas – envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operacionais.

3.5.2. Orçamento Financeiro

A etapa financeira do orçamento empresarial consiste na consolidação de todas as peças orçamentárias para poder se planejar os aspectos financeiros da empresa, como a falta ou sobra de capital, os investimentos necessários, o resultado dos exercícios futuros e a situação patrimonial da empresa.

Segundo Moreira (2008) seguintes orçamentos são concebidos nesta fase:

- a) orçamento de investimentos - tem por função detalhar os investimentos planejados, que visam atingir as metas de produção e vendas fixadas para o futuro. Inclui aquisição de itens do ativo imobilizado, tais como novas máquinas, equipamentos ou móveis;
- b) orçamento de caixa – consolida todas as movimentações financeiras de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam a execução dos projetos de expansão das atividades da empresa. Possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimentos e aplicações de recursos, afim de evitar altos custos com a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados; e
- c) demonstrações financeiras - é a consolidação dos orçamentos propriamente dita, ou seja, a consolidação das decisões tomadas no planejamento estratégico e que foram traduzidas em valores monetários nas peças orçamentárias. Permitem a análise global do processo de planejamento. As principais demonstrações financeiras são o DRE e o Balanço patrimonial.

3.6. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômica é um importante subsídio para a decisão de investir ou não um montante de capital em um ativo. Souza e Clemente (2001, p. 62) explicam que investir recursos em um projeto implica em transferir capital de uma fonte de financiamento e imobilizá-lo por um período, esperando-se que ao término deste período, libere recursos equivalentes ao montante inicial e mais aquilo que se teria ganho se o capital tivesse sido orientado para a melhor aplicação de baixo risco disponível no momento do investimento.

Em outras palavras, as decisões de investimento são feitas com base no retorno esperado por uma oportunidade. No entanto, como é impossível prever todos os fatores que influenciarão o lucro do investimento, não se pode antever com exatidão este retorno. Isto faz com que qualquer investimento envolva certo nível de risco.

Souza (SOUZA & CLEMENTE, 2001) separa o conceito genérico de risco em dois tipos de situações diferentes:

- a) situação de risco – eventos possíveis e suas probabilidades de ocorrência são conhecidos; e
- b) situação de incerteza – não se sabe quais são os eventos possíveis, ou não se conhecem as probabilidades de virem a ocorrer.

Em outras palavras, uma situação de risco engloba situações onde há nível de conhecimento suficiente para estabelecer os resultados possíveis e suas probabilidades. Situações de incertezas envolvem situações em que essas probabilidades não são conhecidas, ou mesmo em que sequer os resultados possíveis são conhecidos (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

3.6.1. Projeto de Investimento

O risco inerente a qualquer negócio existe pela falta de informações. Quanto maior for o nível de informação sobre o investimento, tanto menor será o nível de risco

que está sujeito. Para minimizar estes riscos, a decisão a ser tomada dependa de um conjunto de estudos, pesquisas, análises e avaliação de todos os fatores internos e externos envolvidos em uma oportunidade de investimento identificada. Este conjunto de informações constitui o projeto de investimento (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

O projeto de investimento pode ser entendido como um esforço para elevar o nível de informação (conhecimento) a respeito de todas as implicações, tanto desejáveis quanto indesejáveis, com o intuito de diminuir o nível de risco (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

O levantamento do conhecimento necessário para a tomada de decisão envolve tempo e custos, tanto monetários como de oportunidades. O aprimoramento do projeto deve ser feito, na teoria, até o ponto que o custo marginal pela informação se iguale ao ganho esperado por esta informação. O tempo despendido também não deve ser muito longo. Mudanças no ambiente competitivo, novas tecnologias e mudanças no ambiente político e legal podem ocorrer durante o período do planejamento e podem afetar a própria viabilidade do negócio (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

Outro fator levado em conta no projeto de investimento é o horizonte de planejamento. Este irá variar dependendo do tamanho e da natureza do investimento e por fatores relacionados a característica da empresa. Projetos de investimentos em ativos com uma vida útil muito grande tendem a ter planejamentos mais longos, sendo o inverso também verdadeiro. Empresas com menor disponibilidade de capital e com grau de endividamento elevado possuem um maior risco no investimento e, portanto tendem a planejar para horizontes menores (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

O projeto de investimento tem como resultado o fluxo de caixa esperado da aplicação de recursos. O fluxo de caixa futuro esperado é obtido através de estimativas dos prováveis valores dos seguintes componentes (SOUZA & CLEMENTE, 2001):

- a) investimentos: desembolsos referente a compras de imóveis, máquinas e equipamentos, moveis e utensílios e o capital de giro necessário;
- b) fontes de financiamento: origens dos recursos, podendo ser próprias ou de terceiros;

- c) entradas de caixa: ingressos de recursos provenientes de vendas a vista e a prazo e receitas não operacionais; e
- d) saídas de caixa: todos os gastos e desembolsos necessários para a operacionalização do projeto, como aluguéis, matéria-prima e auxiliar, mão de obra, salários do setor administrativo, pró-labores, impostos e taxas e outras saídas de caixa.

Um projeto será atrativo se ele adicionar valor à empresa. Em outras palavras, o lucro do projeto deve ser maior que os custos para implantá-lo. Para avaliar essa adição de valor, é preciso conhecer os fluxos de caixa futuros do investimento, podendo assim comparar com outros investimentos disponíveis a fim de chegar a uma decisão. Para se chegar a uma base confiável de comparação, estes fluxos de caixa futuros devem ser trazidos ao presente, considerando o valor do dinheiro no tempo.

Serão apresentadas algumas das várias metodologias de análise de investimentos, considerando o valor do dinheiro no tempo e o valor mínimo de retorno esperado pelo investidor.

3.6.2. Taxa Mínima de Investimento

A taxa mínima de atratividade (TMA) é o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento. Segundo Souza e Clemente (2001), “é a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para a aplicação do capital em análise”. Ainda segundo estes autores, a TMA pode ser estimada através das taxas de captação e aplicação do mercado.

Pilão (2002) utiliza uma diferente metodologia para a TMA. Para o autor, ela é formada por três componentes que forma o cenário de tomada de decisão: o custo de oportunidade, a liquidez do negócio e o risco do negócio.

O custo de oportunidade, segundo Pilão (2002), é o ponto de partida. Para estimar este, pode ser usado outro tipo de investimento de baixo risco disponível. Pode ser considerada a remuneração da poupança, de títulos públicos ou o custo máximo que o investidor está disposta a pagar por um empréstimo, no caso de necessidade de financiamento.

O segundo componente da TMA é a liquidez, e pode ser descrito como a facilidade e a velocidade com que conseguimos sair de uma posição do mercado sem haver grande desvalorização do ativo.

O risco do negócio é quanto se espera ganhar para o nível de risco envolvido no projeto de investimento. A remuneração esperada pelo risco depende do perfil do investidor. Souza e Clemente (2001) dizem que:

[...] o risco envolvido no negócio não pode ser eliminado nem enquadrado em uma escala, mas o investido pode melhorar sua percepção do risco elevando o nível de informação a respeito do projeto e analisando os indicadores associados ao risco.

Esta metodologia nos leva a uma taxa de atratividade pessoal e intransferível de um projeto pra outro, já que todos os seus componentes variam de projeto a projeto e da avaliação pessoal do investidor ou tomador de decisão.

Em contraponto à metodologia usada por Pilão (2002), Souza e Clemente (2001) argumentam que incluir o risco do negócio na TMA estaria intuitivamente correto, porém seria metodologicamente incorreto, já que o risco deveria ser comparado com o valor presente do investimento com base em certa taxa mínima de retorno ou taxa interna de retorno. Para os efeitos deste trabalho, será utilizado conceito de Pilão (2002) para o cálculo da TMA.

3.6.3. Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança Operacional

O ponto de equilíbrio (PE) identifica o nível mínimo de receita necessária para o cumprimento de todos os compromissos da empresa. É um indicador importante para um empreendedor pois indica o nível mínimo de receitas necessários para a atividade ficar “zero-a-zero” (ASSEF, 1999).

Este indicador é decorrente da relação dos custos variáveis e custos fixos com as receitas totais (MOREIRA, 2008). A partir deste ponto, todas as vendas adicionais contribuem efetivamente para a construção do lucro, descontados os devidos custos variáveis.

O PE pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custos e despesas fixas totais}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

A margem de segurança esta intimamente ligada ou ponto de equilíbrio e indica a distância entre o valor planejado para vendas e o ponto onde o lucro é zero. Este indicador serve como uma medida de risco e mostra quanto a empresa está suscetível a redução do volume de operações.

3.6.4. Período de retorno do investimento (*payback* simples e *payback* descontado)

O período de retorno do investimento, ou simplesmente *payback* é uma metodologia muito simples de ser aplicada e bastante usada no mercado. Consiste em determinar “o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial” (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2000).

Souza e Clemente (2001) caracterizam o *payback* como um indicador de risco de projeto, uma vez que determina em quanto tempo o valor inicial estaria disponível para a empresa. Em uma economia dinâmica e globalizada, *payback* muito longos podem

significar a perda de boas oportunidades de investimento. Outro ponto importante é que “o risco do projeto aumenta à medida que o *payback* se aproxima do final do horizonte de planejamento” (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), um investimento seria aceito se o período de *payback* for menor que um determinado período de corte, ou seja, o período máximo que a empresa espera recuperar o capital investido.

As principais críticas feitas ao método é que este não considera o valor do dinheiro no tempo, não diferencia o grau de risco do projeto e o período de corte é geralmente um número escolhido arbitrariamente (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2000). Para endereçar parte destas críticas, foi criado o *payback* descontado, que consiste em descontar os fluxos de caixa à TMA para assim identificar o tempo necessário para se obter o retorno do investimento (ROSS, WESTERFIELD, & JAFFE, 2002).

3.6.5. Valor Presente Líquido

O método de análise de investimentos Valor Presente Líquido (VPL) é uma das formas mais utilizadas para identificar se dado investimento cria valor para os seus proprietários (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2000).

Segundo (SOUZA & CLEMENTE, 2001), VPL é “a concentração de todos os valores de um fluxo de caixa descontados para a data zero (presente) usando-se como taxa de desconto a TMA”. Em outras palavras, este indicador considera o valor atual dos fluxos de caixa futuros, comparando-o com o investimento inicial. Se os fluxos de caixa descontados forem maiores que o investimento inicial, o VPL do projeto é positivo e gera valor para os acionistas.

Desta forma, o critério básico de atratividade financeira de um projeto pode ser escrito assim:

$$VPL = -FC_0 + \sum \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} > 0 \quad \text{onde } j = 1, 2, \dots, n$$

Figura 1 - Equação do valor presente líquido

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC_n = Fluxo de caixa líquido de cada período do projeto

TMA = Taxa mínima de atratividade

3.6.6. Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno (TIR) de um projeto é a taxa de juros que interna que faz com que o VPL de um investimento seja nulo (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2000). Desta forma, a TIR pode ser utilizada tanto como uma medida de rentabilidade do projeto (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2000) quanto como uma medida de risco, onde os riscos aumentam quando a diferença entre a TIR e a TMA sejam pequenas (SOUZA & CLEMENTE, 2001).

O critério de decisão para a aceitação de um projeto a partir da TIR é: se a taxa interna de retorno for maior que a taxa mínima de atratividade, aceita-se o projeto; caso contrário será mais vantajoso para empresa investir na TMA.

4. METODOLOGIA

O presente estudo tem como proposta avaliar a viabilidade econômico-financeira de um estabelecimento noturno. O método utilizado para atingir tal objetivo foi o estudo de caso através de uma pesquisa exploratória, já que o tema proposto envolve o estudo de um tema sobre qual o autor não possui conhecimento suficiente (MALHOTRA, 2001).

Em relação ao estudo de caso, (YIN, 2005) destaca que trata-se da investigação empírica sobre um fenômeno dentro do seu contexto de vida real, principalmente quando não é possível isolar o fenômeno do ambiente.

Ainda segundo Yin (2005):

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas

A elaboração do trabalho contou com os seguintes passos:

- a) pesquisa bibliográfica dos temas relacionados ao estudo da administração e elaboração de um plano de negócios;
- b) observação do ambiente competitivo de um bar e entrevista com empreendedores do ramo;
- c) elaboração do plano de negócios através das informações previamente coletadas;
- d) análise dos indicadores econômicos-financeiros.

5. PLANO DE NEGÓCIO

5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Um bar é uma importante forma de entretenimento. Tem grande apelo para jovens, pois além de atender a necessidade de entretenimento, tem uma importante função de socialização. Existem atualmente centenas de bares dos mais variados tipos e focando em diversos públicos em Porto Alegre. Todos buscam algum diferencial em um mercado onde praticamente não há diferenciação do produto e a satisfação do cliente se dá pela experiência e vivências memoráveis.

O projeto do bar visa atender a uma demanda por serviços diferenciados em um bar no que concerne a forma de entretenimento oferecida, tendo como missão proporcionar ao público jovem vivências memoráveis em grupo através de jogos em um estabelecimento noturno. Para fazê-lo, utiliza-se de diversos jogos como forma de proporcionar o lazer e aumentar a interação entre os grupos frequentadores, facilitando a socialização dos clientes.

Para atingir tais pretensões, o bar irá trabalhar preferencialmente com jogos onde há grande interação entre os participantes. A lista inicial de jogos irá contar com cerca de 30 títulos diferentes, lista esta que aumentará após a inauguração do estabelecimento. Serão disponibilizados jogos eletrônicos, como o console Wii e outros jogos como o *beer pong*. O bar realizará pequenas competições entre os frequentadores, proporcionando a interação entre todos e tendo como incentivo prêmios em consumação.

O bar estará localizado no bairro Cidade Baixa, região muito conhecida por sua vida noturna intensa. Conterá com espaço para 100 pessoas, palco para os jogos e local para a prática do *beer pong*. Conterá com ambiente agradável e aconchegante, com a temática de jogos, tendo como principal objetivo fazer com que os

frequentadores se sintam em casa. Como forma de selecionar o público, o bar irá cobrar entrada sendo que o preço irá variar dependendo da noite. Os preços das bebidas e petiscos será compatível com a média do mercado. Para atrair os clientes, o bar vai contar com divulgação em rádio e pela internet, além de fazer promoções e eventos diferenciados.

Para suportar a estratégia de criar momentos marcantes, os colaboradores do bar serão criteriosamente escolhidos. Todos serão responsáveis por construir um clima agradável e divertido, e todos também serão cobrados por ter um ótimo conhecimento dos jogos oferecidos na casa. Para isso, haverá momentos de integração antes da abertura do bar onde será escolhido um jogo e todos os colaboradores irão participar.

Para tornar este projeto realidade, foi estimado um investimento inicial de cerca de 120 mil reais, levantados pelos próprios sócios, mais capital de giro de 60 mil reais no primeiro ano, sendo que 35 mil serão capitados junto a familiares e 25 mil junto a investidores ou bancos.

Os resultados esperados para tal empreendimento são animadores. Considerando o risco envolvido em um empreendimento deste tipo, o valor presente líquido estimado a uma TMA de 25% foi de aproximadamente R\$ 49.000, com uma taxa interna de retorno de 33%. O período de *payback* também é compatível com o setor, retornando o capital inicial investido em 3 anos e 3 meses.

5.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O negocio tem como objetivo proporcionar uma forma diferente de entretenimento para os frequentadores de estabelecimentos noturnos. Trata-se de um novo conceito de lazer no ramo de bares e casas noturnas, proporcionando diversão aos clientes através de jogos dos mais variados tipos.

O bar consiste em um ambiente agradável com a temática de jogos de tabuleiros. A casa irá trabalhar com três tipos principais de jogos: Jogos de Tabuleiro, *Party Games* e *Drinking Games*.

5.2.1. Jogos de Tabuleiro

Os jogos de tabuleiro vêm sendo praticados há séculos na maioria das sociedades como uma forma de entretenimento, mas que também tem uma função de socialização e aprendizado.

Estará disponível para os clientes uma grande gama de jogos de tabuleiro dos mais variados tipos, desde clássicos como Xadrez, Damas e Gamão, passando por jogos famosos como War, Jogo da Vida e Banco Imobiliário até os últimos lançamentos dos jogos conhecidos como de segunda geração, que são caracterizados pela maior interação entre os jogadores e pela diversão que proporcionam.

5.2.2. *Party Games*

Os *Party Games* são jogos que podem tanto ser de tabuleiros, cartas, dados, e até eletrônicos. O importante é que haja grande interação e diversão entre os participantes. Geralmente acomodam um número grande ou indefinido de participantes, em contraste com muito dos jogos de tabuleiro, que permitem um número entre 2 a 6. São comuns os jogos de equipes ou times, onde a interação e cooperação entre os participantes é essencial e há participação de todos com frequência, de forma que um jogador não fique muito tempo parado esperando a sua vez. Também são divertidos

para os espectadores por conter certo nível de humor, seja este inerente ao jogo ou introduzido por algum de seus participantes.

Dentre esses jogos, podemos citar jogos de Trivia (perguntas e respostas), Imagem e Ação e alguns jogos eletrônicos, como o console Nintendo Wii.

5.2.3. *Drinking Games*

Além destas atrações, a casa ainda vai disponibilizar espaços para *Drinking Games*. Este tipo de jogo tem como intenção o consumo de bebidas alcoólicas e é muito comum em festas de universitários americanos. O jogo disponível no primeiro momento será o *Beer Pong*, que foi escolhido por ser muito divertido e não envolver consumo excessivo de álcool, mas outros jogos poderão ser introduzidos com o passar do tempo, desde que sejam razoáveis e não levem os participantes a um alto grau de intoxicação.

5.2.4. Equipe

A equipe gerencial do bar será constituída por 2 pessoas. Cada um terá as atribuições explicadas a seguir.

Gerente Administrativo: será responsável por todas as áreas complementares do negócio. As suas principais atividades são:

- a) administração Financeira;
- b) administração de Recursos Humanos;

- c) relacionamento com parceiros e fornecedores;
- d) responsabilidades de abrir e fechar o bar e controlar o caixa;

Gerente de Jogos e Eventos: será responsável pelo serviço central oferecido pelo bar - a disponibilidade de jogos. As suas principais atividades são:

- a) gerenciamento do Mix de jogos oferecidos;
- b) controle do empréstimo de jogos;
- c) gerenciamento da loja de jogos;
- d) responsabilidade pela organização de eventos e promoções.

5.2.5. Empreendedores

Eduardo Grotkowski Weber – Gerente Administrativo

Administrador de empresas formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Analista financeiro com mais de mais de 3 anos de experiência em empresa multinacional. Trabalhou por um ano no ramo alimentício, desempenhando várias funções administrativas.

Luiza Manuelli de Camargo – Gerente de Jogos e Eventos

Estudante de Administração na Universidade Federal do Rio grande do Sul (UFRGS). Vasta experiência em vendas e atendimento ao cliente. Ótimas habilidades de comunicação e coordenação de equipes.

5.2.6. Parcerias estratégicas

A empresa busca uma parceria estratégica na área de jogos. Este parceiro deve ser um estabelecimento comercial especializado em jogos e atento as novas tendências do mercado.

Esta relação visa o desenvolvimento de ambos os negócios. O parceiro teria de um ponto de venda dentro do próprio bar e teria a oportunidade de divulgar a sua marca e criar mercado, oferecendo aos possíveis clientes a oportunidade de experimentar os jogos antes da compra. A satisfação do cliente ao frequentar o bar seria uma forte fonte de marketing boca-a-boca para a empresa.

Em contrapartida, o parceiro ofereceria vantagens na aquisição dos jogos pelo bar e ajudaria na decisão do mix de jogos.

5.2.7. Regime tributário

O regime tributário adotado será o Simples Nacional, uma vez que o estabelecimento não alcançará a faixa de faturamento máximo e a atividade de bares e restaurantes é aceita para o regime.

5.2.8. Composição acionária (quotas)

Inicialmente, a composição acionária do empreendimento será subdividida como segue:

Sócios	Participação Societária	%
Eduardo Grotkowski Weber	R\$ 60.000,00	50
Luiza Manuelli de Camargo	R\$ 60.000,00	50

Quadro 1 - Participação societária

A entidade jurídica organizacional será do tipo sociedade LIMITADA, sendo constituído por dois sócios: Eduardo Grotkowski Weber e Luiza Manuelli de Camargo, sendo a responsabilidade de cada sócio restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social que será constituído na proporção de 50% para cada.

5.3. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

5.3.1. Negócio

Um bar está inserido dentro da do ramo de Bares e Restaurantes, mas participa de um grupo bem mais amplo que é a indústria do entretenimento. Dentro desta indústria, concorrem pela renda discricionária do consumidor todos os segmentos que

de alguma forma pretendem trazer entretenimento e lazer para os seus clientes. Estão incluídos desde indústrias de comunicação (TV a Cabo, cinema, etc.) até agência de viagens e eventos esportivos. Então, de uma forma mais ampla, o Bar está inserido no negócio do Entretenimento.

5.3.2. Missão

A missão do Bar é proporcionar ao público jovem vivências memoráveis em grupo através de jogos em um estabelecimento noturno. Pretende fazer isso através de seu mix único de meios de entretenimento em grupo, propiciando assim o divertimento dos seus clientes de uma forma pouco explorada em outros locais.

5.3.3. Visão

A visão do empreendimento é ser referência em estabelecimento noturno para pessoas que procuram diversão. Queremos ser a primeira marca a vir à cabeça dos clientes quando pensam em diversão e descontração e queremos mudar a imagem de que sair para um bar é para “ver e ser visto” ou flertar.

5.3.4. Análise do Ambiente Externo

5.3.4.1. Ambiente Sócio-Cultural

O ambiente social tem se alterado nas últimas décadas devido as profundos mudanças que ocorreram nos outros ambientes, como no tecnológico e no econômico. Atualmente existem várias tendências sociais que podem afetar o ambiente de um bar. Podemos listar as seguintes:

Encasulamento: pessoas passam cada vez mais tempo no conforto de seus lares (POPCORN *apud* KOTLER, 2006). Com uma oferta imensa de formas de entretenimento em casa (TV a Cabo, DVDs e Internet), com os serviços de tele-entrega e com a grande insegurança que há nas ruas, a população se torna cada vez mais relutante em sair de casa. Isso é de grande impacto para os estabelecimentos noturnos, pois estas tendências fazem que as pessoas fiquem mais em casa e saiam menos para se divertirem em locais como bares e restaurantes.

Redescoberta do valor do lazer: a sociedade contemporânea busca constantemente por formas de lazer que melhor atenda as suas necessidades. Esta tendência pode valorizar empreendimentos que proporcionem o entretenimento de forma diferente e inovadora.

Experiência do cliente: os consumidores modernos buscam algo além do consumo. Existe uma tendência das pessoas buscarem por experiências relevantes e vivências memoráveis. Não simplesmente um produto, mas algo que envolva emoções e sentimentos.

Interatividade: com a popularização da internet, as pessoas se acostumaram a ambientes onde não são apenas meros espectadores e podem participar da ação. Isto pode ser visto em vários setores, como por exemplo a televisão interativa, rádios interativas, entre outros.

5.3.4.2. Ambiente Político-Legal

Nos últimos anos foram aprovadas algumas leis que tiveram grande impacto na atividade de bares e restaurantes:

Lei Federal nº 11.705, de 19 de junho de 2008 – Lei Seca

A lei seca nada mais foi do que o endurecimento das leis com relação a dirigir sob o efeito do álcool. As leis existentes até então já eram rigorosas, mas praticamente não havia fiscalização. A nova lei, além de acabar com a tolerância à ingestão de álcool, abriu a possibilidade para uma campanha de conscientização e uma forte fiscalização.

No atual momento, com a diminuição da fiscalização e com o direito constitucional de não produzir provas contra si mesmo (ou seja, usar o bafômetro ou até coletar sangue), o comportamento dos motoristas está voltando ao que era antes da nova lei. Apesar disso, ainda se sente os impactos da lei no setor.

Lei Anti-fumo

O Rio Grande do Sul está prestes a adotar uma lei antifumo nos moldes da polêmica lei adotada em São Paulo. Apesar de não ser bom para o ramo de Bares e Restaurantes, é uma tendência global, onde não será permitido fumar em nenhum tipo de ambiente fechado.

Atualmente, Porto Alegre já conta com uma lei que obriga os estabelecimentos a terem locais específicos com circulação de ar adequada para os fumantes.

Lei nº 12.493, de 18 de maio de 2006

Proíbe a cobrança de consumação mínima nos bares, boates e congêneres no Estado do Rio Grande do Sul. A consumação mínima era uma forma de selecionar o público, mas dar uma contrapartida em consumo. Também era uma forma de manter uma renda mínima para o estabelecimento noturno. Com a adoção dessa lei, muitos

estabelecimentos tiveram que adotar ingressos com valores altos para selecionar o público sem poder dar uma contra-partida para o cliente.

Lei da Gorjeta

Além das leis citadas acima, está em discussão no congresso uma lei que regulariza a gorjeta. Existe pressão pelo lado dos bares e restaurantes em permitir que essa renda não seja tributada e possa ser repassada para os funcionários, enquanto há outros interesses em transformar a gorjeta em uma parte do salário, que teria as tributações normais.

5.3.4.3. Ambiente Econômico

O setor de bares e restaurantes não foi muito afetado pela crise. Como é um segmento que não exige muito capital, a diminuição no crédito não chega a impactar as operações.

5.3.5. Ambiente Competitivo

5.3.5.1. Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes é um risco considerável no mercado de bares e restaurantes. O negócio não tem economias de escala consideráveis e são poucas as possibilidades de verticalização no setor.

Adicionalmente, por não haver um tamanho mínimo, é possível montar um empreendimento com investimentos muito baixos e em geral o período de *payback* é curto. A baixa exigência de capital facilita a entrada de novos concorrentes no mercado.

Há uma grande diferenciação com relação ao pacote de serviços. Grande parte dos bares oferecem ambientes agradáveis, onde as pessoas possam beber, conversar e ouvir música. Além disso, alguns bares oferecem alguns diferenciais, como por exemplo: música ao vivo, bilhar/sinuca, Karaokê, transmissão de eventos esportivos e shows, boliche, dardos, etc.

Praticamente não há custos de mudança e a fidelidade do cliente é baixa. O setor é fortemente influenciado pelo modismo, ou seja, um bar pode estar na moda em um dado momento e pouco tempo depois já não estar. O mesmo acontece também com o tipo de música tocado no bar. Quando um novo estilo musical se torna evidente, surge uma série de novos concorrentes seguindo essa tendência.

Desta forma, são poucos os bares que conseguem se manter lucrativos e com um público cativo por muito tempo. Neste contexto, é comum empresários que criam bares com o intuito de mantê-los por um curto espaço de tempo, se desfazendo do empreendimento antes de sua decadência e investindo em novos bares com conceitos diferentes.

O ponto de venda pode ser uma forma de barreira para novos entrantes. Locais com maior concentração de clientes já têm a grande maioria dos pontos comerciais ocupados, o que dificulta o acesso de novos entrantes.

Por fim, licenças e alvarás são uma grande barreira à entrada, pois o processo é demorado, burocrático e muitas vezes caro.

5.3.5.2. Rivalidade entre Empresas já existente

O ramo de bares e casa noturnas é um segmento muito pulverizado, com centenas de concorrentes na cidade de Porto Alegre. É muito difícil o monitoramento de todos os concorrentes e é praticamente impossível promover a retaliação entre os participantes do mercado.

O setor se caracteriza por ter poucas barreiras à saída, já que os equipamentos usados por todos os bares são padrões e grande parte dos investimentos feitos podem ser recuperados em uma possível saída do mercado. São poucos os investimentos necessários em divulgação e grande parte do marketing acontece no boca-a-boca.

5.3.5.3. Concorrentes

Para facilitar a análise, podemos caracterizar o segmento da seguinte forma:

- a) Pubs – Bares que remetem aos famosos Pubs Ingleses e Irlandeses. São caracterizados por uma decoração a base de madeira, dando preferência para o Chopp e cervejas importadas. A música é o rock dos anos 60, 70 e 80, de bandas famosas como Beatles e Rolling Stones. Principais representantes da categoria: Mulligan, Dublin, Shamrock, Cherry Blues, Barbatana, Sargent Pepper's.
- b) Botecos – Temática dos antigos botecos freqüentados pela boemia carioca. São ambientes simples, com mesas e cadeiras baixas. A música é a Bossa Nova, o samba e o samba-rock. Principais representantes da categoria: Natalício, Boteco da Dona Neuza, Bar do Nito e Apolinário.
- c) American Bars – Local onde o centro das atenções é o barman. Geralmente é formado por um longo balcão e a montagem do salão é feita voltada para o bar. Principais representantes da categoria: Barbazul e Nova York;

- d) Sport Bars – Bares focados na transmissão de eventos esportivos de várias naturezas. Principais representantes da categoria: Live Sport Bar, Turfe, Museu do Esporte;
- e) Bares especializados (Wine Bars, Beer Bars, Cachaçarias, Drink Bars) – São estabelecimentos que se diferenciam por se especializarem em um tipo de bebida. Principais representantes da categoria: Champanharia Ovelha Negra e Armazém Água de Beber (Cervejas), Cachaçaria Água Doce;
- f) Bares Temáticos – Toda a temática do bar, desde a decoração até as bebidas fazem referencial a países e/ou assuntos específicos. Principais representantes da categoria: Souq (árabe), El Basco Loco (espanhol);
- g) Bilhar e Sinuca Bar – Tem como principal atração as mesas de sinuca. Principais representantes da categoria: Porto 10 Bilhar, Barbatana;
- h) Clubes/Danceterias/Discootecas - São lugares para as pessoas se encontrarem para beber e dançar. O tipo de música varia e o público alvo também, mas as bebidas servidas não diferem muito de um estabelecimento para outro. Principais representantes da categoria: Café Segredo, Las Madras, Beco 203, Cabaret Voltaire.

O bar poderia ser caracterizado por um bar temático. Dentro desta categoria existem poucos concorrentes diretos, sendo que a grande maioria é voltada para o tema de um país.

5.3.5.4. Poder de Barganha de Clientes e Fornecedores

O segmento é caracterizado por muitos clientes com pouca participação no resultado. Dessa forma, o poder de barganha dos consumidores é muito baixo.

Os principais fornecedores de um bar são os da indústria de bebidas. Esta indústria é caracterizada por poucas empresas muito grandes, com grande geração de caixa e grande poder de barganha. Os fornecedores conseguem influenciar o preço de venda das bebidas para os consumidores e conseguem fechar contratos de exclusividade, que podem ser prejudiciais à concorrência e aos clientes.

Outro fornecedor com grande influência no setor de bares e restaurantes é o de operadoras de cartão de crédito. Hoje em dia é praticamente inviável um estabelecimento que não aceite cartões e existem apenas duas empresas no mercado. Isto permite às empresas impor altas tarifas sem prestar um serviço de alta qualidade. O Banco Central já sinalizou que pretende incentivar a concorrência no setor e já estuda medidas que permitam a entrada de novos concorrentes.

5.3.5.5. Produtos Substitutos

Os bares e restaurantes são uma forma de atender à necessidade de entretenimento e de lazer de uma pessoa. Isto os coloca dentro do negócio mais amplo de Entretenimento, onde agências de turismo, conglomerados de comunicação, cinemas, teatros, eventos esportivos e muitas outras empresas concorrem pela renda discricionária das pessoas.

Desta forma, existem uma série de produtos ou serviços das mais variadas faixas de preço que podem ser considerados produtos substitutos. Com tantas formas de entretenimento disponíveis para uma pessoa sem sair de casa, é necessário que os bares ofereçam benefícios maiores para compensar os custos financeiros e psicológicos envolvidos.

5.3.6. Matriz SWOT

Após essa análise, é possível identificar quais são os fatores externos e internos que possam influenciar os resultados da empresa:

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca por novas formas de lazer - Interatividade - Poucos bares temáticos - Fazer as pessoas se sentirem em casa - Busca por experiências memoráveis 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixa fidelidade dos clientes – “Modismo” - Muitos concorrentes - Alto índice de fechamento e abertura de bares - Encasulamento - Lei Seca / Lei Anti-fumo
<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mix de formas de entretenimento único e sem concorrente direto - Formas de entretenimento interativas - Posicionamento bem definido 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualmente sem parceiro na área de jogos - Pouca experiência no setor - Necessidade de cobrança de ingresso - Não serve refeições, apenas lanches e aperitivos

Quadro 2 - Matriz SWOT

5.3.7. Questões estratégicas

As questões estratégicas identificadas a partir da análise da matriz Swot foram:

- a) Criar uma experiência memorável ao cliente através da diversão - *Aproveitamento das capacidades*
- b) Oferecer novas formas interativas de entretenimento - *Aproveitamento das capacidades*
- c) Adquirir clientes fieis e com um bom retorno – *Conversão das desvantagens*
- d) Não ser apenas mais um bar da moda – *Conversão das desvantagens*
- e) Formar parceria com empresa de entretenimento, e não apenas de jogos – *Minimização das limitações*
- f) Criar uma temática e um conceito de negócio que possa ser replicado com sucesso – *Conversão das desvantagens*
- g) Ambiente seguro e aconchegante – Fazer os clientes se sentirem em casa - *Aproveitamento das capacidades*

5.3.8. Objetivos estratégicos

A partir das questões estratégicas, foram propostos os seguintes objetivos:

- a) Ter 50% da capacidade do Bar ocupada ao final do primeiro ano de funcionamento
- b) Formar parceria com comercio de jogos que aumente as formas de entretenimento disponíveis em 20%
- c) Ser indicado para a premiação de melhores bares e restaurantes no ano

5.4. PLANO DE MARKETING

5.4.1. Público-alvo

Os clientes do Bar são jovens entre 25 e 35 anos pertencentes a classe AB de Porto Alegre. São pessoas que buscam novas formas de entretenimento em um bar e/ou gostam de jogos de tabuleiros.

5.4.2. Análise das Necessidades do Mercado

O público-alvo escolhido, por ser de uma classe alta, é muito exigente nas suas escolhas. Através de entrevistas com empreendedores do ramo foi possível identificar alguns atributos que influenciam na decisão de compra destes clientes:

Atributos (Dimensões)	Qualificador	Determinante
a. Ambiente agradável	()	(X)
b. Bebida na temperatura ideal	(X)	()
c. Segurança	(X)	()
d. Estacionamento	()	(X)

e. Formas de entretenimento	()	(X)
f. Atendimento	()	(X)
g. Música Adequada	(X)	()
h. Comida de qualidade	()	(X)
i. Localização	()	(X)

Quadro 3 - Atributos para a decisão de compra

Apesar destes fatores serem importantes, é difícil identificar a priori quais deles são os que realmente determinam o sucesso de um bar ou não. Conforme comentado anteriormente, o setor é muito influenciado por modismos e não foi possível identificar através da pesquisa exploratória o que faz um bar ser da moda ou não.

5.4.3. Dimensionamento do mercado potencial e pretendido

Para determinar o tamanho do mercado foram usados os seguintes dados sobre a cidade de Porto Alegre:

- População Total (PT) na faixa de 25 a 34 anos: 238.719 habitantes (FEE)
- Classe social (AB) - Porcentagem da população pertencente à classe AB – 15% (FGV)
- Frequência com que as pessoas vão a Bares (FQ) - Porcentagem da população freqüentadora de bares (Datafolha):

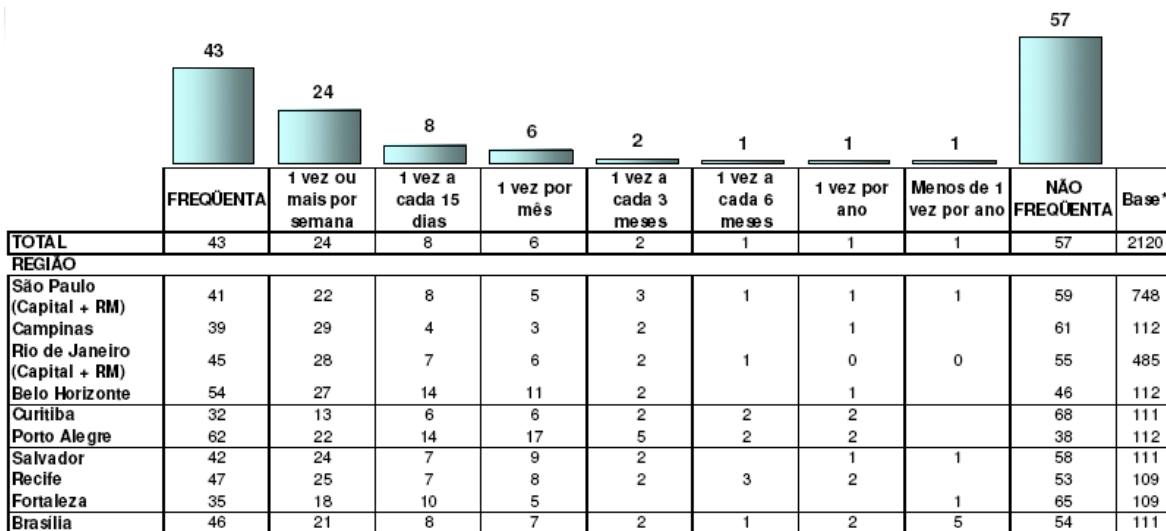


Figura 2 - Frequência dos clientes a bares e restaurantes

Em posse destes dados, podemos calcular a demanda:

Mercado total - PT x AB = 35.808

Mercado Pretendido - PT x AB x FQ (≥ 1 vez por mês) = 18,978

Mercado potencial – PT x AB x FQ (< 1 vez por mês) = 16,830

Para os valores monetários, foi considerado um ticket médio de R\$ 25, considerando que, em média, os frequentadores saem 2 vezes por mês. Para os clientes em potencial, foi estimado a frequência de uma vez por mês.

	Classe AB	Frequentadores	Potenciais
Pessoas	35.808	18.978	16.830
Reais (R\$)	16.435.803	11.386.896	5.048.907

Quadro 4 - Público alvo do empreendimento

5.4.4. Posicionamento Competitivo

O posicionamento competitivo do bar implica em ter uma oferta de produtos e serviços diferenciada e alinhada com uma série de atividades que corroboram para criar um valor único para o cliente. Através desta oferta, queremos ser um bar que possa se manter lucrativo no tempo e possa fazer sucesso em várias localidades diferentes, evitando ser apenas uma moda passageira.

O nosso posicionamento competitivo é oferecer o maior valor para o cliente no critério entretenimento, com uma amplitude de produtos pequena a preços justos.

5.4.5. Objetivos de Marketing

Foram elencados os seguintes objetivos de marketing para o bar:

- a) Atingir uma ótima satisfação do cliente no critério atendimento e entretenimento
- b) Criar uma identidade e um público fiel para não ser mais um bar da moda
- c) Adquirir e reter o público com maior potencial, de forma a renovar a base de clientes
- d) Fazer os clientes se sentirem em casa

5.4.6. Mix de Marketing

5.4.6.1. Produtos e Serviços

O bar trabalhará com uma variedade de bebidas alcoólicas e não alcoólicas e disponibilizará um cardápio de lanches rápidos e petiscos. Para fazer os clientes se sentirem em casa, ofereceremos itens como negrinho na panela (para comer com colher) e pipoca. No primeiro momento não serão preparadas refeições devido aos custos dos equipamentos e pessoal de cozinha.

O grande diferencial do bar será o serviço de empréstimo de jogos. Este tem o objetivo de criar uma vivência memorável aos frequentadores, fazendo do bar um local único que ficará marcado na memória. Em geral, estes jogos não terão custos adicionais. Os jogos oferecidos na abertura do bar serão:

- a) **Party Games:** Trivial Pursuit (Q.I), Perfil, Master, Academia, Enciclopédia, Imagem e Ação, Twister e Wits and Wigers;
- b) **Jogos eletrônicos do Console Wii:** Wii Sport, Wii Game Party e outros;
- c) **Jogos de tabuleiro sem eliminação:** Jogo da Vida, Scotland Yard, Detetive/Clue, Jogo dos Conquistadores, Rummikub, Can-Can, Interpol, Uno;
- d) **Jogos de tabuleiro com eliminação:** War, Banco Imobiliário;
- e) **Jogos Clássicos:** Xadrez, Damas, Gamão, Dominó, General; e
- f) **Drinking Games:** Beer Pong.

O bar, em parceria com um estabelecimento comercial de jogos ainda a ser definido, irá possibilitar que os clientes comprem no próprio estabelecimento os jogos que mais gostarem. Desta forma, os clientes terão a chance de experimentar os jogos

antes da compra, o que será muito benéfico para sua satisfação e conseqüentemente para a imagem do bar.

5.4.6.2. Distribuição/ponto

O estabelecimento será localizado no bairro Cidade Baixa, na Rua da República. Este bairro é famoso por sua vida noturna intensa, e a rua do estabelecimento já possui outros bares com grande movimentação. O ponto era antigamente ocupado por um bar e já possui o alvará de funcionamento, o que diminuirá o tempo e os custos necessários para a inauguração. Ao lado do local existe um estacionamento privado que proporciona maior segurança aos frequentadores.

O local possui dois andares e tem capacidade para 100 pessoas. No andar de cima ficarão cerca de 15 mesas. No andar de baixo ficarão 10 mesas, um pequeno palco para eventos e uma sala em separado para a prática do *Beer Pong*. Todo o ambiente terá a temática de jogos de tabuleiro.

5.4.6.3. Preço

O estabelecimento irá trabalhar com cobrança de ingresso. O valor inicial cobrado será de 5 reais para os dias de menor movimento e de 10 para fins de semanas, podendo aumentar caso a demanda seja muito elevada.

O preço cobrado por comidas e bebidas será de acordo com a média do mercado local, onde o principal produto vendido, a cerveja Pilsen, irá custar 5 reais e a comida de maior saída, a batata frita, custará 8 reais a porção.

5.4.6.4. Divulgação/promoção

A comunicação com os clientes será feita através da integração de várias formas de divulgação e promoção.

Divulgação pela internet

A internet será a principal forma de comunicação com o público. Serão criados perfis e comunidades virtuais em sites de relacionamento de grande visitação, como *Orkut*, *Twitter* e *Facebook*, e uma página web será desenvolvida. Nestes locais serão divulgados eventos e promoções, além de informações sobre localização, horário de funcionamento, cardápio, preços, entre outros.

Para aumentar a participação na comunidade virtual do bar, serão feitas promoções para os membros e sorteios de pequenos brindes para novas inscrições. A participação nos tópicos de discussão e o *feedback* sobre o bar serão incentivados. É importante ressaltar que os sites de relacionamento são uma importante ferramenta para conhecer os clientes, uma vez que dentro do perfil cada pessoa colocada informações valiosas sobre suas preferências musicais, seus interesses, hobbies e lugares onde frequenta.

A empresa também irá utilizar *banners* e *links* patrocinados em sites de gastronomia e busca.

Divulgação em rádio

A compra de espaço em programas de rádio de grande audiência para o público escolhido será importante para o conhecimento da marca no momento inicial. Este espaço também poderá ser utilizado para pequenas promoções para novos membros na comunidade virtual.

Flyers e Cartazes

Serão utilizados para a divulgação inicial do bar. Após, serão usados para a divulgação de eventos específicos.

Eventos

A casa irá contar com uma agenda de eventos para atrair público para o estabelecimento. Os eventos serão:

- Quarta-feira – Olimpíadas do Baralho – 3 a 5 equipes irão participar de uma série de provas envolvendo os jogos oferecidos na casa. A equipe campeã ganhará 10 reais de consumação por integrante até o limite de 50 reais.
- Quinta-feira – Trivia – 3 a 5 equipes irão participar de um jogo de trivia e outros *Party Games*. A equipe campeã ganhará 10 reais de consumação por integrante até o limite de 50 reais.
- 1ª Sexta-feira do mês – Show de *Stand-up comedy* com artistas locais.
- Torneios e Campeonatos – Esse tipo de evento será organizado em parceria com sites e blogs especializados em jogos e contarão com patrocínios e apoio de outras empresas. Serão escolhidos jogos que atraiam o interesse do público em geral.

Promoções

O bar irá trabalhar com promoções de baixo custo para captação de clientes e fidelização dos consumidores. Serão distribuídos entre os participantes da comunidade virtual e ouvintes da rádio isenções no ingresso e outros brindes.

Para os eventos de Trivia e Olimpíadas do Baralho serão utilizados prêmios de até 50 reais em consumo no bar para os vencedores. Outros eventos poderão contar com promoções de dose-dupla.

Marketing Boca-a-Boca

Através de entrevistas com donos de bares foi possível identificar que a melhor propaganda para uma bar é a divulgação boca-a-boca feito pelos clientes. Este meio de divulgação, além de não ter custo direto para a empresa, é uma das formas mais efetivas para atrair o público, mas só ocorre quando há um alto nível de satisfação com os produtos e serviços oferecidos.

Devido a singularidade do bar e com o nível de serviços planejado, espera-se que este seja o principal canal de divulgação do estabelecimento.

5.5. RECURSOS HUMANOS

5.5.1. Estrutura Funcional

O bar inicialmente terá uma estrutura funcional simples. Todas as atividades do bar serão divididas em três funções principais:

- a) Atendimento ao Cliente: Principais responsável pelo bem estar e satisfação dos clientes. Isto inclui a entrada no estabelecimento, a tomada dos pedidos, a explicação sobre os jogos disponíveis, a entrega dos pedidos e dos jogos, a entrega da conta, entre outros. O responsável por esta área é o Gerente Operacional.
- b) Preparação dos alimentos: Responsável pela elaboração dos pratos dentro dos mais altos padrões de qualidade. Cuidará dos estoques de alimentos, das datas de vencimento e do padrão de higiene da cozinha seguindo todas as normas da vigilância sanitária. O responsável por esta área será o cozinheiro, respondendo diretamente para o Gerente Administrativo.
- c) Administração: Responsável pela execução da estratégia do negócio e por todas as atividades de apoio e suporte à operação. Será o ponto focal para fornecedores e prestadores de serviços terceirizados, controlará as finanças e os recursos humanos da empresa e será o responsável pelo processo de formulação da estratégia e posterior controle.

5.5.2. Organograma

O bar irá contar com 5 funcionários, sendo dois garçons, um porteiro e segurança, um cozinheiro e um ajudante de cozinha. O organograma do estabelecimento será:

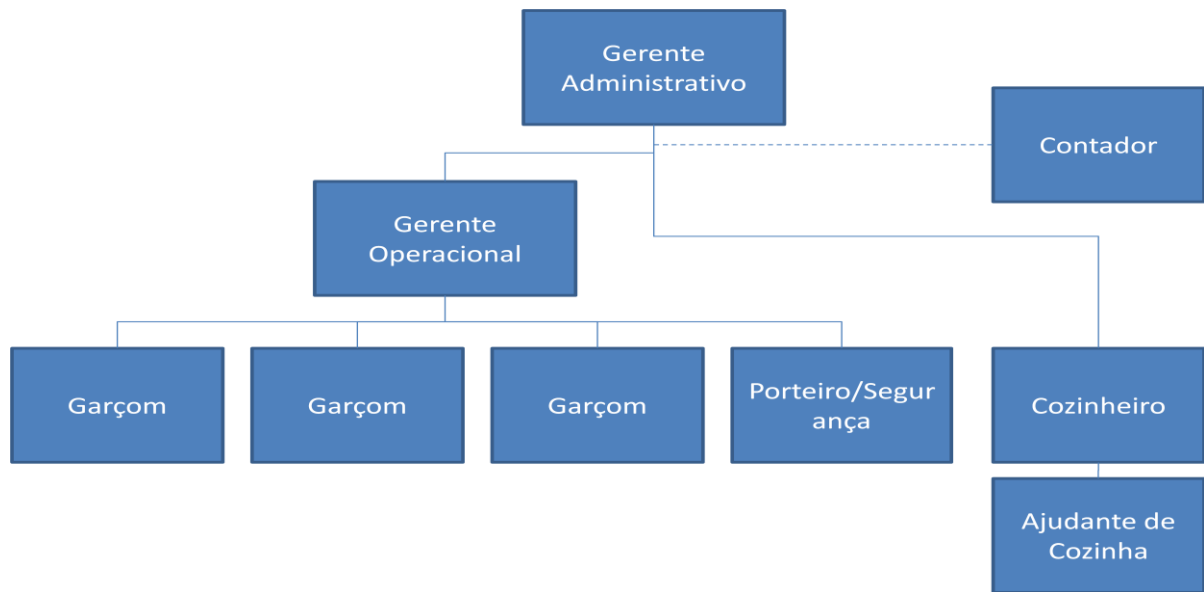


Figura 3 - Organograma da empresa

5.5.3. Estratégia de Recursos Humanos

A gestão adequada dos recursos humanos será essencial para o sucesso do negócio, uma vez que o bar terá algumas características pouco comuns em outros estabelecimentos noturnos. Para atingir a missão do bar e proporcionar momentos memoráveis, todos os funcionários deverão ser atenciosos e simpáticos.

Para passar uma imagem adequada aos clientes, todos os colaboradores, desde o porteiro até os sócios, deverão ter um bom conhecimento sobre os jogos oferecidos pela casa. Para o sucesso no estabelecimento e manutenção de uma vantagem competitiva, o bar irá focar na contratação e treinamento adequado dos funcionários.

A posição de garçom será a principal peça desta estratégia. Será esperado dos garçons que, além de saber explicar o cardápio de comidas e bebidas, saibam explicar todos os jogos do menu, sendo capazes inclusive de sugerir jogos que possam atender às expectativas de cada grupo. Como estas habilidades não são comuns dentre os

garçons, o bar irá contratar profissionais com conhecimentos que possam se complementar da seguinte forma:

Garçom profissional: garçom com qualificação técnica e experiência em estabelecimentos do mesmo tipo e porte.

Especialistas em jogos: pessoas com fortes conhecimentos em jogos dos mais variados tipos. Para esta posição serão considerados vendedores de lojas de brinquedos, terapeutas ocupacionais e outras profissões que tenham interação com jogos. Não será necessária experiência prévia como garçom. O bom rendimento como garçom será adquirido com o tempo e experiência.

Outra iniciativa será realizar treinamentos sobre os jogos oferecidos. Cerca de uma hora antes de abrir o bar, todos os colaboradores se reunirão, irão escolher um jogo, ler e entender todas as regras e realizar uma partida. Desta forma, este momento para os colaboradores não deverá ser visto como treinamento, mas sim integração e descontração antes da abertura e terá um importante papel na formação da identidade da equipe.

5.6. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro foi montado a partir de informações coletadas com fornecedores, na internet e em entrevistas com donos de estabelecimentos noturnos. Através desses métodos de pesquisa, não foi possível a coleta de dados adequados sobre varias variáveis importantes para as projeções futuras. Na falta de tais informações, foram usadas premissas conservadoras para as estimativas financeiras.

5.6.1. Orçamento de Investimentos

O montante inicial de recursos necessários para investimento foi inferido através de solicitação de cotações dos principais equipamentos e mobiliário necessário para empresas do ramo e pela solicitação do orçamento para as obras e reformas para um escritório de arquitetura. Para os outros itens, foram usados valores coletados em vários sites da internet.

Os equipamentos necessários para a abertura de um bar foram levantados através de entrevistas com empreendedores do ramo e através de pesquisas na internet. As necessidades de investimentos foram adaptadas a proposta do bar, a quantidade de lugares oferecidas e o nível de serviço escolhido.

O resumo dos itens considerados para o investimentos iniciais são:

Investimento Inicial	Valor Total
Ativo Imobilizado	115,249.26
Obras e Reformas	55,000.00
Máquinas e Equipamentos	12,653.00
Infraestrutura e Mobiliário	28,750.00
Entretenimento	18,846.26
Material de Consumo	2,684.56
Pratos e talheres	1,752.56
Utensílios de cozinha	506.00
Equipamentos de limpeza	176.00
Uniformes Funcionários	250.00
Despesas Pré-Operacionais	800.00
Registro da Empresa	500.00
Serviço Contador	300.00
Total	118,733.82

Tabela 1 - Investimentos iniciais

5.6.2. Orçamento de Vendas

Devido a falta de informação histórica sobre a demanda e a dificuldade de obter dados sobre o segmento, as estimativas de vendas foram feitas baseadas nas seguintes premissas:

- a) Demanda inicial (público para o mês 1) – para chegar ao número de 800 clientes para o primeiro mês foi considerado:
- o ponto iria receber clientes do próprio bairro, mesmo antes das ações de marketing fazerem efeito;
 - a maioria do público iria frequentar o bar na sexta e no sábado, numa proporção de 60% contra 40% nos outros dias; e
 - considerando a capacidade de 100 pessoas, foi estimado que nos dias de menor movimento haveria somente 20% do espaço ocupado, enquanto nos dias de maior movimento este percentual subiria para 60%.
- b) Crescimento esperado – a estimativa de crescimento do público foi baseada na curva do ciclo de vida do produto, ou seja, apresenta crescimento acentuado nos primeiros períodos e tende a estabilizar na maturidade do empreendimento. As porcentagens foram estimadas segundo a expectativa de resultado das ações de marketing e segundo a capacidade do bar.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento esperado	25%	30%	25%	12%	5%

Tabela 2 – Crescimento de público esperado

- c) *Ticket Médio* – foi considerado que, em média, um cliente gasta 15 reais entre o consumo de bebidas e alimentos dentro do bar (para os períodos futuros, foi aplicada taxa de inflação);

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Público Mês	952	1324	1710	2012	2177
Cortesias	19	27	34	40	44
Público Pagante (Média)	933	1297	1676	1971	2133
Ticket Médio / dia	R\$ 15	R\$ 16	R\$ 16	R\$ 17	R\$ 18
Ingressos	R\$ 91,400	R\$ 168,360	R\$ 266,825	R\$ 313,794	R\$ 417,888
Consumo	R\$ 171,375	R\$ 247,775	R\$ 332,998	R\$ 407,280	R\$ 462,722
Receita Bruta	R\$ 262,775	R\$ 416,135	R\$ 599,823	R\$ 721,074	R\$ 880,610
Coetesias	(R\$ 1,832)	(R\$ 3,371)	(R\$ 5,330)	(R\$ 6,279)	(R\$ 6,928)
Prêmios	(R\$ 4,800)	(R\$ 4,800)	(R\$ 4,800)	(R\$ 4,800)	(R\$ 4,800)
Receita - Descontos de balcão	R\$ 256,143	R\$ 407,964	R\$ 589,693	R\$ 709,995	R\$ 868,882
SIMPLES	(R\$ 20,234)	(R\$ 35,330)	(R\$ 53,804)	(R\$ 70,521)	(R\$ 90,351)
Receita Líquida	R\$ 235,909	R\$ 372,634	R\$ 535,889	R\$ 639,474	R\$ 778,532

Tabela 3 - Estimativa de vendas

5.6.3. Orçamento de Materiais

Conforme comentado anteriormente, a dificuldade de se obter informações sobre o setor impediu um levantamento acurado dos custos de matérias. Como não foi possível estimar a demanda em quantidades físicas, a estimativa de necessidades de cada tipo de produto comercializado pela empresa se tornou inviável.

Neste caso, foi usada a estimativa que o custo do produto representa 50% do preço praticado pelo estabelecimento, percentual este adquirido através de entrevistas com profissionais do ramo. Acrescido a este valor foi considerado um estoque mínimo de aproximadamente R\$ 1.900 em bebidas.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CPV	R\$ 85.556	R\$ 109.785	R\$ 149.066	R\$ 184.286	R\$ 209.517

Tabela 4 – Estimativa de custo de material

5.6.4. Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas

Para o orçamento das despesas gerais e administrativas foram usadas informações coletadas com empresários do ramo e informações contidas na internet. A lista de itens também foi montada com a ajuda de empreendedores do ramo e deve conter a grande maioria das despesas esperadas.

Com referência ao pró-labore dos dois sócios, foi usado um valor inicial de 400. Este valor foi copitalizado com a mesma taxa de crescimento esperada das vendas. No ano 3 o valor básico do pró-labore (sem incluir o crescimento do período passado) dobra.

Sócios	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Eduardo Grotkowski Weber	400.00	499.85	1,299.61	1,619.16	1,808.40
Luiza Manueli de Camargo	400.00	499.85	1,299.61	1,619.16	1,808.40
Total	800.00	999.70	2,599.22	3,238.32	3,616.79

Tabela 5 - Pró-labore

DESPESAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pró-labore	800	1,000	2,599	3,238	3,617
INSS sobre Pró-labore	120	150	390	486	543
Salários Prestação de Serviços	3,600	3,744	3,894	4,050	4,252
Encargos	2,499	2,564	2,631	2,701	2,792
Aluguel	4,500	4,680	4,867	5,062	5,315
Água	100	104	108	112	118
Luz	250	260	270	281	295
Telefone	200	208	216	225	236
Internet	100	104	108	112	118
Material de Consumo	300	312	324	337	354
Manutenção e Conservação	300	312	324	337	354
Animador para Eventos	500	520	541	562	591
Serviço de Limpeza	700	728	757	787	827
Serviço de Segurança (Alarme e monitoramento)	200	208	216	225	236
Software de Gestão de Bares e Restaurantes (1 licença)	240	250	260	270	283
Serviço de contabilidade	350	364	379	394	413
Aluguel Máquina de Cartões	120	125	130	135	142
Consultoria web page	300	312	324	337	354
Propaganda em rádio	500	520	541	562	591
Impressão Panfletos e Cartazes	100	104	108	112	118
Links Patrocinados	300	312	324	337	354
Total	16,079	16,880	19,313	20,666	21,904

Tabela 6 – Despesas Operacionais e Administrativas – Valor mensal para cada ano

5.6.5. Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa projetado é uma importante ferramenta para determinar as necessidades de recursos e sobras de caixa para o horizonte de planejamento. A correta utilização desta ferramenta possibilita melhor prever quando a empresa irá precisar de capital extra para manter a operação, podendo assim trabalhar com antecedência para a captação à juros acessíveis.

O fluxo de caixa projetado para o empreendimento ainda serve de subsídio para a análise de viabilidade do projeto, onde o fluxo de caixa líquido será usado para

determinar se o empreendimento cria ou não valor para os empreendedores e para os outros *stakeholders* da empresa.

O fluxo de caixa projetado foi feito a partir do conjunto das peças orçamentárias apresentadas anteriormente. Foi necessário neste momento identificar quando a entrada e o desembolso de recursos realmente ocorrerá para se ter uma estimativa satisfatória das necessidades e sobras de recursos. Para o tal, foram usadas as seguintes premissas:

- a) formas de pagamento: 20% à vista em dinheiro, 50% à vista no cartão de débito e 30% à prazo no cartão de crédito, com recebimento em 30 dias;
- b) pagamento de impostos e encargos sociais: 30 dias após o fato gerador do tributo;
- c) pagamento para fornecedores: à vista (o prazo normal dos fornecedores de um bar é de 7 dias, mas para simplificar a análise, este prazo será desconsiderado);
- d) o pagamento de funcionários e do pró-labore ocorrerá no mesmo mês;
- e) caso haja necessidade, a empresa terá acesso à linhas de crédito para capital de giro disponibilizadas pelo Banco do Brasil à bares e restaurantes pela taxa de 10% ao ano.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total Investimentos	153,734	0	0	0	0	0
Total das entradas de caixa previstas	0	248,581	403,849	585,059	707,608	865,359
Total das saídas de caixa previstas	0	301,476	366,438	462,633	536,443	601,590
Saldo inicial de caixa	153,733.82	8,817.84	38,420.79	153,502.74	321,975.52	578,775.79
Total das entradas de caixa previstas	0.00	248,580.90	403,849.12	585,058.80	707,607.60	865,359.40
Total das saídas de caixa previstas	(118,733.82)	(301,475.94)	(366,438.22)	(462,632.64)	(536,443.49)	(601,589.53)
Fluxo líquido de caixa do mês	-118,734	-52,895	37,411	122,426	171,164	263,770
Aporte de Recursos		25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retirada de recursos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo final de caixa	35,000	7,105	44,516	166,942	338,106	601,876

Tabela 7 - Fluxo de Caixa Projetado

5.6.6. DRE Projetado

O DRE foi projetado a partir do fluxo de caixa projetado, aplicando-se o regime de competência:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receitas de vendas	256,143.00	407,963.80	589,692.60	709,994.51	868,882.37
(-) CMV	(90,776.38)	(123,887.40)	(166,498.80)	(203,639.75)	(231,361.18)
(-) Impostos sobre vendas	(20,233.68)	(35,329.83)	(53,804.09)	(70,520.99)	(82,650.17)
(=) Resultado Operacional Bruto	145,132.95	248,746.57	369,389.71	435,833.77	554,871.02
(-) Despesas gerais e administrativas	(179,411.64)	(188,698.74)	(195,822.75)	(203,231.73)	(212,845.91)
(+/-) Resultado Financeiro	-	-	-	-	-
(-) Depreciação	(11,524.93)	(11,524.93)	(11,524.93)	(11,524.93)	(11,524.93)
(=) Resultado Operacional Líquido	(45,803.62)	48,522.91	162,042.04	221,077.11	330,500.18
(+/-) Resultado Não-operacional	-	-	-	-	-
Lucro Antes do Imposto de Renda	(45,803.62)	48,522.91	162,042.04	221,077.11	330,500.18
(-) IR	-	-	-	-	-
Lucro/Prejuízo Líquido	-45,804	48,523	162,042	221,077	330,500
Lucros/Prejuízos Acumulados	-45,804	2,719	164,761	385,838	716,339

Tabela 8 - DRE Projetado

5.7. ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira se dará a partir da aplicação dos conceitos de análise de projetos de investimentos discutidos anteriormente, apresentados em 3 diferentes cenários: o cenário pessimista, o cenário otimista e o cenário provável. O que diferirá estes cenários será a taxa de crescimento do público. Esta variável foi escolhida pelo seu grande impacto na operação e por ter um alto grau de incerteza, uma vez que é extremamente difícil estimar a receptividade do público ao novo conceito sem uma pesquisa de mercado estruturada e abrangente, o que está fora

dos objetivos do trabalho. Outras variáveis importantes como o ticket médio ou o preço dos ingressos não foram alteradas uma vez que, para o público alvo escolhido, a elasticidade da demanda com relação ao preço é baixa.

Para simplificar a análise, cada cenário sofrerá alteração apenas na taxa de crescimento durante o primeiro ano. O crescimento dos períodos seguintes diminuirá à mesma taxa usada para a estimativa do cenário esperado. Vale ressaltar que a diminuição gradual das taxas de crescimento apresenta a mesma característica do ciclo de vida de um produto, onde o crescimento é mais acentuado no começo e tende a se estabilizar próximo à maturidade do produto.

Os cenários foram estabelecidos da seguinte maneira:

- a) **cenário otimista** - terá uma taxa de crescimento do público de 50% durante o primeiro ano, considerando que o empreendimento irá rapidamente se tornar um bar da moda, ou seja, tendo grande divulgação positiva através do boca-a-boca;
- b) **cenário pessimista** – considera um crescimento do público durante o primeiro ano de 15%, crescimento este atribuído apenas ao fluxo normal de clientes “curiosos” pela novo empreendimento; e
- c) **cenário esperado** – considera uma taxa de crescimento do público de 40% durante o primeiro ano.

Crescimento anual do público	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cenário Esperado	40%	35%	25%	12%	5%
Cenário Pessimista	10%	9%	8%	5%	3%
Cenário Otimista	50%	44%	38%	25%	16%

Variação na Taxa de Crescimento

anual -13% -29% -52% -58%

Tabela 9 - Crescimento do Público para cada Cenário

A taxa mínima de atratividade utilizada foi inferida através de duas taxas: a taxa de investimento considerada livre de risco, para a qual foi utilizada a SELIC (8.75%a.a.)

e o prêmio pelo risco exigido pelo proprietário para um empreendimento desta natureza. Devido ao alto grau de incerteza envolvido, o prêmio foi fixado em 16%.

Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	25%
Custo de Oportunidade (taxa SELIC)	8.8%
Risco do Negócio	16.0%

Tabela 10 - Taxa Mínima de Atratividade

5.7.1. Cenário Esperado

O cenário esperado consiste no resultado mais provável de acordo com dados coletados na pesquisa exploratória realizada. Devido ao alto grau de incerteza e risco, esse cenário foi montado através de estimativas conservadoras.

Os resultados encontrados estão dispostos nas figuras abaixo:

Período	FC	FC Acumulado	FC Acumulado Descontado
Ano 0	-153,734		
Ano 1	-52,895	-52,895	-42,401
Ano 2	37,411	-15,484	-18,362
Ano 3	122,426	106,942	44,698
Ano 4	171,164	278,106	115,371
Ano 5	263,770	541,876	202,672

Tabela 11 - Fluxo de Caixa Cenário Esperado

Valor Presente Líquido (VPL)	\$48,938
Taxa Interna de Retorno (TIR)	33%
Pay-Back	3.27
Pay-Back Descontado	4.44

Tabela 12 - Análise de Investimentos Cenário Esperado

No cenário esperado, é possível identificar que o bar irá criar valor para os proprietários, já que o VPL é positivo e a TIR é consideravelmente maior que a TMA estabelecida. O período de *payback* de 3 anos e 3 meses para o simples e 4 anos e 5 meses para o descontado, o que permite que o investimento seja recuperado em um período satisfatório, conforme informações coletadas com proprietários sobre este tipo de estabelecimento.

5.7.2. Cenário Otimista

O cenário otimista foi construído sobre uma estimativa de crescimento alta (porém realista) para o primeiro ano de funcionamento do estabelecimento. Vale frisar que as expectativas sobre o retorno financeiro do empreendimento não devem se basear em tal cenário, uma vez que é praticamente impossível determinar com antecedência se o empreendimento será um dos bares da moda ou não. Este cenário deve ser visto então como um limite de lucros que o bar pode auferir com os investimentos e a capacidade planejadas.

Os resultados esperados para este cenário são:

Período	FC	FC Acumulado	FC Acumulado Descontado
Ano 0	-118,734		
Ano 1	-47,583	-47,583	-38,143
Ano 2	75,133	27,550	10,135
Ano 3	240,105	267,655	133,809
Ano 4	374,801	642,455	288,562
Ano 5	590,637	1,233,092	484,049

Tabela 13 - Fluxo de Caixa Cenário Otimista

Valor Presente Líquido (VPL)	\$365,315
Taxa Interna de Retorno (TIR)	75%
Pay-Back	2.38
Pay-Back Descontado	2.88

Tabela 14 - Análise de Investimentos Cenário Esperado

5.7.3. Cenário Pessimista

O proprietário de um bar deve estar preparado para enfrentar as dificuldades que se apresentam no cenário pessimista. Este serve para se identificar com mais facilidade quando o empreendimento não está alcançando os resultados esperados e permite ações corretivas mais rápidas e acuradas.

Os resultados esperados para este cenário são:

Período	FC	FC Acumulado	FC Acumulado Descontado
Ano 0	-118,734		
Ano 1	-67,026	-67,026	-53,728
Ano 2	-13,921	-80,947	-62,674
Ano 3	38,011	-42,936	-43,095
Ano 4	60,443	17,506	-18,138
Ano 5	115,067	132,574	19,946

Tabela 15 - Fluxo de Caixa Cenário Pessimista

Valor Presente Líquido (VPL)	(\$98,788)
Taxa Interna de Retorno (TIR)	2%
Pay-Back	4.88
Pay-Back Descontado	> 5 ano

Tabela 16 - Análise de Investimentos Cenário Esperado

Apesar do projeto ser lucrativo dentro do período de planejamento, o período em que o investimento inicial ficará indisponível é muito longo tendo em vista as expectativas do setor. A partir da análise do VPL ou da TIR, é possível ver que o projeto destruiria valor e considerando o risco da operação, seria mais vantajoso alocar o capital em outros projetos ou investimentos disponíveis.

6. CONCLUSÃO

Empreendedores são pessoas visionárias, mas ser visionário não é esperar que a idéia perfeita surja, mas sim buscar ativamente por novas oportunidades. Estas, muitas vezes, estão mais próximas do que imaginamos, mas só são vistas por quem realmente as procura.

Construir um plano de negócios é uma tarefa fundamental para qualquer empreendedor. É demandante e complexa, além de envolver uma grande quantidade de conceitos e teorias administrativas, envolve muitas informações sobre o setor e sobre o negócio foco do plano.

Apesar de o presente plano ter o foco na análise de viabilidade, este serviu não apenas como um documento para se obter empréstimos e financiamentos, mas sim uma ferramenta poderosa para transformar uma simples idéia, que começa abstrata e intangível, em algo palpável, algo que tanto o empreendedor como os outros leitores do plano possam entender e visualizar. Ao seguir cada passo do plano, o empreendedor tem a chance de ver o seu empreendimento por vários ângulos diferentes, dando uma visão sistêmica e ampla do negócio e do mercado. O plano se torna então uma ferramenta para diminuir os riscos e incertezas futuras, uma vez que a falta de informações é que faz estes serem altos.

Durante a execução deste trabalho, foi possível identificar pontos positivos e alguns negativos. Como positivos, podemos citar a possibilidade de rever muitas teorias administrativas que, por muitas vezes estarem longe da realidade profissional de uma grande empresa, não são aplicadas no dia a dia. Como ponto negativos, podemos citar a dificuldade para obtenção de informações básicas sobre o segmento de bares noturnos. Foram procurados sindicatos patronais, associações de bares e o SEBRAE e pouco conseguiu de informações.

Com a conclusão do trabalho, percebemos que o mesmo é passível de aplicação com um bom retorno. No entanto, o plano é apenas uma das etapas do processo

empreendedor, sendo que após esta, vem a fase onde o administrador deve utilizar todo o conhecimento teórico e habilidades práticas para a execução do projeto.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ASSEF, R. (1999). *Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- BERNARDI, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.
- BRAGA, R. (1989). *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- DEGEN, R. J. (1989). *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: MC Grow.
- DORABELA, F. C. (1999). *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura.
- DORNELAS, J. C. (2001). *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- HISRICH, R. D. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- MALHOTRA, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- MOREIRA, J. C. (2008). *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. São Paulo: Atlas.
- PASSOS at al, C. A. (2008). *Empreendedorismo no Brasil : 2007*. Curitiba: IBQP.
- PILÃO, E. N. (2002). *Matemática financeira e engenharia econômica: a teoria e a prática da análise de projetos de investimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JAFFE, J. F. (2002). *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JORDAN, B. D. (2000). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- SOUZA, A., & CLEMENTE, A. (2001). *Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ZDANOWICZ, J. E. (1998). *Planejamento Financeiro e orçamento*. Porto Alegre: Sagra Luzatto.

ANEXO A – DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO INICIAL

INVESTIMENTOS INICIAIS	QTD	Valor UN	Valor Total
Ativo Imobilizado			115,249.26
Obras e Reformas			55,000.00
Projeto Una Arquitetura	1	5,000.00	5,000.00
Mão de obra e Material de construção	1	50,000.00	50,000.00
Máquinas e Equipamentos			12,653.00
Cubas de inox	2	500.00	1,000.00
Exaustor	1	824.00	824.00
Balcão de preparo para alimentos	1	2,000.00	2,000.00
Chapa	1	287.00	287.00
Forno industrial	1	1,000.00	1,000.00
Fogão industrial	1	260.00	260.00
Fritadeira profissional (50 L)	1	918.00	918.00
Liquidificadores profissionais	2	275.00	550.00
Espremedor de laranjas	1	214.00	214.00
Refrigeradores de cerveja vertical (consignado pela	2	0.00	0.00
Refrigeradores horizontais	2	2,200.00	4,400.00
Freezer horizontal	1	1,200.00	1,200.00
Infraestrutura e Mobiliário			28,750.00
Computador	2	1,500.00	3,000.00
Impressora	1	350.00	350.00
Projetor	1	2,300.00	2,300.00
Mesas de madeira	25	100.00	2,500.00
Cadeiras de madeira	88	50.00	4,400.00
Baqueta	10	80.00	800.00
Poltrona estofada	12	250.00	3,000.00
Balcão	1	2,500.00	2,500.00
Ar Condicionado	3	3,300.00	9,900.00
Entretenimento			18,846.26
Televisor Plasma	2	3,699.00	7,398.00
Aparelho de som	1	1,950.00	1,950.00
Nintendo Wii	2	1,200.00	2,400.00
Mesa de Tênis de Mesa	2	1,000.00	2,000.00
Aparelho de DVD	1	159.00	159.00
Perfil	5	34.99	174.95
Academia	5	34.99	174.95
Enciclopédia	4	34.99	139.96
Imagem e Ação	8	50.88	407.04
Rummikub	3	50.83	152.49
Scotland Yard	3	38.10	114.30
Can-Can	3	25.44	76.32
Interpol	3	30.73	92.19
Quest Edição Família	2	31.81	63.62
Risco Total	2	15.83	31.66
War	2	47.71	104.96
War Edição Especial	2	76.34	167.95
War II	3	57.25	188.93
War Império Romano	2	63.61	139.94
Trivial Pursuit (Q.I)	5	60.00	300.00
Master	5	60.00	300.00
Twister	3	60.00	180.00
Jogo da vida	5	60.00	300.00
Detetive/Clue	4	60.00	240.00
Jogo dos Conquistadores	4	60.00	240.00
Banco Imobiliário	5	60.00	300.00
Xadrez	3	30.00	90.00
Damas	3	30.00	90.00
Gamão	3	30.00	90.00
Dominó	3	30.00	90.00
General	3	30.00	90.00
Wits and Wigers	2	150.00	300.00
GiftTrap	2	150.00	300.00

INVESTIMENTOS INICIAIS	QTD	Valor UN	Valor Total
Material de Consumo e Despesas pré-operacionais			3,484.56
Pratos e talheres			1,752.56
Tulipas para cerveja	200	1.85	370.00
Copos old fashion	48	2.77	132.96
Copos long drink	96	3.12	299.52
Taças de vinho	24	2.92	70.08
Camisas de cerveja (cortezia Fornecedo	100	0.00	0.00
Porta guardanapos	20	5.00	100.00
Galeteiros	15	7.00	105.00
Pratos pequenos	50	3.00	150.00
Pratos para porções	50	4.00	200.00
Jogos de talheres	30	2.50	75.00
Baldes de gelo	10	20.00	200.00
Bandeijas	5	10.00	50.00
Utensílios de cozinha			506.00
Conjunto de facas	1	59.00	163.00
Panelas grande	2	25.00	50.00
Assadeiras	3	20.00	60.00
Frigideira média	1	25.00	25.00
Conchas de alumínio	2	7.00	14.00
Escumadeiras	2	5.00	10.00
Colheres de pau	3	2.00	6.00
Escorredor de louças inox	1	60.00	60.00
Raladores de queijo	2	3.00	6.00
Abridores de garrafas	10	1.00	10.00
Abridores de latas	2	1.00	2.00
Espátulas	4	10.00	40.00
Garfos grande para manipulação	2	5.00	10.00
Tábua de cozinha	2	25.00	50.00
Equipamentos de limpeza			176.00
Panos de algodão	10	2.00	20.00
Vassouras	4	7.00	28.00
Rodos	4	7.00	28.00
Lixeiras de 100 L	2	40.00	80.00
Baldes	2	10.00	20.00
Uniformes Funcionários			250.00
Aventais com logotipo do bar	5	10.00	50.00
Camisetas com logotipo do bar	20	10.00	200.00
Despesas Pré-Operacionais			800.00
Registro da Empresa	1	500.00	500.00
Serviço Contador	1	300.00	300.00

ANEXO B – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS CENÁRIO OTIMISTA

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total Investimentos	153,734	0	0	0	0	0
Vendas		265,831.00	453,840.80	704,418.64	922,068.78	1,230,863.78
Recebimentos à vista em dinheiro		53,166.20	90,768.16	140,883.73	184,413.76	246,172.76
Recebimentos à vista débito		132,915.50	226,920.40	352,209.32	461,034.39	615,431.89
Recebimentos a 30 Cartão de Crédito		71,653.80	130,873.38	204,575.68	271,456.21	361,835.23
Venda de Ativos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receitas Financeiras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total das entradas de caixa previstas	0	257,736	448,562	697,669	916,904	1,223,440
Compras (% das vendas mês seguinte)		93,956.38	137,662.20	198,622.32	264,053.39	327,216.89
Pagamentos a vista		84,560.74	123,895.98	178,760.09	237,648.05	294,495.20
Pagamento a 30 dias(Cheque)		8,496.39	13,315.29	19,322.32	25,882.60	32,236.97
Pagamento Operadora Cartão de Débito		1,993.73	3,403.81	5,283.14	6,915.52	9,231.48
Pagamento Operadora Cartão de Crédito SIMPLES		1,074.81	1,963.10	3,068.64	4,071.84	5,427.53
Mão de obra		18,861.15	37,531.11	61,927.36	89,194.53	124,824.23
Encargos Sociais(s/salário)		43,200.00	113,068.80	117,591.55	122,295.21	51,023.83
Pró-Labore		27,491.64	30,701.94	31,506.08	32,342.39	33,412.11
INSS sobre Pró-labore		9,600.00	14,400.00	41,600.00	55,980.25	68,711.30
Custos Fixos		1,320.00	2,100.00	5,900.00	8,217.28	10,147.56
Amortização de Financiamentos		108,720.00	113,068.80	117,591.55	122,295.21	128,409.97
Despesas Financeiras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Distribuição de Resultados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Débitos previstos		-	-	-	-	-
Total das saídas de caixa previstas	0	305,318	385,308	511,684	631,142	757,920
Saldo inicial de caixa	153,733.82	13,132.51	66,330.44	240,987.97	519,163.59	970,026.91
Total das entradas de caixa previstas	0.00	257,735.50	448,561.94	697,668.72	916,904.35	1,223,439.88
Total das saídas de caixa previstas	(118,733.82)	(305,318.46)	(385,308.02)	(511,684.29)	(631,141.80)	(757,920.17)
Fluxo líquido de caixa do mês	-118,734	-47,583	63,254	185,984	285,763	465,520
Aporte de Recursos		25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retirada de recursos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo final de caixa	35,000	12,417	75,671	261,655	547,418	1,012,938

ANEXO C – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS CENÁRIO OTIMISTA

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total Investimentos	153,734	0	0	0	0	0
Vendas		230,391.00	302,214.60	377,700.14	418,558.84	498,984.12
Recebimentos à vista em dinheiro		46,078.20	60,442.92	75,540.03	83,711.77	99,796.82
Recebimentos à vista débito		115,195.50	151,107.30	188,850.07	209,279.42	249,492.06
Recebimentos a 30 Cartão de Crédito		62,939.40	88,838.94	111,440.80	124,643.57	147,796.46
Venda de Ativos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receitas Financeiras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total das entradas de caixa previstas	0	224,213	300,389	375,831	417,635	497,085
Compras (% das vendas mês seguinte)		82,316.38	92,149.20	107,127.07	120,607.92	133,406.06
Pagamentos a vista		74,084.74	82,934.28	96,414.36	108,547.13	120,065.45
Pagamento a 30 dias(Cheque)		7,542.39	9,091.41	10,592.59	11,956.83	13,246.24
Pagamento Operadora Cartão de Débito		1,727.93	2,266.61	2,832.75	3,139.19	3,742.38
Pagamento Operadora Cartão de Crédito SIMPLES		944.09	1,332.58	1,671.61	1,869.65	2,216.95
Mão de obra		16,608.44	25,588.57	33,921.32	41,190.83	51,270.48
Encargos Sociais(s/salário)		43,200.00	113,068.80	117,591.55	122,295.21	51,023.83
Pró-Labore		27,491.64	30,701.94	31,506.08	32,342.39	33,412.11
INSS sobre Pró-labore		9,600.00	11,040.00	25,024.00	27,619.08	29,503.42
Custos Fixos		1,320.00	1,638.00	3,578.80	4,110.42	4,401.96
Amortização de Financiamentos		108,720.00	113,068.80	117,591.55	122,295.21	128,409.97
Despesas Financeiras		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Distribuição de Resultados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Débitos previstos		-	-	-	-	-
Total das saídas de caixa previstas	0	291,239	322,590	369,858	401,665	437,293
Saldo inicial de caixa	153,733.82	(2,721.42)	(28,299.03)	(24,655.61)	(9,262.27)	47,018.10
Total das entradas de caixa previstas	0.00	224,213.10	300,389.16	375,830.90	417,634.76	497,085.34
Total das saídas de caixa previstas	(118,733.82)	(291,239.23)	(322,590.19)	(369,858.18)	(401,664.86)	(437,292.80)
Fluxo líquido de caixa do mês	-118,734	-67,026	-22,201	5,973	15,970	59,793
Aporte de Recursos		25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retirada de recursos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo final de caixa	35,000	-7,026	-29,227	-23,254	-7,285	52,508

ANEXO D – TABELA DE ALÍQUOTAS SIMPLES NACIONAL

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%