

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**VITOR OTAVIO BALBINOT GARCIA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM BAR E  
RESTAURANTE MEXICANO EM CHAPECÓ - SC**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**VITOR OTAVIO BALBINOT GARCIA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM BAR E  
RESTAURANTE MEXICANO EM CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, do Curso de Ciências da Administração, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração: Empreendedorismo.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Alessandra de L. Jacobsen

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**VITOR OTAVIO BALBINOT GARCIA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM BAR  
RESTAURANTE MEXICANO EM CHAPECÓ - SC**

Este Trabalho de Conclusão de Disciplina foi julgado adequado e aprovado em sua forma final em (\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_), com nota \_\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Alessandra de L. Jacobsen

**VITOR OTAVIO BALBINOT GARCIA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM BAR E  
RESTAURANTE MEXICANO EM CHAPECÓ - SC**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado pela Coordenadoria de Estágio para a obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado, em sua forma final, em \_\_\_\_ de novembro de 2009.

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágio do Curso

Apresentada à Banca Examinadora, composta pelos Professores:

---

Prof. Dra. Alessandra de L. Jacobsen  
Orientadora

---

Membro

---

Membro

## RESUMO

GARCIA, Vitor Otávio Balbinot. **Plano de negócio para a implementação de um bar e restaurante mexicano em Chapecó - SC**. 99f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo teve como objetivo geral a elaboração de um plano de negócio para a implementação de um bar e restaurante mexicano no município de Chapecó, Santa Catarina. Para tal, foram delimitados os objetivos específicos, como a descrição da empresa e suas características, análise do mercado consumidor, fornecedores e concorrentes, assim como a elaboração de um plano de marketing e também um plano financeiro para o empreendimento. Através da pesquisa bibliográfica realizou-se a fundamentação teórica para o trabalho, abordando temas relacionados ao Plano de Negócios. Já a metodologia empregada foi qualitativa, através de entrevistas e observação indireta do pesquisador e também quantitativa por meio da aplicação de questionários em uma pesquisa de mercado, resultando em uma pesquisa aplicada, de campo, descritiva conclusiva. Os resultados obtidos demonstraram uma grande aceitação para o empreendimento proposto, permitindo a conclusão de que é viável a sua efetiva implementação, diante do cenário realista estimado no plano financeiro do trabalho.

**Palavras-chave:** viabilidade de um bar e restaurante mexicano; empreendedorismo; plano de negócios.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo .....	48
Tabela 2 - Idade .....	49
Tabela 3 – Ocupação .....	50
Tabela 4 - Renda familiar mensal.....	51
Tabela 5 - Reside ou não em Chapecó .....	52
Tabela 6 - Frequenta ou não os bares de Chapecó .....	52
Tabela 7 - Frequência que vai a bares .....	53
Tabela 8 - A qual bar vai com mais frequência.....	54
Tabela 9 - Hábito de consumir comidas nos bares .....	55
Tabela 10 - Fatores mais importantes.....	57
Tabela 12 - Quanto gasta em média .....	60
Tabela 13 - Costume de fazer <i>happy-hour</i> .....	61
Tabela 14 - Principais meios de informação utilizados .....	62
Tabela 15 - Frequentou ou conhece bar mexicano .....	63
Tabela 16 - Avaliação sobre bar mexicano .....	63
Tabela 17 - Intenção de frequentar bar mexicano .....	64
Tabela 18 - Frequência que vai a bares .....	66
Tabela 19 - Quanto gasta em média .....	67
Tabela 20 - Intenção de frequentar bar mexicano .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos respondentes .....	48
Gráfico 2: Idade dos respondentes.....	49
Gráfico 3: ocupação.....	50
Gráfico 4: renda mensal familiar.....	51
Gráfico 5: Reside ou não em Chapecó. ....	52
Gráfico 6: Frequenta ou não os bares da cidade.....	53
Gráfico 7: Frequência com que vai a bares/restaurantes.....	54
Gráfico 8: Bar que mais frequenta.....	55
Gráfico 9: Consumo de comida nos bares.....	56
Gráfico 10: Ordem de importância ao optar por um bar.....	57
Gráfico 12: Gasto médio por ida aos bares.....	60
Gráfico 13: Costume de fazer <i>happy-hour</i> . ....	61
Gráfico 14: Principais meios de informação utilizados.....	62
Gráfico 15: Conhece ou já frequentou bar mexicano.....	63
Gráfico 16: Gostou ou não de bar mexicano.....	64
Gráfico 17: Gostaria/frequentaria bar mexicano.....	65
Gráfico 18: público alvo X frequência que sai.....	66
Gráfico 19: público alvo X gasto médio.....	67
Gráfico 20: público alvo X meios de informação.....	68
Gráfico 21. Organograma do Bar .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: avaliação da concorrência.....	58
Quadro 2: Pontos fortes e pontos fracos da concorrência. ....	77
Quadro 3: exemplos de apresentação comida mexicana. ....	84
Quadro 4: investimentos lançamento do bar mexicano.....	88
Quadro 5: investimentos fixos.....	89
Quadro 6: capital de giro. ....	90
Quadro 7: investimento inicial. ....	90
Quadro 8: balanço patrimonial. ....	91
Quadro 9: estimativa de vendas.Fonte: dados primários, 2009.....	91
Quadro 10: Taxa do imposto SIMPLES em relação à receita bruta.....	92
Quadro 12: <i>payback</i> . ....	94



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	13
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>1.2 Justificativas</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Empreendedorismo</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Plano de negócios</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 A Organização</b> .....	<b>19</b>
2.3.1 <i>Missão, visão e objetivos</i> .....	19
2.3.2 <i>Estrutura da empresa e operação</i> .....	20
<b>2.4 Ambiente externo</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 <i>Aspectos jurídico-legais</i> .....	27
<b>2.5 O mercado</b> .....	<b>29</b>
2.5.1 <i>Pesquisa de mercado</i> .....	30
2.5.2 <i>Concorrência</i> .....	30
2.5.3 <i>Fornecedores</i> .....	31
2.5.4 <i>Clientes</i> .....	32
<b>2.6 Plano de Marketing</b> .....	<b>33</b>
2.6.1 <i>Produto</i> .....	34
2.6.2 <i>Preço</i> .....	35
2.6.3 <i>Promoção (Promoção de vendas e Propaganda)</i> .....	35
2.6.4 <i>Praça (localização e canais de distribuição)</i> .....	36
2.6.5 <i>Análise estratégica</i> .....	37
<b>2.7 Plano financeiro</b> .....	<b>38</b>
2.7.1 <i>Fontes de recursos</i> .....	38
2.7.2 <i>Investimentos iniciais</i> .....	38
2.7.3 <i>Balanço Patrimonial</i> .....	39
2.7.4 <i>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</i> .....	40
2.7.5 <i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	40
2.7.6 <i>Retorno Contábil sobre Investimento</i> .....	41
2.7.7 <i>Payback</i> .....	41
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	<b>42</b>
3.1.2 <i>População e definição da amostra da pesquisa</i> .....	43
3.1.3 <i>Coleta de dados</i> .....	44
3.1.4 <i>Análise dos dados</i> .....	45
3.1.5 <i>Pré-teste do questionário</i> .....	46
3.1.6 <i>Resultados do pré-teste e alterações no questionário</i> .....	46
3.1.7 <i>Limitações da pesquisa</i> .....	46
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1 Tabulação Simples</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2 Cruzamento de dados</b> .....	<b>65</b>
4.2.1 <i>Público alvo X frequência que vai a bares/restaurantes</i> .....	65
4.2.2 <i>Público alvo X gasto médio</i> .....	66
4.2.3 <i>Público alvo X Gostaria/freqüentaria bar mexicano</i> .....	67
<b>5 O PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>69</b>

<b>5.1 Descrição da empresa.....</b>	<b>69</b>
5.1.1 <i>Produtos e serviços.....</i>	70
5.1.2 <i>Localização.....</i>	70
5.1.3 <i>Equipe gerencial e de operações.....</i>	71
5.1.4 <i>Estrutura organizacional.....</i>	72
5.1.5 <i>Aspectos jurídicos-legais.....</i>	73
<b>5.2 Análise do mercado consumidor, fornecedor e concorrência.....</b>	<b>74</b>
5.2.1 <i>Concorrência.....</i>	75
5.2.2 <i>Fornecedores.....</i>	79
5.2.3 <i>Clientes.....</i>	80
<b>5.3 Plano de marketing.....</b>	<b>82</b>
5.3.1 <i>Produto.....</i>	82
5.3.2 <i>Preço.....</i>	84
5.3.3 <i>Praça.....</i>	85
5.3.4 <i>Promoção e propaganda.....</i>	86
<b>5.4 Plano financeiro.....</b>	<b>88</b>
5.4.1 <i>Investimentos iniciais.....</i>	88
5.4.2 <i>Balanço patrimonial.....</i>	91
5.4.3 <i>Demonstração do resultado do exercício.....</i>	92
5.4.4 <i>Análise do ponto de equilíbrio.....</i>	93
5.5.5 <i>Cálculo do payback.....</i>	93
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendimento de um novo negócio, segundo Luecke (2008), pode decorrer do desejo de explorar oportunidades para fornecer produtos e serviços que antes não estavam disponíveis ou existiam em uma quantidade limitada. Bernardi (2009) coloca que a idéia de um empreendimento envolve fatores como a percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, sociedade e hábitos sociais e de consumo. Além disto, as oportunidades detectadas são fruto das necessidades e das demandas prováveis observadas que definirão a essência do empreendimento. A concepção de um empreendimento, para Bernardi (2009, p.63), pode ainda “nascer de habilidades, gosto e outras características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando ou criando novas formas de negócio”.

Neste contexto, um dos setores que atualmente configura um dos maiores campos para o empreendedorismo é o de prestação de serviços, que vem crescendo de maneira significativa nos últimos anos e corresponde a uma parcela cada vez maior da economia mundial. No Brasil, segundo dados da PAS 2006 (Pesquisa Anual de Serviços), elaborada pelo IBGE (2009), existiam neste ano, 958.290 empresas atuando na prestação de serviços, gerando uma receita operacional líquida de R\$ 501,1 bilhões e ocupação de 8.152 mil pessoas. Dentro disto, os serviços de alimentação, que incluem restaurantes, bares, lanchonetes e fornecimento de alimentação pronta, obtiveram destaque em geração de receita, salários, pessoal ocupado e número de empresas. Em 2006, esta atividade representou 68,9% do número de empresas e 64,5% do pessoal ocupado, gerando uma receita operacional líquida R\$ 29,3 bilhões.

Devido ao grande número de empreendimentos no setor, a busca por um diferencial torna-se fator decisivo para o sucesso da empresa. Uma das tendências observadas para se diferenciar neste mercado é o oferecimento de comidas típicas regionais ou internacionais, como os casos da comida chinesa e japonesa, já amplamente difundidas no país. Nesta corrente, comidas típicas de outros países também têm surgido como opção ao consumidor brasileiro, é o caso da comida mexicana.

Conhecida por muitos condimentos a apimentada a culinária mexicana, também é apreciada pela riqueza de sabores e texturas. Uma gastronomia simples e barata com

influência de Maias e Astecas, o milho é a principal base da comida do México. Assim, um dos pratos típicos mais populares, as *tortillas*, apresentam diferentes tipos de recheios que podem ser de carne, legumes, verduras, frango, frutas ou de queijos.

O principal prato do México é o *Taco*. Trata-se de uma *tortilla* recheada com carnes, pimentas, milho, tomate, cebola e guacamole (abacate), podendo ser crocantes (fritos ou assados), enrolados com diversos recheios. O *Chilli* com carne é muito consumido como acompanhamento das *tortillas* de trigo, salsa picante, salada e guacamole e recheio para tacos, *enchilladas e burritos*. Outro elemento da cultura do México muito conhecido internacionalmente é a Tequila, uma bebida alcoólica feita através da destilação do sumo de uma planta da América Central, o *Agave tequilana*. Porém, a culinária mexicana e todos estes seus atrativos, vem sendo explorada quase que exclusivamente nos grandes centros urbanos, ainda muito timidamente em cidades de médio e pequeno porte, principalmente no interior. Em Chapecó, município situado no oeste de Santa Catarina, um bar e restaurante mexicano apresenta-se como uma novidade, uma vez que lá não existem ainda empresas com esta proposta, apesar do crescimento econômico e populacional da cidade e da infra-estrutura turística de diversão e gastronomia existentes ser considerada a melhor da região. À noite a cidade apresenta diversas opções para quem quer festejar, ou apreciar de boa comida, tendo como principais atrativos os bares e restaurantes com música ao vivo, na região central da cidade. Para quem gosta de dançar a atração são as danceterias, que são frequentadas, principalmente aos finais de semana, por jovens de toda a região tendo como maior ponto de encontro a Avenida Getúlio Vargas.

Então buscando seguir esta tendência de comidas típicas, apresenta-se a oportunidade da criação e abertura de um bar e restaurante de comidas mexicanas em Chapecó, Santa Catarina, o qual seria o primeiro do tipo na região.

Porém, o sucesso de um novo negócio muitas vezes depende do perfil do empreendedor que “é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, p. 17, 2005). Desta forma a administração é importante uma vez que auxilia em todo o funcionamento da empresa, desde o planejamento estratégico-operacional, implementação, coordenação, comando, organização e controle das atividades. Além disto, a administração possibilita o uso de ferramentas como a pesquisa de mercadológica, para analisar aspectos de mercado, como concorrência, fornecedores, clientes, assim como aspectos legais, administrativos

e financeiros. Segundo Druker (2001), a administração é essencial à existência de uma empresa, pois, todas as decisões e ações que nela ocorrem são obras administrativas.

Diante do exposto, o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como deve se apresentar um plano de negócios para a implementação de um bar e restaurante mexicano em Chapecó, Santa Catarina?

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção apresentam-se objetivo geral e também os objetivos específicos do trabalho que foram delimitados para responder à pergunta de pesquisa.

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Elaborar um plano de negócios para a implementação de um bar e restaurante mexicano na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a empresa e suas características;
- b) Analisar o mercado consumidor, fornecedor e concorrência;
- c) Elaborar um plano de marketing para o negócio;
- d) Elaborar um plano financeiro para o empreendimento;
- e) Analisar a viabilidade econômico-financeira da criação da empresa.

## 1.2 Justificativas

A justificativa da escolha do tema de uma pesquisa, segundo Castro (2006), deve apresentar a originalidade, importância e a viabilidade da pesquisa. Porém, em monografias ou trabalhos de conclusão de curso o primeiro aspecto não é obrigatório ou essencial, pois, “a monografia implica originalidade, mas até certo ponto, uma vez que é impossível obter total novidade em um trabalho; isto é relativo, pois a ciência, sendo acumulativa, está sujeita a contínuas revisões” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 237). Desta forma, o presente trabalho baseia sua justificativa na sua importância e viabilidade. O primeiro destes aspectos, conforme Castro (2006), diz respeito ao trabalho interessar ou afetar de maneira teórica ou prática algum segmento da sociedade. Já o segundo, avalia se a realização da pesquisa é viável ou não.

Neste caso, o trabalho pode ser julgado importante, uma vez que atende a uma exigência para a graduação acadêmica em Administração do pesquisador e tem a finalidade de produzir uma ferramenta para a implementação de um novo empreendimento na Cidade de Chapecó, o qual se trata de um bar e restaurante mexicano que buscará atender, principalmente, o público jovem, de 18 a 35 anos, gerando desta forma impacto na sociedade, por meio do oferecimento de um novo serviço a um público específico e desenvolvimento do setor de bares e restaurantes da região. Além disto, o trabalho é importante para a comunidade acadêmica uma vez que pode servir de base de consulta para a realização de trabalhos com foco semelhante e trazendo informações acerca de um nicho específico de mercado.

O trabalho também é viável, uma vez que o pesquisador teve acesso às informações necessárias para a realização da pesquisa, bem como livros, apostilas e *sites*, além de tempo e recursos financeiros para a realização do mesmo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a conceituação teórica dos assuntos relacionados ao trabalho, tais como empreendedorismo, plano de negócios, plano de marketing e plano financeiro.

### 2.1 Empreendedorismo

Segundo Degen (1989), ser empreendedor significa ter, sobretudo, a necessidade de realizar coisas novas e de pôr em prática idéias próprias. Porém, como destaca Dornellas (2005), para o sucesso de negócios inovadores, são essenciais a análise, o planejamento estratégico-operacional e a capacidade de implementar o negócio. Desta forma, observa-se a importância da visão do empreendedor, que é o responsável por fazer as coisas acontecerem e antecipar-se aos fatos, visualizando o futuro da organização.

No Brasil, o empreendedorismo vem ganhando força nas últimas décadas, fazendo com que cada vez mais surjam novos empreendimentos em variados setores. Dados do relatório executivo do GEM 2008 - Global Entrepreneurship Monitor apontam o Brasil como a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo. Ainda, segundo o GEM 2008, a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) do país, que corresponde às empresas com até 42 meses de vida, foi de 12%, o que significa que de cada 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos) 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. (GLOBAL, 2009)

Já, ao analisar a média histórica do Brasil em relação à média dos demais países participantes da pesquisa GEM (GLOBAL, 2009), a TEA média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72%, contra uma TEA média de apenas 7,25%. Isso reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que na média entre 2001 e 2008 o brasileiro é 75,6% mais empreendedor que os outros. Porém, alguns autores, dentre eles Dornelas (2005), observam que existem dois tipos de empreendedorismo, quais sejam:

- a) O empreendedorismo de oportunidade, que é aquele em que o empreendedor sabe aonde quer chegar, cria e planeja a empresa tendo em mente a geração de lucros emprego e riqueza. Este tipo de empreendedorismo é o que mais impulsiona o desenvolvimento econômico;
- b) O empreendedorismo de necessidade, no qual o empreendedor se aventura no mercado mais por falta de opção, como alternativa à falta de trabalho. Este tipo de empreendimento geralmente não é planejado adequadamente e corresponde à maioria das estatísticas sobre mortalidade precoce dos negócios.

Neste contexto, de acordo com o relatório executivo da GEM 2008, as melhorias decorrentes da estabilidade macroeconômica apresentada pela economia brasileira ao longo dos últimos oito anos se propagaram para todo o sistema econômico produtivo do país (GLOBAL, 2009). Este avanço é constatado pelo aumento do tempo de duração dos novos empreendimentos, com 76% deles alcançando mais de 42 meses de duração resultando em significativa melhoria no conjunto da economia tanto do ponto de vista da atividade como do da renda. Estes dados demonstram que os empreendedores tem planejado mais os seus negócios aumentando a sua rentabilidade e a exploração do empreendedorismo de oportunidade.

Tendo isto em vista, Dornelas (2005) destaca que o atual momento pode ser chamado de era do empreendedorismo, pois através dos novos empreendedores estão sendo eliminadas as barreiras comerciais e culturais, distâncias estão sendo encurtadas, paradigmas estão sendo quebrados e novas relações de trabalho e empregos estão sendo criados, gerando riqueza para a sociedade.

Os motivos para a abertura de um novo negócio são variados. Para Degen (1989), alguns dos mais comuns são a vontade de ganhar muito dinheiro, o desejo de sair da rotina, a necessidade de provar que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, tanto para si quanto para a sociedade. Além destes, Dornelas (2005) cita também a geração do auto-emprego, que aparece como uma alternativa à busca por postos de trabalho nas empresas já existentes.



## 2.2 Plano de negócios

O plano de negócios, na visão de Degen (1989, p.177), é:

a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro viabilizar o negócio.

Portanto, percebe-se que o uso desta ferramenta possibilita ao empreendedor uma ampla análise acerca do negócio que pretende abrir, dotando-o de informações que o ajudarão a efetuar um planejamento adequado, buscando minimizar as chances de insucesso do seu empreendimento.

Neste mesmo sentido, Dornelas (2005, p.98) afirma que o “plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios”.

Adicionalmente, segundo Dornelas (2005, p.99), por meio do plano de negócios é possível:

- a) entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- b) gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- d) conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capital de risco etc;
- e) identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- f) estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores e associações);

De maneira complementar, Degen (1989) destaca que plano de negócios acarreta em outros benefícios, pois, orienta todos os empregados na execução de suas tarefas de acordo com a estratégia competitiva adotada, auxilia no recrutamento de novos empregados, e também avalia o potencial de lucro e crescimento do novo negócio, e ainda as suas necessidades operacionais e financeiras.

A literatura aponta alguns modelos de plano de negócios, dentre os quais o proposto por Dornellas (2005, p. 123) que contém as seguintes partes constituintes:

- a) Capa: é a primeira página do plano de negócios e serve como página de título. Nela são contidas informações básicas como do nome da empresa, seu endereço, telefones, *e-mail*, logotipo, nomes dos proprietários e seus cargos, data da execução do plano, número da cópia e nome do elaborador do plano;
- b) Sumário: é essencial e contém o título de todas as seções do plano, subseções e suas respectivas páginas;
- c) Sumário executivo: é a principal seção do plano de negócios e deve conter as informações-chave do plano, de maneira sintética, não excedendo duas páginas;
- d) Descrição da empresa: nesta seção apresenta-se um breve resumo da organização, com ênfase no que a diferencia das demais. São descritos, de forma sucinta, o seu propósito, a razão da sua criação e também a natureza dos serviços/produtos oferecidos;
- e) Produtos e serviços: seção dedicada a apresentar e descrever os produtos e serviços que serão fornecidos, expondo as características que os aspectos que os diferenciam da concorrência. Apresentam-se, também, algumas características da equipe de produção;
- f) Mercado e competidores: esta parte pode ser considerada uma das partes mais importantes do plano de negócio e, por isso, a mais difícil de ser realizada, pois dela decorre a estratégia para abordar o mercado consumidor, e maneira pela qual se buscará a diferenciação da concorrência;
- g) Marketing e vendas: é o tópico que trata das estratégias de marketing adotadas pela empresa para atingir seus objetivos. Geralmente abordam-se questões referentes ao composto de marketing – os “4Ps”, produto, preço, praça e promoção;
- h) Análise estratégica: nesta seção é realizada uma análise do ambiente externo e interno e também a definição de objetivos e metas, para, a partir de então, escolher estratégia que será utilizada. Aborda-se também a definição da missão e visão da empresa;

- i) Plano financeiro: esta seção reflete em números as etapas anteriores. É determinado aqui o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar.

Porém, o plano de negócio acaba por ser um documento extremamente personalizado e, conforme Degen (1989, p.186), “essa personalização impossibilita a definição de uma forma única de sucesso para sua elaboração”. Desta forma, o presente trabalho busca seguir o modelo proposto por Dornelas, sem abrir mão de realizar adaptações para melhor atender às características do negócio pretendido.

## **2.3 A Organização**

Como aponta Schermerhorn (1999, p. 06), “uma organização é um grupo de pessoas trabalhando juntas visando alcançar um objetivo comum”. Desta forma, é possível realizar tarefas que estão além da capacidade de qualquer pessoa sozinha. Também se pode afirmar ainda que:

O propósito de qualquer organização é, sobretudo, produzir bens e/ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes ou usuários. O ideal é que algo útil para a sociedade seja produzido, para que uma organização justifique sua existência. Um senso claro de propósito, vinculado diretamente à “qualidade” do produto e ao “atendimento ao cliente”, é visto, cada vez mais como uma força organizacional e fonte de vantagem competitiva. (SCHERMERHORN, 1999, p. 06)

Tendo isto em vista, os tópicos seguintes tratam de assuntos que compõem a caracterização da empresa, desde sua missão, visão e objetivos, passando por aspectos administrativos e operacionais.

### *2.3.1 Missão, visão e objetivos*

A declaração da missão ou, pelo menos, uma idéia de missão para um negócio é essencial para que se possa realizar um planejamento estratégico. Isto porque, segundo

Dornelas (2005), a missão reflete a razão de ser da empresa, mostra o que ela é e o que ela faz.

Além disto, a missão pode servir como orientação para os funcionários da organização sobre como operar e, conforme Schermerhorn (1999) o seu entendimento claro facilita aos gerentes a escolha e a implementação de estratégias que mantenham um senso de propósito unificado. De maneira complementar, Kotler e Keller (2006, p.43) afirmam que “ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora, coletivamente, para alcançar as metas da organização”.

A missão deve ainda identificar o domínio no qual a empresa pretende operar, definindo os clientes que ela pretende atingir, os produtos e/ou serviços que pretende fornecer e o local onde pretende atuar. (SCHERMERHORN, 1999)

Outro aspecto importante em uma organização é a visão, que está diretamente ligada à missão de uma organização e, segundo Kotler e Keller (2006), caracteriza-se como uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes. Portanto, verifica-se que se trata de um horizonte ou objetivo que a empresa visa alcançar no futuro.

Pode-se concluir que a missão e a visão de uma organização são aspectos que relacionam-se diretamente entre si e devem ser traduzidas em objetivos para que possam se transformar em realizações. Drucker (2001, p.43) aponta que:

Os objetivos são a base para o trabalho e para as incumbências. Eles determinam a estrutura da empresa, as principais atividades que devem ser desenvolvidas e, acima de tudo, a alocação de pessoas e tarefas. Os objetivos são as fundações sobre as quais se assentam as estruturas da empresa e do trabalho das unidades e dos administradores individuais

Também para este mesmo autor, os objetivos são os padrões através dos quais será medido o desempenho da empresa e de onde partirá a sua estratégia.

### *2.3.2 Estrutura da empresa e operação*

É de fácil compreensão que quando uma organização passa a ser composta por mais de uma pessoa, é necessário a haver uma divisão do trabalho. Quanto maior o número de colaboradores que fazem parte da organização, maior é a divisão do trabalho

e, conseqüentemente, mais complexa tornam-se a cadeia produtiva e a coordenação das atividades, uma vez que existe um maior número de tarefas e procedimentos a serem executados durante o processo produtivo.

Toda empresa possui uma estrutura que norteia as suas tarefas. Mintzberg (2003, p.12) afirma que: “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total de maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

Wagner e Hollenbeck (2006, p.301) definem que a estrutura organizacional “consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização”. Segundo eles, é a estrutura que permite que as pessoas trabalhem juntas e com isso, consigam realizar coisas que não seriam possíveis de forma não-organizada.

Essas duas definições de estrutura organizacional são complementares, haja vista que ambas remetem à conclusão de que estrutura pode ser analisada como a maneira pela qual as pessoas realizam as suas tarefas, a forma de interligação entre elas e o tipo de divisão do trabalho.

Já Robbins (2005, p. 350) conceitua estrutura organizacional da seguinte forma:

Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Os executivos precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações. Esses elementos são a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

Outra definição considera estrutura organizacional como uma ferramenta para realizar os objetivos comuns dos indivíduos envolvidos no processo empresarial. Essa estrutura define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar (MAXIMIANO, 2006). Portanto, nesta concepção a estrutura organizacional está mais relacionada à determinação de tarefas através da divisão do trabalho.

A estrutura organizacional é composta de vários elementos que são escolhidos de acordo com o tipo de empresa, seu ramo de atuação, tamanho, tipo de ambiente, mercado, sistema técnico utilizado. A escolha destes elementos deve ser feita de forma que proporcione harmonia interna nas atividades organizacionais. Cada escolha feita resulta em diferentes configurações de estrutura e mecanismos de coordenação de

tarefas. Estes mecanismos de coordenação objetivam explicar como fundamentalmente as organizações coordenam seu trabalho.

As tarefas ou atividades que as pessoas ou grupos executam na organização podem, conforme Maximiano (2006) ser chamadas de funções organizacionais. Este autor destaca ainda que todas as organizações têm praticamente as mesmas funções, dentre as quais, segundo ele as mais importantes são a de produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

A primeira destas funções, a de produção, segundo Maximiano (2006) é a responsável pela transformação dos insumos para o fornecimento dos produtos ou serviços aos clientes ou público alvo.

A função de marketing, por sua vez, tem o objetivo de estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes. Já, a pesquisa e o desenvolvimento visam transformar as informações de marketing e as idéias dos colaboradores em produtos e serviços para seu público alvo.

A função de finanças, de acordo com Maximiano (2006), é aquela que cuida do dinheiro da organização, buscando manter a saúde financeira da empresa realizando a proteção e utilização eficaz dos recursos financeiros.

Por fim, a função de recursos humanos tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas certas para as atividades da organização e envolve atividades como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração dentre outras (MAXIMIANO, 2006).

## **2.4 Ambiente externo**

Na visão de Hall (1984), as organizações não surgem simplesmente. É necessário que sejam satisfeitas condições básicas para que ocorra a formação das organizações. Ele destaca como condições ambientais básicas alguns fatores, como por exemplo, o nível de escolaridade da população:

Alfabetização e escolaridade, praticamente potencializam todas as variáveis que incentivam a formação das organizações. Permitem que mais alternativas sejam oferecidas a mais pessoas. Facilitam o aprendizado de novos papéis sem que haja um modelo próximo.

Incentivam o contato impessoal com clientes. Permitem que fundos e recursos sejam distribuídos mais facilmente para estranhos e o longo de distâncias. Proporcionam registros de transações, para que possam ser verificadas posteriormente, tornando o futuro mais previsível. Aumentam a previsibilidade do ambiente futuro de uma organização por meio de mais informações disponíveis e tornando possível um conjunto uniforme de leis em uma grande área (HALL, 1984, p.150-151)

Outro fator citado por Hall (1984) é a urbanização. Pois, segundo ele, o desenvolvimento da vida urbana é associado a uma maior heterogeneidade do estilo de vida, proporcionando, desse modo, mais alternativas de trabalho, o que, conseqüentemente, eleva o grau de organização das populações.

Um terceiro fator é a presença de uma economia monetária, pois este tipo de economia:

[...] libera recursos para que possam ser mais facilmente obtidos por novas organizações, facilita a formação de mercados livres para que os clientes possam transferir lealdades, despersonaliza as relações sócio-econômicas, simplifica o cálculo das vantagens de meios alternativos para realizar as coisas e permite uma previsão mais precisa das conseqüências das condições futuras sobre a organização (HALL, 1984, p. 152).

O quarto fator é a base política de uma sociedade. Para a criação de novas organizações, as revoluções políticas são consideradas importantes, por causa da recomposição que provocam em grupos de interesse constituídos e nos sistemas de poder.

Um último fator citado é o nível existente de densidade organizacional. Quanto maior a amplitude das alternativas organizacionais já disponíveis, maior a probabilidade de que as pessoas adquiram experiência nas organizações. Satisfeitas estas condições, temos um ambiente propício à formação de uma organização.

O ambiente externo das organizações pode ser definido, segundo Stoner e Freeman (1999, p.46), como “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta”. Stoner e Freeman (1999) dividem o ambiente externo em ambiente de ação direta, composto pelos indivíduos que são afetados direta ou indiretamente pela busca do objetivo organizacional (chamados de *stakeholders*), e ambiente de ação indireta, que inclui elementos que podem afetar a organização de duas maneiras: formando um grupo que eventualmente se torne um *stakeholder* ou criando um clima (novas

tecnologias, crescimento ou declínio econômico) no qual a organização precisa, em última instância, reagir. Stoner e Freeman (1999) destacam como *stakeholders* externos:

- a) consumidores – aqueles que trocam recursos pelos produtos ou serviços de uma organização. Os administradores devem se preocupar especialmente com o preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto, para manter os consumidores antigos e atrair novos;
- b) fornecedores – toda organização depende dos fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra, energia, serviços, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas;
- c) governo – os administradores precisam lidar constantemente com regulamentos contraditórios entre governos municipais, estaduais e federais, que podem afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva;
- d) grupos de interesses especiais (SIGs) – usam o processo político para reforçar sua posição em alguma questão específica como, por exemplo, controle de posse de armas, aborto, ou educação religiosa nas escolas públicas;
- e) mídia – as comunicações de massa permitem uma cobertura cada vez maior e mais sofisticada, indo desde noticiários genéricos até matérias especiais baseadas em investigações profundas de denúncias. Os executivos que lidam regularmente com a mídia buscam com frequência consultoria profissional, objetivando apresentar opiniões e informações com clareza e eficácia;
- f) sindicato de trabalhadores – quando uma organização emprega membros de um sindicato de trabalhadores, o sindicato e a administração normalmente entram em algum tipo de acordo coletivo para negociar salários, condições de trabalho e jornada;
- g) instituições financeiras – as organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras – como os bancos comerciais, de investimentos e companhias de seguro – para obter fundos, manter e expandir suas atividades;



- h) competidores – a empresa deve analisar a competição e estabelecer uma estratégia de marketing claramente definida para proporcionar maior satisfação aos consumidores.

Os elementos de ação indireta, de acordo com Stoner e Freeman (1999), podem ser:

- a) variáveis sociais – possuem três categorias: demografia e estilo de vida, que afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes, e os valores sociais, que determinam as linhas mestras de como irão operar a maioria das organizações;
- b) variáveis econômicas – salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, desemprego e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção quanto as condições de mercado;
- c) variáveis políticas – a atitude governamental em relação às empresas, as leis, são fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político;
- d) variáveis tecnológicas – incluem os avanços nas ciências básicas, como a física, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e materiais.

Daft (1999, p.54) têm uma visão semelhante, porém mais simplificada. Para ele, o ambiente externo corresponde a: “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetar toda ou parte dela”.

Atualmente, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e cada vez mais rápidas, que têm efeito de grande escala sobre as organizações e suas estratégias administrativas. As mudanças tecnológicas estão tendo grande impacto no mercado global, fazendo com que a alta competitividade tenha se tornado uma norma. Além da tecnologia, também os setores privado e público estão sofrendo grandes alterações, tornando-se difíceis de serem definidos, uma vez que o intervencionismo do estado para salvar uma grande empresa já não é tão raro. Juntamente com isso, o estilo de vida dos consumidores, a demografia e os regulamentos governamentais também estão mudando.

E, inserida neste cenário de constantes mudanças, a forma como os administradores são julgados também vem sofrendo alterações. Já não basta apenas a preocupação com a maximização dos lucros, visando somente os interesses dos

acionistas. Agora se têm a preocupação e responsabilidade com uma comunidade muito maior, que são os *stakeholders*.

Então, mais do que nunca, a pressão sobre os administradores para prever e responder adequadamente a toda essa quantidade de forças externas é cada vez maior. Por isso, Stoner e Freeman (1999) destacam a importância de se conhecer muito bem todos os agentes constituintes do ambiente externo das organizações. Ainda, segundo a visão destes autores, considerando-se uma das suposições básicas da teoria dos sistemas, devemos ponderar que as organizações não são auto-suficientes nem independentes. Isto é, elas trocam recursos e informações continuamente com o ambiente externo e dependem dele. Assim, as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transformando-os em produtos e serviços e então os devolvem para este mesmo ambiente externo.

Daft (1999) complementa esta visão fazendo a divisão do ambiente externo em Ambiente de tarefas e Ambiente geral. O ambiente de tarefas inclui setores com os quais a organização interage diretamente e que têm impacto direto na capacidade de a organização atingir seus objetivos. Os setores geralmente incluídos neste ambiente são os setores industriais, de matérias-primas, de mercado, de recursos-humanos e o setor internacional. Já, o ambiente geral abrange setores que podem não ter um impacto direto nas operações diárias da empresa, mas têm influência direta sobre elas. Muitas vezes este ambiente inclui os setores governamentais, sociocultural, de condições econômicas, de tecnologia e de recursos financeiros.

Além de todos os fatores já citados, Hall (2004) inclui ainda as condições ecológicas – que estão relacionadas ao cenário demográfico, onde a organização mantém contato e relacionamentos com outras empresas compondo o sistema ecológico social organizacional, e as condições culturais – que evidenciam o impacto que as normas e os valores de uma população têm sobre as organizações.

### 2.4.1 Aspectos jurídico-legais

A constituição formal de uma empresa requer o atendimento a exigências determinadas pela legislação em vigor. O SEBRAE (2009) oferece informações e auxílio ao empreendedor nesta tarefa e descreve todas as etapas que serão apresentadas a seguir.

O primeiro passo a ser dado é a contratação de um contador legalmente habilitado, que auxiliará na elaboração dos atos constitutivos da empresa, na escolha da forma jurídica mais adequada ao negócio e também no preenchimento dos formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas.

A empresa deve ser registrada nos seguintes órgãos:

- a) Junta Comercial;
- b) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- c) Secretaria Estadual de Fazenda;
- d) Prefeitura do Município a fim de obter o alvará de funcionamento;
- e) Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);
- f) Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”.
- g) Corpo de Bombeiros Militar.

Também é preciso realizar uma visita junto à Prefeitura da cidade onde se pretende constituir a empresa para consultar quais locais são adequados para a instalação do negócio.

Além disto, deve ser obtido o Alvará de Licença Sanitária, que avalia a adequação das instalações ao que determina o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas do estabelecimento). A fiscalização neste caso cabe em âmbito federal a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e, em âmbito estadual e municipal, às suas respectivas Secretarias de Saúde. A respeito das exigências legais aplicáveis a este segmento o SEBRAE (2009) destaca:

- a) Lei n.º.6.437, de 20 de agosto de 1977 e posteriores alterações – esta lei configura as infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade de responsabilidade técnica;

- b) Lei n°. 12.389 de 11 de outubro de 2005 – Dispõe acerca da doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências;
- c) Resolução RDC n°. 91, de 11 de maio de 2001 – Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos;
- d) Resolução RDC n°. 216, de 15 de setembro de 2004 – Dispões sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
- e) Resolução RDC n° 218, de 29 de junho de 2005 – Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais;
- f) Resolução RDC n° 275, de 21 de outubro de 2002 – Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação;
- g) Portaria n° 326/97 – Regulamento Técnico de sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos;
- h) Portaria n°.1.428/93 – Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos;

Ainda de acordo com o SEBRAE (2009), esta legislação pode ser complementada pelos órgãos de vigilância sanitária estadual e dos municípios, no intuito de atender os requisitos adequados às realidades locais, visando a promoção da melhoria das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação.

As empresas que fornecem serviços e produtos de consumo no mercado devem também observar as regras de proteção ao consumidor, que são estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor, publicado em 11 de setembro de 1990, que é responsável por regular a relação de consumo em todo o território nacional, visando o equilíbrio na relação entre os consumidores e fornecedores.

Já, em relação aos aspectos tributários, a empresa está sujeita à Tributação *Simples* Nacional que estabelece a cobrança conforme apresenta-se a seguir:

- a) Tributos da Competência Federal:
  - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
  - Contribuição Social o Lucro Líquido – CSLL;
  - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;

- Contribuição para o PIS;
- Contribuição para Seguridade Social – INSS;
- b) Tributos da Competência Estadual:
  - Imposto sobre Operações Relativas a Circulação de Mercadorias e Sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS
- c) Tributos da Competência Municipal:
  - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

Desta forma, percebe-se a existência de alguns procedimentos legais necessários para a instalação de uma empresa, tornando essencial que o futuro empreendedor conheça-os e procure segui-los para que seu negócio atue em conformidade com a lei vigente.

## 2.5 O mercado

Os principais agentes do mercado para as organizações são os clientes, os concorrentes e os fornecedores. Para bem conceituar estes agentes, Chiavenato (1993) afirma que as empresas possuem além do ambiente geral (externo) – conforme já tratado anteriormente – também o seu próprio ambiente particular ou ambiente de tarefa. Este ambiente seria formado da seguinte forma:

Fornecedores de entradas: isto é, fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (fornecedores de matérias-primas, que formam o mercado de fornecedores), recursos financeiros (fornecedores de capital que formam o mercado de capitais), recursos humanos (fornecedores de pessoas que formam o mercado de recursos humanos) etc. Clientes ou usuários: isto é, consumidores das *saídas* da organização. Concorrentes: cada organização não está sozinha nem existe no vácuo, mas disputa com outras organizações os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores de suas saídas. Daí os concorrentes quanto a recursos e os concorrentes quanto a consumidores. (CHIAVENATO, 1993, p.818-819)

Mercado, portanto, é um dos fatores essenciais de análise para qualquer empresa que busca o sucesso, haja vista sua relação direta com os concorrentes, clientes e

fornecedores e a influência que estes agentes imprimem no funcionamento da organização. Estes elementos serão tratados com maior profundidade na seqüência do trabalho.

### *2.5.1 Pesquisa de mercado*

Antes de abrir um novo negócio ou buscar a expansão de um empreendimento já existente, é importante que o empreendedor busque realizar uma análise prévia do mercado. Para isto, faz-se necessária a realização de uma pesquisa mercadológica, que segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado - ANEP (*apud AZEVEDO,2004, p. 01*) é “a coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas”.

Neste sentido, Zikmund (2006, p.03) afirma que a tarefa da pesquisa de mercado é “ajudar a especificar e fornecer informações precisas para reduzir a incerteza na tomada de decisão”. Este autor afirma também que o uso da pesquisa de marketing proporciona a identificação e avaliação de oportunidades, análise de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo, bem como o planejamento e implementação de um composto de marketing que atenda as necessidades dos consumidores e satisfaça os objetivos organizacionais, sendo assim, essencial para a definição da estratégia.

### *2.5.2 Concorrência*

Schermerhorn (1999, p. 40) afirma que os concorrentes são “organizações específicas que oferecem mercadorias iguais ou semelhantes aos mesmos consumidores ou grupo de clientes”.

Para Dornelas (2005, p. 142), “a análise da concorrência é de suma importância em qualquer plano de negócios. A concorrência de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares aos da empresa. Devem ser considerados os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma, desviam a atenção dos seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.”

Segundo este mesmo autor, esta análise deve ser realizada de maneira comparativa, de tal forma que os atributos principais da empresa sejam avaliados tomando como referência os competidores principais. Desta forma, podem-se identificar os pontos fracos dos concorrentes e a partir de então definir formas de melhor explorá-los para obter melhores resultados para a própria empresa.

A análise dos concorrentes, portanto, é fundamental para a decisão de entrada em um mercado. De acordo com Dolabela (2002), deve buscar responder as seguintes perguntas:

- a) Quais são os principais concorrentes?
- b) Quais são os produtos e serviços oferecidos por eles?
- c) Quais seus pontos fortes e pontos fracos?
- d) Qual o grau de satisfação dos clientes?
- e) Qual o grau de fidelidade dos clientes?
- f) Qual seria a reação dos concorrentes à entrada de uma nova empresa no mercado?

As respostas destas questões podem ser úteis ao empreendedor auxiliando na identificação e criação de alternativas para minimizar os riscos do sem empreendimento.

### *2.5.3 Fornecedores*

Segundo Degen (1989), os fornecedores geralmente estão dispostos a ajudar o futuro empreendedor, pois uma vez que o negócio for bem sucedido, garantirá um cliente fiel. Além disto, podem-se obter informações valiosas por meio da experiência do fornecedor com outros negócios semelhantes que já tenham surgido. Desta forma, para abrir um novo negócio é fundamental que o empreendedor busque conhecer quais os seus possíveis fornecedores e desde o início buscar um bom relacionamento com os

mesmos, podendo no futuro obter mais facilidade na negociação de matérias primas e outros insumos.

Schermerhorn (1999, p. 40) lembra que os fornecedores são “provedores específicos de recursos humanos, financeiros, de informação e matérias-primas necessários à organização para operar”.

O empreendedor deve buscar, nesta análise, obter informações chave que, segundo Dornelas (2002), referem-se à identificação dos principais fornecedores e suas características (localização, tempo de atuação, principais clientes); ao tipo e qualidade dos produtos que eles oferecem; e aos preços, prazos e condições de pagamento que cada um deles oferece.

Desta forma, é possível avaliar os pontos fortes e fracos de cada fornecedor e decidir com quem a empresa irá fazer negócios.

#### 2.5.4 Clientes

Os clientes constituem o elemento mais importante para qualquer organização, uma vez que sem eles a empresa perde o seu sentido de existir. Ilustrando este pensamento, Schermerhorn (1999, p. 40) afirma que os clientes são caracterizados como “indivíduos e organizações específicas que compram as mercadorias ou usam os serviços das organizações”.

Diante do exposto, conforme Degen (1989), é fundamental para o sucesso de um novo negócio que o empreendedor conheça os seus clientes, pois, são eles que podem orientá-lo sobre as suas necessidades e o preço que estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços oferecidos. Desta forma, os clientes podem ser considerados os mais importantes colaboradores para um negócio em fase de formação.

Neste sentido, é importante que algumas questões principais sejam analisadas em relação aos clientes, como cita Dornelas (2008):

- a) O tamanho da clientela alvo;
- b) A demanda pelo produto oferecido;
- c) O perfil dos consumidores;
- d) Hábitos de compra dos consumidores;



- e) Atributos valorizados pelos clientes;
- f) O preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Ao analisar as questões anteriormente citadas, pode-se caracterizar com maior facilidade o perfil dos clientes alvo da organização e estimar o tamanho desta população, bem como identificar aspectos relacionados aos seus hábitos de consumo, possibilitando, desta forma a coleta de informações úteis ao empreendedor para a definição de estratégias para o seu negócio.

## **2.6 Plano de Marketing**

Para Dolabela (2002), O plano de marketing é constituído pela análise de mercado e pela estratégia de marketing e pode ser visto como um mapa que mostra onde a empresa está indo e como ela fará para chegar lá. Segundo este mesmo autor, um plano de marketing atua como um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico e um plano de ação coordenado. Portanto, evidencia-se a importância da atuação conjunta de todos os setores da organização no seu desenvolvimento.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o plano de marketing é um documento que apresenta um resumo das informações que se tem a respeito do mercado e como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Ele pode ser dividido em dois níveis: plano de marketing estratégico - que estabelece os mercados alvo e a proposta de valor que será oferecida e, também em plano de marketing tático - que especifica as táticas de marketing de produto, promoção, comercialização, preço, canais de vendas e serviços.

Ademais, Luecke (2009) aponta que plano de marketing é o que atrai mais atenção dos investidores, pois ele demonstra como será feita a conexão com a clientela, e, portanto, é fator determinante para o sucesso ou fracasso da organização. Desta forma, o plano de marketing merece atenção especial do empreendedor e, segundo Dolabela (2002), deve passar por uma análise completa do mercado, avaliando o setor, a concorrência e os clientes, além da estratégia de marketing que envolve os 4 “pês” do mix de marketing, quais sejam: Produto, Preço, Praça e Promoção.

De acordo com Dolabela (2002), a promoção (comunicação) e a praça (ponto), preocupam-se em atingir os clientes potenciais, enquanto o produto e o preço permitem que sejam satisfeitas as necessidades dos clientes. Para elucidar melhor estes aspectos, a seguir, apresentam-se definições dos elementos do composto de marketing.

### 2.6.1 Produto

O primeiro “P”, o produto, é um elemento-chave na oferta ao mercado. Isto porque, conforme Kotler e Keller (2006, p. 366), “um produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Para atender as necessidades do cliente-alvo escolhido, Dornelas (2005) aponta que é necessário posicionar o produto no mercado, estabelecendo uma imagem junto aos clientes que o diferencie de alguma forma do produto concorrente.

Kotler e Keller (2006) acrescentam que os produtos podem ser classificados em três grupos:

- a) bens não duráveis: são tangíveis, consumidos rapidamente e comprados com frequência, como por exemplo, cervejas e chocolates;
- b) bens duráveis: são tangíveis e usados durante um determinado período, como ferramentas, geladeiras e vestuário;
- c) serviços: são produtos intangíveis, variáveis e perecíveis. Normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade. São exemplos de serviços as refeições em restaurantes e *fast-foods*.

O conjunto de estratégias a serem definidas pela organização deve estar de acordo com as características do produto ou serviço oferecido ao cliente e devem visar a diminuição dos riscos, conforme aponta Dolabela (2002).

### 2.6.2 Preço

O preço, de acordo com Dornelas (2005), é provavelmente a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar a demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a sua lucratividade e alterar a sua penetração no mercado.

Já, Kotler e Keller (2006) afirmam que, em primeiro lugar, a empresa deve definir seu posicionamento em relação às ofertas de mercado, para posteriormente, por meio da definição de preço, buscar atingir um dos cinco objetivos principais: a sobrevivência, maximização dos lucros atuais, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou a liderança na qualidade do produto.

Conforme Kotler e Keller (2006), as empresas devem selecionar um método de determinação de preços que leve em consideração três aspectos principais, que são: a demanda dos clientes, os custos envolvidos e os preços dos concorrentes.

### 2.6.3 Promoção (*promoção de vendas e propaganda*)

Conforme aponta Dolabela (2002, p. 192), a promoção é “todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço”. Kotler e Keller (2006), de maneira semelhante, conceituam a promoção como sendo um conjunto de ferramentas de incentivo utilizadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços por parte do consumidor. Incluem-se na promoção ferramentas como, amostras, cupons, brindes, descontos e demonstrações.

Já a propaganda, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 566), “é qualquer forma de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens e serviços por um patrocinador identificado”. Através dela, a empresa pode buscar atingir o seu público alvo, utilizando-se de diversos meios como anúncios na televisão, rádios jornais e revistas.

Dornelas (2005) acrescenta que a escolha do veículo de comunicação depende do público que se pretende atingir, podendo focar também horários específicos, dias da semana ou até mesmo épocas do ano. Este autor ressalta ainda que a propaganda deve ser realizada com certa cautela, uma vez que, se mal feita, pode causar impactos negativos para a empresa, fazendo que o consumidor opte pelo produto ou serviço do concorrente.

#### *2.6.4 Praça (localização e canais de distribuição)*

Este aspecto do composto de marketing, de acordo com Dornelas (2005, p.191), “envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor”. Nisto, segundo ele, ainda se incluem questões como transporte, armazenamento e localização do empreendimento que são fatores a serem considerados na definição das estratégias relacionadas à praça.

Outras nomenclaturas como canal de distribuição ou ponto-de-venda também são utilizadas para tratar deste aspecto. Tuleski (2009) afirma que de maneira mais simples, “praça” pode ser entendido como o meio mais fácil e conveniente de disponibilizar o produto ou serviço ao cliente. Esta autora acrescenta ainda que as decisões relacionadas aos canais de distribuição afetam diretamente as outras decisões inerentes ao negócio e refletem sobre ele a longo.

Em relação às formas de distribuição, conforme Tuleski (2009), existem duas principais:

- a) Distribuição direta: ocorre quando a venda é realizada diretamente ao consumidor. Enquadram-se nesta categoria os prestadores de serviços em geral;
- b) Distribuição indireta: ocorre quando se utiliza de distribuidores ou intermediários para fazer com que o produto ou serviço chegue até o consumidor.

### 2.6.5 Análise estratégica

A adoção de uma estratégia é essencial quando empreendedores buscam entrar em um novo mercado, fechar uma parceria ou realizar uma negociação. Para tal, é necessária uma análise estratégica da empresa que, segundo Dornelas (2005, p. 154), “deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio”. Isto ajudará na identificação das melhores alternativas para atingir as metas e objetivos traçados pelo planejamento da empresa.

A realização desta análise deve, contudo, abordar aspectos dos ambientes externos e internos da organização, buscando medir os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes e pontos fracos da empresa. (DORNELAS, 2005).

Uma das ferramentas mais utilizadas para fornecer este panorama da empresa é a Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que de acordo com Dornelas (2005) deve abordar os cenários de ordem macroambiental (demografia, tecnologia, aspectos legais, socioculturais) e microambiental (consumidores, concorrência, fornecedores, distribuição), enumerando os aspectos que afetam mais criticamente a empresa. Desta forma, torna-se possível a identificação das tendências observadas no mercado e as oportunidades e ameaças associadas ao negócio.

Por outro lado, conforme Dornelas (2005), também deve ser considerado o ambiente interno da organização procurando identificar as principais forças e fraquezas, de tal modo que o empreendedor posteriormente possa minimizar as fragilidades de sua empresa e potencializar suas qualidades.

Observa-se, portanto, que a realização de uma análise estratégica, através da ferramenta SWOT, é extremamente útil para o conhecimento da situação atual do negócio e para a definição de suas estratégias.

## 2.7 Plano financeiro

De acordo com Dornelas (2005), o plano financeiro deve refletir em números as outras seções do plano de negócios, incluindo investimentos, despesas, custos fixos e variáveis e análises de rentabilidade do negócio. Por meio das informações contidas no plano financeiro é possível estabelecer metas e redefinir o planejamento da organização.

### 2.7.1 Fontes de recursos

Para muitos empreendedores um dos desafios para a abertura do seu negócio é a obtenção de recursos, principalmente quando o empreendimento demanda um investimento maior do que o capital que o próprio empreendedor pode investir. Outro desafio, conforme Dornelas (2005) é o fato de no Brasil não existirem políticas públicas claras que visem apoiar o empreendedorismo.

Porém, este mesmo autor destaca algumas opções para obtenção de recursos, como empréstimos e economias pessoais da família, de amigos, *angels* (capitalistas de risco que possuem dinheiro e buscam melhor rentabilidade), incubadoras de empresas e programas especiais do governo. Dentre estas opções, segundo Dornelas (2005), não existe uma regra que determine qual é a melhor, mas é essencial que o empreendedor busque combinar dívida e equidade, por meio do conhecimento dos riscos inerentes a cada uma das opções e o custo que ele terá para conseguir o capital.

### 2.7.2 Investimentos iniciais

Os investimentos iniciais demonstram quanto serão os gastos que o empreendedor terá para montar a nova empresa e iniciar suas atividades. Para Dolabela (2002) estes gastos são de três tipos:

- a) Despesas pré-operacionais, que corresponde ao montante gasto pelo empreendedor com as atividades efetuadas em função da empresa antes que ela inicie sua operação;
- b) Investimentos fixos, que são os gastos com a compra e instalação de máquinas e equipamentos, reformas, obras, móveis, veículos;
- c) Capital de giro inicial, que consiste nos gastos operacionais para colocar a organização em funcionamento. Inicialmente são bancados pelo empreendedor, porém devem ser recuperados através das receitas obtidas quando do início das suas operações.

Portanto, os investimentos iniciais são a base para o funcionamento da empresa e dependendo do montante estabelecido e das fontes de recursos do empreendedor, podem necessitar outras fontes de financiamento.

### *2.7.3 Balanço Patrimonial*

O balanço patrimonial, conforme Dornelas (2005), deve refletir a situação financeira da empresa em um determinado momento. Ele é constituído de duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. Por isto, Braga (1989) afirma que o balanço pode ser visto como uma “fotografia da organização”.

Segundo Dornelas (2005), o ativo relaciona todos os bens e direitos de uma empresa, enquanto o passivo corresponde às obrigações ou financiamentos obtidos de terceiros e o patrimônio líquido demonstra os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Ainda, de acordo com este autor, o balanço é importante, pois através do seu passivo, revela a estrutura de capital de um negócio.

Apesar de ter caráter estático, este demonstrativo constitui a principal peça contábil devido à sua abrangência. (BRAGA, 1989).

Diante do exposto, observa-se a necessidade da elaboração de um balanço patrimonial do empreendimento proposto, auxiliando o empreendedor identificar a estrutura financeira da sua organização.

#### 2.7.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Este demonstrativo, como afirma Dornelas (2005), é uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em um período determinado. Por meio desta demonstração pode se obter a receita líquida da empresa no período, realizando a subtração de impostos, abatimentos e devoluções da receita total (bruta). Outra informação que pode ser extraída da DRE é o lucro bruto, que se caracteriza pela receita líquida subtraída dos custos dos produtos ou serviços vendidos. Por fim, a partir deste último valor, obtém-se o lucro líquido, descontando o imposto de renda.

A demonstração do resultado do exercício, portanto, juntamente com o balanço patrimonial, representam os principais demonstrativos da situação financeira de uma empresa.

#### 2.7.5 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) demonstra quando a receita advinda das vendas torna-se equivalente à soma dos custos fixos e variáveis da organização. (Dornelas, 2005). Este demonstrativo tem grande utilidade para o empresário por permitir a identificação do momento a partir do qual a organização passa a obter lucro. O cálculo pode ser realizado pela fórmula a seguir:

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Dolabela (2002, p.239) concorda com Dornelas (2005) destacando que “o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

As informações obtidas pela análise do ponto de equilíbrio são desta forma, de grande valia para o empreendedor, pois, demonstram quantos produtos devem ser vendidos para que não se tenha um resultado negativo.



### 2.7.6 Retorno Contábil sobre Investimento

Conforme Dornelas (2005), a rentabilidade demonstra quantos reais em média são gerados por real médio de investimento. É calculada pela forma a seguir:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Dornelas (2005) aponta que esta técnica apresenta a deficiência de ignorar o valor do dinheiro em relação ao tempo, não conseguindo dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos riscos.

### 2.7.7 Payback

A técnica do *payback*, segundo Dornelas (2005), mede o tempo necessário para a recuperação do capital investido. Além disto, é considerada mais precisa que o retorno contábil sobre o investimento por utilizar como base para cálculo o fluxo de caixa. Também por meio do *payback* pode-se analisar a atratividade de um determinado investimento sendo que: “um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial” (DORNELAS, 2005, p. 172)

Para calcular o *payback*, de acordo com Braga (1989), é simples:

- a) se as entradas líquidas de caixa forem uniformes, basta dividir o investimento inicial pelas entradas anuais de caixa;
- b) já para o caso de entradas anuais desiguais, estas devem ser acumuladas até atingir o valor do investimento, para então apurar o prazo de retorno.

O resultado destes cálculos é apresentado em número de meses ou anos. Com este tema, finaliza-se a fundamentação teórica do presente estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada, assim como os resultados obtidos e as conclusões do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo do trabalho, apresentam-se as características do estudo, o universo de pesquisa e amostragem utilizados, os procedimentos metodológicos empregados para a coleta de dados, bem como as limitações que fazem parte da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Uma pesquisa pode surgir tanto de um interesse prático quanto de um interesse intelectual ou científico (MATTAR, 1999). No presente estudo, todos estes tipos de interesse estão envolvidos. Primeiramente é de interesse prático, uma vez que o pesquisador tem a intenção de colocar em prática futuramente o empreendimento proposto pelo plano de negócio, objeto principal deste trabalho. Além disto, há o interesse intelectual por parte do pesquisador em desenvolver o seu conhecimento acerca do tema. Por fim, existe o interesse científico, uma vez que se busca a resolução de um determinado problema por meio da utilização métodos científicos, resultando em uma fonte de pesquisa para outros trabalhos com mesmo foco.

Caracterizando a presente pesquisa, pode-se afirmar que se trata primordialmente de uma pesquisa aplicada, uma vez que através dela busca-se responder à indagação do pesquisador: Como deve se apresentar um plano de negócios para a implementação de um bar e restaurante mexicano em Chapecó, Santa Catarina? Além disto, posteriormente, apresentam-se objetivos claramente definidos para buscar responder a esta pergunta. Desta forma, o trabalho vai ao encontro do que afirma Castro (1978 *apud* MATTAR, 1999, p.51):

Sob o rótulo de pesquisa aplicada estariam aquelas investigações que respondessem diretamente às indagações dos que estão envolvidos na formulação de política, planejamento, ou coisa do mesmo teor.[...] o salvo conduto da pesquisa aplicada reside na clareza de seus objetivos.

Todavia, o estudo também caracteriza-se como uma pesquisa de campo, “que tem como base observar os fatos tal qual como ocorrem” (SANTOS, 1998, p.102).

Em relação à natureza das variáveis estudadas, aponta-se a pesquisa como sendo quantitativa, quando da realização da pesquisa de mercado. Pois, conforme Mattar (1999), é aquela onde se procura medir o grau de algo, e se utiliza de grande número de respondentes, usando escalas e análises estatísticas formais para esta medição. Já em relação ao estudo sobre os concorrentes e fornecedores foi qualitativa, buscando o conhecimento acerca da sua relação com o empreendimento proposto pelo plano de negócio.

Por fim, pode se alegar também que a pesquisa é descritiva conclusiva, pois visa obter informações sobre o perfil do consumidor como o produto que consome, o quanto consome e onde o compra (MATTAR, 1999).

### *3.1.2 População e definição da amostra da pesquisa*

A população do presente trabalho foi definida como os moradores do município de Chapecó no estado de Santa Catarina e demais municípios vizinhos. Inicialmente, pode-se caracterizar a amostra utilizada como sendo uma amostra por tráfego, em que foram abordadas aleatoriamente pessoas que trafegavam em locais de grande fluxo, em diferentes dias da semana e horários do dia. Assim, para a definição do tamanho da amostra da pesquisa de mercado, adotou-se um nível de confiança de 95%. Desta forma, utilizando a Teoria do Limite Central tem-se 2 como valor da variável Z (MATTAR 1999). Definiu-se também como erro amostral máximo admitido 0,07 ou 7% sendo que a probabilidade de ocorrência (P) e de não ocorrência (Q) das informações desejadas foi de 0,5 ou 50% para ambas. Assim, utilizando estes dados na fórmula para definição de amostras de populações infinitas, proposta por Mattar(1999), obtem-se:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Sendo que:

n = tamanho da amostra

Z = valor da ordenada na curva normal padronizada

P e Q = probabilidade de ocorrência ou não ocorrência de um fato

e = erro amostral admitido

Então:

$$n = \frac{2^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,07^2} = 204.$$

Portanto, obteve-se o numero de 204 pessoas a serem pesquisadas, adotando um nível de confiança de 95% e erro amostral máximo admitido de 7%.

Utilizou-se, ainda, uma amostragem não probabilística para o estudo dos concorrentes e fornecedores, que consiste, segundo Mattar (1999), no tipo de amostra onde a chance de um elemento qualquer da população fazer parte da amostra é desconhecida, e também a seleção destes elementos depende ao menos em parte do julgamento do entrevistador ou pesquisador.

### 3.1.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada primeiramente através da obtenção de dados secundários que, para Mattar (1999, p. 134), “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados com propósitos outros além de atender às necessidades da pesquisa em andamento”. Isto ocorreu através da análise de bibliografia relacionada ao tema, que resultou na fundamentação teórica do trabalho, análise de documentos, sites da internet e observação informal.

Outra fonte de informação utilizada na pesquisa foram os dados primários que, segundo Mattar (1999), são aqueles que nunca foram coletados e tem o propósito específico de atender uma necessidade da pesquisa realizada. Neste caso, isto ocorreu por meio de entrevistas não estruturadas, com concorrentes, fornecedores e a agência de publicidade, que prestou auxilio no levantamento dos custos de marketing. Para estas entrevistas, foi utilizado contato via telefone e *e-mail*. Houve também a aplicação de questionário, que resultou na pesquisa de mercado que teve o intuito de levantar

informações acerca das características demográficas da população, atitudes, opiniões e intenções de consumo.

Em relação ao questionário utilizado, este foi elaborado pelo pesquisador, e conteve 17 questões fechadas de múltipla escolha, organizadas da seguinte forma:

- a) Questão 1 a 5 buscou-se a identificação do perfil sócio-econômico dos respondentes;
- b) Questão 6 a 9 obteve informações sobre os hábitos relacionados ao consumo em bares e restaurantes, como frequência, bar mais frequentado, consumo ou não de comida;
- c) Questão 10 teve como objetivo identificar os fatores mais importantes na escolha por um bar;
- d) Questão 11 objetivou levantar informações para a avaliação dos concorrentes;
- e) Questão 12 e 13 procuraram auxiliar na definição do perfil de consumo dos respondentes;
- f) Questão 14 buscou identificar os principais meios de comunicação utilizados, fornecendo subsídios para a posterior elaboração do plano de divulgação da empresa;
- g) Questão 15 a 17 buscaram relacionar aspectos referentes ao conhecimento sobre o tipo de empreendimento proposto, bem como a sua possível aceitação.

A aplicação deste instrumento ocorreu por meio de uma equipe de 3 pessoas selecionadas pelo pesquisador que, conforme já mencionado, abordaram pessoas aleatoriamente em locais de grande circulação da cidade de Chapecó, no período de 08 à 15 de outubro de 2009.

#### 3.1.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada com auxílio do software *Microsoft Excel*, através da geração de tabelas e gráficos dos resultados obtidos, possibilitando a

visualização das frequências e porcentagens da ocorrência de cada resposta do questionário aplicado na pesquisa de mercado.

### *3.1.5 Pré-teste do questionário*

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste, com o objetivo de detectar a necessidade de alterações ou correções. Segundo Zickmund (2006), este procedimento é importante, pois possibilita que o pesquisador evite se deparar com erros de resposta ou interpretação equivocada das perguntas por meio dos respondentes.

Desta forma, realizou-se um pré-teste do questionário com uma amostra de 10 pessoas de conveniência do pesquisador no dia 07 de outubro de 2009, a partir do qual se apresentam os resultados a seguir.

### *3.1.6 Resultados do pré-teste e alterações no questionário*

Por meio dos resultados obtidos, verificou-se a necessidade de alteração no enunciado da questão 10 (apêndice A), incluindo texto explicando a possibilidade de deixar em branco os itens relacionados aos estabelecimentos desconhecidos pelos respondentes.

### *3.1.7 Limitações da pesquisa*

Conforme Marconi e Lakatos (2007), através da delimitação da pesquisa são estabelecidos os limites para a investigação, que podem ocorrer em relação ao assunto, à extensão e outros fatores como meios humanos, econômicos e o prazo.

Assim, a presente pesquisa limita-se primeiramente ao assunto proposto pelo objetivo geral, plano de negócios para um bar e restaurante mexicano, e a origem dos dados coletados, referentes à cidade de Chapecó, abrangendo a extensão dos fatores relacionados apenas à realidade do local onde foi realizada a pesquisa. Outros fatores que limitaram o estudo foram o tempo, sendo realizado de agosto de 2009 a novembro do mesmo ano.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho são realizadas a apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, disponível no apêndice A. Primeiramente, apresenta-se uma análise simples, por meio de tabelas e gráficos de pizza, facilitando a visualização dos resultados. Após isto, apresentam-se alguns cruzamentos de dados, buscando identificar informações relevantes para a elaboração do plano de negócios.

### 4.1 Tabulação simples

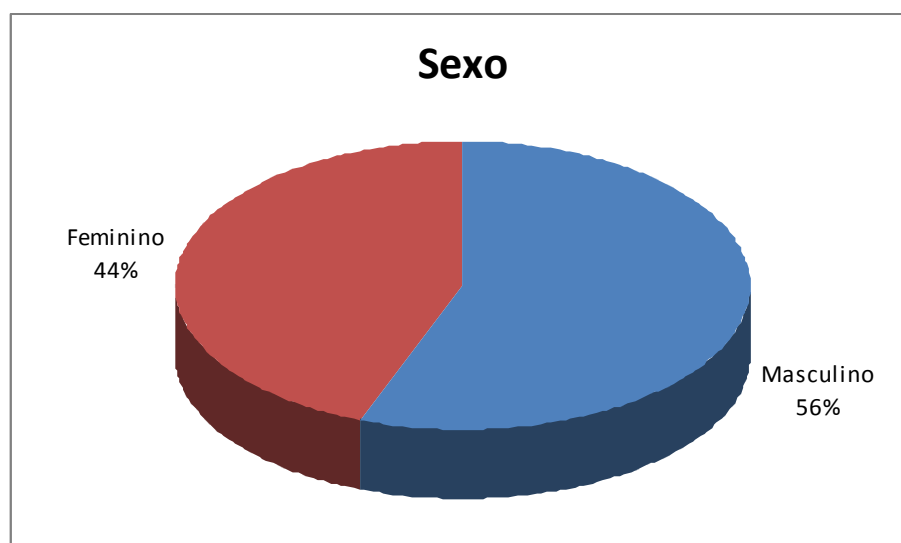
Na primeira questão do instrumento de coleta de dados, buscou-se identificar o sexo dos respondentes, cujo resultado aparece a seguir:

1) Sexo dos respondentes:

**Tabela 1 - Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
Masculino	114	114	56%
Feminino	90	204	44%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

**Dados primários, 2009.**



**Gráfico 1: Sexo dos respondentes.**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.



Conforme tabela 1 e o gráfico 1, dos 204 respondentes da pesquisa, 114 foram do sexo masculino e 90 foram do sexo feminino, representando respectivamente 56% e 44% da amostra.

## 2) Idade dos entrevistados

**Tabela 2 - Idade**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
Menos de 18 anos	20	20	10%
entre 18 e 25 anos	83	103	40%
entre 26 e 35 anos	43	146	21%
entre 36 e 45 anos	31	177	15%
entre 46 e 55 anos	22	199	11%
mais de 56 anos	5	204	3%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Dados primários, 2009

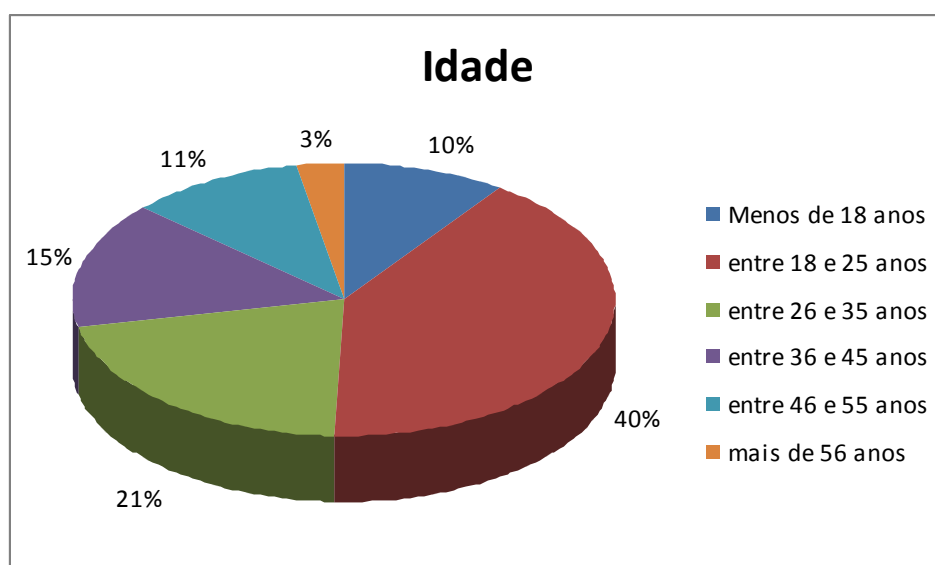


Gráfico 2: Idade dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 2, verifica-se que o maior número dos entrevistados, 83, tem idade entre 18 e 25 anos, representando 40 % da amostra. Já, as pessoas com idade entre 26 e 35 anos representam 21% dos respondentes, o que corresponde a 43 pessoas. Além disto, percebe-se que a faixa etária com menor número de respondentes foi daqueles com mais de 56 anos, representando somente 3% do total.

Na terceira questão, buscou-se identificar qual a ocupação dos entrevistados, obtendo os resultados a seguir.

3) Ocupação:

**Tabela 3 – Ocupação**

Ocupação	Frequência	Frequência acumulada	Frequência relativa
Profissional liberal	18	18	9%
Funcionário público	34	52	17%
Autônomo	9	61	4%
Estudante	81	143	40%
Funcionário privado	31	173	15%
Do lar	4	177	2%
Agricultor	2	179	1%
Outros	25	204	12%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

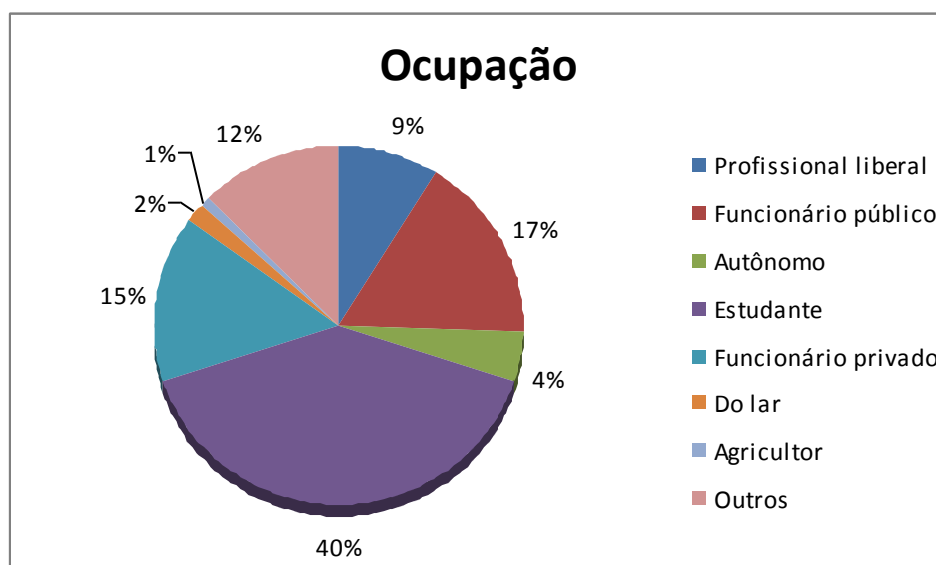


Gráfico 3: ocupação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Pode-se perceber, de acordo com a tabela 3 e gráfico 3, que a ocupação com maior frequência entre os respondentes foi estudante, com 81 pessoas, correspondendo a 40% do total. A segunda ocupação com maior incidência de respostas foi funcionário público com 34 respondentes, o que equivale a 17% da amostra. Já os funcionários de empresas privadas, autônomos, *do lar*, profissionais liberais, agricultores, e outros, representam 15%, 4%, 2%, 9%, 1% e 12% respectivamente dos respondentes.

Em seguida, buscou-se identificar qual a renda familiar mensal das pessoas que participaram da pesquisa.

## 4) Renda familiar mensal:

**Tabela 4 - Renda familiar mensal**

Renda mensal	Freqüência	Freqüência acumulada	Freqüência relativa
até 500 reais	7	7	4%
de 501 a 1000 reais	14	22	7%
de 1001 a 2500 reais	47	69	23%
de 2501 a 3500 reais	43	112	21%
de 3501 a 5000 reais	49	161	24%
de 5001 a 7000 reais	18	179	9%
acima de 7000 reais	25	204	12%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

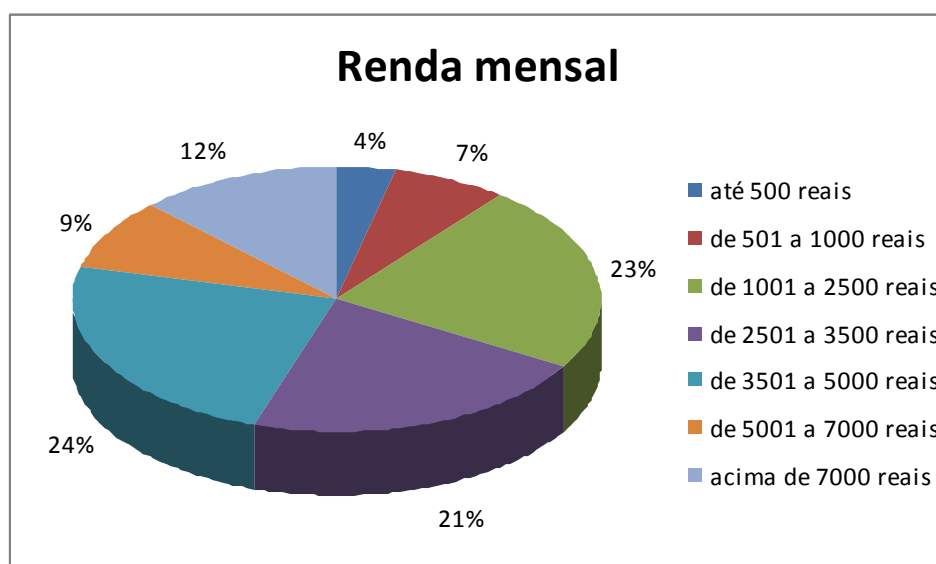


Gráfico 4: renda mensal familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Os resultados obtidos demonstram que houve grande diversidade de renda entre os respondentes da pesquisa. A maior incidência foi de 49 pessoas que tem renda familiar mensal entre R\$ 3501,00 a R\$ 5000,00, ou seja, 24% do total de 204 respondentes. Em segundo lugar, com 23% aparecem as pessoas com renda familiar mensal de R\$ 1001,00 a R\$ 2500,00. A terceira maior freqüência, 43 pessoas, representando 21% da amostra têm renda entre R\$ 2501,00 e R\$ 3500,00.

Em seguida, buscou-se saber também se os participantes da pesquisa moravam ou não em Chapecó.

5) Reside ou não em Chapecó:

**Tabela 5 - Reside ou não em Chapecó**

<b>Reside em Chapecó</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência acumulada</b>	<b>Freqüência relativa</b>
Sim	182	182	89%
Não	22	204	11%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

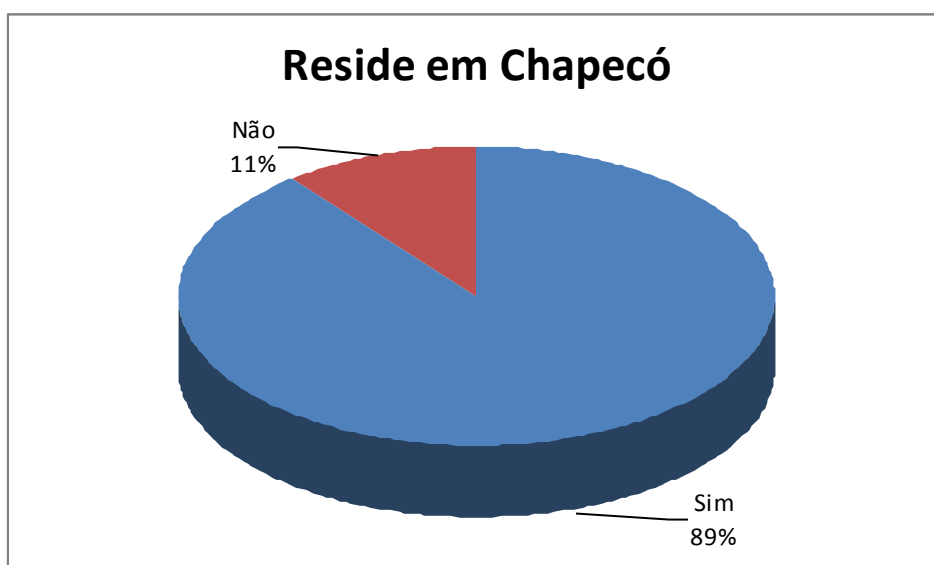


Gráfico 5: Reside ou não em Chapecó.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Como apresentado no gráfico 5, nota-se que a grande maioria dos respondentes, 182 pessoas, ou 89% da amostra residem em Chapecó, enquanto o restante, 22 pessoas, ou 11% residem em outros municípios.

A sexta questão do instrumento de coleta de dados procurou identificar a quantidade de pessoas que costumam freqüentar os bares e similares da cidade para se divertirem à noite. Esta questão é considerada uma pergunta de corte, pois os respondentes que assinalaram a opção “b) Não,” foram instruídos a pularem diretamente para a questão 15 do questionário. Desta forma, obtiveram-se os resultados a seguir.

6) Freqüenta os bares/restaurantes:

**Tabela 6 - Freqüenta ou não os bares de Chapecó**

<b>Freq. bar em Chapecó</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Freqüência acumulada</b>	<b>Freqüência relativa</b>
Sim	172	172	84%
Não	32	204	16%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

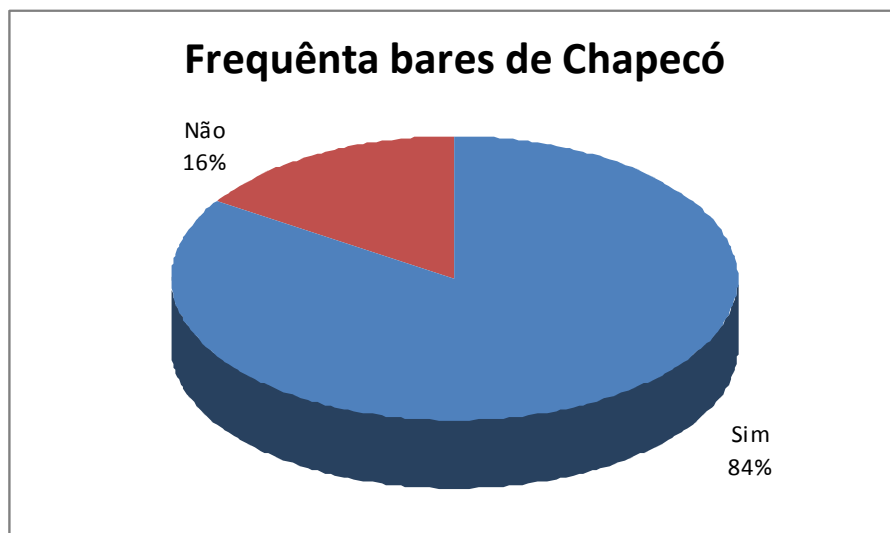


Gráfico 6: Frequenta ou não os bares da cidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se que 172 pessoas, ou 84%, a maioria dos respondentes, frequentam os bares/restaurantes para se divertirem na noite de Chapecó. O restante, 32 pessoas ou 16% não têm o mesmo costume.

A sétima pergunta do questionário procurou identificar entre os 172 respondentes da questão anterior a frequência com que costumam ir aos bares e similares da cidade.

7) Frequência que vai aos bares:

**Tabela 7 - Frequência que vai a bares**

<b>Frequência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência</b>
	<b>a</b>	<b>acumulada</b>	<b>relativa</b>
uma ou duas vezes por mês	67	67	39%
uma vez por semana	71	138	41%
duas a três vezes por semana	31	168	18%
mais de três vezes / semana	4	172	2%
<b>Total</b>	<b>172</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

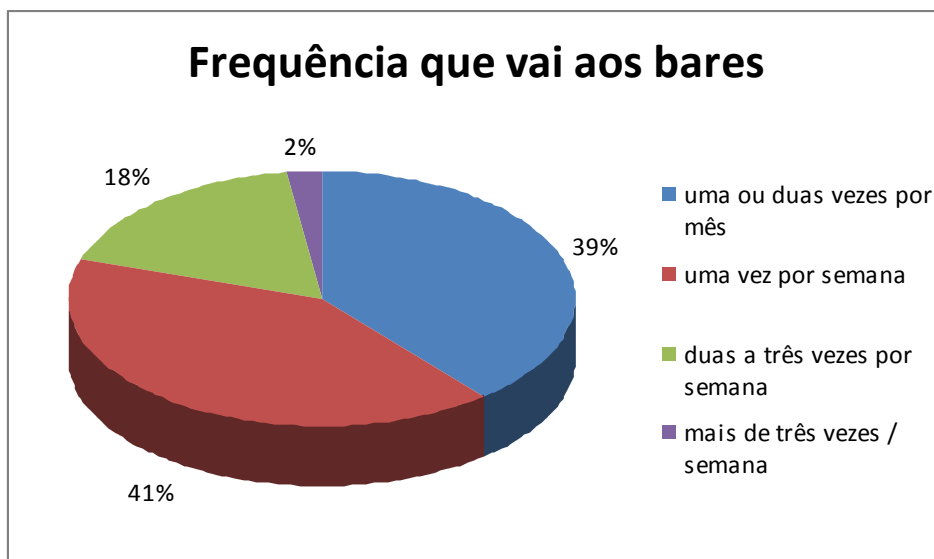


Gráfico 7: Frequência com que vai a bares/restaurantes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os resultados apresentados observa-se que 41% dos entrevistados freqüentam os bares e afins uma vez por semana e 39% freqüentam uma ou duas vezes por mês. A terceira maior freqüência apresentada foi de 31 pessoas, ou 18% do total (172) com o hábito de freqüentar estes estabelecimentos duas a três vezes por semana. Apenas 4 pessoas, ou 2% do total freqüentam mais de três vezes por semana. Portanto, verifica-se que 61% destas pessoas freqüentam bares/restaurantes pelo menos uma vez por semana.

Na seqüência, por meio da oitava pergunta do questionário, procurou-se identificar qual o estabelecimento que é mais freqüentado pelos respondentes.

8) Bar/restaurante que mais freqüenta:

**Tabela 8 - A qual bar vai com mais freqüência**

Bar	Freqüência	Freqüência acumulada	Freqüência relativa
Premier Bier	65	65	38%
14 Bis	33	98	19%
Casa da Mata	22	119	13%
Cia do Chopp	11	130	6%
Cia Gourmet	16	147	9%
Outro.	25	172	15%
<b>Total</b>	<b>172</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

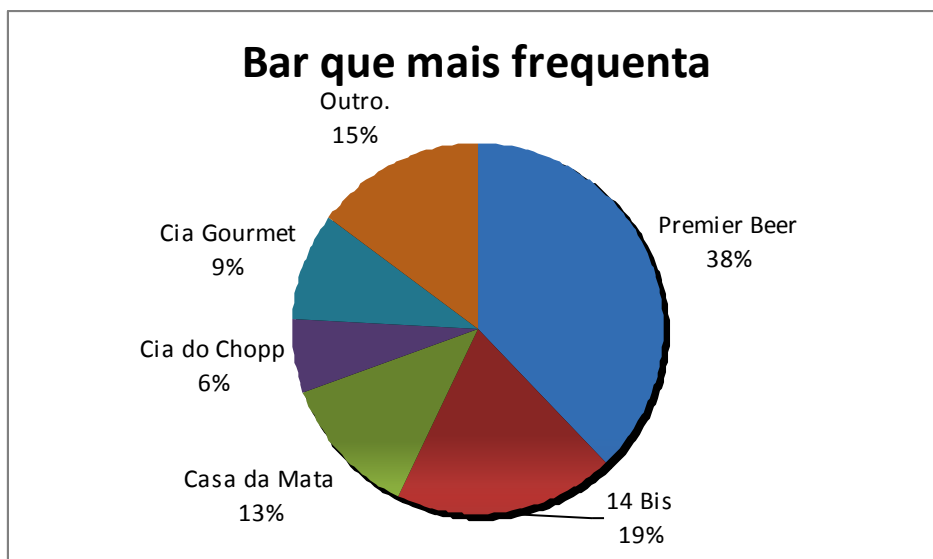


Gráfico 8: Bar que mais frequenta.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se no gráfico 8 que 65 ou 38% do total (172) disseram ir com mais frequência ao Premier Bier. O segundo bar mais frequentado pelos participantes da pesquisa foi o 14 Bis, com 33 pessoas, ou 19% do total. Já a terceira maior parte dos respondentes, 25 pessoas, 15%, disseram frequentar outros bares, diferentes dos citados no questionário. Além disso, os bares Casa da Mata, Cia Gourmet e Cia do Chopp, foram assinalados por 13%, 9% e 6% dos respondentes, respectivamente.

A questão posterior buscou identificar o hábito dos respondentes de consumir ou não comida nos bares citados. Desta forma, obteve-se os resultados apresentados a seguir.

#### 9) Consume ou não comida nos bares:

**Tabela 9 - Hábito de consumir comidas nos bares**

Consome comida	Frequência	Frequência acumulada	Frequência relativa
Sim	110	110	64%
Não	62	172	36%
<b>Total</b>	172		100%

Fonte: Dados primários, 2009.

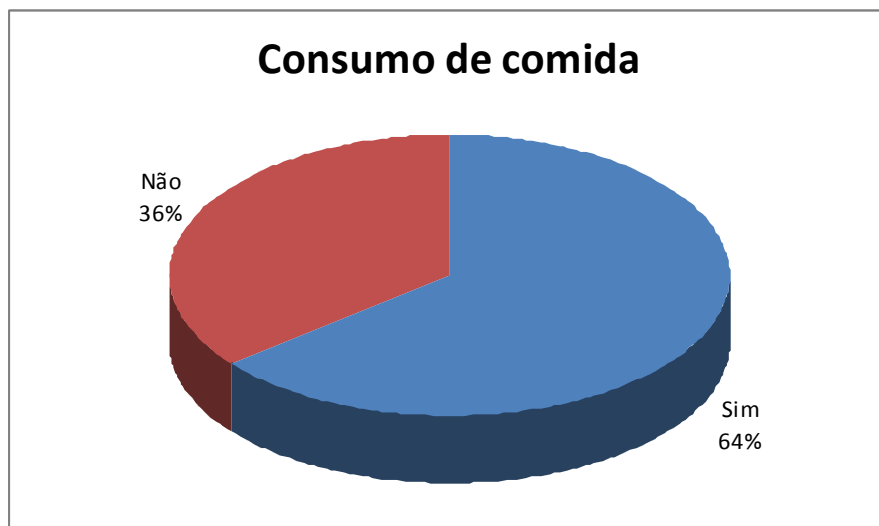


Gráfico 9: Consumo de comida nos bares.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Percebe-se que a maioria dos respondentes, 64%, costuma consumir comidas quando freqüentam os bares e restaurantes citados. Esta informação é julgada importante pelo pesquisador, pois indica um comportamento de consumo interessante para o tipo de empreendimento que se pretende implementar.

10) Ordem de importância em que determinados fatores ou aspectos são considerados pelos respondentes ao optarem por um bar/restaurante:

Esta questão do instrumento de coleta de dados foi formulada buscando identificar a ordem de importância em que determinados fatores ou aspectos são considerados pelos respondentes ao optarem por um bar/restaurante. Para tabular e analisar os resultados obtidos utilizou-se o método proposto por Zickmund (2006) para o cálculo de ordenações sumarizadas. Para este cálculo foi elaborada uma escala de 1 a 7 aonde foi atribuído o menor número (1) para o fator mais importante para a escolha do bar, enquanto que para o fator de menor importância os respondentes atribuíram o maior número (7). Assim, somando-se as freqüências obtidas por cada número da escala (1,2,3,4,5,6,7) para cada fator citado multiplicados por estes mesmos números obteve-se uma nova escala que representa a ordenação sumarizada da importância dos fatores na escolha pelo bar. Desta maneira quanto menor a “pontuação” do fator, maior a sua importância. Diante do exposto, apresenta-se a seguir, tabela 10 com a ordenação sumarizada resultante e o gráfico 10.



**Tabela 10 - Fatores mais importantes**

<b>Fatores</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Colocação</b>
Ambiente	324	1°
Atendimento	576	2°
Publico que frequenta	585	3°
Música	684	4°
Cardápio (bebidas/comidas)	789	5°
Localização	891	6°
Preço entrada/couvert	947	7°

Fonte: Dados primários, 2009

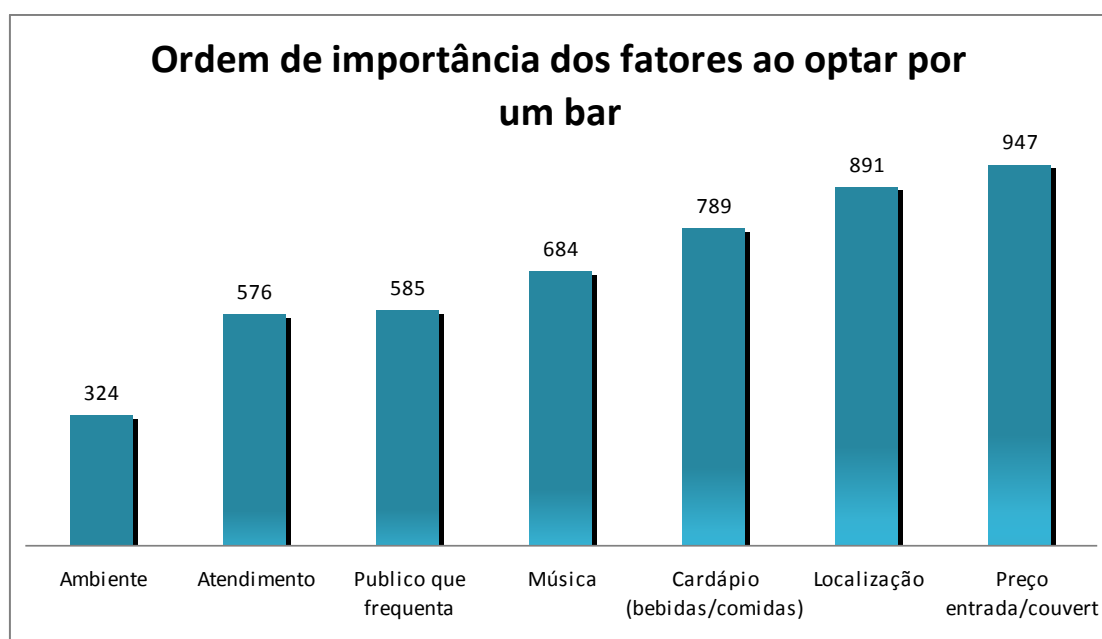


Gráfico 10: Ordem de importância ao optar por um bar.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Verifica-se que o item considerado o 1° em ordem de importância e, portanto, o mais importante para os respondentes ao optar por um bar foi o fator “ambiente”, com pontuação igual a 324. O segundo fator mais importante, com 576 pontos, é o “atendimento”, seguidos pelo público que frequenta o local em 3° lugar, com 585 pontos, e pela música, em 4° lugar, com 684 pontos. Os últimos três fatores menos importantes foram o cardápio, a localização e preço da entrada/couvert. Estes dados, portanto, demonstram que aspectos relacionados ao ambiente, como, limpeza, iluminação, decoração, conforto, climatização, devem merecer atenção especial no novo empreendimento. Além disto, observa-se que a população pesquisada considera o preço da entrada/couvert não tão importante, sendo desta forma, menos sensíveis ao preço.

Através da pergunta seguinte do questionário, buscou-se identificar qual a avaliação dos respondentes sobre os aspectos preço, cardápio, entretenimento e

ambiente, referentes aos bares definidos como concorrentes principais do bar mexicano proposto pelo trabalho.

11) Avaliação dos bares concorrentes:

<b>Premier Bier</b>	preço	atendimento	cardápio	entretenimento	ambiente
muito bom	3%	6%	6%	30%	15%
bom	57%	36%	69%	52%	61%
nem bom nem ruim	24%	49%	22%	12%	21%
ruim	12%	7%	0%	4%	3%
muito ruim	4%	1%	3%	1%	0%
Total (121)	100%	100%	100%	100%	100%
<b>14 Bis</b>	preço	atendimento	cardápio	entretenimento	ambiente
muito bom	3%	9%	3%	26%	12%
bom	55%	40%	72%	55%	55%
nem bom nem ruim	33%	36%	19%	16%	24%
ruim	7%	16%	3%	3%	9%
muito ruim	2%	0%	2%	0%	0%
Total (105)	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Casa da Mata</b>	preço	atendimento	cardápio	entretenimento	ambiente
muito bom	8%	43%	48%	3%	57%
bom	59%	49%	39%	33%	36%
nem bom nem ruim	21%	5%	13%	57%	5%
ruim	7%	2%	0%	5%	2%
muito ruim	5%	2%	0%	2%	0%
Total (110)	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Cia do Chopp</b>	preço	atendimento	cardápio	entretenimento	ambiente
muito bom	15%	2%	11%	7%	2%
bom	37%	41%	52%	20%	4%
nem bom nem ruim	35%	37%	28%	54%	52%
ruim	11%	17%	7%	15%	24%
muito ruim	2%	2%	2%	4%	17%
Total (83)	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Cia Gourmet</b>	preço	atendimento	cardápio	entretenimento	ambiente
muito bom	8%	17%	37%	0%	40%
bom	73%	57%	50%	25%	42%
nem bom nem ruim	17%	23%	13%	68%	15%
ruim	0%	3%	0%	3%	3%
muito ruim	2%	0%	0%	3%	0%
Total (109)	100%	100%	100%	100%	100%

Quadro1: avaliação da concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

A respeito da análise realizada nesta questão, ressalta-se que o número de respondentes é variável para cada estabelecimento, sendo os seus percentuais de resposta relativos ao total de respondentes de cada bar.

Desta forma, através do Quadro 1, observa-se que em relação ao preço, o bar que obteve a melhor avaliação pelos clientes, classificando-o entre bom e muito bom, foi o Cia Gourmet, com 81% dos respondentes que freqüentaram o local. O segundo bar com maior percentual de clientes que o avaliaram entre bom e muito bom em relação ao preço foi a Casa da Mata com 67%. Já o bar que obteve menor percentual de respondentes o classificando desta forma foi o Cia do Chopp com 52%. Desta forma, diante dos resultados apresentados, constata-se que em todos os casos, os bares foram classificados pela maioria de seus clientes como tendo preços entre “bom e muito bom”, o que pode indicar que estão satisfeitos com os preços praticados por estas empresas.

Outra informação que pode ser obtida através do quadro 1 é em relação ao aspecto “ambiente”, descrito pelos resultados da questão anterior como o 1º em ordem de importância ao optar por um bar. Nota-se que em relação a este aspecto, o concorrente que obteve a melhor avaliação, entre bom e muito bom, foi a Casa da Mata, com 93% de respostas nesta faixa. Na seqüência, estão o Cia Gourmet (82%), Premier Bier (76%), 14 Bis (67%) e Cia do Chopp (6%), em 2º, 3º, 4º e 5º lugares, respectivamente. Além disto, observa-se que o Cia do Chopp além de obter a menor freqüência de respostas o avaliando positivamente, obteve também a maior avaliação negativa (41%), entre ruim e muito ruim, sobre este aspecto.

O atendimento, 2º aspecto mais importante conforme os participantes da pesquisa, foi avaliado como bom e muito bom por 92% dos clientes na Casa da Mata, 74% no Cia Gourmet, 49% no 14 Bis, 43% no Cia do Chopp e 42% no Premier Bier.

Acerca do cardápio, observa-se que o Premier Bier foi classificado como bom e muito bom por 90% dos respondentes, o Cia Gourmet e a Casa da Mata, ambos com 87% das respostas nesta faixa e o 14 Bis e o Cia do Chopp com 75% e 63% respectivamente. Assim, pode-se constatar que todos os concorrentes foram avaliados de maneira positiva pela maioria dos seus freqüentadores em relação a este aspecto.

Já sobre o entretenimento, os concorrentes que alcançaram melhor avaliação (bom e muito bom) foram o Premier Bier para 82% dos respondentes e o 14 Bis para 81% dos respondentes. Os outros três concorrentes citados foram classificados desta forma por menos de 40% dos pesquisados, e obtiveram maior percentual de resposta os

classificando como “nem bom nem ruim” acerca desse aspecto, obtendo, portanto, uma avaliação neutra.

A décima segunda questão teve o objetivo de identificar o quanto em média é gasto pelos respondentes quando vai a um bar. Deste modo, apresentam-se os resultados a seguir.

12) Gasto médio por ida à um bar:

**Tabela 12 - Quanto gasta em média**

<b>Gasto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
menos de 10 reais	0	0	0%
de 10 a 30 reais	14	14	8%
de 31 a 50 reais	62	76	36%
de 51 a 70 reais	56	132	33%
de 71 a 90 reais	25	158	15%
mais de 90 reais	14	172	8%
<b>Total</b>	<b>172</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

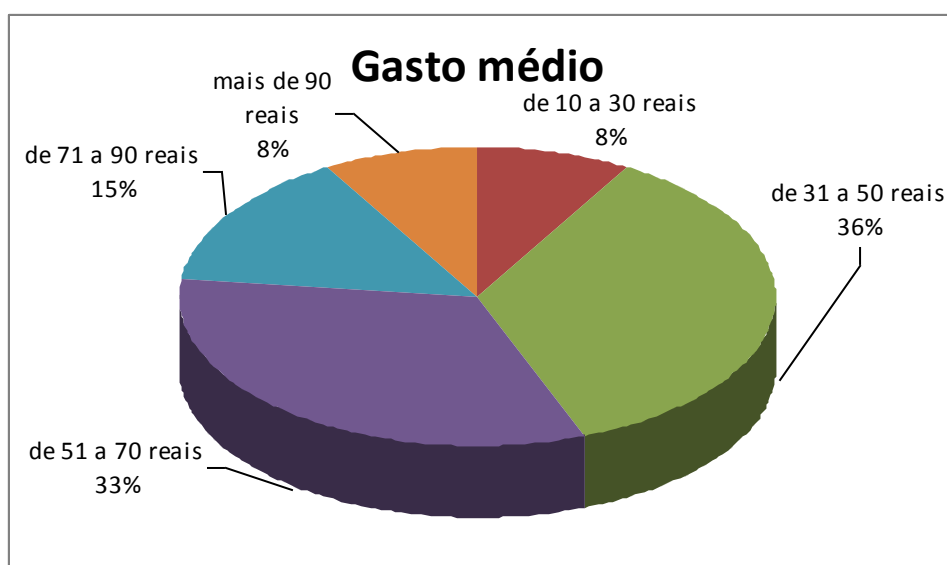


Gráfico 12: Gasto médio por ida aos bares.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Percebe-se que as faixas de gasto médio com maiores frequências entre a amostra pesquisada é de R\$ 31,00 a R\$ 50,00 e de R\$ 51,00 a R\$ 70,00, com 62 (36%) e 56 (33%) pessoas respectivamente. Pela tabela percebe-se também que nenhuma das pessoas entrevistadas gasta menos de R\$ 10,00 e apenas 8% delas gasta acima de R\$ 90,00.

Dando continuidade, através da décima terceira pergunta do questionário, buscou-se identificar se os respondentes realizam ou não *happy-hour* e em qual estabelecimento.

13) Hábito de fazer *happy-hour*:

**Tabela 13 - Costume de fazer *happy-hour***

Costume	Frequência	Frequência acumulada	Frequência relativa
Não	139	139	81%
Sim, no Premier Bier	2	141	1%
Sim, no 14 Bis.	14	156	8%
Sim, na Casa da Mata.	4	159	2%
Sim, na Cia do Chopp.	0	159	0%
Sim, no Cia Gourmet.	2	161	1%
Sim em outro local.Qual?	11	172	6%
<b>Total</b>	<b>172</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009

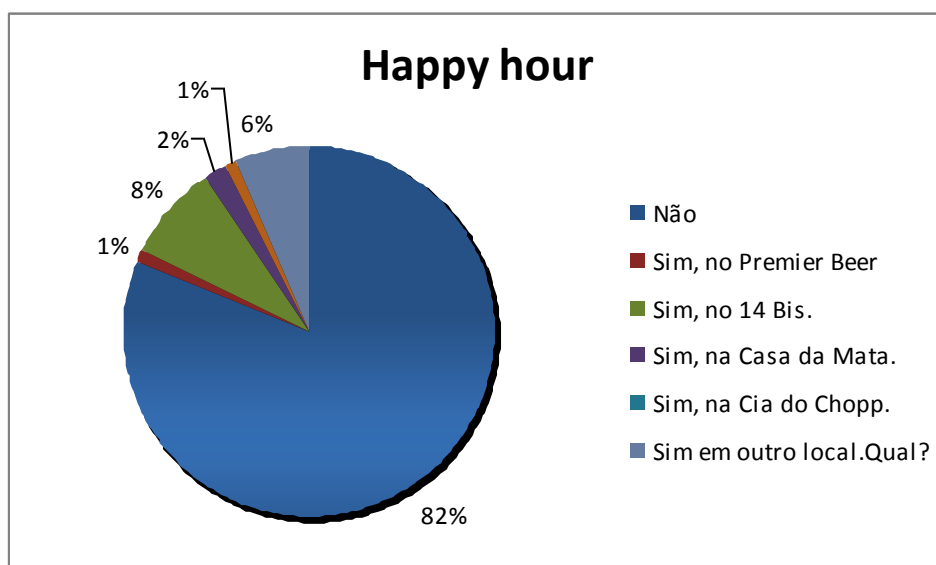


Gráfico 13: Costume de fazer *happy-hour*.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os resultados apresentados, observa-se que a grande maioria dos respondentes, 82%, disseram que não costumam fazer *happy-hour*. Dentre os que disseram que sim, 8% o faz no bar 14 Bis, 6% em outros bares diferentes dos citados pelo trabalho, 2% na Casa da Mata e apenas 1% no Premier Bier.

A questão seguinte procurou identificar os principais meios de comunicação/informação utilizados pelos entrevistados para saber a respeito da programação e das promoções dos bares/restaurantes de Chapecó.

## 14) Principais meios de informação utilizados:

**Tabela 14 - Principais meios de informação utilizados**

Meio de informação	Frequência	Frequência acumulada	Frequência relativa
Televisão	6	6	3%
Anúncios em jornais/revistas	8	14	4%
Internet	46	60	24%
Flyers/panfletos	37	97	19%
“Boca a boca”	83	180	44%
Rádio	10	190	5%
<b>Total</b>	<b>190</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

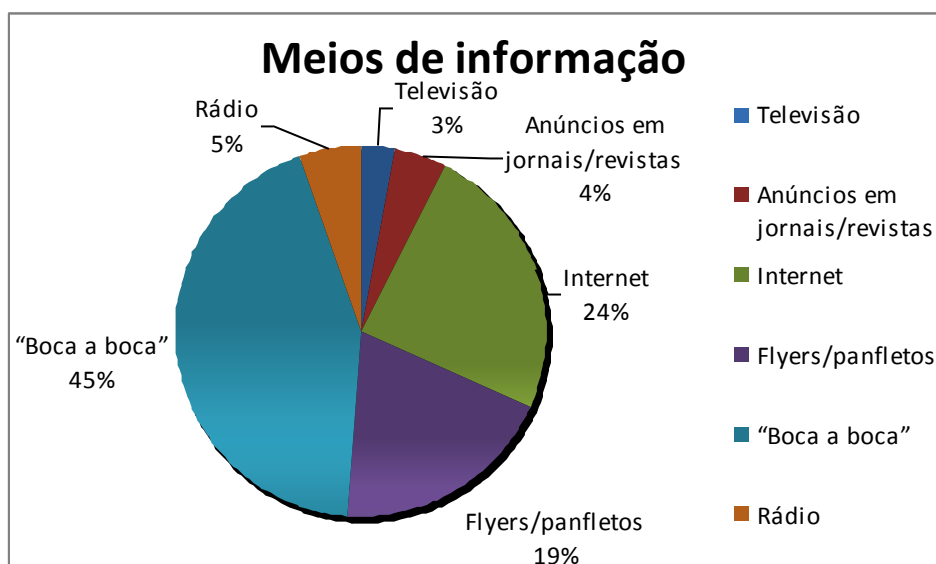


Gráfico 14: Principais meios de informação utilizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Por meio do gráfico 14, percebe-se que o principal meio de informação utilizado pelos respondentes é o “boca a boca” com 45% de respostas, seguido pela internet com 24% e pelos *flyers*/panfletos com 19%. Nota-se também que rádio, jornais e revistas e a televisão são os meios menos utilizados.

A décima quinta questão teve como objetivo identificar quantos dos respondentes conhecem ou já freqüentaram um bar no estilo mexicano.

15) Conhece ou já frequentou bar mexicano:

**Tabela 15 - Frequentou ou conhece bar mexicano**

<b>Frequência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
Sim	81	81	40%
Não	123	204	60%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009.

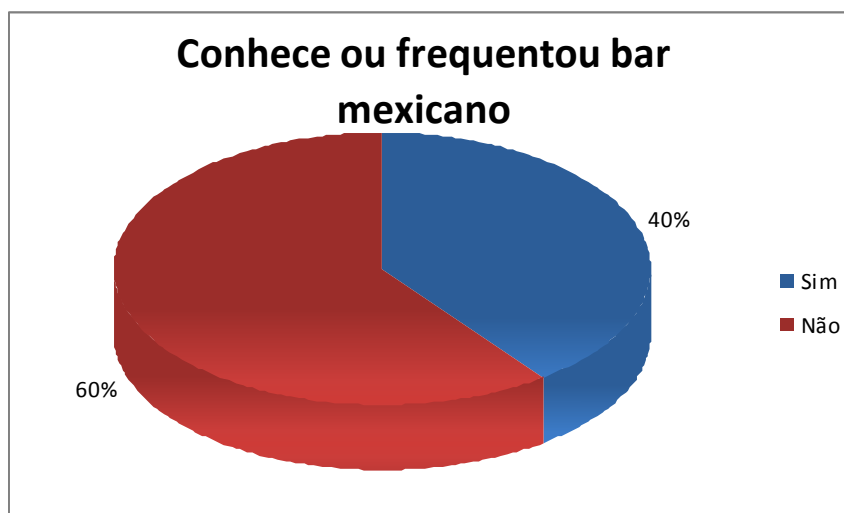


Gráfico 15: Conhece ou já frequentou bar mexicano.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se que a maior parte dos respondentes, 60%, não conhece e nunca frequentou um bar mexicano. Conseqüentemente, 81 pessoas ou 40 % do total (204) disseram responderam o contrário.

Diante deste resultado, a questão posterior procurou identificar se as pessoas que já frequentaram/conhecem um bar mexicano gostaram deste tipo de estabelecimento.

16) Gostou ou não de bar mexicano:

**Tabela 16 - Avaliação sobre bar mexicano**

<b>Gostou</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
Sim	52	52	65%
Não	2	54	2%
Indiferente	27	81	33%
<b>Total</b>	<b>81</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009



Gráfico 16: Gostou ou não de bar mexicano.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Conforme o gráfico 16 verifica-se que entre os entrevistados que já frequentaram ou conhecem um bar mexicano, a maioria, 66%, gostou deste tipo de estabelecimento. Outros 33% destes se disseram indiferentes, e apenas 2% não gostaram.

Por fim, através da décima sétima pergunta do questionário quis-se saber se os respondentes frequentariam ou pelo menos gostariam que houvesse em Chapecó um bar mexicano.

17) Frequentaria ou gostaria que houvesse bar mexicano em Chapecó:

**Tabela 17 - Intenção de frequentar bar mexicano**

<b>Frequentaria/gostaria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
Sim	155	155	76%
Não	5	161	3%
Não sei	43	204	21%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2009



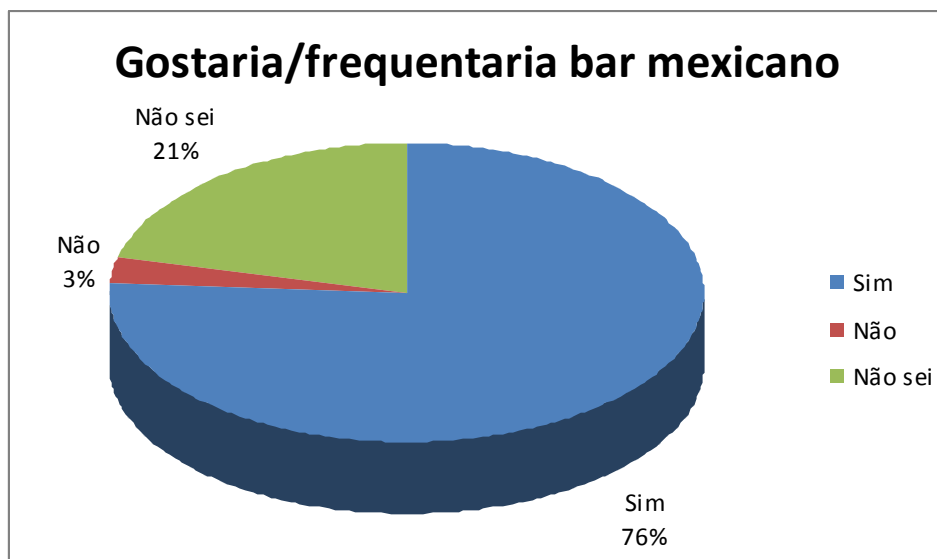


Gráfico 17: Gostaria/frequenteria bar mexicano.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se que a maior parcela, 76% dos respondentes disseram que frequentariam ou gostariam que houvesse em Chapecó um bar com estilo mexicano. Já os que não frequentariam ou gostariam correspondem a apenas 3% da amostra pesquisada.

## 4.2 Cruzamento de dados

Nesta parte da análise dos dados, realiza-se o cruzamento entre as respostas das pessoas que se enquadram nas faixas etárias correspondentes ao público alvo do empreendimento (entre 18 e 25 anos e entre 26 e 35 anos) com a frequência que costumam ir a bares e similares, o gasto médio por noite e os principais meios de informação utilizados para saber da programação e promoções dos concorrentes.

### 4.2.1 Público alvo X frequência que vai a bares/restaurantes

Para realizar esta análise apresenta-se a tabela 18 e o gráfico 18 na página a seguir:

**Tabela 18 - Frequência que vai a bares**

<b>Frequência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
uma ou duas vezes por mês	49	49	42%
uma vez por semana	43	92	37%
duas a três vezes por semana	22	114	18%
mais de três vezes / semana	4	118	3%
<b>Total</b>	<b>118</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários.

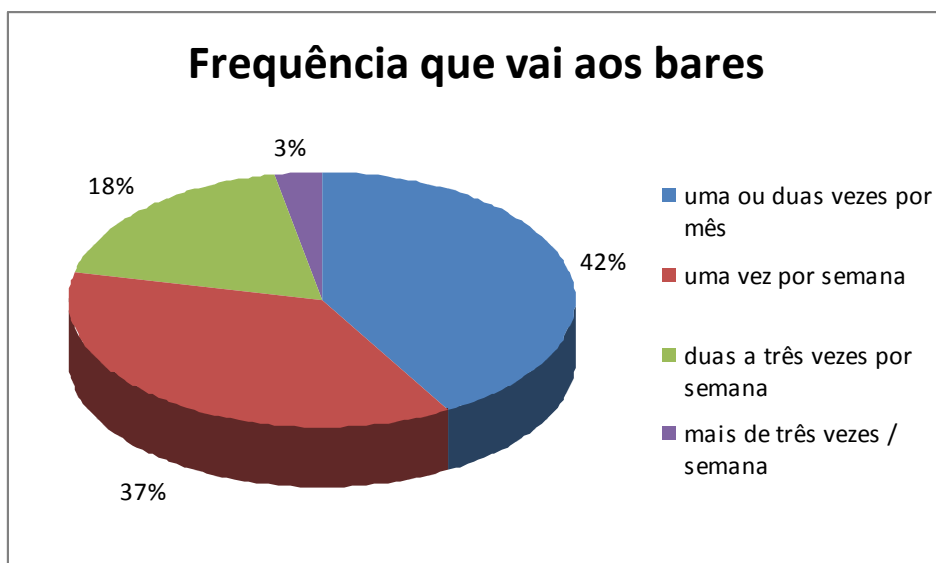


Gráfico 18: público alvo X frequência que sai.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se que das 118 pessoas pertencentes às faixas etárias correspondentes ao público alvo do bar mexicano, 42% saem uma ou duas vezes por mês, e o restante 58% saem de duas a mais vezes por semana. Esta informação é interessante para o negócio, pois pode indicar qual o comportamento do público alvo em relação à quantidade de vezes que costuma sair para se divertir nos bares da cidade.

#### 4.2.2 Público alvo X gasto médio

Também se buscou analisar qual o gasto médio realizado pelo público alvo quando frequenta os bares da cidade. Assim, seguem os resultados:

**Tabela 19 - Quanto gasta em média**

<b>Gasto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>
menos de 10 reais	0	0	0%
de 10 a 30 reais	13	13	7%
de 31 a 50 reais	40	53	23%
de 51 a 70 reais	45	98	26%
de 71 a 90 reais	13	110	7%
mais de 90 reais	7	118	4%
<b>Total</b>	<b>118</b>		<b>68%</b>

Fonte: Dados primários.

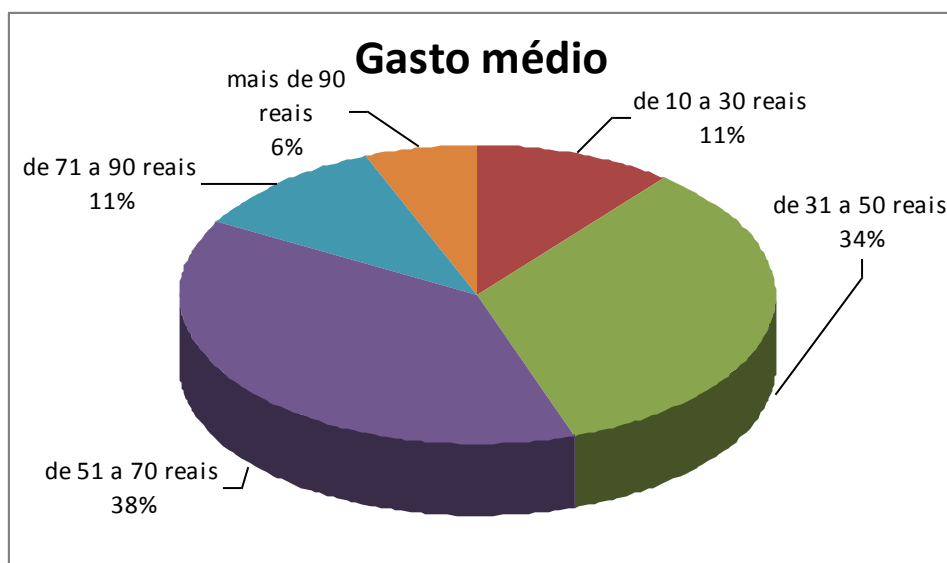


Gráfico 19: público alvo X gasto médio.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Conforme o gráfico 19 percebe-se que 38% dos respondentes que correspondem ao público alvo do bar mexicano gastam em média de 51 a 70 reais, 34% gastam de 31 a 50 reais, 11% gastam de 71 a 90 reais e 6% gastam mais de 90 reais. Desta forma, pode-se inferir que o perfil de consumo do público alvo indica que o seu gasto médio é de pelo menos 31 reais.

#### 4.2.3 Público alvo X Gostaria/frequêntaria bar mexicano

Outra informação que se procurou obter foi qual o percentual de pesquisados do público alvo que frequêntaria ou gostaria que houvesse em Chapecó um bar mexicano. Assim, apresentam-se os resultados:

**Tabela 20 - Intenção de frequentar bar mexicano**

Frequenteria/gostaria	Freqüência	Freqüência acumulada	Freqüência relativa
Sim	101	101	50%
Não	2	103	1%
Não sei	23	126	12%
<b>Total</b>	126		62%

Fonte: Dados primários

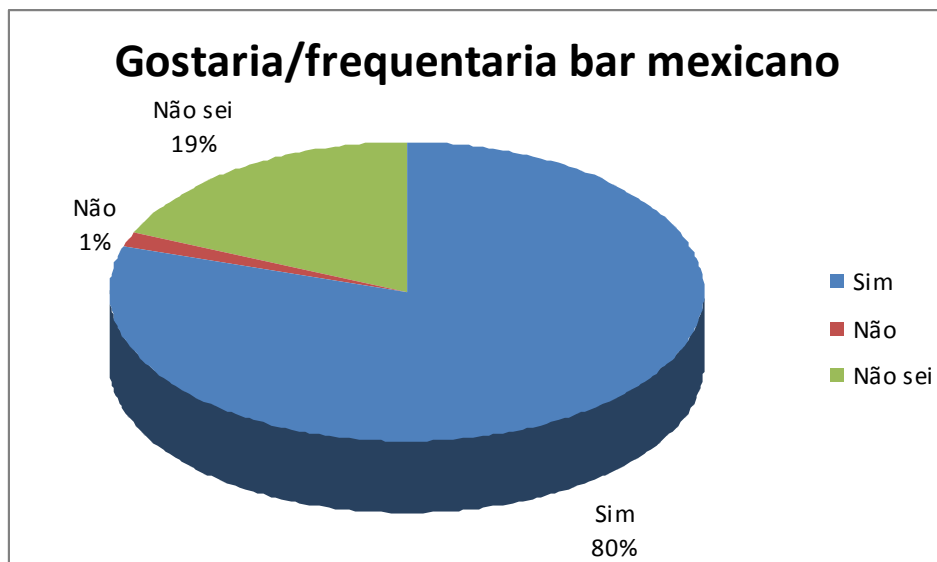


Gráfico 20: público alvo X meios de informação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com o gráfico verifica-se que 80% dos respondentes que fazem parte do público alvo do empreendimento frequentariam ou gostariam que houvesse um bar mexicano em Chapecó.

Com esta questão encerra-se a parte de apresentação e análise dos dados obtidos pela pesquisa de mercado realizada para o estudo. A seguir são apresentados o Plano de Negócios e a Conclusão do trabalho.

## 5 O PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção do trabalho, apresenta-se o plano de negócio do bar e restaurante mexicano propriamente dito, abordando aspectos como a descrição e caracterização da empresa, seus produtos e serviços, descrição do ambiente externo e mercado, análise estratégica, plano operacional do negócio, plano de marketing e, por fim, o plano financeiro para o empreendimento.

### 5.1 Descrição da empresa

A empresa objeto deste plano de negócios caracteriza-se como um bar e restaurante mexicano, que será localizado na cidade de Chapecó, Santa Catarina. A escolha por este tipo de bar e restaurante deu-se pelo interesse e gosto pessoal do seu idealizador por este tipo de estabelecimento e também pela intenção e oportunidade de proporcionar aos habitantes da referida cidade uma nova opção de entretenimento e gastronomia, sendo que se trata de uma novidade na região, uma vez que não existe ainda nenhum estabelecimento deste tipo nesta localidade.

A proposta do empreendimento é, portanto, oferecer um local com capacidade para 300 pessoas onde as pessoas possam desfrutar de pratos da culinária mexicana e atrações musicais em um ambiente descontraído e agradável, com decoração inspirada na cultura do México. Para isto, o ambiente contará com decoração especial de cores vivas trazendo elementos típicos como *sombreros*, *cactus*, e pimentas. Além disto, serão utilizados móveis de madeira rústica, utensílios de cerâmica e argila e também acessórios de ferro forjado. A iluminação também será diferenciada, proporcionando um clima aconchegante.

O funcionamento da empresa será de terça à domingo, a partir das 17:30 horas até as 03:00 horas da manhã. A escolha por este horário de funcionamento se dá pela intenção de atrair clientes que busquem um lugar para realizar um *happy-hour* após o trabalho, jantar e ou sair para se divertir.

O público alvo do negócio caracteriza-se principalmente por pessoas jovens, de 18 a 35 anos, que frequentam a noite chapecoense. Desta forma, conforme será descrito no plano de marketing, serão definidas estratégias específicas para conquistar e reter estes clientes.

### *5.1.1 Produtos e serviços*

O bar e restaurante oferecerá aos seus clientes um cardápio variado com opções de comidas e bebidas tipicamente mexicanas. Como pratos principais, serão oferecidos opções de *tacos*, *burritos*, *tortillas*, *fajitas*, *quesadillas* e *nachos*. Todos estes serão preparados de acordo com receitas típicas da culinária mexicana, utilizando de ingredientes selecionados, visando a qualidade dos pratos e a total satisfação dos clientes. Serão oferecidas também *drinks* especiais a base de tequila, além de cervejas, refrigerantes, sucos e água.

A prestação do serviço será realizada de maneira cordial, ágil e educada por todos os funcionários da empresa, buscando oferecer um atendimento de qualidade que possa se tornar uma referência do negócio. Para isto, os responsáveis pelo bar e restaurante estarão sempre fiscalizando os funcionários, procurando orientá-los e motivá-los para a realização do trabalho com a qualidade esperada.

É importante salientar que o bar e restaurante além de oferecer alimentação, pretende ser uma opção de diversão, principalmente à noite, através da apresentação de atrações musicais e outros eventos.

### *5.1.2 Localização*

O bar e restaurante será localizado no centro de Chapecó, bairro onde se encontra a maioria dos bares e demais estabelecimentos deste tipo. A escolha por localizar o negócio em uma região central da cidade se dá pelo fato de proporcionar ao bar uma maior visibilidade e também maior facilidade de acesso para os clientes. Além

disto, esta localização facilita a logística de compras de matérias-primas e insumos para a empresa, em virtude de os principais fornecedores de alimentos situarem-se também nesta região da cidade, diminuindo desta forma o tempo e os custos para o fornecimento. Como locação ideal para o bar, visualiza-se o calçadão, que se situa em uma região nobre do centro, próximo a Avenida Getúlio Vargas, a principal e mais conhecida Avenida da Cidade.

### *5.1.3 Equipe gerencial e de operações*

Nesta seção descreve-se a estrutura da equipe gerencial que colocará em operação o negócio proposto. Inicialmente, a empresa contará com dois sócios, sendo um deles responsável pela gerência financeira e administrativa enquanto outro responsável pela gerência de marketing e relacionamento com o cliente. Além destes a empresa contará com 2 caixas, um chefe de cozinha, 3 auxiliares de cozinha e uma equipe de garçons/atendentes composta por 10 pessoas. A seguir, descreve-se cada um dos cargos citados e as suas atribuições.

- a) Sócio gerente administrativo e financeiro: responsável pela gestão de todos os aspectos administrativos relacionados ao negócio, desde a contratação, pagamento da mão-de-obra, monitoramento e controle do desempenho dos colaboradores, bem como do controle e operacionalização dos aspectos financeiros do bar como fluxo de caixa, previsões e planejamento orçamentário. Pró-labore de 2500 reais;
- b) Sócio gerente de marketing e relacionamento com os clientes: ficará responsável pela criação de estratégias de marketing, promoção e propaganda dos produtos e serviços oferecidos, além de estabelecer políticas de relacionamento com o cliente, visando a sua multiplicação e retenção. Pró-labore de 2500 reais;
- c) Cozinheiro chefe: ficará a cargo deste a elaboração e preparação dos pratos e drinks que serão disponibilizados aos clientes. Caberá a ele também a fiscalização e monitoramento do desempenho dos seus auxiliares. Remuneração: 1000 reais;

- d) Auxiliares de cozinha: trabalharão em conjunto com o chefe de cozinha fornecendo todo o suporte necessário, desde a preparação dos pratos até o monitoramento dos estoques e realização de pedidos de compra de matérias-primas junto ao gerente administrativo. Remuneração: 500, reais;
- e) Caixa: será responsável por cuidar do recebimento do pagamento realizado pelos clientes, auxiliará também no controle do fluxo de caixa e no fechamento das contas ao final de cada período. Remuneração: 600 reais;
- f) Garçons/atendentes: serão responsáveis por atender e servir os clientes, anotando os pedidos e repassando os mesmos ao pessoal da cozinha do bar. Remuneração: 700 reais.

A remuneração dos funcionários foi definida de acordo com o que é pago para cada cargo em um dos concorrentes citados no trabalho.

#### *5.1.4 Estrutura organizacional*

A empresa irá operar obedecendo à estrutura proposta pelo organograma apresentado a seguir, elaborado de acordo com a departamentalização funcional, que conforme Maximiano (2006) consiste naquela em que se atribui a cada uma das unidades de trabalho uma função organizacional, sendo este um tipo de departamentalização simples, recomendado para empresas no começo de vida, geralmente de pequeno porte e que produzem poucos produtos ou fornecem apenas um serviço, como é o caso do empreendimento descrito neste trabalho. Também por meio do organograma, representado no gráfico 21, visualiza-se a estrutura hierárquica da empresa e a amplitude de controle de cada cargo.



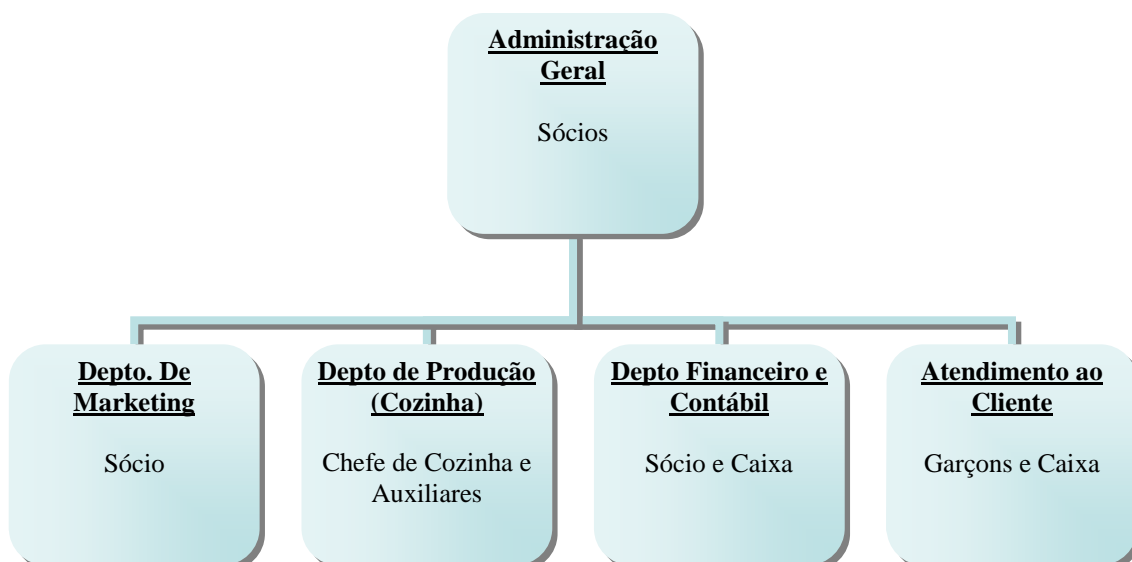


Gráfico 21. Organograma do Bar  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

#### 5.1.5 Aspectos jurídicos-legais

O bar mexicano adotará a forma jurídica de Sociedade Limitada, que caracteriza-se por duas ou mais pessoas que se unem para exercer profissionalmente uma atividade econômica de produção de bens ou prestação de serviços. Neste caso, todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital social, sendo este tipo de sociedade regida pelo novo Código Civil (Dornelas, 2005). Em relação ao regime tributário, a empresa optará pelo enquadramento no *Simples Nacional*

Para iniciar a sua operação a organização buscará acessoria do SEBRAE do município de Chapecó, além da contratação de um contador profissional para o registro da empresa nos seguintes órgãos:

- a) Junta Comercial;
- b) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- c) Secretaria Estadual de Fazenda;
- d) Prefeitura do Município a fim de obter o alvará de funcionamento;
- e) Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);

- f) Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social – INSS/FGTS”.
- g) Corpo de Bombeiros Militar.

O bar mexicano realizará todos os procedimentos necessários para sua atuação em conformidade com a Lei.

## **5.2 Análise do mercado consumidor, fornecedor e concorrência**

Ao analisar o ambiente externo, primeiramente é necessário realizar uma contextualização, procurando descrever as principais características da cidade escolhida para a instalação no negócio.

O bar mexicano, conforme já mencionado anteriormente, será instalado no município de Chapecó, situado no oeste catarinense, que atua como principal pólo desta região, composta por cerca de 200 municípios e compreende aproximadamente 2 milhões de habitantes (Prefeitura Municipal de Chapecó, 2009).

Chapecó é reconhecida nacionalmente como um grande pólo agro-industrial por abrigar a sede de algumas das principais empresas processadoras e exportadoras de carnes de suínos, aves e derivados do Brasil. Segundo dados da sua Prefeitura (2009), o município atualmente possui uma população estimada em 180 mil habitantes. Além disto, abriga mais de 10 instituições de ensino superior, onde mais de 14 mil pessoas realizam cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. Estes dados são interessantes para o objeto deste trabalho, pois se acredita que indicam um número expressivo de pessoas que podem se enquadrar no perfil do público-alvo do empreendimento.

### 5.2.1 Concorrência

Conforme abordado na fundamentação teórica deste trabalho, os concorrentes podem ser caracterizados por todas as empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes ao mesmo grupo de consumidores ou clientes.

Diante do exposto, a seguir, são apresentados os principais concorrentes diretos identificados, seus produtos e serviços, seus pontos fortes e pontos fracos e também aspectos relacionados à satisfação e fidelidade de seus clientes.

O primeiro concorrente analisado é o Premier Bier. Localizado na Avenida Getúlio Vargas, 300s, é atualmente um dos melhores estabelecimentos da cidade. Oferece aos seus clientes uma ampla variedade de pratos e porções de aperitivos, além de uma extensa lista de bebidas nacionais e importadas. Como principais destaques do Premier Bier, pode-se citar a excelente estrutura física do estabelecimento que tem capacidade para 500 pessoas distribuídas em 3 ambientes, bar principal, salão do palco e área externa. Outro destaque deste estabelecimento é a clientela fiel, que frequenta o estabelecimento, principalmente às quintas-feiras, quando ocorrem shows de música sertaneja universitária. Principalmente neste dia o bar opera com lotação máxima, sendo o destino mais procurado pelo público da cidade. Além disto, o estabelecimento realiza outras festas durante a semana com estilos musicais variados.

O premier Bier, porém, conforme observação direta do pesquisador é um local considerado caro. Na maioria dos dias são cobradas entradas de R\$ 15,00 e R\$ 20,00 reais para mulheres e homens, respectivamente. Os valores cobrados pelas bebidas também são dos mais altos praticados na cidade.

Segundo os resultados obtidos pela pesquisa de mercado realizada para o trabalho, os aspectos que foram considerados como sendo os melhores do Premier Bier foram o entretenimento, ambiente e o cardápio. Já o aspecto que obteve a pior avaliação dos clientes foi o atendimento.

Outro concorrente direto observado para o futuro empreendimento é o 14 Bis. Localizado também na Avenida Getúlio Vargas, a principal da cidade, o estabelecimento conta com um amplo bar, palco para shows, camarote vip, bar externo e boate na parte superior do prédio. O cardápio é bastante amplo e variado, com opções quentes e frias, de pratos e aperitivos. Também oferece muitas opções de bebidas, tendo como diferencial a *torre de chopp* artesanal.

Como opção de entretenimento oferece basicamente as mesmas opções que o concorrente anterior, porém com o diferencial de possuir uma boate no piso superior onde são tocadas músicas eletrônicas. A vantagem principal desta estrutura é que pode oferecer aos frequentadores dois ambientes distintos com músicas distintas, sendo assim uma característica atrativa para pessoas que buscam diversidade musical. Da mesma forma que o Premier Bier, o principal atrativo do estabelecimento são os shows de sertanejo universitário, porém às sextas-feiras. Em relação ao preço é semelhante ao estabelecimento anterior.

Além disto, de acordo com os respondentes de acordo com os resultados da pesquisa mercadológica realizada, constata-se que, assim como o concorrente anterior, os melhores aspectos do 14 Bis são o entretenimento, o ambiente e o cardápio. Por outro lado, o que precisaria ser melhorado, segundo os participantes da pesquisa é o atendimento, que obteve a pior avaliação.

Também atuando como possível concorrente direto para o bar proposto pelo plano de negócios tem-se o bar Casa da Mata. Assim como os outros já mencionados, situa-se na Avenida Getúlio Vargas também no centro da cidade. O estabelecimento tem um ambiente sofisticado, com várias mesas e também algumas televisões espalhadas pelo recinto onde são exibidos DVDs musicais. O bar apresenta uma excelente área externa, do tipo deck onde existem mesas e as pessoas podem visualizar o movimento da Avenida. De maneira diferente dos concorrentes supracitados, a Casa da Mata atua principalmente com o serviço de garçons que realizam a tomada dos pedidos nas mesas dos clientes. Eventualmente também ocorrem apresentações musicais ao vivo, de voz e violão. Em relação à alimentação, são oferecidas diversas opções de comidas muito semelhantes às dos concorrentes anteriormente citados. Na Casa da Mata geralmente não é cobrada entrada, salvo quando ocorrem apresentações musicais ao vivo. Em relação aos anteriores, este bar pode ser considerado uma opção mais “tranquila” onde as pessoas na maioria das vezes permanecem nas mesas.

O bar Cia do Chopp é outro concorrente direto considerado pelo trabalho. Localizado no prolongamento da Avenida Getúlio Vargas no centro de Chapecó, dispõe de uma ampla área externa e interna de bar com mesas e cadeiras. Além disto, possui uma boate em anexo, onde geralmente apresentam-se DJs tocando variados tipos de música. Porém o Cia do Chopp tem como foco principal as atrações de músicas regionais “nativistas” trazendo frequentemente shows deste tipo. Desta forma, o público que frequenta este bar diferencia-se de certa forma do público que frequenta os outros

bares citados. Quanto aos produtos oferecidos, o bar oferece cardápio variado, porém mais simples que os anteriores e também com preço mais acessível.

O último dos concorrentes diretos identificados para o empreendimento que se pretende implantar é o Cia Gourmet. Este bar e restaurante localiza-se também no centro da cidade. Possui 2 ambientes, interno e externo, destacando-se este último, onde geralmente são exibidos DVDs de música em um telão. Este bar, diferentemente dos outros tem o foco mais voltado à alimentação do que à diversão. Desta forma, é freqüentado principalmente por pessoas que buscam realizar um *happy-hour*, bebendo e comendo aperitivos.

A seguir, apresenta-se o quadro 2 com os principais pontos fortes e pontos fracos identificados para cada um dos concorrentes citados anteriormente. Cabe ressaltar que esta avaliação foi realizada de acordo com observação direta do pesquisador e também levando em consideração os resultados apontados pela questão 11 do questionário aplicado na pesquisa de mercado.

<b>Concorrente</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Premier Bier	Entretenimento Ambiente Cardápio	Atendimento
14 Bis	Entretenimento Ambiente Cardápio	Atendimento
Casa da Mata	Atendimento Ambiente Cardápio	Entretenimento
Cia do Chopp	Cardápio Atendimento	Ambiente Entretenimento
Cia Gourmet	Preço Atendimento Ambiente	Entretenimento

Quadro 2: Pontos fortes e pontos fracos da concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor, 2009.

Em virtude da proposta do Bar mexicano, de atuar tanto como uma opção de alimentação como de diversão noturna, são listados a seguir estabelecimentos que atuam

como concorrentes indiretos para o empreendimento, desde bares/restaurantes e lanchonetes até boates e casas de shows.

Bares, restaurantes e lanchonetes:

- a) Água Doce Cachaçaria;
- b) Alo Pizza;
- c) Bar e Lanchonete Pontinho da Gurizada;
- d) Barylan Lanches Ltda;
- e) Bob's;
- f) Chico Toicinho Pizzaria;
- g) Churraskito;
- h) Cia do Lanche;
- i) Donsini Restaurante e Pizzaria;
- j) Focco's American Bar;
- k) Forno D'oro;
- l) Galpao Grill e Pizzaria;
- m) Janga Dog;
- n) Lancheria Ponto 63;
- o) Lanchonete Avenida;
- p) Orient In Box;
- q) Overdog Lanches;
- r) Pasteca;
- s) Pizzaria Bona Pasta;
- t) Pizzaria Dom Marco;
- u) Pizzaria Don Vilella;
- v) Pizzaria Restaurante Via Pizza;
- w) Planeta Pizza;
- x) Restaurante Barriga Verde;
- y) Restaurante Baytaka;
- z) Restaurante Cantina Nono Antonio;
- aa) Restaurante D'italia;
- bb) Restaurante e Churrascaria Boi Na Brasa;
- cc) Restaurante e Churrascaria Paiol;
- dd) Restaurante e Pizzaria Dalla Pizza;
- ee) Restaurante e Pizzaria Franciscan;

- ff) Restaurante Karaoke Avenida;
- gg) Restaurante Samuray ;
- hh) Space Food Lanchonete;
- ii) Strike Boliche Bar;
- jj) Giga Bar.

Boates, danceterias e casas de shows:

- a) Amazon Club;
- b) Moai Club;
- c) Estação Music Hall.

Conforme apresentado, verifica-se, portanto, a existência de inúmeros concorrentes indiretos para o novo negócio, em sua grande maioria os restaurantes como opção de alimentação e as boates e similares no que diz respeito ao entretenimento e diversão.

### *5.2.2 Fornecedores*

Outro elemento importante para a abertura de um novo negócio, conforme visto no embasamento teórico, são os fornecedores que, são os responsáveis por prover os insumos necessários para que a empresa possa operar. A seguir são listados os principais possíveis fornecedores identificados:

- a) Fornecedores de bebidas:
  - ACB Bebidas: Rua Rio de Janeiro, 145 D, Centro. Fone: 49 3323-2874
  - Distribuidora Bebidas Vicenzi Ltda: Rua Índio Condá, 314 D – Centro. Fone: Rua Índio Condá, 314 D - Centro - - - 49 3322-4600
  - Distribuidora de Bebidas Sulamérica Ltda: Rua Eurico Gaspar Dutra, 539 e - São Cristovão. Fone 49 3329-5006
  - Mercado Bebidas Didomenico: Avenida Porto Alegre, 1156 D - Centro . Fone: 49 3322-3223

- Vonpar Refrescos S/A: Rua Plinio Arlindo de Nes Km 5 - Lider – Fone: 49 3324-2455
- Tozzo e Cia Ltda: Av. Fernando Machado, 1653-D - Centro Fone/Fax: 49 3323-0657

b) Fornecedores de alimentos:

- Tozzo e Cia Ltda: Av. Fernando Machado, 1653-D - Centro Fone/Fax: 49 3323-0657
- Doal Distribuidora Oeste de Alimentos: Rua São Pedro 2529E – Parque das Palmeiras. Fone: 49 3331-5200
- Cantu Alimentos: Rua 7 de Setembro, 1980 D - Centro - - - 49 3322-5270
- Supermercado Brasão Centro: Avenida Fernando Machado, 226 E – Centro. Fone: 49 3323-5455
- Supermercado Celeiro Super Center: R. Rui Barbosa – 441 E – Centro. Fone: 49 3321-1600

Ressalta-se que esta listagem foi elaborada levando-se em consideração a conveniência e o conhecimento prévio do pesquisador em relação aos possíveis fornecedores de insumos para o empreendimento. No entanto, para uma escolha definitiva reconhece-se a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada junto aos possíveis fornecedores, realizando a análise de aspectos como qualidade dos produtos, serviço de entrega, preço e condições de pagamento.

### 5.2.3 Clientes

De acordo com o conceito e propósito do o empreendimento, estabeleceu-se como público-alvo a população jovem, de 18 a 35 anos, que frequenta os bares de Chapecó para realizar *happy-hours*, alimentar-se e divertir-se durante a noite. Desta forma, estima-se que o tamanho da clientela-alvo potencial para o bar considerando a faixa etária seja em torno de 14 mil pessoas. (Prefeitura Municipal de Chapecó, 2009)



A demanda pelos serviços e produtos oferecidos, acredita-se que é grande, pelo hábito conhecido dos jovens de procurar locais para se divertirem à noite. Este comportamento é próprio da faixa-etária, que procura satisfazer suas necessidades de lazer e integração social nos bares e demais estabelecimentos do ramo de entretenimento.

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa de mercado, verificou-se que a maioria deste público costuma sair pelo menos duas vezes por semana para se divertir. Isto comprova a demanda por serviços de entretenimento como o proposto pelo negócio. Além disto, também se observou que o perfil de consumo destas pessoas é caracterizado por gastos médios acima de 31 reais por cada vez que frequenta os bares e afins da cidade.

Este grupo de pessoas demonstrou valorizar muito na escolha por um local para se divertir atributos como, ambiente do bar e o atendimento. Por sua vez, demonstraram que o preço da entrada ou couvert é o último atributo a ser considerado. Assim, pode-se inferir que não é um público que é muito sensível ao preço praticado, desde que sejam oferecidos produtos e serviços de qualidade, que satisfaçam as suas necessidades e expectativas.

#### *5.2.4 Análise estratégica*

Nesta seção, conforme tratado na fundamentação teórica do trabalho, são abordadas questões referentes ao mercado no qual a nova empresa pretende se inserir, buscando a identificação de ameaças e oportunidades inerentes ao negócio.

Primeiramente, acerca das ameaças, em virtude do mercado concorrente descrito anteriormente, considera-se que a nova empresa possa encontrar algumas barreiras à sua entrada, principalmente, por ações que os concorrentes podem desenvolver para defender a sua posição e reter os seus clientes. Além disto, outra ameaça que deve ser considerada diz respeito aos aspectos culturais da região. Deve-se levar em conta a possibilidade da aceitação pelo tipo de empreendimento proposto não ser satisfatória, uma vez que não existem ainda bares temáticos na região. Por outro lado, com o sucesso do empreendimento, podem surgir outros riscos, como a abertura de novas empresas que ofereçam os mesmo produtos e serviços. Esta prática, também pode vir a ser

praticada pelos concorrentes já instalados, incluindo em seus cardápios opções de comidas mexicanas e realizando festas temáticas em dias específicos da semana.

Já com relação às oportunidades, têm-se como principais fatores o crescimento populacional de Chapecó, principalmente atrelado à instalação de novas universidades de grande porte, como UFF – Universidade Federal da Fronteira Sul e a UPF – Universidade de Passo Fundo, que atrairão pessoas e investimentos para o município.

Além disto, o crescimento da economia como um todo é uma condição favorável ao empreendedorismo, juntamente com a perspectiva de crescimento do setor.

Como o negócio proposto, pretende destacar-se pelo pioneirismo em bares mexicanos na região e pela conseqüente diferenciação em relação à concorrência, acredita-se que possa ser criador de um novo tipo de proposta de valor ao cliente – bar temático mexicano, tornando-se referência neste sentido.

Assim, ao oferecer esta nova proposta leva vantagem em relação aos demais, e para manter isto buscará o fortalecimento da marca e a constante renovação, buscando desenvolver novos produtos e estratégias de relacionamento com o cliente, através de ações de marketing que serão descritas na seqüência do trabalho.

### **5.3 Plano de marketing**

Neste capítulo do trabalho, apresenta-se o Plano de Marketing, parte constituinte do Plano de negócios do empreendimento, que tem como finalidade apresentar como a empresa pretende atingir os seus clientes potenciais.

#### *5.3.1 Produto*

Conforme já apresentado no decorrer do trabalho, o “produto” do bar mexicano são as comidas típicas e o entretenimento. Primeiramente, a respeito da comida, ressalta-se que este é um dos principais diferenciais que se pretende oferecer aos clientes em relação ao que a concorrência oferece. Como também já foi mencionado,

nenhum dos estabelecimentos estudados oferece em seu cardápio opções de comidas típicas mexicanas.

Desta forma, através da elaboração de um cardápio variado, com opções de pratos individuais e porções de comidas mexicanas, com qualidade e apresentação diferenciadas, o negócio procurará atrair os clientes e buscando desenvolver uma grande aceitação pela comida mexicana, e a conseqüente fidelização desta clientela. Para melhor ilustrar o produto que se pretende oferecer, apresta-se o quadro 3, com exemplos de apresentação dos principais pratos:

<p>Tacos:</p> 	<p>Burritos:</p> 
<p>Tortillas:</p> 	<p>Quesadillas:</p> 



Quadro 3: exemplos de apresentação comida mexicana.  
Fonte: Google Images, fotos comida mexicana, 2009.

Em relação ao entretenimento, pretende-se oferecer aos clientes principalmente atrações de música típica mexicana e latina. Para isto, a empresa buscará periodicamente a contratação de artistas com repertório deste tipo para apresentações ao vivo no estabelecimento e também a exibição de DVDs de música do gênero, compondo o ambiente mexicano. Além disto, o ambiente do bar será decorado de forma diferenciada, totalmente inovadora para a cidade e região, com elementos que remetem à cultura do México, como *cactus*, móveis de madeira rústica, pintura em tons diferenciados, figuras de *mariachis*, *sombreros*, e *chillis* (pimentas).

### 5.3.2 Preço

Os preços a serem praticados pelo empreendimento serão determinados a critério dos sócios proprietários e pesquisas periódicas de preço junto aos concorrentes. Como referência inicial, serão adotados os preços praticados pelo principal concorrente, o Premier Bier, que foi o indicado como sendo o mais freqüentado pelos participantes da pesquisa. Como já citado anteriormente, neste local é cobrado para a entrada o valor de 15 reais para mulheres e 20 reais para homens, de terça a sábado. Deste modo, o novo empreendimento cobrará estes mesmos valores ao iniciar suas operações.

Posteriormente, cogita-se a possibilidade de trabalhar com preços promocionais durante os seus demais dias de funcionamento. Serão considerados para o estabelecimento dos preços também os custos totais de produção e funcionamento da empresa, que serão descritos no plano financeiro do negócio.

Tendo em vista os resultados obtidos pela pesquisa de mercado, que demonstraram que o preço é o último dos atributos levados em consideração pelos consumidores ao optarem por um bar, acredita-se que esta política de preços é adequada, porém será realizada de maneira flexível, podendo ajustar-se às novas estratégias, promoções, e flutuações do mercado.

### *5.3.3 Praça*

Como tratado na fundamentação teórica do trabalho, a praça, diz respeito a aspectos essenciais como a localização do negócio e os canais de distribuição para seus produtos e serviços.

Sobre a localização, pretende-se instalar o referido bar mexicano na região central de Chapecó, visando facilitar o acesso dos clientes e também uma maior visibilidade para o empreendimento. Apesar de os resultados da pesquisa de mercado indicarem que a localização foi um dos aspectos considerados menos importantes pelos respondentes, acredita-se que isto se deu, principalmente pelo fato de todos os concorrentes analisados situarem-se na mesma região da cidade, no centro. Assim, considera-se que não seria atrativo para os clientes ou interessante para o negócio a sua instalação em um local mais distante desta região. Cabe ressaltar que este é um negócio que utiliza a distribuição direta, ou seja, sem intermediários e, portanto, a venda será realizada no bar mexicano, diretamente ao cliente.

Acerca da distribuição, a localização pretendida também é vista como um facilitador para o recebimento das mercadorias, pela proximidade com os principais fornecedores.

Poderá ser considerada futuramente a possibilidade de utilizar outros meios de distribuição como a tele-entrega de comida mexicana e a realização de festas temáticas em eventos particulares e institucionais, configurando mais uma oportunidade e fonte de receitas para a organização.

### 5.3.4 Promoção e propaganda

Pretende-se colocar em prática, quando da abertura do negócio, um plano de comunicação e propaganda através das seguintes ações de marketing:

- a) Divulgação por meio de distribuição de *flyers*/panfletos: confecção e distribuição de 1000 *flyers* no centro da cidade e nas universidades.
- b) Plano de divulgação rádio Atlântida FM Chapecó: 10 inserções diárias de 30 s durante 7 dias;
- c) Anúncios em sites de eventos da cidade.

Os custos destas ações foram estipulados segundo consulta à agência *F6 publicidade* e constarão mais detalhadamente nos aspectos financeiros do empreendimento.

Além da divulgação inicial do empreendimento, pretendem-se realizar promoções especiais de porções e bebidas nos dias em que tradicionalmente o movimento é menor, visando reduzir a ociosidade produtiva do negócio. Desta forma, pretende-se trabalhar com as seguintes promoções:

- a) Terça-feira: rodízio de comidas mexicanas ao preço de 25 reais por pessoa. Será criado um cartão individual, onde o cliente acumula pontos a cada vez que freqüentar o rodízio, sendo o quinto grátis. Música ambiente, DVDs de shows.
- b) Quarta-feira: serão exibidos os jogos dos principais campeonatos de futebol, com promoção de cerveja em dobro até o final da partida e entrada grátis.
- c) Quinta-feira: 1 drink a base de tequila grátis para as mulheres e uma long neck para os homens. Música ao vivo.
- d) Sexta-feira: presença de *tequileiros e tequileiras*, distribuindo doses de tequilas grátis de hora em hora. Música ao vivo.
- e) Sábado: dia do Taco. Preços 30% mais baratos nas opções de tacos do cardápio. Música típica mexicana e latina ao vivo.
- f) Domingo: entrada grátis.

Além destas promoções de acordo com os dias da semana, pretendem-se oferecer descontos nos pratos e bebidas para os aniversariantes que comprovarem a sua data de nascimento mediante a apresentação de documento original de identidade.

Outra iniciativa é a criação do Clube da Tequila, através do qual o cliente participante, terá à sua disposição a garrafa de sua preferência com a devida

identificação exposta em local destacado no bar. Após a compra da quinta garrafa, o cliente receberá outra garrafa de brinde do bar.

Ressalta-se que não se esgotam aqui as possibilidades de promoções e iniciativas para a fidelização dos clientes, sendo necessária a constante atualização dos sócios e criação de alternativas inovadoras para aumentar a lucratividade da empresa.

## 5.4 Plano financeiro

Nesta parte do trabalho, são abordados os aspectos financeiros relacionados à abertura e operação do bar. Portanto, são incluídos os investimentos iniciais, a elaboração dos demonstrativos financeiros e, também, as técnicas de análise de viabilidade econômico-financeira para a implementação do negócio. Desta forma atendendo os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho. Para a realização desta análise, são considerados três cenários, otimista, pessimista e realista, com projeções estimadas a partir da observação direta e também por dados relacionados ao consumo médio dos respondentes da pesquisa de mercado.

### 5.4.1 Investimentos iniciais

Conforme discutido na fundamentação teórica do presente estudo, os investimentos iniciais dizem respeito ao montante de capital que deverá ser investido para a empresa começar a funcionar efetivamente. Dentre estes gastos, estão incluídos os investimentos fixos com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios de cozinha, e também o capital de giro.

Primeiramente são apresentadas as despesas pré-operacionais, conforme o quadro 4 seguinte:

Criação da marca e identidade visual:	R\$ 3.000,00
Registro da marca e empresa:	R\$ 330,00
Panfletagem:	R\$ 1.300,00
Anuncio na radio Alântida FM:	R\$ 945,00
Divulgação site Lokodokoko.com.br	Gratuito
Total	R\$ 5.575,00

Quadro 4: investimentos lançamento do bar mexicano.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.



Os gastos com investimentos fixos foram estipulados de acordo com o quadro 5, adotando-se valores dos itens conforme cotação de preços realizada pela Internet, nos sites Mercado livre e Americanas (2009):

investimento fixo			
	qtidade	valor	total
Freezer	2	R\$ 1,349.00	R\$ 2,698.00
Refrigerador	2	R\$ 1,350.00	R\$ 2,700.00
Fogão industrial	1	R\$ 679.00	R\$ 679.00
Forno microondas	1	R\$ 540.00	R\$ 540.00
Chapa a gás	1	R\$ 650.00	R\$ 650.00
Exaustor cozinha (coifa)	1	R\$ 849.00	R\$ 849.00
Expositor bebidas	3	R\$ 710.00	R\$ 2,130.00
Fritadeira	1	R\$ 525.00	R\$ 525.00
Processador de alimentos	1	R\$ 800.00	R\$ 800.00
Televisão LCD 32 ''	2	R\$ 1,700.00	R\$ 3,400.00
Jogo de mesa c/ 4 cadeiras	30	R\$ 500.00	R\$ 15,000.00
Banquetas bar	15	R\$ 49.00	R\$ 735.00
Utensílios de mesa	30	R\$ 35.00	R\$ 1,050.00
Utensílios para cozinha	1	R\$ 2,300.00	R\$ 2,300.00
Sistema de som	1	R\$ 1,500.00	R\$ 1,500.00
Computador	2	R\$ 1,200.00	R\$ 2,400.00
Reserva compra materiais	1	R\$ 1,000.00	R\$ 1,000.00
<b>Total</b>			<b>R\$ 38,956.00</b>
Reforma do local			R\$ 25,000.00
Decoração			R\$ 15,000.00
<b>Total</b>			<b>R\$ 78,956.00</b>

Quadro 5: investimentos fixos.

Fonte: adaptado de Rosa (2008).

Os itens descritos no quadro foram relacionados de acordo com Rosa (2008), sendo que servem apenas para uma estimativa, não descartando a necessidade posterior de compras de outras máquinas e equipamentos.

Outro aspecto que compõe o plano financeiro para o empreendimento é o capital de giro, que compreende o montante de dinheiro necessário para arcar com os estoques iniciais, despesas de manutenção e reserva de caixa e demais gastos operacionais da empresa.

Na seqüência, segue o quadro 6 com estas informações:

Capital de giro	
item	valor
Estoque inicial	R\$ 10,500.00
Despesa manutenção	R\$ 500.00
Reserva de caixa	R\$ 4,000.00
Aluguel	R\$ 5,000.00
Água	R\$ 300.00
Luz	R\$ 500.00
Telefone	R\$ 350.00
Salários e encargos sociais	R\$ 10,700.00
Pró-labore dos sócios	R\$ 5,000.00
Verba atrações musicais	R\$ 2,000.00
Material de expediente	R\$ 300.00
Serviço de limpeza	R\$ 2,000.00
<b>Total</b>	<b>R\$ 41,150.00</b>

Quadro 6: capital de giro.

Fonte: elaborado pelo autor, 2009.

Investimento inicial		
Despesas pré operacionais	R\$	5,575.00
Investimento fixo	R\$	78,956.00
Capital de giro	R\$	41,150.00
<b>Total do investimento</b>	<b>R\$</b>	<b>125,681.00</b>

Quadro 7: investimento inicial.

Fonte: elaborado pelo autor, 2009.

Considerando-se os valores obtidos das despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro apresentados, tem-se o valor inicial total do investimento de R\$ 125.681,00. Este valor, a princípio, será proveniente dos sócios.

### 5.4.2 Balanço patrimonial

A seguir no quadro 8 é apresentado o balanço patrimonial do primeiro movimento contábil do bar mexicano:

<b>BALANÇO PATRIMONIAL (VALORES EM R\$)</b>		
<b>BAR MEXICANO</b>		
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		41.150,00
Caixa	30.650,00	
Estoque	10.500,00	
<b>ATIVO PERMANENTE</b>		78.956,00
Equipamento e edificações	38.956,00	
Diferido (Despesas pré-operacionais)		5.575,00
Gastos reparos e decoração	40.000,00	
<b>TOTAL ATIVO</b>		125,681.00
<b>PASSIVO</b>		
<b>PASSIVO</b>		0
<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>		125,681.00
Capital social integralizado	125,681.00	
<b>TOTAL PASIVO E PATRIMONIO LÍQUIDO</b>		125,681.00

Quadro 8: balanço patrimonial.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Para a elaboração do balanço anterior, incluiu-se na conta “caixa” do ativo circulante o montante de capital relativo ao capital de giro, à exceção do valor do estoque. Desta forma, considerou-se o investimento em capital de giro para cobrir os custos relativos a operação do primeiro mês de funcionamento da empresa.

Tendo em vista a capacidade de atendimento do Bar mexicano prevista para 300 pessoas, realizou-se uma estimativa da receita de vendas proveniente dos produtos e serviços oferecidos, três cenários - otimista, realista e pessimista -, conforme se apresenta no quadro 9 abaixo:

Cenários	%	Capacidade	Pessoas por dia	Gasto médio	Total por dia	Total por mês
Otimista	70%	300	210	R\$ 25.00	R\$ 5, 250.00	R\$ 126, 000.00
Realista	50%	300	150	R\$ 25.00	R\$ 3, 750.00	R\$ 90, 000.00
Pessimista	30%	300	90	R\$ 25.00	R\$ 2, 250.00	R\$ 54, 000.00

Quadro 9: estimativa de vendas. Fonte: dados primários, 2009.

Cabe ressaltar que o consumo médio foi estipulado levando-se em consideração o valor de consumo mais freqüente na pesquisa de mercado, que foi de 31 reais. Ainda

assim, considerou-se apropriado determinar um valor médio de consumo para análise, de aproximadamente 15% abaixo deste valor, aumentando-se a margem de segurança. Outra consideração é que foi utilizado como base de cálculo 24 dias para cada mês, de acordo com os dias de funcionamento do bar mexicano, de terças-feiras a domingos.

#### 5.4.3 Demonstração do resultado do exercício

Tendo em vista as receitas de vendas estimadas anteriormente, apresenta-se o quadro 10 a seguir com as taxas referentes ao imposto SIMPLES nacional que incidirão sobre a empresa, para posteriormente ser apresentada também a projeção da DRE anual, em que poderá ser visualizado o lucro líquido estimado para o exercício:

Faixa de receita bruta		Alíquota total	Cenário
De R\$ 1.440.000,01	A R\$1.560.000,00	13,70%	(cenário otimista)
De R\$ 960.000,01	a R\$1.080.000,00	11,51%	(cenário realista)
De R\$ 600.000,01	a R\$ 720.000,00	9,78%	(cenário pessimista)

Quadro 10: Taxa do imposto SIMPLES em relação à receita bruta  
Fonte: RECEITA FEDERAL, 2009.

Demonstração do resultado do exercício anual			
DRE anual	Otimista	Realista	Pessimista
Receita vendas	R\$ 1, 512, 000.00	R\$ 1, 080, 000.00	R\$ 648, 000.00
(-) alíquota simples	R\$ 207, 144.00	R\$ 124, 308.00	R\$ 63, 374.40
(=) margem contrib.	R\$ 1, 304, 856.00	R\$ 955, 692.00	R\$ 584, 625.60
(-) custos fixos	R\$ 493, 800.00	R\$ 493, 800.00	R\$ 493, 800.00
(-) custos variáveis	R\$ 529, 200.00	R\$ 378, 000.00	R\$ 226, 800.00
(=) lucro op. Bruto	R\$ 281, 856.00	R\$ 83, 892.00	R\$ (135, 974.40)
(-) IR (35%)	R\$ 98, 649.60	R\$ 29, 362.20	-----
(=) Lucro líquido	R\$ 183, 206.40	R\$ 54, 529.80	-----

Quadro 11: Demonstração do Resultado do Exercício.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com o quadro 11, observa-se que para o cenário otimista o lucro líquido anual estimado é de **R\$ 183.206,00**, enquanto que para os cenários realista é de

**R\$ 54.529,80** e, para o cenário pessimista, não se obtém lucro, mas sim um prejuízo operacional bruto de **R\$ 135.974,40**.

#### ***5.4.4 Análise do ponto de equilíbrio***

O cálculo do ponto de equilíbrio (PE) é o valor a partir do qual a empresa equilibra suas receitas de vendas com as despesas e custos de operação. Ou seja, a partir deste ponto, a empresa passará a ter lucro. Assim, apresenta-se a seguir o cálculo para o empreendimento proposto:

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Substituindo na fórmula temos:

$$PE = 41.150,00 / 1 - (0,35 * 90.000,00 / 90.000,00) = 63.307,69$$

Adotando um custo variável de 35% sobre o valor da receita bruta de vendas obteve-se, portanto, um ponto de equilíbrio operacional de R\$ 63.307,69 em vendas mensais. Ressalta-se que este valor adotado para o custo variável foi obtido junto a um dos concorrentes estudados no trabalho.

#### ***5.5.5 Cálculo do payback***

Este indicador possibilita saber o prazo no qual o investidor terá o seu capital recuperado. Para este cálculo, são utilizados o lucro líquido e o total do investimento realizado. Em virtude do resultado de prejuízo apontado pela DRE anteriormente, exclui-se desta análise o quadro pessimista.

Desta forma, apresenta-se no quadro 12 os resultados obtidos para os cenários otimista e realista.

Payback: prazo de retorno sobre o investimento (investimento total/lucro líquido)	
Cenário Otimista	$R\$ 125,681.00/15.267,20 = 8,23 = \mathbf{9 \text{ meses}}$
Cenário Realista	$R\$ 125,681.00/4.544,15 = 27,66 = \mathbf{28 \text{ meses}}$

Quadro 12: *payback*.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009..

De acordo com os cálculos efetuados, observa-se um prazo de retorno para o investimento, ou *payback*, de aproximadamente 9 meses para o cenário otimista, e 28 meses para o cenário realista.

## 6 CONCLUSÃO

Resgatando o objetivo geral do presente estudo, buscou-se apresentar um plano de negócios para a abertura de um bar mexicano no município de Chapecó, Santa Catarina. Para isto, realizou-se a descrição da nova empresa, abordando as suas principais características como setor de atuação, os produtos e serviços a serem oferecidos, a estrutura organizacional adotada, a equipe gerencial e a análise estratégica do mercado, respondendo desta forma ao primeiro objetivo específico do trabalho. Acerca das características mais importantes da organização, destaca-se que atuará sob a forma de uma Sociedade Limitada, no ramo de bares e restaurantes. Como já comentado no decorrer do trabalho, terá como diferencial o pioneirismo na cidade em estabelecimentos temáticos inspirados na cultura do México, oferecendo aos seus clientes comidas típicas e música.

Além disto, foi analisado o mercado consumidor. Neste âmbito, constatou-se que empreendimento proposto é promissor, conforme a aceitação recebida pelos respondentes da pesquisa de mercado, em que 76% destes responderam que freqüentariam/gostariam que houvesse um bar deste tipo na cidade e os fatores relacionados ao crescimento e atração de investimentos, como a perspectiva de abertura de novas universidades de grande porte, e conseqüente vinda de novos estudantes da região, além da situação econômica da localidade pretendida para o empreendimento.

De maneira complementar, abordou-se o mercado fornecedor, identificando-se os principais *stakeholders* que poderão relacionar-se com a futura organização. O mercado concorrente também foi descrito e analisado, com base nas informações obtidas pela pesquisa de mercado realizada e por observação direta em todos os locais, assim, permitindo concluir que os possíveis principais concorrentes diretos para o negócio são o Premier Bier e o 14 bis. Assim, atingiu-se o segundo objetivo específico proposto.

Levando-se em consideração o terceiro objetivo específico do estudo, fez-se necessária a elaboração de um plano de marketing para o empreendimento. Nele definiu-se como deverão ser tratados os produtos e serviços que, conforme já mencionado na descrição da empresa, consiste no serviço de alimentação, com pratos derivados da culinária mexicana, e no entretenimento, através do conceito de bar

temático, com apresentação de atrações musicais. Ainda em relação a este objetivo específico, no plano de marketing foram definidos os canais de distribuição a serem utilizados pela empresa, inicialmente a distribuição direta ao consumidor, bem como as características da sua localização, a qual ficou definida que será na região central de Chapecó. O último aspecto abordado nesta parte (plano de marketing) diz respeito à promoção e propaganda, em que se tratou das formas de divulgação que a empresa pretende utilizar, baseados nos canais de comunicação apontados como os mais utilizados pelos respondentes da pesquisa de mercado, sendo estes a internet e a distribuição de *flyers*, além de anúncios em rádio, pelo interesse do pesquisador em utilizar um meio de informação de grande abrangência regional. Ainda nesta parte, foram abordados outros aspectos referentes a iniciativas de fidelização dos clientes, como a criação do *Clube da Tequila* e promoções, de acordo com a programação semanal diferenciada para cada dia de funcionamento do bar mexicano.

Na seqüência, por meio da elaboração do plano financeiro para a nova empresa, buscou-se atingir os últimos dois objetivos específicos do trabalho. Para isto, nesta seção do trabalho, foram apresentados os investimentos iniciais necessários para a abertura do bar mexicano que foram de R\$ 125.681,00 e os demonstrativos financeiros, como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício projetada para o negócio.

Diante da análise do mercado no qual se pretende empreender, incluindo os aspectos relacionados aos clientes, concorrência e setor em geral mencionados anteriormente, juntamente com os resultados dos indicadores econômicos demonstrados no plano financeiro do negócio, concluiu-se que o negócio é viável, considerando-se principalmente o cenário realista, o qual acredita-se que seja realmente o mais próximo do desempenho que a empresa pode obter nos seus primeiros anos de vida, considerando as atuais condições perspectivas futuras de mercado, confirmando, desta forma, as expectativas do pesquisador, que pretende buscar um sócio para a implementação do negócio.



## REFERÊNCIAS

- AMERICANAS. Site de compras pela internet. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br>>. Acesso em: 2 de novembro de 2009.
- AZEVEDO, Gustavo Carrier. Pesquisa de Mercado. Série Saiba Mais – SEBRAE. Vol. 1. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/saiba\\_mais/marketing/pesquisa\\_mercado](http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/saiba_mais/marketing/pesquisa_mercado)>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2009. 314 p.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, c1989. 368p.
- DOLABELA, Fernando. . **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro (RJ): Sextante, 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor 2008. Empreendedorismo no Brasil / Simara Maria de Souza Ferreira Greco et al. Curitiba: IBPQ; 2009. 160 p. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/empreendedorismo/home/?pag=detalheAcervo&id=61>>. Acesso em: 20 de agosto de 2009.
- GOOGLE, Images, 2009. Fotos comida mexicana. Disponível em: <http://images.google.com.br/images?hl=pt-BR&source=hp&q=fotos+comida+mexicana&btnG=Pesquisar+imagens&gbv=2&aq=f&oq=>. Acesso em: 07 de novembro de 2009.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos; tradução de Wilma Ribeiro sob a supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços - PAS. 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/default.shtm>. Acesso em: 13 de agosto de 2009.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores**. Rio de Janeiro (RJ): Record, 2007

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005-2006

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H., **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2009. Informações estatísticas do Município de Chapecó. Disponível em:< [http://www.chapeco.sc.gov.br/prefeitura0/index.php?pagina=chapeco\\_dados.html&menu=menu\\_nossa\\_cidade](http://www.chapeco.sc.gov.br/prefeitura0/index.php?pagina=chapeco_dados.html&menu=menu_nossa_cidade)> Acesso em: 24 de agosto de 2009.

RECEITA FEDERAL, 2009. Simples Nacional. Disponível em:< <http://www.receita.gov.br/PessoaJuridica/simples/simples.htm>> Acesso em: 28 de outubro de 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p

ROSA, Fábio Ferreira da. **Estudo de viabilidade da implantação de um restaurante mexicano**. 93f. Trabalho de Conclusão de Estágio (graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Futura, 1998.

SCHERMERHORN, John R.; NAUMES, William; NAUMES, Margaret J. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

SEBRAE. Ideias de negócio: restaurante. Exigências legais específicas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de->

[negocio/integra\\_ideia?id=710382928A4BA9C283257551005DF86E&campo=exigencias](#)>. Acesso em 08 de agosto de 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999. 533p.

SUBMARINO. Site de compras pela internet. Disponível em:  
<<http://www.submarino.com.br>>. Acesso em: 02 de novembro de 2009.

TULESKI, Yumi Mori. Mix de marketing: 4P's (Produto, Preço, Promoção e Praça). Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>> Acesso em 30 de set.2009.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Edição revista e atualizada São Paulo: Saraiva, 2006.

ZIKMUND, Willian G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

**APÊNDICE A**

Prezado Sr(a). Este questionário faz parte de uma pesquisa realizada para a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Portanto, as informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos, sendo mantidas em sigilo. Obrigado pela colaboração!

**QUESTIONÁRIO**

1. Sexo: a)  Masculino b)  Feminino
2. Qual a sua idade?
- menos de 18 anos  entre 36 e 45 anos  
 entre 18 e 25 anos  entre 46 e 55 anos  
 entre 26 e 35 anos  mais de 56 anos
3. Qual a sua ocupação?
- Profissional liberal  Funcionário empresa privada  
 Funcionário público  Do lar  
 Autônomo  Agricultor, trabalhador do campo  
 Estudante  Outros
4. Qual a sua renda familiar mensal?
- até 500 reais  de 3501 a 5000 reais  
 de 501 a 1000 reais  de 5001 a 7000 reais  
 de 1001 a 2500 reais  acima de 7000 reais  
 de 2501 a 3500 reais
5. Você reside em Chapecó?
- Sim  Não, resido em \_\_\_\_\_
6. Você costuma ir a algum bar/restaurante para se divertir na noite de Chapecó?
- a)  Sim b)  Não (pule para a questão 15)
7. Com que frequência você costuma ir a este tipo de estabelecimento em Chapecó?
- uma ou duas vezes por mês  duas a três vezes por semana  
 uma vez por semana  mais de três vezes / semana
8. A qual bar/restaurante você costuma ir com mais frequência? (Assinale apenas 1 opção)
- Premier Beer  Cia do Chopp  
 14 Bis  Cia Gourmet  
 Casa da Mata  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
9. Quando frequenta estes bares, geralmente você consome algum tipo de comida?
- a)  Sim b)  Não

10. Enumere em ordem de importância os fatores que você considera ao optar por um bar/restaurante. (sendo 1 o mais importante e 7 o menos importante)

- ( ) Ambiente ( ) Pessoas que freqüentam o lugar  
 ( ) Música ( ) Atendimento  
 ( ) Cardápio (bebidas e comida) ( ) Localização  
 ( ) Preço da entrada/couvert

11. Pontue de 1 a 5 os aspectos a seguir (preço, atendimento, cardápio, entretenimento, ambiente), sendo que 1= Muito bom; 2= Bom; 3= Nem bom, nem ruim; 4= Ruim; 5= Muito ruim. Obs: Caso não conheça algum dos bares citados, deixe em branco sua respectiva coluna.

	Premier Beer	14 Bis	Casa da Mata	Cia do Chopp	Cia Gourmet
a) Preço					
b) Atendimento					
c) Cardápio					
d) Entretenimento					
e) Ambiente					

12. Quanto em média você gasta quando vai aos bares da cidade?

- ( ) menos de 10 reais ( ) de 51 a 70 reais  
 ( ) de 10 a 30 reais ( ) de 71 a 90 reais  
 ( ) de 31 a 50 reais ( ) mais de 90 reais

13. Você costuma fazer *happy hour*?

- ( ) Não. ( ) Sim, na Cia do Chopp.  
 ( ) Sim, no Premier Beer. ( ) Sim, no Cia Gourmet.  
 ( ) Sim, no 14 Bis. ( ) Sim em outro local. Qual? \_\_\_\_  
 ( ) Sim, na Casa da Mata.

14. Por favor, assinale 2 principais meio de informação que você utiliza para saber da programação e promoções dos bares/restaurantes?

- ( ) Televisão ( ) Flyers/panfletos  
 ( ) Anúncios em jornais/revistas ( ) "Boca a boca"  
 ( ) Internet ( ) Rádio

15. Você já freqüentou ou conhece algum bar no estilo mexicano?

- a) ( ) Sim b) ( ) Não (pule para a questão 17)

16. Você gostou deste tipo de estabelecimento?

- a) ( ) Sim  
 b) ( ) Não  
 c) ( ) Indiferente

17. Você freqüentaria (ou gostaria que houvesse) um bar no estilo mexicano em Chapecó?

- a) ( ) Sim                      b) ( ) Não      c) ( ) Não sei.

Muito obrigado!

## ANEXO A

<b>Premier Bier</b>	preço	%	atendimento	%	cardápio	%	entretenimento	%	ambiente	%
muito bom	4	3%	7	6%	7	6%	36	30%	18	15%
bom	69	57%	43	36%	83	69%	63	52%	74	61%
nem bom nem ruim	29	24%	60	49%	27	22%	14	12%	25	21%
ruim	14	12%	9	7%	0	0%	5	4%	4	3%
muito ruim	5	4%	2	1%	4	3%	2	1%	0	0%
total	121	100%	121	100%	121	100%	121	100%	121	100%
<b>14 Bis</b>	preço	%	atendimento	%	cardápio	%	entretenimento	%	ambiente	%
muito bom	4	3%	9	9%	4	3%	27	26%	13	12%
bom	58	55%	42	40%	76	72%	58	55%	58	55%
nem bom nem ruim	34	33%	38	36%	20	19%	16	16%	25	24%
ruim	7	7%	16	16%	4	3%	4	3%	9	9%
muito ruim	2	2%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%
total	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%
<b>Casa da Mata</b>	preço	%	atendimento	%	cardápio	%	entretenimento	%	ambiente	%
muito bom	9	8%	47	43%	52	48%	4	3%	63	57%
bom	65	59%	54	49%	43	39%	36	33%	40	36%
nem bom nem ruim	23	21%	5	5%	14	13%	63	57%	5	5%
ruim	7	7%	2	2%	0	0%	5	5%	2	2%
muito ruim	5	5%	2	2%	0	0%	2	2%	0	0%
total	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%	110	100%
<b>Cia do Chopp</b>	preço	%	atendimento	%	cardápio	%	entretenimento	%	ambiente	%
muito bom	13	15%	2	2%	9	11%	5	7%	2	2%
bom	31	37%	34	41%	43	52%	16	20%	4	4%
nem bom nem ruim	29	35%	31	37%	23	28%	45	54%	43	52%
ruim	9	11%	14	17%	5	7%	13	15%	20	24%
muito ruim	2	2%	2	2%	2	2%	4	4%	14	17%
total	83	100%	83	100%	83	100%	83	100%	83	100%
<b>Cia Gourmet</b>	preço	%	atendimento	%	cardápio	%	entretenimento	%	ambiente	%
muito bom	9	8%	18	17%	40	37%	0	0%	44	40%
bom	80	73%	62	57%	55	50%	27	25%	45	42%
nem bom nem ruim	18	17%	25	23%	15	13%	74	68%	16	15%
ruim	0	0%	4	3%	0	0%	4	3%	4	3%
Muito ruim	2	2%	0	0%	0	0%	4	3%	0	0%
total	109	100%	109	100%	109	100%	109	100%	109	100%