

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

Andres Yamandu Sammarco

Abertura de um Bistrô na Cidade de Porto Alegre

Porto Alegre

2011

Andres Yamandu Sammarco

## PLANO DE NEGÓCIO:

Abertura de um Bistrô na Cidade de Porto Alegre

Trabalho de conclusão do 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. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2011

Andres Yamandu Sammarco

## PLANO DE NEGÓCIO:

### Abertura de um Bistrô na Cidade de Porto Alegre

Trabalho de conclusão do 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.

Conceito Final:

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ .

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Fernando Dias Lopes – UFRGS

Porto Alegre  
2011

### **Dedicatória**

A família, principalmente ao meu pai e mãe, que me ensinaram valores e me deram apoio para sempre buscar meus sonhos.

## RESUMO

O trabalho desenvolve uma análise preliminar de mercado do ramo de *service food* e apresenta um Plano de Negócio para a abertura de um Bistrô na cidade de Porto Alegre. O assunto surgiu pela vontade de um integrante da família em ter esse tipo de negócio. Durante a realização do documento foram feitas pesquisas sobre o mercado local e visitas a estabelecimentos do mesmo setor onde foi possível compreender e analisar as características do negócio. Desenvolveu-se um plano onde foram detalhadas as atividades do empreendimento, uma estratégia para seu crescimento e consolidação na região e uma análise financeira considerando três diferentes cenários, com a finalidade de averiguar a viabilidade econômica do negócio. Ao término do trabalho, verificou-se que para os cenários realista e otimista o empreendimento se mostra economicamente viável para o período analisado.

**Palavras-chave:** Bistrô, *Bistrot*, Plano de Negócio, Restaurante, Porto Alegre, *Service Food*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Modelo de matriz SWOT</b> .....	19
<b>Figura 2: Exemplo de organograma de uma empresa de pequeno porte</b> .....	22
<b>Figura 3: Estrutura de um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)</b> .....	24
<b>Figura 4: Gráfico da população por faixa etária na cidade de Porto Alegre</b> .....	33
<b>Figura 5 – localidade dos concorrentes no bairro</b> .....	45
<b>Figura 6 – Análise S.W.O.T do Bistrô</b> .....	46
<b>Figura 7 - Organograma do Bistrô</b> .....	59

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Alíquota do Simples Nacional – Comércio .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2 – Ranking de IDH de países com IDH similar a Porto Alegre .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 3 – Participação da alimentação for a do lar nos gastos totais com alimentos .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 4 – Dados estatístico de bairros da cidade de Porto Alegre.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 5 - Fornecedores de matéria-prima.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 6 - Investimento Inicial .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 7 - Fontes de Investimento.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 8 - Custos Fixos .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 9 - Mão de Obra .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 10 - Ticket Médio.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 11 - Capacidade de Atendimento .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 12 - Receita do cenário pessimista.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 13 - Receita do cenário realista .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 14 - receita do cenário otimista .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 15 - DRE cenário pessimista.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 16 - DRE cenário realista .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 17 - DRE cenário otimista.....</b>	<b>68</b>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. OBJETIVOS .....	12
2.1 OBJETIVO GERAL .....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	12
3. JUSTIFICATIVA.....	13
4. REVISÃO TEÓRICA .....	14
4.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE RESTAURAÇÃO .....	14
4.2 PLANOS DE NEGÓCIO .....	15
4.2.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	16
4.2.3 PLANO DE MARKETING.....	16
4.2.3.1 Análise de mercado.....	17
4.2.3.1.1 Análise da Concorrência .....	18
4.2.3.2 Análise SWOT.....	18
4.2.3.3 Estratégias de Marketing.....	19
4.2.4 PLANO OPERACIONAL .....	21
4.2.5 PLANO ORGANIZACIONAL.....	21
4.2.6 PLANO FINANCEIRO.....	22
4.2.6.1 Investimentos Iniciais.....	23
4.2.6.2 Apuração de resultados.....	23
4.2.6.3 Fluxo de Caixa .....	24
4.2.6.4 Payback .....	25
4.2.6.5 Taxa de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).....	25
4.3 MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP).....	26
3.2.1 Simples Nacional .....	27
5. MÉTODO .....	29
5.1 Plano Operacional.....	29
5.2 Plano de Marketing .....	30
5.3 Plano Organizacional.....	30
5.4 Plano Financeiro.....	31
6. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO AMBIENTAL DA CIDADE DE PORTO ALEGRE .....	32



7. APRESENTAÇÃO DO SETOR DE RESTAURACÃO (SERVICE FOOD) .....	38
8. APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO .....	40
8.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	40
8.1.2 Visão .....	40
8.1.3 Missão .....	40
8.1.4 Características .....	41
8.1.5 Local .....	41
8.2 PLANO DE MARKETING .....	43
8.2.2 Análise da Concorrência .....	43
8.2.3 Análise de Clientes .....	45
8.2.4 Análise SWOT .....	46
8.2.5 Estratégias de Marketing .....	50
8.3 PLANO OPERACIONAL .....	55
8.3.2 Ambiente .....	55
8.3.3 Operação .....	56
8.3.4 Fornecedores .....	57
8.4 PLANO ORGANIZACIONAL .....	59
8.5 PLANO FINANCEIRO .....	61
8.5.2 Investimentos Iniciais .....	61
8.5.3 Custos Fixos .....	63
8.5.4 Previsão de Receitas .....	64
8.5.5 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) .....	66
8.5.5.1 DRE cenário pessimista .....	66
8.5.5.2 DRE cenário realista .....	67
8.5.5.3 DRE cenário otimista .....	67
8.5.6 Payback .....	68
8.5.7 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa de Retorno (TIR) .....	68
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
REFERÊNCIAS .....	72
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA .....	75

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que cada vez mais as pessoas estão deixando de prepararem suas próprias refeições e, por diferentes razões, acabam optando por comidas em restaurantes, cafés, bares ou até mesmo o serviço de tele-entrega. Segundo dados da ABRASAEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – o mercado de “food service” (mercado de alimentação fora do lar) têm crescido em ritmo acelerado nos últimos anos, e neste ano deve registrar avanço de 15% e um faturamento em torno de R\$ 420 milhões por dia. Índícios de um mercado bastante atrativo e um crescimento três vezes maior que o PIB nacional. Entretanto, ainda hoje, existe um nicho de mercado pouco atendido composto por uma clientela exigente que busca por lugares personalizados e com um serviço diferenciado. Um local que atenda suas necessidades além da própria refeição. No Brasil, o aumento da renda, instrução e uma maior exigência da população, nos mostra que este consumidor cresce ano a ano e já possui uma considerável representatividade no mercado gastronômico.

Um restaurante de grande e médio porte muitas vezes não apresenta produtos e serviços necessários para as necessidades deste nicho de mercado. Estas pessoas querem mais do que apenas efetuar suas refeições, procuram um lugar mais “aconchegante”, com um atendimento personalizado e culinária especializada. Um espaço onde possam descansar, ler um livro, se socializar com amigos, passar o tempo, entre outras razões. Para satisfazer estas necessidades foi criada no Brasil uma alternativa de estabelecimento chamado café-bares e mais recentemente os bistrôs, lugares mais requintados já existentes em países pertencentes à comunidade europeia desde a segunda guerra mundial e muito popular na França.

Por outro lado, pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostra que, segundo dados de 2010, o Brasil é o país que possui a maior taxa de empreendedores em estágio inicial, com 17,5% e seguido pela China com 14,4%. Pessoas que estão dispostas a iniciarem ou desenvolverem um negócio ou ideia a fim de tirar seu sustento e proporcionar um benefício econômico-social. Sabe-se também que a grande parte

dos empreendimentos tem suas portas fechadas antes de completar seus cinco anos de vida, segundo dados de pesquisa do SEBRAE (2004) o Brasil possui uma taxa de mortalidade de 49% para empresas com até dois anos de existência, sendo o Sul o mais representativo com uma taxa de 53%. Motivos para o não sucesso duradouro são inúmeros e cada negócio possui o seu particular, entretanto a principal causa, na grande maioria dos casos, esta na falta de planejamento antes da implementação do seu negócio e falta de habilidades gerenciais do empreendedor.

Na iminência de diminuir os riscos de abertura de um negócio e por motivos levantados acima, este trabalho busca desenvolver um plano de negócio detalhado para a abertura de um estabelecimento mais especializado e de pequeno porte: um Bistrô na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Um restaurante pequeno e simples, porém acolhedor. Um lugar onde as relações pessoais, o ambiente e a qualidade do serviço têm tanta importância quanto o cardápio a ser servido. Um empreendimento voltado a fornecer ao mercado local uma alternativa de negócio que atenda as exigências de uma parcela determinada de consumidores do ramo. Ao término do estudo, será possível responder: Quais características devem compor uma proposta de Bistrô em Porto Alegre, de forma que se estabeleça como um diferencial em relação aos atuais concorrentes?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o cenário atual e elaborar um plano de negócio para a abertura de um Bistrô na cidade de Porto Alegre.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.2.2 Caracterizar o ambiente – aspectos cultural, econômico, social - da cidade de Porto Alegre;

2.2.3 Caracterizar o setor de *Service Food*

2.2.4 Desenvolver um plano de Negócio

2.2.4.1 Desenvolver um plano Operacional

2.2.4.2 Desenvolver um plano de Marketing

2.2.4.3 Desenvolver um plano Organizacional

2.2.4.4 Desenvolver um plano Financeiro

### 3. JUSTIFICATIVA

O plano de negócio para abertura do estabelecimento será realizado com o intuito de dimensionar e determinar detalhadamente os riscos e desenvolver planos e estratégias de negócio para a futura abertura e seguimento do empreendimento. A mensuração e levantamento dos riscos que serão mostrados no plano de negócio têm como finalidade três principais objetivos. Primeiro, determinar a viabilidade do empreendimento no mercado de restaurantes na cidade de Porto Alegre; segundo, orientar o empreendedor nas suas atividades de implementação e planejamento do bistrô; e por último, mas não menos importante, servir como instrumento para auxiliar na obtenção de financiamento para a abertura do estabelecimento, caso necessário.

Para que o empreendimento tenha uma possibilidade maior de ter sucesso, antes de implementar qualquer ideia, se faz necessário um planejamento detalhado da viabilidade do negócio. Uma análise do mercado alvo – concorrência, fornecedores, clientes – que nos levará a conclusão se o negócio é viável economicamente e até mesmo legalmente.

Um plano de negócios possui um cronograma onde será definido características do negócio, um plano de marketing, plano de recursos humanos, plano organizacional e plano financeiro. Estas ferramentas de análise servirão para orientar o empreendedor e ajudar nas suas tomadas de decisões nas diferentes áreas do negócio. Além do mais, com estes planos, a pessoa terá a possibilidade de montar um planejamento a curto, médio e longo prazo que lhe dará um rumo do seu negócio.

Por fim, este trabalho desenvolverá conceitos e mostrará dados que poderão ser utilizados para a obtenção de um financiamento junto a investidores e instituições financeiras ou até mesmo uma parceria de sociedade para o negócio.

## 4. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste documento tem o intuito de levantar conceitos e material que darão suporte no entendimento e desenvolvimento do projeto. Tratando-se de um plano de negócio, será apresentada a estrutura que se utilizou como guia na construção do plano, tomando como base conceitos dos principais autores na área em questão. Neste capítulo, também serão mostrados dados e assuntos relevantes ao assunto do trabalho: abertura de um bistrô.

### 4.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE RESTAURAÇÃO

O ramo de gastronomia e mais especificamente a área de restauração – estabelecimentos que oferecem refeições para seus clientes como restaurantes, bares, cafeterias e bistrôs entre outros - possui diferenças peculiares. Cada estabelecimento possui sua característica e público alvo, porém existe um padrão para os tipos de estabelecimentos que devem ser considerados na hora de escolher qual modelo a ser escolhido como empreendimento.

- a) BISTRÔS – O bistrô é um estabelecimento que se difere dos outros principalmente por duas características: o ambiente acolhedor e charmoso e sua culinária especializada. Neste local o ambiente e as relações pessoais são tão importantes quanto o cardápio. Segundo Denize Gouvea, proprietária da rede Parador Bistro, “Um bistrô é um local tranquilo, de onde pode se ver o tempo passar. É um restaurante pequeno, mais aconchegante”. Esta característica peculiar existe desde sua popularização durante a segunda guerra mundial. Acredita-se que durante a guerra, como os homens iam para o campo de batalha, as mulheres precisavam trabalhar para conseguir completar a renda, e uma alternativa encontrada foi abrir suas casas para o público, vendendo

bebidas e refeições caseiras. Atualmente os bistrôs não são mais extensões de lares e contam com chefes experientes, porém o ambiente caseiro e acolhedor continuam sendo uma de suas principais características.

- b) RESTAURANTES, LANCHONETES e BARES – Este tipo de estabelecimento possui como principal característica: um ambiente para refeição. Cada negócio possui seu alvo, as lanchonetes procuram oferecer comidas rápidas e mais acessíveis, chamados *fast-foods*; os bares são focados em um local para bebidas e petiscos como acompanhamento; e os restaurantes um lugar agradável aonde pessoas vão ou se encontram para apreciar uma refeição.
  
- c) CAFETERIAS – As cafeterias são negócios mais populares que possuem como característica principal como o próprio nome diz: o serviço de café. Estes estabelecimentos normalmente são para uma parada mais rápida por parte do cliente e não oferece uma variedade grande de produtos. Muitas vezes são utilizadas pelos clientes para refeições rápidas feitas entre o almoço e janta.

Como podemos ver cada negócio possui suas características e algumas delas coincidem e mesmo se tratando de estabelecimentos diferentes, acabam tornando-se concorrentes na luta pelo cliente.

## 4.2 PLANOS DE NEGÓCIO

Um plano de negócio é um processo de levantamento de dados e análise que auxilia o empreendedor no desenvolvimento do negócio e reduz as possibilidades do fracasso. Não existe uma única estrutura a ser seguida na montagem do documento e diferentes autores descrevem a estrutura conforme a concepção do negócio e o foco a ser dado. Levando em conta as diferentes alternativas, será mostrada abaixo a estrutura que será seguida e utilizada como guia na construção do Plano.

#### 4.2.2 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Todo plano de negócio deve começar com uma introdução. Neste capítulo apresentam-se dados, perspectivas e objetivos da empresa através de uma descrição detalhada do empreendimento.

Segundo HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009) uma descrição do negócio deve começar com a declaração de missão. Essa declaração basicamente descreve a natureza do negócio e o que o empreendedor espera conquistar com o empreendimento. Ela orientará a empresa nas decisões de longo prazo. Após a missão, as primeiras informações que devem ser apresentadas são informações relacionadas ao histórico dos empreendedores e a história do empreendimento. Uma boa imagem do passado constrói uma reputação e respeito a serem expostas as pessoas envolvidas no negócio. Logo, vêm informações atuais e básicas sobre a empresa. Nesta parte discutem-se os produtos e serviços que serão oferecidos, sua forma legal e localização. Os envolvidos também desejam saber o tamanho do negócio: qual o número de pessoas, equipamentos necessários, faturamento projetado, condições financeiras, estratégias, entre outros assuntos. Esses dados dão um entendimento do empreendimento; e oferecem uma estrutura útil para a compreensão das seções posteriores do plano de negócio (BARON e SHANE, 2005).

#### 4.2.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing, dentro do plano de negócio, tem como objetivo entender e definir o mercado-alvo, traçar estratégias para atingir as necessidades dos clientes e definir os meios para alcançar os objetivos de vendas projetados. A estrutura do plano esta dividida em três partes: análise de mercado, levantamento da matriz SWAT, e



definição de estratégias de marketing utilizando o mix de marketing (4P's) – produto, preço, praça, promoção.

#### 4.2.3.1 Análise de mercado

Segundo BARON e SHANE (2005) a análise de mercado nada mais é do que o empreendedor fazer sua lição de casa.

“examinar com cuidado mercados em potencial para seus produtos e serviços e ter evidências que indicam que os clientes e outros negócios desejam comprá-lo quando estiver disponível” (BARON e SHANE, 2005).

Com uma detalhada análise de mercado, é possível mensurar o mercado em potencial para o negócio e suas características e assim definir qual o mercado-alvo que deve ser focado o empreendimento. Esta análise fornecerá dados fortes para definir objetivos razoáveis e mensuráveis.

A melhor maneira de começar, segundo HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009), é visualizar esse processo conforme uma pirâmide invertida. Significa iniciar com dados e informações muito abrangentes e trabalhar até conseguir desenvolver uma estratégia de posicionamento e metas e objetivos quantificáveis. A coleta de dados começa com informações macroeconômicas e do mercado em âmbito nacional e afunila para tendências locais do ambiente e do setor em que a empresa estará localizada.

Conforme KOTLER (2000) descreve, as informações macro ambientais devem ser desenvolvidas em seis forças:

- a) **Demográfico** - Dados da população: taxa de crescimento, distribuição da faixa etária, composição étnica, nível de instrução, movimentos populacionais.
- b) **Econômico** – Mensurar o poder de compra: renda, disponibilidade do crédito, padrões de consumo, entre outros.
- c) **Natural** – ameaças e oportunidades associadas a tendências ambientais: escassez da matéria-prima, custo de recursos elevados, níveis de poluição.

- d) **Tecnológico** – Acompanhar as tendências tecnológicas: oportunidades de inovação, mudanças no processo com o acréscimo da tecnologia, regulamentação mais rigorosa.
- e) **Político-legal** – Acompanhar as atualizações na legislação e mudanças no ambiente político.
- f) **Sociocultural** – Entender as crenças, valores e normas que regem a sociedade.

#### 4.2.3.1.1 Análise da Concorrência

Além de analisar o setor e ambiente onde o negócio será fixado. A análise de seus concorrentes mais próximos também se faz relevante. O levantamento de dados tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes. Informações que serão úteis para formular a estratégia de posicionamento no mercado do novo empreendimento,

No final da análise o empreendedor deve entender as características do mercado e clientes e definir qual o mercado-alvo o negócio pretende atuar.

#### 4.2.3.2 Análise SWOT

Após o empreendedor mapear os fatores ambientais que podem influenciar o negócio, cabe uma estruturação de análise interna do empreendimento, identificar as forças e fraquezas no negócio e assim montar a matriz SWOT (conhecido em português como FOFA). O quadro nada mais é do que elencar em diferentes quadrantes (FIGURA 1) os elementos internos – forças e fraquezas – e os externos – oportunidades e ameaças.

**Figura 1: Modelo de matriz SWOT**

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Interna (organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força 1</li> <li>- Força 2</li> <li>- Força 3</li> <li>- Força 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraqueza 1</li> <li>- Fraqueza 2</li> <li>- Fraqueza 3</li> <li>- Fraqueza 4</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Externa (ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade 1</li> <li>- Oportunidade 2</li> <li>- Oportunidade 3</li> <li>- Oportunidade 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaça 1</li> <li>- Ameaça 2</li> <li>- Ameaça 3</li> <li>- Ameaça 4</li> </ul>

Com a matriz SWOT será possível visualizar simplificada a análise de cenário, e utilizar as informações como base para gestão e planejamento estratégico do empreendimento. O quadro deve servir de suporte para visualizar diferentes cenários da organização e a análise deve concluir com a definição de objetivos e metas para o negócio.

#### 4.2.3.3 Estratégias de Marketing

Após ter definido os objetivos e metas do empreendimento, o gestor deve começar a desenvolver as estratégias de marketing e o plano de ação para atingi-los. Segundo WESTWOOD (1997) as estratégias devem ser agrupadas sob os quatro principais elementos do composto de marketing: produto, preços, comunicação e distribuição.

##### 4.2.3.3.1 Plano de Produto e Serviços

Neste elemento do composto deve ser descrito os produtos e serviços que serão fornecidos aos clientes a fim de satisfazer às suas necessidades. Conforme HIRSCH, PETERS e SHEPHERD (2009) indicam, o produto é mais do que os componentes físicos. Envolve embalagem, nome da marca, preço, garantia, imagem, atendimento, prazo de entrega, estilo, entre outros aspectos. Mais do que definir o mix de produtos, o empreendedor deve explicar os diferenciais e pontos fortes do seu mix em relação à concorrência.

#### **4.2.3.3.2 Plano de Preço**

De acordo com BERNARDI (2003) tradicionalmente o preço é definido pela abordagem CLD (custos, lucro e despesas), o que implica em preços estruturados de dentro para fora da empresa. Entretanto, a nova realidade do mercado e o acirramento da concorrência faz com que muitas vezes o próprio mercado sinalize o preço que está disposto a pagar por determinado produto. Um novo ponto de vista para a política de preços deve tomar em consideração as relações de produto x demanda, volume x lucro, concorrência, penetração de mercado, conquista de novos clientes, percepção de valor para o cliente.

#### **4.2.3.3.3 Plano de Distribuição**

O plano de distribuição identifica como os produtos e serviços irão chegar ao cliente final e deve estar relacionado com as outras variáveis do mix de marketing. Existe uma variedade de formas e meios de distribuição, entretanto a escolhida pelo empreendedor para seus produtos e serviços devem acompanhar as estratégias e objetivos definidos para a organização.

#### **4.2.3.3.4 Comunicação**

Entre os meios de comunicação modernos, a propaganda, a promoção de vendas e o merchandising são os mais utilizados (BERNARDI, 2003). Os diferentes meios devem ser escolhidos e utilizados tomando em conta o tamanho do negócio, o público que se deseja atingir e a comunicação que se deseja passar. Existem meios caros como a televisão, eventos, patrocínios; assim como alternativas mais econômicas como o boca-boca e a mala-direta. A escolha do plano que será utilizado não se define pelo custo a ser gasto e sim devem ser embasados aos resultados de cada forma de comunicação relacionando com os objetivos que se deseja atingir para o negócio.

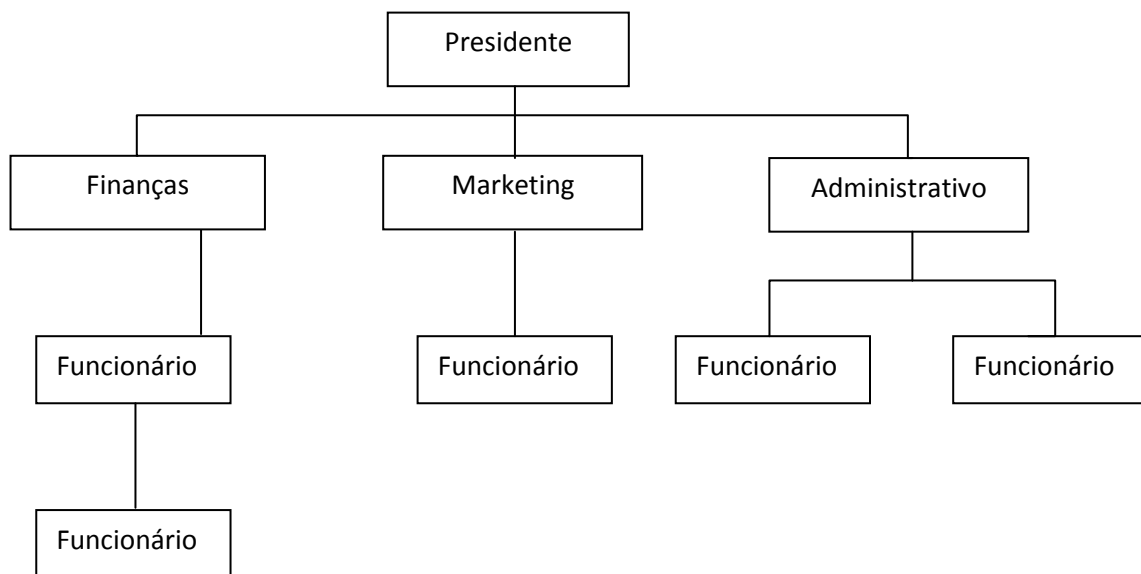
#### **4.2.4 PLANO OPERACIONAL**

Este plano basicamente descreve o fluxo de produtos e serviços fornecidos e prestados ao cliente, assim como uma descrição cronológica das etapas de uma transação comercial. A definição do fluxo deve estar ligada com a estratégia do negócio e a definição dos objetivos. Segundo BERNARDI (2003) estas informações definem o modelo do ramo e suas particularidades. Esses dados devem conter os sistemas de fornecimento, sistemas de venda e distribuição, sistemas de processos, sistema de organização e interações internas e externas, abordagem e comportamento.

#### **4.2.5 PLANO ORGANIZACIONAL**

Os autores HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009) descrevem o plano organizacional como a parte do plano de negócio que apresenta o tipo de propriedade do empreendimento e organograma indicando a linha de autoridade dos membros da organização (Figura 2). Nesta etapa se estrutura a organização e são definidas as atividades e responsabilidades de cada funcionário. Torna-se interessante também demonstrar as experiências e formação dos empreendedores.

**Figura 2: Exemplo de organograma de uma empresa de pequeno porte**



#### 4.2.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro segundo HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009) determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente viável. O desenvolvimento pode ser dividido em três razões para o negócio: Primeiro, desenhar as vendas e despesas previstas ano a ano e assim projetar o lucro líquido do negócio; segundo, determinar o fluxo de caixa necessário para o pagamento das contas previstas; terceiro, projetar o balanço patrimonial de um determinado período, o que mostrará a condição e saúde financeira do negócio.

#### 4.2.6.1 Investimentos Iniciais

Esta parte do plano irá calcular os custos necessários para a abertura do negócio. DOLABELA (2008) descreve o composto desta etapa em três partes:

- a) *Despesas pré-operacionais*: gastos feitos antes da abertura do negócio.
- b) *Investimentos fixos*: despesas com a compra de bens e serviços que serão utilizados no negócio.
- c) *Capital de giro*: gastos operacionais para iniciar as atividades do negócio.

#### 4.2.6.2 Apuração de resultados

Neste capítulo será projetado o quanto a empresa irá gerar de recursos financeiros em determinado período utilizando como modelo o cálculo do lucro líquido através do demonstrativo de resultado. ROSS, WESTERFIELD e JORDAN (2002) explicam que o DRE (demonstrativo de resultado) nada mais é do que a diferença entre receitas e despesas da empresa (**Receita – Despesas = Lucro**).

**Receitas:** A principal receita de um negócio vem através de suas vendas. O empreendedor deve projetar um orçamento de vendas mês a mês e prever o crescimento, declínio ou estabilidade das vendas no decorrer do período. Outras receitas que não estão ligadas ao negócio da empresa podem surgir e devem ser consideradas no DRE.

**Despesas:** As despesas podem ser divididas em três categorias:

- a) *Custo de produto Vendido (CPV)*: Engloba todos os custos relacionados com o produto ou serviço vendido ao cliente.
- b) *Despesas Operacionais*: Despesas não relacionadas ao processo produtivo, entretanto necessárias para o funcionamento do negócio - Salários, aluguel, publicidade, despesas de vendas. O detalhamento destas despesas é interessante afim de o empreendedor poder atualizar qualquer variância de valor.
- c) *Juros e Impostos*: Juros pagos aos bancos, fornecedores e clientes; e impostos pagos ao Estado.

Segue abaixo um exemplo de estrutura de um Demonstrativo de Resultado do Exercício.

**Figura 3: Estrutura de um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)**

(+) Vendas líquidas  
 (-) Custo do produto vendido  
 (-) Despesas  
**= Lucro antes do juros e impostos**  
 (+/-) Juros  
**= Lucro tributável**  
 (-) Impostos  


---

---

**= Lucro Líquido**

#### 4.2.6.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é a diferença entre a efetiva quantia recebida e os pagamentos de caixa HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009), ou seja, a diferença entre a entrada e saída do caixa da empresa em determinado período. O objetivo principal desta etapa



é prever quanto à empresa irá realmente receber mês a mês e quanto ela deverá gastar pagando seus fornecedores e despesas programadas. Poder ter mensurado quanto o empreendimento necessitará de recursos para manter a empresa funcionando e se precisará efetuar um empréstimo a curto prazo ou buscar recursos para poder pagar suas obrigações (fluxo de caixa negativo).

Com o fluxo de caixa projetado, a análise de payback, valor presente líquido e a taxa interna de retorno se tornam mais realistas.

#### 4.2.6.4 Payback

O período de recuperação do valor – payback – é o cálculo do tempo necessário para se recuperar o valor investido. Segundo ROSS, WESTERFIELD e JORDAN (2002) é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixas suficiente para recuperar o custo inicial. Conforme citação acima se usa como base o cálculo de fluxo de caixa projetado e se analisa os anos necessários para que o dinheiro que foi investido inicialmente no negócio seja pago com o lucro que o empreendimento dará.

#### 4.2.6.5 Taxa de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) é o valor projetado pelo fluxo de caixa para um período futuro usando como base de cálculo uma taxa determinada. O cruzamento de valores de VPL com o valor inicial de investimento indicará o retorno do empreendimento. Se o valor presente líquido for maior que o investimento inicial, significa que a empresa trouxe retorno.

ROSS, WESTERFIELD e JORDAN (2002) explicam que a TIR (taxa de retorno) é a taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo. O projeto é atrativo quando a TIR for maior que o custo do capital.

Quanto maior o valor da TIR, mais rentável o empreendimento se torna. Para que o negócio se torne economicamente viável, o valor da taxa de retorno deve ser maior do que a taxa mínima de retorno. Caso contrário, o projeto deve ser reajustado para que o retorno seja vantajoso.

#### 4.3 MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)

Este trabalho irá desenvolver um plano de negócio para a abertura de um bistrô considerando um estabelecimento de pequeno porte, logo, se torna interessante analisar e entender os princípios e regulamentação que rege às micro e pequenas empresas dentro do país.

A lei complementar Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, e republicação em atendimento ao disposto no art. 6º da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme:

- a) Microempresa (ME) – Empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)
- b) Empresas de Pequeno Porte (EPP) - empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

\* Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Segundo o artigo, mesmo a empresa tendo uma receita bruta conforme limites estipulados, existem algumas restrições a serem seguidas para que o estabelecimento seja enquadrado no tratamento judiciário diferenciado desta lei. A empresa não pode possuir capital participante por outra pessoa jurídica, ser uma filial com sede no exterior, cujo sócio tenha dez por cento do capital de outra empresa não beneficiada por esta lei, entre outros motivos. Nota-se que as restrições tratam de proteger e identificar realmente o pequeno empreendedor, e não favorecer pessoas, jurídica e física, que já estão fortemente estabelecidos no mercado.

### 3.2.1 Simples Nacional

Para organizações enquadradas em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, mais conhecido como Simples Nacional. O regime implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

I – IRPJ - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica

II – IPI - Imposto sobre Produtos

III – CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL

IV – COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

V - PIS/Pasep – Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio do Serviço Público

VI - CPP - Contribuição Patronal Previdenciária

VII – ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

## VIII – ISS - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

Assim como a lei que rege as ME e EPP, o enquadramento do Simples Nacional também possui algumas restrições. Empresas que tenham sócio domiciliado no exterior, cujo capital participe entidade da administração pública, com débito no INSS, participante de certos nichos de mercado como transporte de passageiros, energia elétrica, combustíveis, cigarros, bebidas, consultoria, entre outros motivos, não poderão recolher os impostos e contribuições na forma de Simples.

A alíquota do Simples é determinada tomando como base de cálculo a receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao do período de apuração. Em caso de início de atividade, o valor acumulado deve ser proporcionalizado ao número de meses da atividade no período. O percentual também varia conforme a atividade do empreendimento. As atividades estão divididas em: comércio, indústria, serviço e locação de bens e imóveis, Serviços. Em anexo se encontra a tabela de alíquotas referente as atividades de comércio, enquadramento utilizado para o Bistrô.

Tabela 1 - Alíquota do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	<b>4,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	<b>5,47%</b>	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	<b>6,84%</b>	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	<b>7,54%</b>	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	<b>7,60%</b>	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	<b>8,28%</b>	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	<b>8,36%</b>	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	<b>8,45%</b>	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	<b>9,03%</b>	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	<b>9,12%</b>	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	<b>9,95%</b>	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	<b>10,04%</b>	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	<b>10,13%</b>	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	<b>10,23%</b>	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	<b>10,32%</b>	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	<b>11,23%</b>	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	<b>11,32%</b>	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	<b>11,42%</b>	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	<b>11,51%</b>	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	<b>11,61%</b>	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

## 5. MÉTODO

Após o levantamento do referencial teórico que deu base ao trabalho, fez-se necessário apresentar a metodologia que será utilizada na elaboração dele. O presente trabalho possui uma metodologia baseada na coleta de dados através de pesquisas de mercado e benchmarking da concorrência.

A coleta de dados foi feita durante os meses de Fevereiro à Maio de 2011 através de fontes primárias e secundárias. As primárias foram entrevistas informais com conhecedores do ramo de atividade. O critério para escolha da pessoa foi à proximidade de relacionamento com um chefe de cozinha que possui experiência em diferentes restaurantes do estado de Santa Catarina e com um proprietário de um restaurante na cidade de Porto Alegre. A entrevista com o chefe de cozinha foi de forma informal, tratou-se de um bate papo casual onde pude aproveitar o seu conhecimento sobre o assunto para entender sobre as peculiaridades do mercado. Já a entrevista com o dono do estabelecimento foi feita com um questionário estruturado que se encontra em anexo no trabalho, porém no decorrer da entrevista a conversa passou a ser mais interativa onde o entrevistado citou suas experiências no negócio.

Os dados secundários foram coletados principalmente utilizando a ferramenta da internet - em sites, blogs e associações relacionadas ao ramo. Os sites mais visitados foram a Veja restaurante - setor que faz um levantamento dos restaurantes da cidade e elege o melhor a cada ano -, o blog destemperados- com críticas e sugestões dos estabelecimentos - e sites estatísticos como o IBGE e o Observapoa. Outra fonte utilizada foram pesquisas bibliográficas utilizando os principais autores como referência.

### 5.1 Plano Operacional

No plano operacional foi tomado como base principalmente a observação e análise da concorrência. Foram levadas em conta as etapas de uma negociação

comercial, assim como os produtos e serviços prestados aos clientes. Estudaram-se as alternativas de fornecedores, controle estoque, logística, giro de mercadoria, qualidade na prestação de serviço, entre outros assuntos. Com base nesse referencial e levantamento de alternativas inovadoras, chegou-se a conclusão do melhor plano operacional que suprisse a necessidade do negócio.

## 5.2 Plano de Marketing

O primeiro passo dado foi o levantamento bibliográfico referente aos estudos de um plano e estratégias de marketing a serem adotados. Em seguida um entendimento do setor se fez necessário através de pesquisas principalmente baseadas na internet em sites e blogs relacionados ao assunto, assim como dados estatísticos nacionais e regionais.

Feito o entendimento completo do ramo de atividade, se procurou observar a concorrência. Uma pesquisa de benchmarking foi feita com visitas a estabelecimentos concorrentes ao negócio. Os locais escolhidos foram o Saborale Bistrô e o Fulô Bistrô, ambos localizados no bairro Bom Fim. Essa base de informação foi utilizada como ferramenta para identificar os pontos fortes e fracos do negócio, assim como as oportunidades e ameaças do setor. Uma vez definido os pontos a serem atacados, foi definida a estratégia de marketing baseada no mix de marketing - produto, preço, prazo, promoção.

## 5.3 Plano Organizacional

Tratando-se de um negócio de pequeno porte, com pouca complexidade, analisou-se a melhor alternativa para o negócio segundo pesquisas bibliográficas. Também foi tomado em conta o benchmarking de outros estabelecimentos.

## 5.4 Plano Financeiro

Para o Plano financeiro foi considerado valores de receita estipulado em uma média de faturamento tomando como base os estabelecimentos pesquisados. Também foi levando em conta o benchmarking e pesquisa das características do setor para calcular estratégias de vendas, investimento, giro de estoque, pagamento a fornecedores, entre outros fatores financeiros. Para as despesas foi feito levantamento de valores pesquisados pela ferramenta internet. Os dados foram inseridos em tabelas de Excel para uma melhor visualização e entendimento.

## 6. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO AMBIENTAL DA CIDADE DE PORTO ALEGRE

A capital do estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, apresenta um contexto e aspectos diferentes do resto do Brasil. A cidade, assim como o estado pertencente, possui características peculiares construídas por uma história ao longo do tempo. Essas diferenças precisam ser analisadas antes da abertura de qualquer negócio na região. A seguir serão apresentados dados demográficos, econômicos, naturais, Político-legais e socioculturais pertinentes ao setor de restauração.

**Demográfico** – Atualmente a cidade de Porto Alegre possui aproximadamente 1.400.000 habitantes (CENSO 2010). Assim como tendência das capitais de outras regiões, a cidade vem em uma queda na taxa de crescimento ao longo dos anos. Segundo últimas pesquisas, Porto Alegre possui uma taxa de crescimento de 0,94% ao ano - abaixo da média brasileira de 1,17% - e varia conforme região. Bairros mais ao sul possuem um aumento populacional devido ao espaço existente, já bairros mais centrais e tradicionais, possuem uma taxa baixa ou negativa devido a sua maturação. Essa taxa de crescimento é mais elevada na região metropolitana da cidade (RMPA), atual polo de migração, atraindo muitas pessoas pelos preços mais acessíveis e pelas facilidades de emprego em áreas de expansão econômica. Hoje a RMPA representa 37% da população de Porto Alegre.

A cidade possui uma densidade demográfica de 2.896 hab/km<sup>2</sup>. Assim como o crescimento, a densidade demográfica também possui uma variação consideravelmente entre as subdivisões da cidade, com uma forte concentração no Centro e em bairros próximos como Moinhos de Vento, Boa Vista, Mont'Serrat, Santa Tereza e Bom Fim. De acordo com o censo de 2010, o bairro Bom Fim, local onde será estabelecido o negócio, é um dos bairros com maior densidade populacional em relação à sua área, possui 299 habitantes por hectare. O que torna um grande atrativo para o negócio.

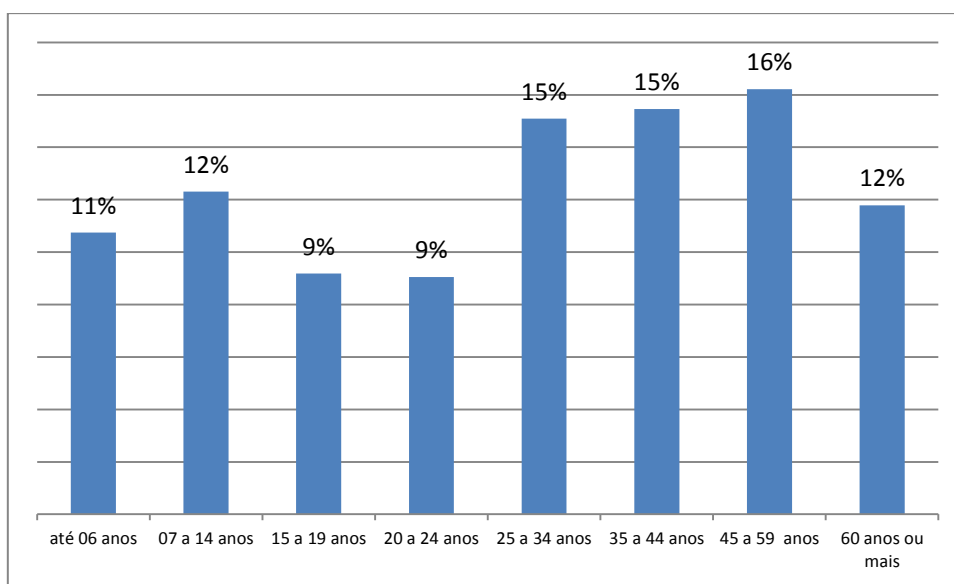
Diferente do restante do Brasil, Porto Alegre possui uma predominância de etnia branca. Na região, 82% da população é branca e 18% divide-se entre negros, pardos,



índios e amarelos. No país existe um maior equilíbrio étnico, com 50% de brancos, 42% pardos, 7% de negros e 1% de indígenas e amarelos (Dados da PNAD 2006). A discrepância existe, devido a forte migração na região de italianos e alemães no século passado.

A população residente na cidade vem envelhecendo ao longo dos anos, reflexo do desenvolvimento econômico e do aumento da expectativa de vida. A cidade hoje possui uma foto semelhante ao de países desenvolvidos, e conforme pode ser observado no gráfico abaixo, possui uma concentração de pessoas entre os 25 e 59 anos, com maior quantidade entre os 45 a 59 anos. Este dado é muito importante, pois mostra um amadurecimento da população, e um maior número de pessoas em uma faixa etária que dá um maior valor e aprecia uma refeição de qualidade.

**Figura 4: Gráfico da população por faixa etária na cidade de Porto Alegre**



Fonte: Site Observapoa

**Econômico** – O Rio Grande do Sul é uma das regiões mais desenvolvidas do país e um atrativo para abertura de novos negócios. Segundo dados do IBGE, o PIB per capita gaúcho aumentou significativamente na última década, e está em R\$ 18.378 – 6º lugar no Brasil e bem acima da média nacional de R\$ 11.300. A capital vem crescendo economicamente ao longo dos anos e atraindo negócios que normalmente ficariam no polo Rio-São Paulo. Conforme o relatório Doing Business elaborado pelo

BIRD, Porto Alegre está entre as cidades mais favoráveis no Brasil para a atividade empresarial, estando à frente de São Paulo.

Devido ao crescimento econômico sustentável e ao equilíbrio da inflação, a população brasileira vem aumentando seu poder de compra. Segundo o IBGE o crescimento nos últimos oito anos (2003 a 2010) foi de 19%. Destaque para a ascensão da Classe C. De acordo com pesquisa realizada pela Target, batizada de “Brasil em Foco”

“A expansão da classe C, impulsionada em grande parte pela ascensão das classes mais baixas (D e E), já chegou ao ápice no Sul e no Sudeste. A partir de agora, a tendência é a classe C subir alguns degraus rumo à camada B da pirâmide sócio-econômica. É essa faixa que vai puxar o ritmo de compras” (TARGET, 2010)

O aumento na renda possibilita a população a gastar em produtos e serviços adicionais, que antes eram considerados muito caros. Um das atividades que mais ganha com isso, é o setor gastronômico.

Além do aumento de renda, de acordo com a ONU e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) Porto Alegre teve em 2001 o melhor Índice de IDH entre as metrópoles nacionais. O dado considera expectativa de vida, educação e renda para indicar o desenvolvimento humano da região. Conforme últimos dados divulgados, Porto Alegre possui um IDH de 0,865, bem acima do valor nacional de 0,699, e comparado a países europeus como França (0,872), Dinamarca (0,866) e Espanha (0,863).

**Tabela 2 – Ranking de IDH de países com IDH similar a Porto Alegre**

Posição	País	IDH
17	Islândia	0.869
18	Bélgica	0.867
19	Dinamarca	0.866
20	Espanha	0.863
21	Hong Kong	0.862
22	Grécia	0.855
23	Itália	0.854

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano, 2010

Por outro lado a cidade se caracteriza pelo alto custo de vida. Uma reportagem feita pela Você S/A em 2009, mostra que em vários indicadores Porto Alegre ficou entre as capitais mais caras, como em serviços e suprimentos domésticos, transporte, vestuário e calçados, mas estava entre as mais baratas para lazer e entretenimento. A cesta básica na região também é uma das mais caras do Brasil. Em agosto de 2010 foi considerada a mais elevada, chegando a 240,91 reais.

A relação de crescimento contínuo da renda e poder de compra da população, somado ao custo elevado da comida (principalmente itens da cesta básica), mais o baixo valor em serviços de lazer e entretenimento na região, tornam atualmente o setor gastronômico um grande potencial negócio.

**Natural** – Porto Alegre é uma das metrópoles com maior arborização no Brasil. Além dos conhecidos parques distribuídos pela cidade, têm cerca de 1,3 milhão de árvores apenas em vias públicas. A estimativa da Secretaria Municipal do Meio Ambiente (Smam) coloca a capital gaúcha na privilegiada situação de ter quase uma árvore por habitante. Situação que coloca a região em ambiente mais natural e uma população mais próxima do meio ambiente. Entretanto, nos últimos anos a cidade tem chamado atenção em relação ao índice de potencial poluidor da indústria, principalmente pela Região Metropolitana que tem evidenciado uma crescente concentração em atividades industriais de alto potencial poluidor. Em 2007 o nível de poluição na cidade era o dobro do recomendado pela Organização Mundial de Saúde, sendo a segunda capital mais poluída do Brasil.

Por outro lado, vem sendo construída ao longo do tempo uma conscientização ambiental na população. A Prefeitura Municipal tem promovido um grande número de atividades voltadas para a população a respeito de tópicos variados, como orientação sobre descarte adequado de resíduos, arborização urbana, organização de passeios ecológicos monitorados e palestras sobre temas ecológicos globais.

Esta conscientização confrontada com a de países desenvolvidos, ainda está engatinhando, porém é um exemplo a ser seguido por outras cidades do restante do Brasil. Atualmente o assunto tem virado moda em meios de comunicação e ambientes

de negócio e se tornou um grande atrativo para um seguimento de mercado que não era atendido.

**Político-legal** – O empreendedor deve sempre estar atualizado quando o assunto é as mudanças político-legais do país ou do setor de seu negócio. Neste aspecto pode ser destacado a lei e campanha anti-fumo que foi estabelecida recentemente na cidade. Muitos estabelecimentos não quiseram seguir a nova lei e acabaram tomando multas exemplares. Hoje, nenhum negócio em ambiente fechado pode permitir que seu cliente fume no local, caso contrário pode ser repreendido ou até mesmo ter sua empresa fechada. A prefeitura e órgãos reguladores (como a vigilância sanitária) possuem exigências para o funcionamento de qualquer empreendimento, e é essencial que essas normas sejam seguidas pelo estabelecimento.

**Sociocultural** – O povo do Rio Grande do Sul se caracteriza por diferenciar-se do restante do Brasil. A cultura do chamado gaúcho existente nos dias de hoje foi construída pelas influências e guerras ocorridas na região durante sua história. No período de colonização, a população da região se concentrava nos pampas gaúchos, e construiu suas crenças e valores baseado na fusão dos costumes espanhóis, portugueses e indígenas que habitavam a região. Embora o perfil gaúcho fosse mais português que espanhol, a influência cultural vinda dos países vizinhos tornaram os gaúchos dos pampas bastantes hispanizados, a ponto de falarem um dialeto que misturava elementos espanhóis e portugueses. Além disso, o povo gaúcho e porto-alegrense é conhecido por ser aguerrido, com valores e orgulhosos de sua terra. Ideais que foram construídos principalmente pelas disputas e guerras ocorridas no século XVIII entre portugueses e espanhóis, e mais tarde pelas guerras civis disputadas por conquista de direitos e espaço nacional. A resistência dos cercos da guerra do Paraguai, Revolução Farroupilha, entre outros conflitos, fez com que D. Pedro II desse na época o título de cidade “Mui Leal e Valorosa”.

Por outro lado, a região possui uma forte influência vinda dos imigrantes europeus que chegaram ao estado no século XIX. Um grande fluxo de alemães,

italianos, poloneses e espanhóis trouxe para a região sua culinária, arquitetura e crenças que podem ser vistas na cidade nos dias de hoje.

Essa diversidade de culturas fez com que o povo porto-alegrense e rio-grandense construísse suas próprias crenças e valores. Hoje podemos ver uma população ligada na política e economia do país e com intensas atividades em praticamente todas as áreas das artes, esportes, ciências e social.

## 7. APRESENTAÇÃO DO SETOR DE RESTAURACÃO (SERVICE FOOD)

O setor da alimentação divide seu mercado em dois principais segmentos: varejo e *service food*. Para o varejo são consideradas todas as vendas feitas para supermercados e armazéns onde os produtos são comprados pelo consumidor como “matéria-prima” para preparação da refeição em suas casas. Por outro lado, o *service food* tem como definição os estabelecimentos que oferecem ao cliente alimentação fora dos seus lares, locais como restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, confeitarias, entre outros. Devido a diferentes fatores que serão expostos a seguir, a população brasileira esta passando por uma migração forte de compras no varejo, e preferindo efetuar suas refeições no setor de *service food*.

O bom desempenho econômico do país associado ao controle da inflação trouxe a população brasileira um aumento de renda e uma ascensão social de muitas famílias. Estes fatores impulsionaram os gastos com produtos e serviços complementares que antes não eram utilizados, entre eles estão os serviços de alimentação fora do lar. Segundo o último anuário divulgado pela Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) o setor hoje representa aproximadamente 30% das vendas das indústrias e vem chamando a atenção pela representatividade e crescimento contínuo.

A crescente integração da mulher no mercado de trabalho é considerada por muitos o grande pilar para o aumento da procura por refeições fora do lar. A mulher, que por imposição social, era muitas vezes dona do lar e responsável pela refeição da família, hoje esta ocupando cargos no mercado de trabalho e faz parte da população economicamente ativa. A evasão feminina fez com que ocorressem mudanças profundas nos hábitos alimentares das pessoas e famílias, refletindo numa maior busca por estabelecimentos que oferecem refeições prontas.

Estudos também explicam o crescimento do *service food* pela mudança no período de refeição. As pessoas cada vez mais estão acumulando atividades ao seu dia a dia e o tempo destinado para se alimentar se reduziu. As opções de comidas prontas são mais atraentes do que o gasto do tempo com o preparo.

Por motivos mencionados acima, o brasileiro vem deixando de comer em sua casa, para efetuar suas refeições em estabelecimentos que oferecem comidas prontas. Conforme pode ser visto na tabela abaixo, a proporção de valor gasto em alimentos em refeição fora de casa aumentou consideravelmente. Em 2011 mais de 30% do dinheiro reservado para alimentos foi destinado a refeições fora de casa. Desses 30%, quase a metade é gasta em almoços e jantares; o restante ficou para bebidas, salgados e café da manhã.

**Tabela 3 – Participação da alimentação for a do lar nos gastos totais com alimentos**

998	2002	2004	2008	2009	2010	2011
22,5%	24,8%	25,4%	28,8%	28,9%	30,1%	31,2%

Fonte: Anuário ABIA (2010)

Todos esses fatores fizeram com que o brasileiro aumentasse o seu gasto orçamentário em “alimentação fora do lar”. O crescimento do segmento mantém uma taxa média anual de 12,6%, atraindo novos empreendimentos e expansões a cada ano. Dados da última pesquisa de orçamento familiar (POF) elaborada pelo IBGE, mostram que mais de um quarto das refeições no Brasil são consumidas fora do lar, chegando a um terço nos grandes centros urbanos.

Os números mostram um mercado já consolidado e em contínua expansão. A procura é alta e o setor ainda não demonstra saturação, são boas as perspectivas para quem deseja abrir um negócio neste ramo. O empreendedor que abrir um estabelecimento gerido corretamente corre baixos riscos de não ter seu retorno esperado.

## 8. APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

### 8.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O empreendimento a ser aberto será o chamado Bistrô. Conforme mencionado anteriormente, o bistrô tem sua origem no século XII na França e se difere de um restaurante ou cafeteria por se tratar de um estabelecimento com uma culinária especializada e um ambiente acolhedor. Este negócio terá um ambiente alternativo aos negócios ao redor. Será um ambiente agradável, decorado com um tema cultural e ecológico com o intuito de atingir o público chamado “cult” e “ambientalmente consciente” da classe A e B. O ambiente apresentará uma variedade de opções gastronômicas diferenciada, com um cardápio com refeições orgânicas e saudáveis e variedades de pratos de diferentes países. A ideia é que o cliente possa experimentar comidas típicas de diferentes lugares do mundo, ou alguma comida especializada e aproveitar o ambiente cultural do estabelecimento para ler um livro, acessar a internet, conversar, se reunir com seus amigos, fazer reuniões de negócio, em fim, aproveitar todos os serviços que o estabelecimento pode oferecer.

#### 8.1.2 Visão

“Ser referência por um ambiente gastronômico único, com excelência nos seus produtos e serviços.”

#### 8.1.3 Missão



“Oferecer produtos diferenciados de qualidade e um ambiente agradável e acolhedor onde o cliente possa se sentir a vontade.”

#### 8.1.4 Características

O novo negócio se apresenta como uma alternativa de ambiente para a cidade e região. Será uma proposta de espaço, serviços e gastronomia inovadora com uma visão cultural e ecológica de negócio. O intuito é que o ambiente seja conhecido por sua variedade de serviços oferecidos em um ambiente pequeno, agradável e acolhedor. O público-alvo se sentirá confortável e principalmente identificado ao local devido ao seu ambiente único e terá a oportunidade de se deliciar com culinárias especializadas de diferentes partes do mundo, sem precisar ir a um restaurante de um país específico e pagar preços altos para saborear um prato. O Bistrô também terá um pequeno espaço reservado que poderá ser utilizado para eventos, apresentações sociais, entretenimento, reunião de negócios, aulas particulares ou apenas como um lugar mais reservado.

Após estudos para a forma legal do negócio, verificou-se que para as características que serão utilizadas – um negócio gastronômico de pequeno porte – verificou-se que a melhor alternativa será a abertura de uma sociedade limitada como pessoa jurídica e opção de tributação através do SIMPLES, O negócio terá como sócia e gestora uma pessoa com bastante experiência em administração de negócios, conhecimento no mercado gastronômico e bom relacionamento interpessoal.

#### 8.1.5 Local

O local a ser escolhido para instalação do empreendimento é de extrema importância, pois pode determinar o sucesso ou fracasso do negócio. Para a escolha do

lugar levou-se em conta três fatores: o público alvo que se deseja atingir, quantidade de possíveis clientes e o reconhecimento e histórico dos bairros em oferecer alternativas gastronômicas para a região. Após análise dos fatores, identificou-se a possibilidade de instalação em três diferentes bairros de Porto Alegre: Bom fim, Moinhos de Ventos, Bela Vista.

Foi feito uma comparação estatística (Tabela 2) para melhor compreensão das características de cada bairro e utilizar as informações como ferramenta para a tomada de decisão do melhor lugar. Como podemos ver na Tabela II, o bairro Bom Fim leva uma grande vantagem aos outros por ser um local com maior população e principalmente por contar com uma alta densidade populacional, o que leva a crer a possibilidade de atingir um maior número de pessoas em um espaço maior. A taxa de crescimento não pode ser comparada ao bairro Bela Vista que possui um crescimento acima da média, porém podemos considerar que se trata de um bairro estável e com uma maturidade conquistada ao longo dos anos. Todos os três bairros escolhidos como opção apresentam um nível de instrução alto dos residentes, entretanto o distrito de Bom Fim mostra uma maior distribuição entre as faixas etárias, o que torna um público-alvo mais eclético.

**Tabela 4 – Dados estatístico de bairros da cidade de Porto Alegre**

	<b>Bom Fim</b>	<b>Moinhos de Ventos</b>	<b>Bela Vista</b>
População/2000	<b>11.351</b>	8.067	9.621
Densidade	<b>299 hab/ha</b>	98 hab/ha	105 hab/ha
Taxa de Crescimento	<b>-0,40%</b>	-0,20%	2,60%
Renda média	<b>15,8 salários</b>	29,33 salários	34,68 salários
Estudo acima de 11 anos**	<b>63%</b>	66%	76%
Pop. entre 0-18 anos	<b>17%</b>	16%	22%
Pop. entre 20-24 anos	<b>9%</b>	8%	10%
Pop. entre 25-34 anos	<b>18%</b>	12%	14%
Pop. entre 35-44 anos	<b>16%</b>	14%	17%
Pop. entre 45-59 anos	<b>18%</b>	21%	22%
Pop. Entre 60 e mais	<b>21%</b>	27%	13%

\*Rendimento médio mensal dos responsáveis pelo domicílio em salários mínimos

\*\*Porcentagem de responsáveis de domicílio com mais de 11 anos de estudo

Fonte: Site Observapoa

O distrito de Bom fim foi escolhido, pois ele também se apresenta como uma zona fortemente comercial durante o dia, possibilitando atrair públicos de outras regiões ao estabelecimento. O bairro Moinho de Ventos também foi identificado com uma ótima oportunidade de local, porém foi descartado, pois se chegou a conclusão que o bairro possui uma forte concorrência com os diversos estabelecimentos já, além disso, se trata de ambiente com o perfil de consumidor um pouco diferente com o que se deseja atingir,

Concluindo, chegou-se a decisão que o novo empreendimento estará localizado em um imóvel no bairro Bom Fim em uma zona de grande movimentação tanto de carros como de pedestres e ao redor da zona comercial do distrito.

## 8.2 PLANO DE MARKETING

### 8.2.2 Análise da Concorrência

Além de restaurantes, bares e cafeterias, Porto Alegre possui aproximadamente 30 bistrôs espalhados pela cidade. Cada estabelecimento procura sua identidade e uma construção de reputação perante o público e utilizam a decoração do ambiente, o cardápio oferecido, qualidade do serviço para se destacar perante a concorrência. A seguir veremos as diferenças e semelhanças entre os principais locais da cidade.

Existe um vertente de bistrôs que além de servir os serviços do restaurante, também são voltados para os produtos de cafeteria. Trata-se de uma junção de dois tipos de negócio para tentar conquistar um maior número de clientes. Neste ramo destacam-se o Kaffeehaus Café, localizado no bairro Três Figueiras e o Bistrô e Del Barbieri, atualmente no centro da cidade. Casas especializadas em cafés com grãos *Premium*.

Existem outros que apostam em um cardápio com a comida tipicamente brasileira, como o Iaiá Bistrô na região da Vila Assunção, que possui um ambiente que

causa uma sensação de estar dentro de uma casa caracteristicamente brasileira e oferece pratos típicos como o acarajé e tapioca. Outro que vem se destacando recentemente na cidade é o chamado Bistrô do À La que oferece para seus clientes um Buffet de um prato peculiarmente brasileiro: a *la minuta*.

Entretendo, a grande maioria aposta na comida contemporânea. Cada lugar prepara os seus pratos com misturas de comidas e temperos de todas as partes do mundo e oferecem ao cliente a experiência de provar refeições únicas. Neste ramo se destacam locais como o Orquestra de Panelas localizado em um casarão no bairro Moinhos de Ventos, que possui um ambiente com a maioria dos móveis de madeira e decorado com flores na janela; o Suzanne Marie Restaurant também no bairro Moinhos de Ventos que apresenta um ambiente bucólico e histórico (recentemente abriu um espaço diferenciado dentro de uma adega), local ao ar livre e um cardápio com comidas leves e culinária francesa; e o Bistrô Porto Alegre que além de seu excelente serviço, está muito bem localizado junto com o hotel Sheraton, um dos melhores e mais bem frequentado de Porto Alegre.

Como se pode notar, existe uma concentração dos Bistrôs mais conhecidos na região da Zona Norte, mais precisamente no bairro Moinhos de Ventos. Entretanto, existem estabelecimentos conhecidos na mesma localidade que se deseja abrir o empreendimento, o bairro Bom Fim.

Um concorrente forte é o chamado Saborale Bistrô. Localizado na João Teles, o estabelecimento apresenta características próximas do que se deseja fazer e uma semelhança com o público que se deseja atingir. O cardápio oferece almoços caseiros, um Buffet de saladas e a opção de comidas leves e orgânicas, contudo, sua decoração se diferencia bastante do que será proposto pelo novo negócio. No Saborale o ambiente é aconchegante e intimista, porém cheio de adornos e penduricalhos espalhados pelo local. Um lugar charmoso, porém simplificado e com uma falta de sofisticação.

Outro estabelecimento que se destaca é o Fulô Bistrô. Feito em um casarão do bairro, o local apresenta um ambiente charmoso e aconchegante com aquele clima de casa antiga. Também com um ar não muito sofisticado e clássico, o bistrô, que abre apenas no horário de almoço, apresenta um cardápio com prato do dia e saladas.

O Acabati Bistrô possui um cardápio mais restrito para um público que procura um determinado tipo de comida: sopa. O lugar aproveita o clima da cidade e se destaca por possuir um Buffet apresentando mais de dez diferentes sabores, porém não se restringe a esse tipo de refeição, oferece ao seu cliente também pratos à la carte e cafés trabalhados.

Portanto, nota-se uma concorrência forte na cidade e região onde se deseja abrir o negócio. Entretanto os estabelecimentos do bairro Bom Fim não têm como característica a sofisticação e a ideia de um bistrô clássico, diferentemente dos localizados no bairro Moinhos de Ventos. Portanto, acredita-se que existe o espaço e uma procura pela ideia e identidade de negócio que será aberto na região.

**Figura 5 – localidade dos concorrentes no bairro**



### 8.2.3 Análise de Clientes

O empreendimento será aberto para atender consumidores da região e um nicho de mercado em crescimento, porém pouco atendido. O ambiente e cardápio passarão uma imagem de local que apresenta uma comida saudável e principalmente ecologicamente sustentável. O intuito é atender o mercado de pessoas que se preocupam com sua saúde e com o planeta onde vivem. Consumidores ligados à

natureza, ecologicamente conscientes, ou que apenas apoiam o movimento e estão dispostos a incentivarem e frequentarem um lugar identificado com esses valores.

Por outro lado, a identificação de um cardápio com produtos orgânicos e saudáveis fará com que o estabelecimento se torne referência no ramo e atraia novos consumidores que estão dispostos a provar os pratos. Além disso, no horário do almoço o local oferecerá pratos prontos destinados ao público local, trabalhadores e moradores do bairro.

#### 8.2.4 Análise SWOT

A seguir serão apresentadas as oportunidades e ameaças do negócio, assim como seus pontos fortes e fracos através da matriz SWOT.

Figura 6 – Análise S.W.O.T do Bistrô

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público pouco explorado</li> <li>- Momento econômico</li> <li>- Crescimento da conscientização ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência na região</li> <li>- Carga Tributária</li> </ul>
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente</li> <li>- Produtos diferenciados</li> <li>- Qualidade no Serviço</li> <li>- Rede de contatos e bom relacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know How em gastronomia</li> <li>- Baixo capital próprio</li> <li>- Espaço</li> </ul>

#### 8.2.4.1 Oportunidades

- Público pouco explorado

Conforme dito anteriormente, o estabelecimento será voltado para um público conscientemente ecológico, saudável e adepto a sustentabilidade. Este nicho de mercado é muito pouco explorado no Brasil e principalmente em Porto Alegre. Restaurantes chamados verdes vêm fazendo sucesso em países do velho continente pela sua proposta de serviços. O intuito é aproveitar a oportunidade de ser o pioneiro nesta proposta de negócio na cidade e atrair o público já identificado com a ideia do bistrô, assim como pessoas dispostas a “experimentar” o novo ambiente.

- Momento Econômico

O país passa por um crescimento e desenvolvimento sólido nos últimos anos. A população brasileira vem ascendendo seu padrão de renda, aumentando a procura por serviços e aquecendo a economia. A situação atual torna-se um momento excelente para quem quiser investir em um novo negócio, principalmente voltado a gastronomia. O empreendimento que tiver mercado e for bem gerido, corre baixo risco de fechar suas portas.

- Crescimento da conscientização ambiental

A população brasileira e mundial cada vez mais vem se dando conta que devemos ter uma relação sustentável com o ambiente onde vivemos. Escolas, organizações e meios de comunicação estão estimulando o aprendizado do crescimento econômico através da sustentabilidade. A onda “verde”, chamado por muitos, esta atingindo uma boa parte da população e tende a crescer com o passar do tempo. O intuito é que o empreendimento pegue esse embalo e atinja esse mercado que ainda é pouco explorado pelo setor gastronômico.

#### 8.2.4.2 Ameaças

- Concorrência na região

Conforme foi analisado anteriormente, a concorrência na região é forte e é considerada a maior ameaça para o negócio. O Bairro Bom Fim se caracteriza por ser um polo gastronômico na cidade e por existir diversos restaurantes, bares e bistrôs na área. Locais que foram atraídos pela combinação da alta densidade de moradores que o bairro apresenta e o poder aquisitivo dos moradores. Os concorrentes já estão estabelecidos no mercado há certo tempo e já possuem sua clientela consolidada. Entretanto, acredita-se que mesmo com a alta concorrência, ainda exista público para a nova proposta que será oferecida pelo Bistrô.

- Carga Tributária

A carga tributária é uma forte ameaça para qualquer estabelecimento no país. O governo brasileiro é um dos que mais taxa os empreendimentos com impostos abusivos e acaba minando a solidez e crescimento dele. A alta tributação também estimula muitos negócios a ficarem na informalidade ou a tentativas de burlar o sistema, porém cada vez mais o governo tem fechado o cerco para que a sonegação diminua, exemplo disso está na nota fiscal eletrônica imposta a pouco tempo. O país possui uma simplificação dos tributos e estimulação de micro e pequenas empresas através do SIMPLES, sistema que será usado pelo negócio, porém esse sistema faz com que muitos empreendimentos se mantenham estagnados e sem vontade de crescer, já que pagam mais impostos e o retorno será praticamente o mesmo.

Mesmo com todas essas dificuldades, o empreendimento a ser aberto se manterá conforme a lei e seguirá as normas de declaração e registros impostas pelo governo.

#### 8.2.4.3 Pontos Fortes

- Ambiente

O ambiente oferecido pela casa será algo único na cidade. Feito com um grande investimento, ele se identificará com seu consumidor alvo. Os móveis e decoração



terão em sua grande maioria, utensílios de madeira, decorativos com material reciclável, exposições culturais (livros e quadros) e um local em permanente contato com a natureza, através de plantas aromáticas. Será um ambiente rústico e cultural que e atrairá a atenção da região.

- Produtos diferenciados

Assim como o ambiente, o empreendimento terá produtos diferenciados. O cardápio de pratos oferecerá comidas orgânicas e pratos típicos de diferentes países para a degustação de um cliente disposto a saborear essa nova experiência. Além dos pratos, o estabelecimento oferecerá entradas e petiscos que serão servidos à mesa, livros estarão à exposição para quem quiser levar e disponibilidade de acesso a internet. Tudo isso com um intuito de passar uma imagem de “bom anfitrião” para sua clientela.

- Qualidade do serviço

O negócio prezara pela excelência na qualidade dos serviços prestados. Todos os garçons serão treinados e estarão bem apresentados, será contratado um chefe de primeira linha e a postura perante o cliente será sempre exemplar. Tudo para que o consumidor se sinta muito bem atendido no local e queira retornar em outra oportunidade.

- Bom relacionamento e rede de contatos da sócia

A sócia do empreendimento se caracteriza por possuir um bom relacionamento com as pessoas, característica imprescindível para um negócio que estará em constante contato com pessoas. Além disso, também possui uma vasta rede de contatos que se encaixam com o perfil do negócio. Sua família é ligada a consciência ambiental e fazem parte de ONG's relacionadas a esse assunto na cidade.

#### 8.2.4.4 Pontos Fracos

- *Know How* em gastronomia

A empreendedora é conhecedora da culinária, porém não é especialista no nível desejado para o negócio. Para suprir essa necessidade será contratado um chefe de cozinha que será parceiro no negócio. Existirá a necessidade de uma boa integração entre os dois para que o estabelecimento alcance o padrão desejado.

- Capital Próprio dos sócios

O empreendimento será feito com um baixo investimento de capital próprio. A busca de alternativas por recursos acarretará em pagamento de prestações e juros, aumentando os gastos da empresa nos primeiros anos. O acréscimo de despesas terá que ser suprido por uma boa gestão do negócio.

- Espaço

O espaço contará com aproximadamente 50 lugares para atendimento. Como se trata de um estabelecimento de pequeno porte existe uma restrição quanto ao atendimento de pessoas, podendo haver filas de espera em algumas ocasiões. Esse baixo número de atendimentos também restringe a lucratividade do negócio a um certo limite.

#### 8.2.5 Estratégias de Marketing

A seguir será apresentada a estratégia de marketing para o negócio usando como base os quatro P's (praça, produto, promoção, preço) do mix de marketing.

### 8.2.5.1 Plano de Produtos e Serviços

O composto de produtos e serviços que serão oferecidos aos clientes tem como estratégia:

- Posicionar o negócio como referência gastronômica de alto padrão na cidade.
- Apresentar para a região uma alternativa diferenciada de entretenimento e ambiente gastronômico.

Para atingir esses requisitos será oferecida uma gama de produtos e serviços que atendam a expectativa do público-alvo.

- **Cardápio especializado** – O bistrô prezarà pela excelência na comida que será servida. Oferecerá um cardápio único com alternativas de pratos onde o cliente terá a oportunidade de experimentar diferentes sabores e temperos naturais. No almoço, serão oferecidas duas alternativas de pratos prontos: uma baseada em alimentos orgânicos e outra com ingredientes naturais. Para a janta haverá um cardápio reduzido, porém apresentando alternativas de pratos sofisticados (o cardápio será atualizado de tempos em tempos). Além disso, o menu terá uma sessão especial de degustação exibindo pequenos pratos típicos de diferentes países, oferecendo uma alternativa ao público de conhecer a culinária ao redor do mundo. O local acompanhará uma carta de diferentes vinhos que atenda a necessidade do público-alvo, assim como as bebidas tradicionais já conhecidas pelo público.
- **Atendimento personalizado**- O atendimento dado aos clientes que frequentarem o estabelecimento será de alto nível. Os funcionários serão treinados e estarão bem apresentados para oferecer um atendimento personalizado e próximo ao público. À noite, o estabelecimento apresentará um atendimento pouco usual no país oferecendo alguns produtos de acompanhamento de forma gratuita, passando uma imagem de bom anfitrião e

fazendo com que o cliente se sinta bem recebido. Para pratos principais, a entrada com pães, manteiga e algum tempero será bancada pela casa. Para a mesa que tiver chops, cerveja e refrigerante, em um *happy hour* por exemplo, o local oferecerá uma pequena cumbuca com amendoim ou nachos.

As pessoas serão bem recebidas no momento que entrarem no estabelecimento até a sua saída e será dada atenção total para que todas as expectativas do cliente sejam superadas.

- **Internet gratuita**- O local oferecerá de forma gratuita acesso Wi-Fi de alta velocidade com o propósito de deixar o cliente acessando a internet através de seu laptop ou celular enquanto aprecia nossos deliciosos pratos. Em algum canto do ambiente, haverá uma mesa com notebook para quem quiser acessar a internet por alguns minutos.
- **Biblioteca**- Uma pequena biblioteca estará disponível ao público. As pessoas poderão pegar livros, revistas, jornais para leitura no local ou, caso desejarem, poderão levar para casa e devolver posteriormente. A ideia é criar uma relação de troca com os clientes e fazer com que eles também tragam livros que achem interessantes para a biblioteca do local.
- **Espaço para reuniões/Apresentações** – O estabelecimento será dividido em dois ambientes, um maior que o outro. Para o lugar mais reservado haverá algumas mesas padrões, porém com um projetor voltado para a parede com acesso ao datashow. Este ambiente poderá facilmente ser transformado em uma sala de reuniões e apresentações e estará disponível para o cliente que necessitar.

#### 8.2.5.2 Plano de Preço

A estratégia de preço se divide entre o período do almoço e a noite. Para o almoço o objetivo é aproveitar a grande movimentação e procura da região e atingir a lotação da casa ou pelo menos manter uma média de 80% da ocupação. Como se trata de uma popularização maior será oferecido refeições ao preço médio dos bistrôs da região e com um valor em torno de 5% a 10% acima dos restaurantes da região. Acredita-se que como o local terá aproximadamente 50 lugares para atendimento simultâneo (local pequeno) existe uma demanda maior, disposta a pagar um pouco mais por uma comida mais saudável e saborosa.

Para a noite a proposta será diferente, não haverá a massificação de pessoas e o público alvo será mais seletivo. O preço cobrado será maior, pois o cardápio apresentará pratos mais sofisticados e existe o desejo de atingir a classe com um maior poder aquisitivo. Estuda-se fazer promoções de um pequeno período para happy-hour aproveitando o horário de saída do trabalho e assim atrair uma maior número de pessoas para conhecer o bistrô.

#### 8.2.5.3 Plano de Distribuição

O plano será estabelecer-se em uma localização privilegiada, essencial para um empreendimento gastronômico. O local escolhido foi no Bairro Bom fim, pois a região apresenta características atraentes para este tipo de negócio.

Atualmente o bairro, junto com o Moinho de Ventos, é considerado um polo gastronômico na cidade. Na região se concentram restaurantes renomeados e conhecidos pelo povo porto-alegrense. O novo local aproveitará a reputação criada na área e se estabelecerá como uma nova alternativa para os consumidores. O bairro se caracteriza também pela alta movimentação de pessoas durante o dia, conforme visto anteriormente, se trata de o local com maior densidade de residentes, além das pessoas que trabalham na região e precisam almoçar em algum restaurante próximo. Será aproveitada a alta circulação, para atrair os novos clientes a casa.

Uma boa localização considera não apenas a alta movimentação de pessoas, mas também a existência e circulação do público alvo desejado. Na área onde será estabelecido o negócio estão os moradores que possuem um estilo de vida compatível com a identidade do negócio, assim como o nível de renda que se deseja atingir.

#### 8.2.5.4 Comunicação

Como se trata de um negócio pequeno com restrições financeiras, o investimento em comunicação será de baixo custo, representando uma parcela pequena do orçamento do empreendimento. Acredita-se na combinação do excelente atendimento, cardápio sofisticado e ambiente diferenciado o bistrô criará uma reputação com o passar do tempo e fará seu nome dentro do mercado de Porto Alegre. Será o famoso boca a boca e indicações que criarão uma clientela fiel ao estabelecimento.

Entretanto, como todo novo negócio, será necessário colocar o Bistrô em evidência. Atrair um primeiro número de pessoas para conhecer a nova proposta do local e “fazer a propaganda” para sua rede de amizade. Para esse objetivo, serão utilizadas as ferramentas mencionadas abaixo.

- **Convite ao estabelecimento:** será feito o convite a especialistas e formadores de opinião do ramo para que conheçam o Bistrô e façam seus comentários. Desta forma, busca-se promover o lugar através de críticas positivas em blogs e espaço em mídia especializada de forma gratuita.
- **Contato Virtual:** Hoje em dia um negócio não pode desprezar a força da comunicação virtual. Para o Bistrô, se trata de uma excelente ferramenta de promoção, pois além de ser gratuita, possibilita um contato direto com o seu público. Será criado um site profissional apresentando o local, a proposta do empreendimento, seu cardápio e contato. Constituirá um cartão de visita para as pessoas que procurarem pelo estabelecimento na internet. Outra ferramenta a

ser utilizada serão as redes sociais (facebook, twitter). Através delas serão feitas promoções e divulgações para o público identificado com o empreendimento. O objetivo é conquistar a troca de informação e um contato próximo como os adeptos ao local e atrair um maior número de pessoas para a rede.

- **Material gráfico:** Será feito a distribuição nas residências do bairro de um flyer com apresentação do Bistrô. O material gráfico será de alta qualidade e com design moderno, de forma que chame a atenção e desperte o interesse do público alvo de conhecer o local.

### 8.3 PLANO OPERACIONAL

Nesta seção foi descrito o ambiente que será criado no estabelecimento, os produtos que serão oferecidos e os fornecedores que serão utilizados como parceiros.

#### 8.3.2 Ambiente

O local será decorado, conforme dito anteriormente, com o intuito de se transformar em um espaço acolhedor e agradável e obter uma identidade ligada ao meio ambiente e “cultura mundial”. O estabelecimento terá uma pequena biblioteca, quadros artísticos de algum pintor/escultor regional que estarão à venda, transformando o local em uma exposição. Além de mesas para refeições, possuirá também outros acentos mais confortáveis para quem quiser apenas sentar e relaxar. A mobília e decoração serão feitas com material ecológico e reciclável, porém sem perder a sofisticação. O intuito é mostrar para os clientes que existe a possibilidade de decorar um local utilizando objetos que aparentemente seriam descartáveis.

O lugar todo terá cobertura de internet Wi-Fi e o atendimento será feito por garçons treinados e bem apresentados. No segundo ambiente mais reservado, estará disponível um projetor para apresentações e reuniões caso seja solicitado. O estabelecimento possuirá aproximadamente 70m<sup>2</sup> que serão distribuídos de forma que haja 20 mesas dispostas, totalizando uma capacidade de aproximadamente 50 a 60 lugares de atendimento.

### 8.3.3 Operação

O Bistrô funcionará no horário das 11h às 14h e das 17:30h às 22:30h (ou até a saída do último cliente) e oferecerá almoço, *happy hour* e jantar. O almoço estará voltado para o público local do bairro e pessoas que trabalham na região. Serão oferecidas duas alternativas de pratos do dia, que serão o “carro chefe” para o horário de almoço e estará disponível ao cliente o menu do Bistrô, caso o cliente queira solicitar algo específico.

O happy hour será entre as 17h30min e 19h30min com o intuito de conquistar clientes que saem do trabalho ou grupo de amigos que querem se encontrar para bater um papo. Durante este período haverá promoções de bebidas e será servida a mesa uma rodada de cumbucas com petiscos (amendoim, nachos) por conta da casa.

Para o jantar o atendimento será conforme os restaurantes clássicos. O garçom que irá atender a mesa recepcionará o cliente na entrada e posicionará o consumidor no local por ele desejado. Após terem se sentado, será apresentado o cardápio e a carta de bebidas para a escolha do prato. O pedido será anotado pelo garçom em um bloco de notas e levado até a cozinha para que seja preparado pelo chefe. Caso o pedido seja uma refeição completa, a entrada com pães, manteiga e temperos será servida por conta da casa enquanto esperam pelo prato solicitado. Caso a mesa for destinada a degustação, pratos rápidos ou bebidas, a casa oferecerá uma cumbuca de petisco (amendoim, nozes, nachos) enquanto aguardam o pedido. A ideia é a casa



sempre oferecer um “algo a mais” para o cliente e fazer com que ele se sinta atendido de forma diferente dos outros estabelecimentos, se sinta acolhido pela casa.

Após o pedido feito, o chefe irá preparar os pratos de forma ágil, para que o cliente não espere por um tempo longo e assim que finalizado, será avisado o garçom, para que ele leve a refeição para a mesa de destino. Depois do término da refeição, o garçom perguntará se estão satisfeitos e se desejam um café ou algo a mais. Caso a resposta seja não, será oferecida a conta para pagamento. O pagamento poderá ser feito na própria mesa, através do garçom, ou caso desejarem, no caixa que estará disponível no local. Antes que o cliente vá embora, se agradecerá pela escolha do local e umas boas vindas caso queiram voltar em outra oportunidade.

#### 8.3.4 Fornecedores

Os fornecedores são uma parte importante no processo do negócio e grande responsável pela qualidade do produto final, portanto devem ser bem escolhidos pelo gestor. Para o seguimento do bistrô, o abastecimento foi classificado em três tipos:

- a) Moveis e Materiais do local: Neste setor foi definido qualquer tipo de material que não esteja relacionado com a comida ou bebida nem sistemas. Será os móveis expostos nos ambientes, a decoração escolhida, os utensílios de cozinha necessários para servir uma mesa. Para a primeira compra dos eletrodomésticos será analisado empresas de renome no mercado que atendam a necessidade de visual do estabelecimento e será escolhida aquela que apresentar a melhor oferta tanto de compra e manutenção ao longo do tempo. Os móveis e utensílios de comida serão feitos a medida por empresa especializada com o intuito de atender o ambiente desejado, serão móveis de madeira trabalhada, utensílios de cerâmica e trabalhados com material orgânico ou reciclável. A decoração do local será feita com ajuda de um

profissional de decoração voltado para ambiente ecológico, e será uma mistura de objetos novos com outros recicláveis e restaurados.

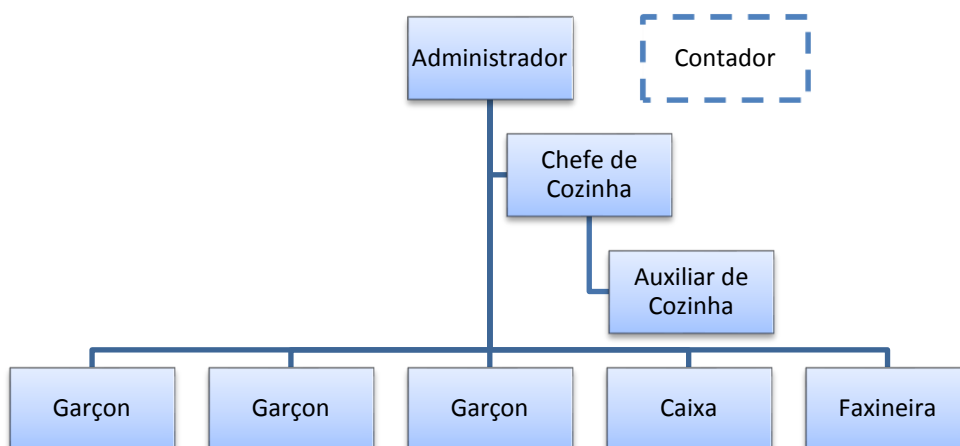
- b) TI – Aqui se encaixa principalmente a escolha e manutenção do sistema para o controle financeiro e de caixa. Como se trata de uma empresa de pequeno porte, não será necessário um sistema sofisticado, e sim um com funções simples e que supra a necessidade da empresa em um primeiro momento. Existem programas gratuitos disponíveis para essas funções, porém, prezando pela segurança do negócio, foi escolhido um software pago que proporcione interligação entre as funções, gere relatórios de análise e possua assistência técnica caso for necessário. Também será importante escolher uma companhia de internet que disponha uma excelente conexão e dê o suporte técnico caso for necessário. Após pesquisa de mercado e análise das ofertas de cada companhia, foi decidido contratar os serviços da GVT tanto para telefone como internet de alta velocidade.
- c) Matéria-Prima – nesta classificação está toda matéria prima relacionada com comida e bebida. Como se trata de um estabelecimento gastronômico que possuirá uma excelência em seus pratos oferecidos, a compra dos suprimentos deve ser bem escolhida, optando por produtos de qualidade e frutas e verduras sempre frescas. Os temperos e especiarias são grande responsável pela qualidade da comida, para esse requisito as bancas do mercado público oferecem a maior variedade de produtos com qualidade. Para as bebidas, foi escolhido um distribuidor (AMBEV) que faça a reposição dos produtos cada vez que for necessário. Além disso, será comprado um estoque de destilados, whiskys e uma carta de vinhos que atenda a necessidade de nossos clientes.

**Tabela 5 - Fornecedores de matéria-prima**

Verduras/frutas/legumes	Supermercado
Bebidas	Ambev / loja especializada
Temperos / Especiarias	Mercado Público
Material	Macro

#### 8.4 PLANO ORGANIZACIONAL

O bistrô terá uma estrutura simples. Sua característica organizacional está na centralização das informações e tomada de decisões ao gestor e administrador do estabelecimento, representada pelo dono do negócio. Esse administrador contratará um contador que cuidará dos livros fiscais e dará auxílio contábil quando necessário. O Chefe de cozinha terá um papel importante no negócio. Ele será responsável, junto com o administrador, por montar e atualizar periodicamente o cardápio oferecido. O chefe também deve ter experiência no atendimento ao cliente e auxiliar os funcionários para que os serviços prestados sejam com a excelência que o cliente espera do estabelecimento. Abaixo está o desenho do organograma para o negócio.

**Figura 7 - Organograma do Bistrô**

**Administrador:** Será o dono e gestor do negócio, todas as decisões passarão por suas mãos. Desde a contratação dos funcionários, escolha do cardápio, decoração, fornecedores, entre outros assuntos.

A pessoa responsável por este bistrô carrega uma vasta experiência profissional e já possuiu dois estabelecimentos – uma lotérica e uma rede de sorvetes (*La Cigale*) onde exerceu o cargo de gestor por muitos anos. Possui 58 anos de idade e após um período de vivência na Espanha, decidiu voltar para o país para abrir seu novo negócio.

**Contador:** Serviço a ser contratado para cuidar dos livros fiscais do negócio e dar o suporte contábil ao administrador para que todas as movimentações sejam feitas conforme a legislação brasileira.

**Chefe de Cozinha:** Pessoa a ser contratada que se tornará parceiro do negócio. Cuidará da confecção do cardápio e das refeições do estabelecimento e supervisionará as compras dos insumos. O profissional terá longa experiência no mercado gastronômico e será uma pessoa de boa comunicação, pois quando possível terá o contato com o cliente.

**Auxiliar de cozinha:** Funcionário de meio período de trabalho que fará as compras dos insumos e dará suporte ao chefe de cozinha no horário de pico.

**Garçons:** Serão contratados garçons/garçonetes para o atendimento das 20 mesas do local. A logística de horários será estabelecida para que sempre haja dois garçons atendendo no horário de maior movimento, ou seja, no almoço e após o horário comercial. Os três funcionários terão treinamento de como o atendimento deve ser feito e possuirão roupas customizadas para utilizarem durante seus serviços..

**Caixa:** A funcionária do caixa será a responsável por receber os pagamentos dos clientes através do sistema de comandas. A pessoa será treinada para que saiba

utilizar o sistema de movimentação que será escolhido para o negócio. Apenas ela terá acesso aos registros no sistema.

***Faxineira:*** Será contratada uma pessoa três vezes por semana para efetuar a limpeza mais pesada do local – chão, janelas, móveis, cozinha, etc.

## 8.5 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro foi feito inicialmente um levantamento dos custos para a abertura do empreendimento de modo que se chegue ao valor do investimento inicial necessário. Em seguida, foram feitas projeções de receitas, despesas e DRE considerando os resultados para o período de cinco anos.

No intuito de realmente conseguir mensurar a viabilidade econômica do negócio, foi considerado três cenários de receita ao longo do período: pessimista, realista e otimista.

### 8.5.2 Investimentos Iniciais

Para o cálculo do investimento inicial foram consideradas as necessidades de gastos com compra de bens (equipamentos, móveis e utensílios), reformas prediais do local a ser escolhido, gasto com decoração, despesas pré-operacionais (documentação, contador) e a disponibilidade de capital de giro para sustentabilidade dos primeiros meses do negócio. Na tabela abaixo se apresenta o detalhamento de valor para cada categoria de investimento.

**Tabela 6 - Investimento Inicial**

Investimento Inicial			
Máquinas/Equipamentos		<b>R\$</b>	<b>38.400</b>
	Cozinha	R\$	30.000
	Computadores	R\$	2.300
	Projektor	R\$	1.000
	Ar condicionados	R\$	2.500
	Freezers	R\$	2.000
	Outros	R\$	600
Móveis/Utensílios		<b>R\$</b>	<b>43.200</b>
	Mesas (20 unidades)	R\$	10.000
	Cadeiras (60 unidades)	R\$	9.000
	Balcão	R\$	4.000
	Bancadas	R\$	3.000
	Armários	R\$	1.200
	Puffes	R\$	900
	Estante/Livros	R\$	800
	Utensílios de Cozinha	R\$	3.000
	Utensílios de Atendimento	R\$	3.500
	Uniforme Garçons	R\$	800
	Estoque de bebidas	R\$	5.000
	Som Ambiente	R\$	1.500
	Outros	R\$	500
Reformas		<b>R\$</b>	<b>30.000</b>
Decoração		<b>R\$</b>	<b>16.000</b>
Documentação		<b>R\$</b>	<b>2.000</b>
Elaboração de Site		<b>R\$</b>	<b>1.200</b>
Consultoria Contabil		<b>R\$</b>	<b>400</b>
Capital de Giro		<b>R\$</b>	<b>20.000</b>
Outros		<b>R\$</b>	<b>2.000</b>
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>153.200</b>

Do total a ser investido, R\$ 110.000,00 serão com empréstimo feito ao banco e o restante através de recursos próprios da sócia. A dívida com o banco será paga em 36 prestações nos três primeiros anos a uma taxa de 6% a.a.

**Tabela 7 - Fontes de Investimento**

Fontes			
Empréstimo bancos	R\$	110.000	72%
Recursos próprios	R\$	43.200	28%
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>153.200</b>	<b>100%</b>

### 8.5.3 Custos Fixos

Os custos fixos são gastos mensalmente para manter o funcionamento da empresa. Como o próprio nome diz, são despesas existentes independente do tamanho do negócio. Foi aplicada uma correção de 5% considerando uma inflação conservadora prevista ao longo dos anos. O pagamento do pró-labore começa com um pagamento menor, porém sofre correção conforme a solidificação do negócio. Abaixo, a tabela demonstra a evolução ao longo dos primeiros 5 anos.

**Tabela 8 - Custos Fixos**

Custos Fixos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel/Condomínio/IPTU	4.500	4.725	4.961	5.209	5.470
Luz	300	315	331	347	365
Telefone/internet	200	210	221	232	243
Funcionários	5.850	6.143	6.450	6.772	7.111
Encargos Sociais (80%)	4.680	4.914	5.160	5.418	5.689
Assessoria Contábil	400	420	441	463	486
Seguro	300	315	331	347	365
Limpeza	250	263	276	289	304
Material Decoração	150	158	165	174	182
Sistema Informática	250	263	276	289	304
Outros	200	200	200	200	200
Pro-labore	2.000	3.000	3.000	4.000	5.000
INSS pro labore (15%)	300	450	477	506	536
<b>Total</b>	<b>19.380</b>	<b>21.374</b>	<b>22.287</b>	<b>24.246</b>	<b>26.254</b>

Na tabela 9 é possível visualizar o detalhamento do custo de *Funcionários* e sua relação com os *encargos sociais*.

**Tabela 9 - Mão de Obra**

Mão de Obra		
Funcionários	Caixa	900
	Garçons	2300
	Chefe de Cozinha	2000
	Auxiliar	650
<b>SOMA</b>		<b>5850</b>
Encargos Sociais	80%	4680
<b>Total</b>		<b>16380</b>

#### 8.5.4 Previsão de Receitas

As receitas de um estabelecimento são determinadas por inúmeras variáveis – localização, reputação, capacidade, preço, entre outros – e uma estimativa precisa se torna mais complicado de ser alcançada devido à dificuldade de mensuração das variáveis.

Uma boa previsão deve analisar diferentes cenários considerando a volatilidade das variáveis e ponderar números médios através de um histórico ou projeção. Para o Bistrô, foram analisados três diferentes cenários – pessimista, realista, otimista – levando em conta o cálculo do valor médio gasto por pessoa, o chamado ticket médio, e a ocupação do estabelecimento para cada cenário. Para todas as análises foi feita a divisão de período em *dia* e *noite*. O “dia” foi considerado o horário de almoço entre as 11h30min e 14h30min e a “noite” o horário de *happy hour* e janta entra às 17h30min e 22h30min.

A tabela 10 mostra o valor de ticket médio por pessoal considerado. Nota-se que no *dia* o valor é menor devido à estratégia determinada para o negócio, especificada no plano de marketing.

**Tabela 10 - Ticket Médio**

<b>Ticket p/ pessoa</b>	<b>Dia</b>	<b>Noite</b>	<b>Total</b>
Valor médio	R\$ 17,00	R\$ 30,00	<b>R\$ 23,50</b>

A capacidade do estabelecimento se restringe ao número de mesas e lugares do empreendimento. Na tabela abaixo, foi identificado a capacidade máxima de atendimento diária. Considera-se que a “noite” possui uma possibilidade de atendimento maior, pois mesmo o tempo de refeição gasto por mesa sendo mais longo, existe um intervalo de horário maior que o considerado no “dia”.



Tabela 11 - Capacidade de Atendimento

<b>Capacidade</b>			
	Dia	Noite	Total
Capacidade diária	70	90	<b>160</b>
Dias de funcionamento	25	25	<b>25</b>
Capacidade no mês	1750	2250	<b>4000</b>

Nas tabelas a seguir é mostrada a projeção de receita dos cenários pessimista, realista e otimista. Em cada cenário foi considerado uma porcentagem de ocupação para os dois períodos, *dia* e *noite*.

Tabela 12 - Receita do cenário pessimista

<b>PESSIMISTA</b>			
	Dia	Noite	Total
Ocupação no dia	35	27	62
Ocupação no mês	875	675	1550
Receita Mês	R\$ 14.875	R\$ 20.250	R\$ 35.125
<b>Receita Ano</b>	<b>R\$ 178.500</b>	<b>R\$ 243.000</b>	<b>R\$ 421.500</b>

Tabela 13 - Receita do cenário realista

<b>REALISTA</b>			
	Dia	Noite	Total
Ocupação no dia	46	36	82
Ocupação no mês	1138	900	2038
Receita Mês	R\$ 19.338	R\$ 27.000	R\$ 46.338
<b>Receita Ano</b>	<b>R\$ 232.050</b>	<b>R\$ 324.000</b>	<b>R\$ 556.050</b>

Tabela 14 - receita do cenário otimista

<b>OTIMISTA</b>			
	Dia	Noite	Total
Ocupação no dia	53	41	94
Ocupação no mês	1313	1013	2325
Receita Mês	R\$ 22.313	R\$ 30.375	R\$ 52.688
<b>Total</b>	<b>R\$ 267.750</b>	<b>R\$ 364.500</b>	<b>R\$ 632.250</b>

### 8.5.5 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Considerando a receita dos cenários levantada no capítulo anterior, foi feito o fluxo de caixa para sequência dos cinco primeiros anos de funcionamento de cada situação. Mesmo que o mercado gastronômico apresente um crescimento de 10% a 12% nos últimos anos, para o estudo foi considerado um crescimento de negócio mais conservador, porém contínuo, de 7%.

#### 8.5.5.1 DRE cenário pessimista

No cenário pessimista considerado, verificou-se que o investimento se torna totalmente inviável. Não é possível efetuar o pagamento do empréstimo de capital tomado, pois o empreendimento demonstrou um prejuízo ao longo dos cinco anos simulados.

**Tabela 15 - DRE cenário pessimista**

		PESSIMISTA													
		ano 0		ano 1		ano 2		ano 3		ano 4		ano 5			
Investimento Próprio	R\$	(43.200)													
Empréstimo Banco	R\$	(110.000)													
<b>ENTRADA</b>															
Vendas	R\$	421.500	100%	R\$	446.790	100%	R\$	473.597	100%	R\$	502.013	100%	R\$	532.134	100%
Perdas/Inadimplência	R\$	(6.323)	-2%	R\$	(6.702)	2%	R\$	(7.104)	-2%	R\$	(7.530)	-2%	R\$	(7.982)	-2%
<b>SAIDA</b>															
Custos Matéria Prima	R\$	(160.170)	-38%	R\$	(169.780)	-38%	R\$	(179.967)	-38%	R\$	(190.765)	-38%	R\$	(202.211)	-38%
Custos Fixos	R\$	(232.560)	-55%		(256.488)	-57%		(267.446)	-56%		(290.956)	-58%		(315.044)	-59%
Impostos	R\$	(28.831)	-7%	R\$	(30.560)	-7%	R\$	(32.394)	-7%	R\$	(34.338)	-7%	R\$	(36.398)	-7%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$</b>	<b>(6.383)</b>	<b>-2%</b>	<b>R\$</b>	<b>(16.740)</b>	<b>-4%</b>	<b>R\$</b>	<b>(13.314)</b>	<b>-3%</b>	<b>R\$</b>	<b>(21.576)</b>	<b>-4%</b>	<b>R\$</b>	<b>(29.501)</b>	<b>-6%</b>
Empréstimos	R\$	(36.700)	-9%	R\$	(36.700)	-8%	R\$	(36.600)	-8%						
Custos Empréstimo	R\$	(6.600)	-2%	R\$	(6.600)	-1%	R\$	(6.600)	-1%						
<b>Resultado Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>(49.683)</b>	<b>-12%</b>	<b>R\$</b>	<b>(60.040)</b>	<b>-13%</b>	<b>R\$</b>	<b>(56.514)</b>	<b>-12%</b>	<b>R\$</b>	<b>(21.576)</b>	<b>-4%</b>	<b>R\$</b>	<b>(29.501)</b>	<b>-6%</b>

### 8.5.5.2 DRE cenário realista

Para o cenário realista simulado, analisou-se que o negócio passa a ter um retorno financeiro ao longo dos anos. O resultado líquido da operação variou de 1,1% à 2,9% nos três primeiros anos devido ao pagamento do empréstimo tomado para o investimento inicial. Uma vez pago a totalidade do valor tomado, o acúmulo de lucros da operação aumenta consideravelmente, ficando entre 8,3% e 8,8%.

**Tabela 16 - DRE cenário realista**

		REALISTA													
		ano 0		ano 1		ano 2		ano 3		ano 4		ano 5			
Investimento Próprio	R\$	(43.200)													
Empréstimo Banco	R\$	(110.000)													
ENTRADA															
Produtos e Serviços	R\$	556.050	100%	R\$	594.974	100%	R\$	636.622	100%	R\$	681.185	100%	R\$	728.868	100%
Perdas/Inadimplência	R\$	(8.341)	-1,5%	R\$	(8.925)	-1,5%	R\$	(9.549)	-1,5%	R\$	(10.218)	-1,5%	R\$	(10.933)	-1,5%
SAIDA															
Custos Matéria Prima	R\$	(211.299)	-38,0%	R\$	(226.090)	-38,0%	R\$	(241.916)	-38,0%	R\$	(258.850)	-38,0%	R\$	(276.970)	-38,0%
Custos Fixos	R\$	(232.560)	-41,8%		(256.488)	-43,1%		(267.446)	-42,0%		(290.956)	-42,7%		(315.044)	-43,2%
Impostos	R\$	(44.484)	-8,0%		(53.548)	-9,0%		(57.296)	-9,0%		(61.307)	-9,0%		(65.598)	-9,0%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$</b>	<b>59.366</b>	10,7%	<b>R\$</b>	<b>49.923</b>	8,4%	<b>R\$</b>	<b>60.414</b>	9,5%	<b>R\$</b>	<b>59.854</b>	8,8%	<b>R\$</b>	<b>60.323</b>	8,3%
Pagamento Empréstimos	R\$	(36.700)	-6,6%	R\$	(36.700)	-6,2%	R\$	(36.600)	-5,7%						
Custos Empréstimo	R\$	(6.600)	-1,2%	R\$	(6.600)	-1,1%	R\$	(6.600)	-1,0%						
<b>Resultado Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>16.066</b>	2,9%	<b>R\$</b>	<b>6.623</b>	1,1%	<b>R\$</b>	<b>17.214</b>	2,7%	<b>R\$</b>	<b>59.854</b>	8,8%	<b>R\$</b>	<b>60.323</b>	8,3%

### 8.5.5.3 DRE cenário otimista

Verificou-se que para o cenário otimista, com previsões maiores de receita, o empreendimento se torna muito atraente. O estabelecimento acumula ganhos assim como no cenário realista, porém com uma rentabilidade maior ao longo dos anos, mesmo durante o período de pagamento do empréstimo. Para os três primeiros anos a lucratividade varia entre 6,9% e 7,9% e após o pagamento do empréstimo chega a alcançar 12,9%.

Tabela 17 - DRE cenário otimista

		OTIMISTA													
		ano 0		ano 1		ano 2		ano 3		ano 4		ano 5			
Investimento Próprio	R\$	(43.200)													
Empréstimo Banco	R\$	(110.000)													
ENTRADA															
Produtos e Serviços	R\$	632.250	100,0%	R\$	670.185	100,0%	R\$	710.396	100,0%	R\$	753.020	100,0%	R\$	798.201	100,0%
Perdas/Inadimplência	R\$	(9.484)	-1,5%	R\$	(10.053)	-1,5%	R\$	(10.656)	-1,5%	R\$	(11.295)	-1,5%	R\$	(11.973)	-1,5%
SAIDA															
Custos Matéria Prima	R\$	(240.255)	-38,0%	R\$	(254.670)	-38,0%	R\$	(269.951)	-38,0%	R\$	(286.148)	-38,0%	R\$	(303.316)	-38,0%
Custos Fixos	R\$	(239.537)	-37,9%		(256.488)	-38,3%		(267.446)	-37,6%		(290.956)	-38,6%		(315.044)	-39,5%
Impostos	R\$	(56.903)	-9,0%		(60.317)	-9,0%		(63.936)	-9,0%		(67.772)	-9,0%		(71.838)	-9,0%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$</b>	<b>86.072</b>	13,6%	<b>R\$</b>	<b>88.657</b>	13,2%	<b>R\$</b>	<b>98.408</b>	13,9%	<b>R\$</b>	<b>96.849</b>	12,9%	<b>R\$</b>	<b>96.029</b>	12,0%
Empréstimos	R\$	(36.700)	-5,8%	R\$	(36.700)	-5,5%	R\$	(36.600)	-5,2%						
Custos Empréstimo	R\$	(6.000)	-0,9%	R\$	(6.000)	-0,9%	R\$	(6.000)	-0,8%						
<b>Resultado Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>43.372</b>	6,9%	<b>R\$</b>	<b>45.957</b>	6,9%	<b>R\$</b>	<b>55.808</b>	7,9%	<b>R\$</b>	<b>96.849</b>	12,9%	<b>R\$</b>	<b>96.029</b>	12,0%

### 8.5.6 Payback

Tomando em conta os fluxos de caixa gerados para os diferentes cenários, foi calculado o tempo necessário para o retorno do investimento: o payback. No cenário pessimista o retorno é inexistente devido a inviabilidade do negócio que acumula prejuízos ao longo dos anos analisados. Por outro lado, o cenário realista possui um payback de três anos e um mês, já o otimista apresenta um retorno de onze meses.

O payback para os cenários realista está alongado em alguns meses devido à necessidade de pagamento do empréstimo em um curto tempo, porém mesmo assim tanto o cenário realista como otimista qualificam o empreendimento como viável.

### 8.5.7 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa de Retorno (TIR)

O VPL também foi calculado com base no fluxo de caixa dos cenários. Para a taxa de retorno, foi estipulado um percentual acima da taxa de Selic atual e que considerasse o risco de investimento do negócio, chegou-se a conclusão que um

retorno de 15% seria aceitável. No cenário pessimista, o VPL calculado foi de R\$ 170.404 negativos, reflexo do acúmulo de prejuízo dos anos simulados. Já o cenário realista e otimista, com VPL positivo de R\$ 18.771 e R\$ 105.099 respectivamente, demonstram que o investimento é válido considerando a taxa de retorno desejada.

Como o cenário pessimista não teve resultado positivo em nenhum ano, não é possível calcular a taxa de retorno. Para o cenário realista o resultado da TIR foi de 44,6% e o cenário otimista apresentou uma TIR de 112,9%. Como a taxa de desconto utilizada foi de 15%, em ambos os cenários a TIR torna recomendável o investimento.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por vontade de empreender em um negócio no ramo gastronômico que se decidiu em elaborar o plano de negócio. O mesmo se mostrou de grande utilidade, pois através da elaboração dele, se conseguiu estruturar as ideias que até então estavam vagas para as definições do Negócio. Efetuaram-se pesquisas e análises que trouxeram um maior entendimento do mercado gastronômico e sua perspectiva local para os próximos anos, possibilitando identificar oportunidades para o empreendimento.

O trabalho também foi de grande ajuda para revisar conceitos. À medida que se foi evoluindo, algumas ideias e definições foram deixadas para trás devido a restrições encontradas nas análises. Foram levantados pontos importantes que devem ter atenção pelo empreendedor e que poderiam passar despercebidos, assim como decisões que devem ser muito bem gerenciadas para que o empreendimento caminhe para o lado certo.

O presente estudo alcançou um desejo de aplicar as ferramentas de praticamente todas as áreas de administração estudadas no curso. Foram feitas análises baseadas no aprendizado do setor financeiro, marketing, recursos humanos e organizacional adquiridos ao longo dos anos de estudo.

Como se esperava antes da realização do trabalho, chegou-se a conclusão que para os cenários avaliados, dois (de três) tornaram o empreendimento interessante e rentável economicamente. Com índices aceitáveis pelo mercado, o negócio se tornou ainda mais atraente para o empreendedor.

Importante ressaltar que o plano considerou variáveis que podem alterar no momento da implementação. As análises não garantem o sucesso real do negócio, porém dão um suporte maior para as tomadas de decisões e a sua não execução tornaria a abertura do negócio muito mais trabalhoso e nebuloso, correndo o risco de levar a um caminho não desejado.

Por tanto, o plano de negócio desenvolvido forneceu ferramentas e informações que serão úteis para a abertura do empreendimento e demonstrou uma perspectiva positiva de que o negócio dará certo. É importante ressaltar que a abertura do negócio

está projetada para um período futuro. Como o mercado não é estático, uma atualização e ampliação das análises são imprescindíveis no momento da abertura e no crescimento do negócio,

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO – **Anuário ABIA 2010**. Disponível em <<http://www.abia.org.br>>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Setor de ‘food service’ projeta um avanço de até 15% no ano**, 2010 Disponível em <[http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//setor\\_de\\_food\\_service\\_projeta\\_um\\_avanco\\_de\\_ate\\_15\\_no\\_ano](http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//setor_de_food_service_projeta_um_avanco_de_ate_15_no_ano)>. Acesso em 10 de Outubro, 2010

BARON, Robert; SHANE, Scott. **Empreendedorismo uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008

BRASIL. **Lei Complementar 123**, 2006. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em 05 de Outubro, 2010

DESTEMPERADOS. **Destemperados food experiences**. Disponível em <<http://www.destemperados.com.br/>>

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998



KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hal, 2000

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

OBSERVATÓRIO DE PORTO ALEGRE – **Banco Estatístico**. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p\\_sistema=S&p\\_tpl=T](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p_sistema=S&p_tpl=T)>

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Bairros Oficiais - Informações por bairro**. Disponível em <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p\\_secao=131](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p_secao=131)>

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – **Ranking de IDH 2010**. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>>

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford. **Princípios de Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Agosto, 2004. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)> Acesso em 10 de Outubro, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório da GEM (Global Entrepreneurship Monitor): Empreendedorismo no Brasil, 2009**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/acesse/informes-locais/NT00043D82.pdf>> Acesso em 15 de Outubro, 2010.

VEJA RESTAURANTES. **Lista de restaurantes da cidade de Porto Alegre**. Disponível em <<http://vejabrasil.abril.com.br/porto-alegre>>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. A quanto tempo o negócio existe?
2. Quais os motivos que te levaram a abrir um negócio gastronômico?
3. O Gestor possui experiência no ramo?
4. Quais foram as maiores dificuldades para abrir o estabelecimento?
5. Quais são as maiores dificuldades encontradas no negócio durante o período de funcionamento?
6. Quantas mesas o lugar possui? Qual o número máximo de clientes que se pode atender? Quantos garçons são necessários?
7. Qual o tipo de público que frequenta o lugar (idade, renda)?
8. Qual a média de clientes durante o dia? Quantas mesas são atendidas aproximadamente?
9. Qual o horário e dia de maior movimento?
10. Qual a média que os Clientes gastam por mesa?
11. Quais são os itens mais pedidos do cardápio?
12. Quem escolheu o cardápio oferecido? Foi o chefe de cozinha?
13. Quais são os concorrentes mais próximos?
14. Quais são os pontos fortes e fracos que você considera para seu negócio?
15. Como você efetua a compra da matéria-prima?
16. Quais recomendações você daria para quem fosse abrir este tipo de negócio?

# ANDRES YAMANDU SAMMARCO

24 anos

Telefone: 30133840 / 82051855

E-mail: [andresamarco@gmail.com](mailto:andresamarco@gmail.com)

## FORMAÇÃO

---

**Administração de Empresas.** UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - 10º Semestre.

Previsão de Formatura: Julho 2011

## EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

---

### **ERNST & YOUNG TERCO** –01/2011

Cargo: *Trainee de Consultoria* - voltado para o levantamento de riscos e controles em processos chaves e identificação de mudanças no processo ou procedimento para melhoria de desempenho. As atividades envolvem entrevistas com responsáveis das áreas, análise de documentos e banco de dados, observação dos processos e projeções cenários.

### **SPRINGER CARRIER** –09/2009 à 12/2010

Cargo: *Estagiário de Marketing da Exportação* - Elaboração e controle da previsão de vendas, suporte na atualização da gestão de demanda do setor; suporte no levantamento de vendas do departamento - análise de faturamento, custos e margem por carteira de clientes e produtos.

Responsável pelo mercado de exportação para peças de reposição com faturamento anual de 1 milhão de dólares. Contato direto com o cliente e controle logístico de embarques;

### **DELL COMPUTADORES** – 03/2008 à 07/2008

Cargo: *Estagiário Backoffice* - Suporte ao time BSDR (empresas de grande porte) no processo de venda e no controle dos pedidos das carteiras de clientes. Integração entre o departamento de vendas e o departamento financeiro - Fechamento do contrato de venda, verificação dos processos e formas de pagamento: leasing, financiamento c/ Bancos, Crédito Dell, pagamento à vista.

### **TELROUTE a Wolters Kluwer business (Madrid, Espanha)** - 12/2007 à 02/2008

Cargo: *Representante de Vendas* - Representante de vendas de Portugal e Norte da Espanha. Vendas e desenvolvimento do produto para empresas de grande porte e trabalho em equipe com agente comercial externo para visitas presenciais em multinacionais.

## EXPERIENCIA NO EXTERIOR

---

AUSTRÁLIA (2008-09) – um ano vivendo em um país com a língua Inglesa onde conquistei um crescimento pessoal conhecendo, interagindo e trabalhando com diferentes pessoas.

ESPAÑA (2007-08) – quatro meses residindo e trabalhando em um país com a minha língua materna: O espanhol. Obtenção de experiência profissional em uma multinacional europeia (Teleroute).

## ATIVIDADES COMPLEMENTARES

---

### **Centro Acadêmico da Escola de Administração (serviço social) – 2005-07**

Agente social: Organização de palestras, seminários, cursos, semanas acadêmicas e festas. Prospecção de patrocinadores e divulgação dos eventos.

### **Curso de Comércio Internacional, 2010 - Duração: 40 horas**

Módulos: Exportação I, Exportação II, DrawBack, Práticas Cambiais, Importação

Realização: Banco do Brasil

### **Dirección por Objetivos (Direção por Objetivos), 2008 - Duração: 20 horas**

Realização: MSL formacion, Espanha

### **Comunicação e Marketing no Varejo, 2007 - Duração 6 horas**

Realização: Semana Acadêmica de Administração (UFRGS)

### **Introdução ao Mercado de Ações, 2007 - Duração: 9 horas**

Realização: Solidus S.A. corretora de Cambio e Valores Mobiliários

## OUTROS CONHECIMENTOS

---

ERP SAP – Utilização da ferramenta por quase 1 ano

Pacote Office – Conhecimento avançado nas ferramentas excel, word, power point.

Línguas – Espanhol: Nativo (língua materna/paterna) Inglês: Avançado



ANDRES YAMANDU SAMMARCO 141506

Vínculo Atual  
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO  
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - DIURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2010/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2010/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2010/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	U	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2010/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01159)	C	A	Aprovado	4
2010/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2009/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	B	Aprovado	4
2009/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2009/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	U	C	Aprovado	4
2008/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2008/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	FF	Reprovado	4
2008/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	A	B	Aprovado	4
2007/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	B	Aprovado	4
2007/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2007/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2007/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2007/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	B	Aprovado	4
2007/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	B	Aprovado	4
2007/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	A	Aprovado	4
2007/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	C	Aprovado	6
2006/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	A	Aprovado	4
2006/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	B	Aprovado	4
2006/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	B	Aprovado	4
2006/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	B	Aprovado	4
2006/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	C	Aprovado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	A	Aprovado	4
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2006/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2005/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2005/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	Aprovado	4
2005/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4
2005/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	E	A	Aprovado	4
2005/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	A	Aprovado	4
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2005/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2005/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2005/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	A	Aprovado	6
2005/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: Organizações

Título: Abertura de um bistro na cidade de Porto Alegre

Período Letivo de Início: 2011/1

Data de Início: 10/03/2011

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Conceito: -

Período Letivo de Fim: 2011/1

Data de Fim: 18/07/2011

Data Apresentação: 18/07/2011

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2009/2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	Sim	4