

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Henrique Clasen Fortes

PLANO DE NEGÓCIO BAR/RESTAURANTE - FLORIANÓPOLIS

FLORIANÓPOLIS

2016

Henrique Clasen Fortes

PLANO DE NEGÓCIO BAR/RESTAURANTE – FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Curso apresentado à disciplina Laboratório de Gestão V - CAD 7305, como requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos

FLORIANÓPOLIS

2016

PLANO DE NEGÓCIO BAR/RESTAURANTE - FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof.^a Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família,
pelo amor e apoio incondicional, e por
serem minha real inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha família, pela imensa alegria de tê-los sempre ao meu lado, e agradeço a todos que de certa forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco o desenvolvimento de um plano de negócio para um bar/restaurante na cidade de Florianópolis, visando desenvolver e avaliar a viabilidade do empreendimento. O referente estudo se inicia com uma introdução, que faz um levantamento de dados sobre o setor de bares e restaurantes, assim como, uma análise de dados referentes à cidade de Florianópolis. Com isso, são apresentados os objetivos e justificativa do referido plano de negócio. Em seguida, é apresentada uma revisão da literatura abordada em quatro tópicos: plano de marketing, plano estratégico, plano operacional e plano financeiro. Posteriormente, é apresentada a metodologia para a elaboração da pesquisa, para então seguir com o desenvolvimento do trabalho. Foram apresentados missão, visão e valores do empreendimento, questões operacionais como abertura da empresa, organograma e descrição das tarefas. Em seguida, apresentou-se o plano de marketing, onde pode-se encontrar uma análise do setor, juntamente com uma análise da concorrência e uma pesquisa de mercado. Para finalizar o desenvolvimento da pesquisa, foi apresentado um plano financeiro.

Palavras-Chave: Plano de Negócio, Empreendedorismo, Bar, Restaurante, Florianópolis.

ABSTRACT

This present work have focus on the development of a business plan for a bar / restaurant in the city of Florianópolis, aiming at developing and evaluating the viability of the enterprise. The referent study begins with an introduction, which surveys data on the bars and restaurants sector, as well as an analysis of data referring to the city of Florianópolis. With this, the objective and justification of the business plan are presented. Next, a literature review is presented on four topics: marketing plan, strategic plan, operational plan and financial plan. Subsequently, the methodology for the elaboration of the research is presented, to follow up with the development of the work. Mission, vision and values of the enterprise were presented, operational issues such as Company opening, organization chart and job description. Next, the marketing plan is presented, where an analysis of the sector can be found along with an analysis of the competition and a market research. To finalize the research development, a financial plan is presented.

Keywords: *Business Plan, Entrepreneurship, Bar, Restaurant, Florianópolis.*

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SETOR DE BARES E RESTAURANTE	12
1.1.1 Alimentação Fora do Lar: Representatividade do Setor de Bares e Restaurantes.....	12
1.1.2 Estudo sobre bares e restaurantes do SEBRAE	13
1.1.3 Média Anual da Taxa Ocupacional de Florianópolis entre 2005 e 2013	15
1.2 ASPECTOS POPULACIONAIS DE FLORIANÓPOLIS	17
1.2.1 População total de Florianópolis e sua evolução populacional	17
1.2.2 Distribuição populacional segundo gênero e faixa etária	18
1.2.3 Distribuição populacional por renda <i>per capita</i>	20
1.2.3.1 Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação.....	20
2 OBJETIVOS	23
2.1 Objetivo Geral	23
2.2 Objetivos Específicos	23
3. JUSTIFICATIVA	24
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
4.1 PLANO DE NEGÓCIO.....	25
4.2 PLANO DE MARKETING.....	25
4.2.1 Etapas do Plano de Marketing	27
4.3 PLANO ESTRATÉGICO.....	30

4.3.1	Etapas do Processo de Planejamento Estratégico	30
4.3.1.1	Declaração de Valores	30
4.3.1.2	Missão.....	31
4.3.1.3	Visão	32
4.3.1.4	Fatores Críticos de Sucesso	32
4.3.1.5	Análise do Ambiente Externo.....	33
4.3.1.6	Análise do Ambiente Interno.....	34
4.3.1.7	Questões Estratégicas, Estratégia e Ações Estratégicas	36
4.4	PLANO OPERACIONAL.....	38
4.5	PLANO FINANCEIRO.....	39
4.5.1	Orçamento de Vendas.....	40
4.5.2	Orçamento de Produção.....	41
4.5.3	Orçamento do Custo de Produção	41
4.5.4	Orçamento de despesas administrativas	42
4.5.5	Orçamento de Outros Itens da Demonstração do Resultado do Exercício ..	42
4.5.6	Orçamento de Caixa	42
4.5.7	Projeções da Demonstração de Resultados do Exercício e Balanço Patrimonial Projetado	43
5	METODOLOGIA DA PESQUISA	44
5.1	TIPO DE PESQUISA	44
5.2	UNIVERSO DA PESQUISA	46
5.3	COLETA DE DADOS.....	48

5.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	48
6	PLANO DE NEGÓCIO	50
6.1	Descrição do empreendimento.....	50
6.2	PLANO ESTRATÉGICO.....	51
6.2.1	Missão.....	51
6.2.2	Visão	51
6.2.3	Valores	51
6.3	PLANO OPERACIONAL.....	52
6.3.1	Abertura da Empresa: Definição da modalidade jurídica; Definição da atividade; Localização e Registros	52
6.3.2	Produtos e Serviços	54
6.3.3	Organograma.....	55
6.3.4	Descrição das Tarefas	56
6.3.5	Recrutamento e Seleção de Pessoal	57
6.3.6	Treinamento	57
6.3.7	Contratação	58
6.3.8	Gestão de Processos - Controle de Operações	58
6.4	PLANO DE MARKETING.....	61
6.4.1	Análise do Setor	61
6.4.2	Análise da Concorrência	62
6.4.3	Análise de Fornecedores	68
6.4.4	Pesquisa de Mercado.....	69

6.4.5	Análise SWOT	78
6.4.6	Estratégias de Marketing.....	78
6.4.6.1	Mercado-Alvo	79
6.4.6.2	Posicionamento	79
6.4.6.3	Linha de Produtos	80
6.4.6.4	Praça.....	81
6.4.6.5	Preço.....	82
6.4.6.6	Promoção	82
6.5	PLANO FINANCEIRO	84
6.5.1	Investimentos Iniciais	84
6.5.2	Despesas Fixas e Variáveis (Mensal).....	87
6.5.3	Mão-de-Obra.....	88
6.5.4	Projeção de Vendas	88
6.5.5	Demonstração do Resultado do Exercício	92
6.5.6	Ponto de Equilíbrio	94
6.5.7	Payback	94
7	CONCLUSÃO.....	96
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
9	ANEXOS	101

1 INTRODUÇÃO

A seguinte seção visa fazer uma introdução ao Plano de Negócio Bar/Restaurante, a partir de uma contextualização do tema, analisando o setor de bares e restaurantes, assim como, realizando um levantamento sobre a região de Florianópolis, local onde se pretende implementar o bar/restaurante. A contextualização do tema irá, portanto, apresentar um breve estudo do setor de bares e restaurantes em Florianópolis e aspectos populacionais de Florianópolis.

1.1 SETOR DE BARES E RESTAURANTE

Nesta seção será feita uma contextualização do setor de bares e restaurantes. Serão apresentados dados referentes à expansão anual do setor, assim como, perspectiva de crescimento, percentual de gasto do brasileiro com alimentação fora de casa, entre outros. Será apresentada ainda uma análise na busca pelos termos "bar" e "restaurante" na internet e a taxa ocupacional de Florianópolis – fator esse relevante para a movimentação de bares e restaurantes.

1.1.1 Alimentação Fora do Lar: Representatividade do Setor de Bares e Restaurantes

Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa – ou setor de bares e restaurantes – gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2015).

Segundo matéria publicada no site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2015) o setor de bares e restaurantes no Brasil fechou o ano de 2014 com um crescimento real de 1,6% e apresentou neste ano o faturamento de R\$140 bilhões. A Abrasel (2015) afirma, também, que a projeção para o ano de 2015 era de que o segmento bar/restaurante faturasse por volta de R\$ 153 bilhões, estimando, portanto, um aumento de quase 10% de crescimento no faturamento do setor.

Mesmo diante da atual crise econômica que afeta o país, o setor de bares e restaurantes continua crescendo. Também de acordo com dados da Abrasel, revelados em 2015, mostram que esse setor representa 16% do total das empresas brasileiras e estima-se que haja cerca de um milhão de bares e restaurantes espalhados pelo país, que mostra como que esse setor gera as 450 mil novas oportunidades de emprego por ano. A Abrasel (2015), afirma ainda, que a estimativa é que o setor represente 2,7% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil.

Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2015) destaca que o segmento tem crescido a uma média anual de 14,2%. Outro dado que chama atenção, desta vez do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, é que o brasileiro gasta em torno de 25% de sua renda com alimentação fora do lar.

O hábito de se alimentar fora do lar tem sido cada vez mais incorporado ao dia a dia dos brasileiros. Segundo a administradora e gestora de resultados do Instituto Tecnológico ITPC, Carolina Câmara (apud ABRASEL, 2012) 32% do orçamento doméstico é gasto com refeições feitas fora de casa. De acordo com Carolina Câmara (apud ABRASEL, 2012), sinaliza-se que até 2020 a população brasileira esteja gastando 50% desse mesmo orçamento com alimentação fora do lar.

A ABRASEL (apud PORTAL ADMINISTRADORES.COM, 2015), estima que o setor representou, em 2015, 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (apud PORTAL ADMINISTRADORES.COM, 2015) destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%.

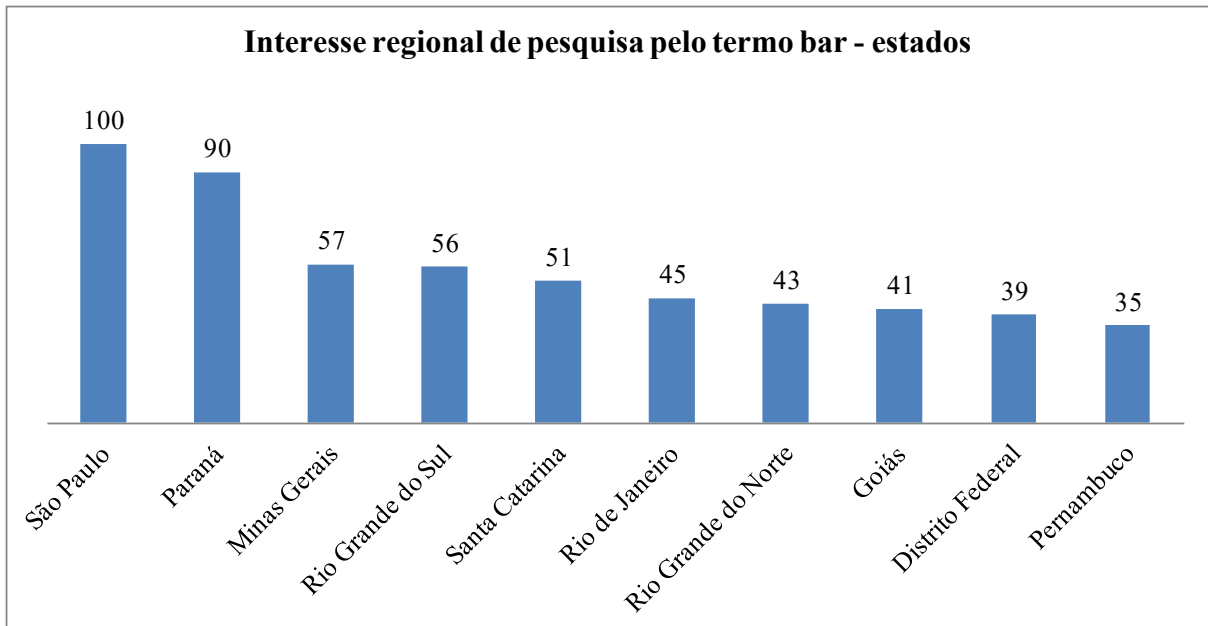
Com esses dados, pode-se dizer que a alimentação fora de casa tem ganhado maiores proporções, principalmente devido a agitação e correria diária dos brasileiros. O hábito de se frequentar bares e restaurantes torna-se uma atividade corriqueira, e portanto, deve apresentar números cada vez maiores nesse segmento, realçando a importância do Plano de Negócios, já que se torna grande o atrativo de se atuar nesse nicho.

1.1.2 Estudo sobre bares e restaurantes do SEBRAE

A seguir, apresenta-se uma breve análise do estudo de mercado do setor de bares e restaurantes, realizado pelo SEBRAE (2012).

O primeiro tópicos dessa análise é uma ilustração dos estados que mais pesquisaram a palavra-chave “bar” durante 12 meses, compreendidos entre 2011 e 2012. Essa análise pode ser feita pelo gráfico 1.

Gráfico 1 -- Estados que mais pesquisaram a palavra-chave "bar" nos últimos 12 meses no Brasil (2011-2012)

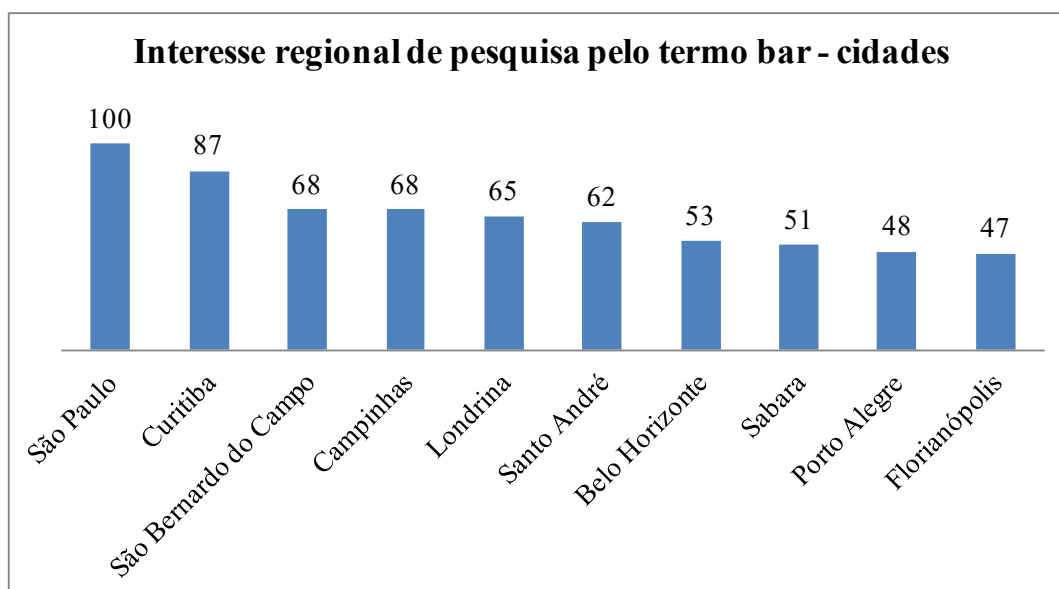


Fonte: Estudo de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes SEBRAE, 2012.

Pode-se analisar, de acordo com o gráfico 1, extraído do estudo de mercado de bares e restaurantes pelo SEBRAE (2012), que no período de 12 meses, compreendidos entre 2011-2012, o estado de Santa Catarina foi o quinto estados que mais buscou pelo termo “bar” na internet, o que se torna uma informação relevante para a justificativa da elaboração desse Plano de Negócio.

Continuando a verificação desse estudo realizado pelo SEBRAE (2012), pode-se levantar, agora, as cidades que mais pesquisaram pelo termo “bar” na internet, no período de 12 meses, também compreendidos nos anos de 2011 e 2012, pela análise do gráfico 2.

Gráfico 2 -- Cidades que mais pesquisaram a palavra-chave "bar" nos últimos 12 meses no Brasil (2011-2012)



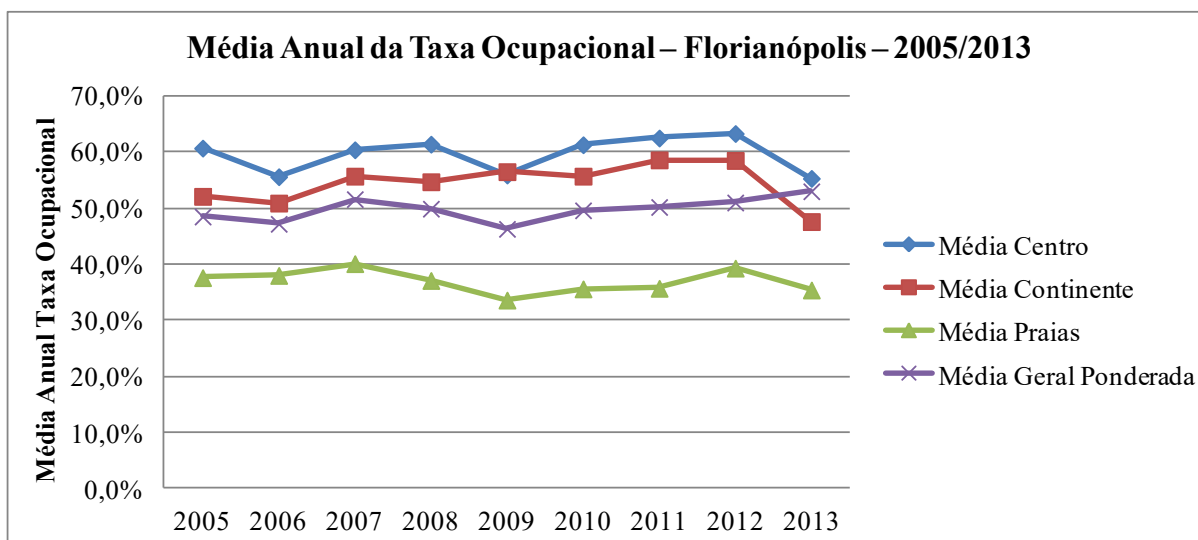
Fonte: Estudo de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes SEBRAE, 2012.

Pode-se notar, que durante 12 meses, compreendidos entre os anos de 2011 e 2012, Florianópolis foi umas das cidades que mais buscou pelo termo “bar” no Brasil. A capital catarinense ocupou a posição de número dez nesse ranking. Isso, de certa forma, mostra o interesse da população Florianopolitana por esse tipo de serviço, o que é de grande valia para a justificativa da elaboração deste Plano de Negócio.

1.1.3 Média Anual da Taxa Ocupacional de Florianópolis entre 2005 e 2013

Apresenta-se, agora, o gráfico 3, que mostra a média anual da taxa ocupacional de Florianópolis, segundo dados do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Florianópolis, no período entre 2005 e 2013.

Gráfico 3 – Média Anual da Taxa Ocupacional – Florianópolis – 2005/2013



Fonte: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Florianópolis.

Na análise do gráfico 3, pode-se notar que as médias anuais da taxa ocupacional de Florianópolis apresentam um certo equilíbrio entre si, havendo apenas uma pequena variação de um ano para o outro, mas que, numa análise do período como um todo, apresenta o predomínio da característica linear.

A tabela 1 mostra com mais precisão os valores das médias anuais da taxa de ocupação de Florianópolis no período entre 2005 e 2013.

Tabela 1 – Média Anual da Taxa Ocupacional – Florianópolis – 2005/2013

Média Anual - Taxa Ocupacional Florianópolis									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Média Centro	60,7%	55,6%	60,4%	61,4%	55,9%	61,3%	62,5%	63,3%	55,3%
Média Continente	52,1%	50,9%	55,7%	54,7%	56,5%	55,7%	58,6%	58,5%	47,6%
Média Praias	37,6%	38,0%	40,1%	37,1%	33,6%	35,6%	35,7%	39,3%	35,4%
Média Geral Ponderada	48,5%	47,2%	51,6%	49,9%	46,3%	49,6%	50,2%	51,0%	53,0%

Fonte: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Florianópolis.

Com a avaliação da tabela 1, pode-se dizer que as maiores médias anuais de taxa ocupacional de Florianópolis são da região central da cidade, sendo seguida pela região continental, e por fim, a região das praias de Florianópolis.

1.2 ASPECTOS POPULACIONAIS DE FLORIANÓPOLIS

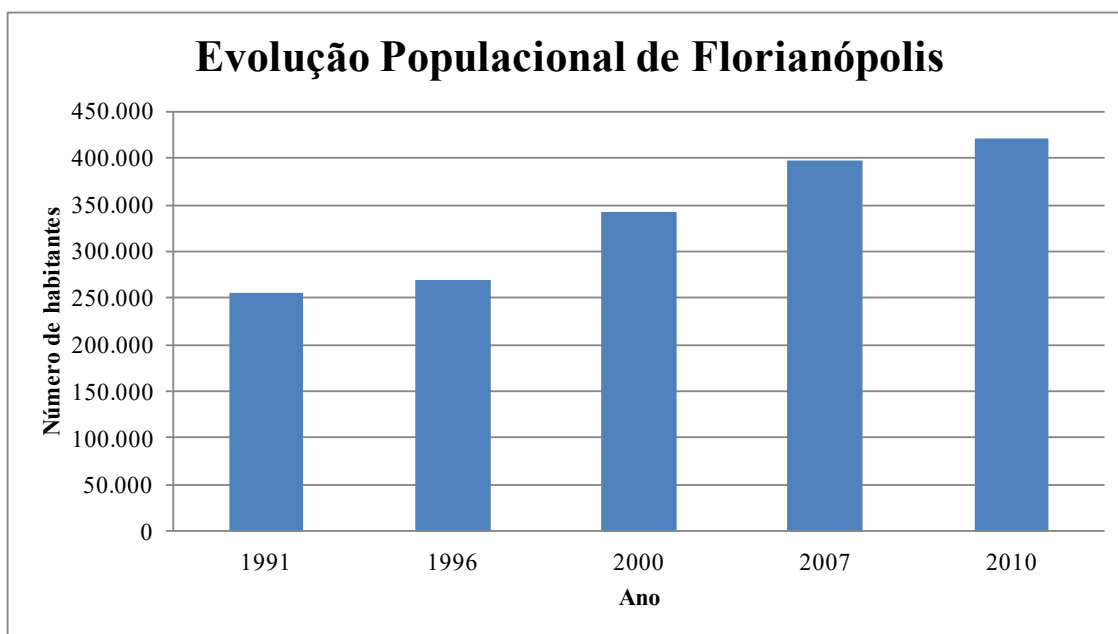
Nesta seção serão apresentados dados populacionais de Florianópolis, com recortes para a evolução populacional, distribuição populacional segundo gênero, distribuição populacional de acordo com faixa etária e por fim, distribuição populacional segundo renda *per capita*.

1.2.1 População total de Florianópolis e sua evolução populacional

Segundo dados do Censo Populacional de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE, a população da cidade de Florianópolis corresponde a 421.240 habitantes, distribuídos numa área de 675,409m². A estimativa do IBGE para a população de Florianópolis em 2015 era de 469.690 habitantes.

De acordo com as pesquisas realizadas pelo IBGE, Florianópolis demonstra um crescimento na evolução populacional nos últimos anos, que pode ser analisado no gráfico 4:

Gráfico 4 -- Evolução Populacional de Florianópolis



Fonte: IBGE: Censo Demográfico 1991, Contagem Populacional 1996, Censo Demográfico 2000, Contagem Populacional 2007 e Censo Demográfico 2010.

Na tabela 2 pode-se analisar o crescimento de Florianópolis, juntamente com o crescimento de Santa Catarina e do Brasil, através de valores absolutos, nos anos de 1991, 1996, 2000, 2007 e 2010:

Tabela 2 – Evolução populacional de Florianópolis, Santa Catarina e Brasil

Evolução Populacional			
Ano	Florianópolis	Santa Catarina	Brasil
1991	255.390	4.541.994	146.825.475
1996	268.720	4.844.212	156.032.944
2000	342.315	5.356.360	169.799.170
2007	396.723	5.866.252	183.987.291
2010	421.240	6.248.436	190.755.799

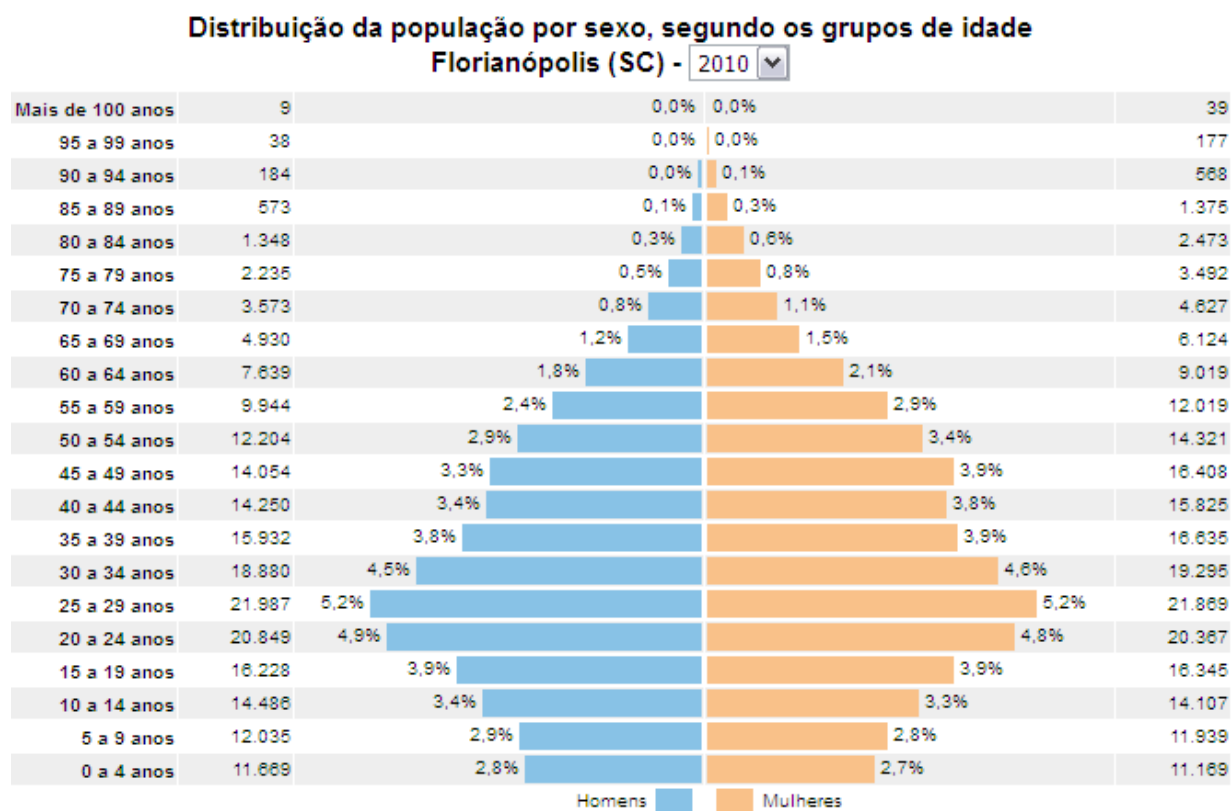
Fonte: IBGE: Censo Demográfico 1991, Contagem Populacional 1996, Censo Demográfico 2000, Contagem Populacional 2007 e Censo Demográfico 2010.

Com base no gráfico 4 e na tabela 2, é importante ressaltar que, assim como a média de Santa Catarina e a média brasileira, a população de Florianópolis apresenta um crescimento populacional nos últimos anos. Transformando os valores absolutos da tabela, encontra-se, de 1991 para 2010, um crescimento real aproximado de 60% no seu número de habitantes. O fator de crescimento populacional contribui para a justificativa deste trabalho, já que, havendo maior demanda, há uma razão para aumentar o número de ofertas nesse segmento de bar/restaurante.

1.2.2 Distribuição populacional segundo gênero e faixa etária

Para maior detalhamento na análise populacional de Florianópolis, busca-se verificar a distribuição populacional da cidade segundo sexo e idade. Esta análise pode ser feita com a verificação do gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição da população de Florianópolis por sexo, segundo os grupos de idade



Fonte: IBGE: Censo Demográfico 2010.

Dividindo-se a estrutura etária da população de Florianópolis em três faixas, tem-se: Jovens, que compreendem do nascimento até os 19 anos; Adultos, dos 20 anos até os 59 anos idade e; Idosos, que compreendem dos 60 anos em diante.

Com essa divisão, tem-se como a parcela de jovens da população de Florianópolis a porcentagem de 25,7%. Os adultos totalizam 62,9% da população, enquanto os idosos representam 11,2% dos residentes em Florianópolis, de acordo com o Censo Demográfico 2010 do IBGE.

Com isso, pode-se afirmar que o grupo dos adultos é o que possui maior representatividade, sendo a faixa etária responsável por mais da metade da população de Florianópolis.

Ao analisar o grupo dos adultos separadamente, pode-se observar que as faixas etárias mais novas nele presente (de 20 a 39 anos) representam 36,9% da população de Florianópolis, uma fatia significativa dos residentes do município analisado. Destaca-se ainda que, individualmente, a faixa etária entre 25 e 29 anos é a mais representativa perante todas as demais faixas etárias, em ambos os sexos, representando 10,4% da população.

Toda essa análise é de extrema importância para o Plano de Negócio, tendo em vista que o público que se deseja atingir é o público adulto, que por sua vez apresenta maior porcentagem na pirâmide. Destaque ainda para a grande fatia que o público de jovens adultos representa, por também um foco mais específico do Plano de Negócio

1.2.3 Distribuição populacional por renda *per capita*

Neste momento, apresentam-se informações sobre a distribuição populacional de Florianópolis de acordo com a renda *per capita*, fazendo uma breve comparação entre o município, Brasil e Santa Catarina.

1.2.3.1 Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação

Aqui, apresenta-se a tabela 3 que mostra a renda nominal mensal domiciliar *per capita* da população residente no Brasil, e nas Unidades da Federação.

Tabela 3 – Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação - 2015

Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação - 2015 - (Publicado em 20 de abril de 2016)	
Unidades da Federação	Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente (R\$)
Brasil	1.113
Rondônia	823
Acre	752
Amazonas	753
Roraima	1.008
Pará	671
Amapá	840
Tocantins	816
Maranhão	509
Piauí	728
Ceará	681
Rio Grande do Norte	819
Paraíba	774
Pernambuco	825
Alagoas	598
Sergipe	782
Bahia	736
Minas Gerais	1.128
Espírito Santo	1.074
Rio de Janeiro	1.284
São Paulo	1.482
Paraná	1.241
Santa Catarina	1.368
Rio Grande do Sul	1.434
Mato Grosso do Sul	1.044
Mato Grosso	1.053
Goiás	1.078
Distrito Federal	2.254

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua - 2015.

Analisando a tabela 3, pode-se dizer que Santa Catarina possui um dos melhores índices de rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população residente no Brasil, ficando acima da média nacional, e ficando atrás apenas dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e o Distrito Federal. Este fato é de grande valia para o Plano de Negócio, por demonstrar que Santa Catarina é um estado com bom poder aquisitivo.

Tabela 4 – Valor médio do rendimento mensal total domiciliar per capita nominal entre os maiores municípios de Santa Catarina

Valor médio do rendimento mensal total domiciliar per capita nominal, por situação do domicílio, segundo municípios de Santa Catarina com população maior que 100.001 habitantes - CENSO 2010	
Balneário Camboriú	R\$ 1.425,00
Blumenau	R\$ 1.054,00
Brusque	R\$ 944,00
Chapecó	R\$ 866,00
Criciúma	R\$ 913,00
Florianópolis	R\$ 1.573,00
Itajaí	R\$ 879,00
Jaraguá do Sul	R\$ 959,00
Lages	R\$ 722,00
Palhoça	R\$ 759,00
São José	R\$ 1.000,00
Joinville	R\$ 940,00

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010. Resultados Preliminares do Universo. Tabela 8A.

Na tabela 4, destaca-se Florianópolis como a cidade de maior valor médio do rendimento mensal total domiciliar per capita nominal, dentre os maiores municípios de Santa Catarina, segundo o Censo 2010 do IBGE, totalizando um rendimento médio de R\$ 1.573. Este fator é de grande importância para a realização deste Plano de Negócio por mostrar Florianópolis como a cidade de maior valor médio mensal total domiciliar per capita de todo o estado de Santa Catarina, o que faz com que Florianópolis seja uma boa opção de investimento neste tipo de empresa (bar/restaurante) no estado.

2 OBJETIVOS

A seguir seguem os objetivos desse trabalho.

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como Objetivo Geral elaborar um Plano de Negócios para o estudo de viabilidade da oportunidade de abrir um bar/restaurante no município de Florianópolis/Santa Catarina.

2.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível o alcance do Objetivo Geral da pesquisa, tem-se como objetivos específicos:

- a) Desenvolver um plano de Marketing
- b) Elaborar um plano Estratégico
- c) Desenvolver um plano Financeiro
- d) Elaborar um plano Operacional

3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como justificativa a oportunidade de aplicabilidade de forma sistêmica e integrada de todas as áreas específicas pertinentes à Administração, ou seja, a valorização acadêmica na oportunidade de explorar na prática os mais diversos conteúdos e disciplinas vistos durante o curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, o trabalho apresenta como justificativa a relevância socioeconômica da implementação de um bar/restaurante na região de Florianópolis, trazendo como benefícios para o município a geração de empregos e renda; O incentivo ao turismo; A contribuição com o desenvolvimento local e; O aumento nas opções de lazer para os residentes de Florianópolis.

A performance histórica do segmento de bar e restaurante é bastante positiva, tendo em vista que alimentação é um item de primeira necessidade, tornando-se assim, o setor de alimentação, um setor bastante resiliente.

Além disso, o setor de bares e restaurantes acaba por contribuir para a segurança pública, para os laços de vizinhança, para a ativação do comércio no seu entorno, para a geração de empregos e tributos, para que as cidades tenham um desenvolvimento integrado, humano e solidário.

Uma boa justificativa para a elaboração deste Plano de negócio é que o setor de bares e restaurantes emprega, em média, seis milhões de pessoas. Este segmento, é, portanto, muitas vezes, uma oportunidade para jovens que precisam trabalhar e conciliar os estudos, pessoas com um não tão alto nível de estudo, e profissionais da própria área.

Em tempo, as empresas desse setor acabam por desenfrear um efeito multiplicador de pequenas escalas que, no conjunto, aciona uma extensa cadeia produtiva. Isto porque faz girar os negócios das feiras livres, das padarias, dos açougues, dos supermercados, das lavanderias, de encanadores, eletricitas, pintores, marceneiros e demais serviços.

Para se concluir a justificativa deste Plano de Negócio, tem se, pela análise populacional de Florianópolis, uma cidade que apresenta um poder aquisitivo do público frequentador esperado interessante para a viabilidade deste negócio, assim como o crescente fluxo de pessoas na região.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será realizada a fundamentação teórica do projeto, que proporcionará um maior embasamento para a realização do Plano de Negócio. Entende-se a grande importância de realizar esse levantamento teórico, na análise dos conceitos necessários, para que seja possível obter uma visão geral dos principais fatores que abrangem o tema.

4.1 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio, segundo Dornelas (2005), é um documento que deve ser elaborado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que visa sustentar a organização. Em outras palavras, pode-se dizer que o plano de negócio é um planejamento detalhado que deve orientar e dar embasamento para as tomadas de decisão da empresa, tornando a gestão do negócio mais eficaz e eficiente.

Dornelas (2005) afirma ainda que um plano de negócio deve funcionar como uma ferramenta de apoio para o empreendedor, onde ele possa expressar suas ideias e evidenciar a viabilidade do negócio. Tal ferramenta deve ser clara, dinâmica e constantemente atualizada, para que seja possível acompanhar as constantes mudanças do mercado.

Para dar embasamento a este plano de negócio, será elaborado um plano de marketing, plano estratégico, plano operacional e plano financeiro.

4.2 PLANO DE MARKETING

Para dar início à análise teórica dos conceitos de Plano de Marketing, é válido levantar, de maneira breve, o conceito de marketing. Segundo Kotler (1998), marketing “assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Kotler (1998) apresenta, ainda, o conceito de marketing como a função de atender às necessidades de forma rentável, encontrando os desejos dos consumidores e sabendo satisfazê-los.

Na obra *Administração de Marketing*, os autores Kotler e Keller (2006) abordam o conceito de marketing de uma maneira muito parecida. Os autores afirmam que: “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre as necessidades lucrativamente”. Pode-se dizer, portanto, que Marketing, no seu conceito mais simples e direto, é entender, atender e manter mercado.

É válido levantar, porém, que numa abordagem mais moderna, Kotler (2010), na obra *Marketing 3.0*, diz que, atualmente, o marketing vive a era 3.0, em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. Não mais se preocupa em apenas satisfazer e reter os consumidores, mas também, fazer do mundo um lugar melhor, já que, de acordo com as palavras de Kotler (2010), “[...] O consumidor demanda de abordagens mais colaborativas, culturais e espirituais”.

Utilizando-se desses conceitos de marketing, tem-se como definição de plano de marketing, segundo Kotler e Keller (2006, p. 58), como “[...] Um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. Além disso, segundo Kotler e Keller (2006, p. 58), o plano de marketing “[...] Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento”. Os autores consideram, ainda, o plano de marketing um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Cobra (1992, p. 88) completa: “Plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados”.

Cobra (1992, p.88) afirma ainda que:

O plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizado com o sempre mutável meio ambiente mercadológico (COBRA, 1992, p. 88)

Para concluir, Cobra (1992, p.88) diz que o plano de marketing deve ser utilizado, também, como uma ferramenta de comunicação que visa integrar os elementos do composto mercadológico. São eles: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, merchandising, relações públicas, etc. Esse plano deve,

ainda, ser um programa compreensivo para uma ação coordenada em todos os níveis de mercado.

4.2.1 Etapas do Plano de Marketing

Segundo Kotler (1998, p. 100) para a elaboração do conteúdo de um plano de marketing deve-se estar atento a oito tópicos. São eles:

- I. Sumário executivo e índice de conteúdo: Apresenta uma breve visão do plano proposto;
- II. Situação atual de marketing: Apresenta dados históricos relevantes sobre mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente;
- III. Análise de oportunidades e assuntos: Identifica as principais ameaças/oportunidades, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto;
- IV. Objetivos: Define as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro;
- V. Estratégias de marketing: Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano;
- VI. Programas de ação: Apresenta programas de marketing especiais preparados para atingir os objetivos do negócio;
- VII. Demonstração do resultado projetado: Prevê o resultado financeiro esperado do plano;
- VIII. Controles: Indica como o plano será monitorado.

O plano de marketing, segundo Kotler (1998, p. 100), deve começar com um breve sumário de poucas páginas, onde se apresentará as principais metas e recomendações do projeto. Kotler (1998, p.100) afirma ainda que esse sumário executivo, primeiro item da lista de 8 tópicos para elaboração do plano de marketing, permite que a alta administração consiga, de maneira rápida, examinar os tópicos mais importantes do plano, junto ao índice de conteúdo.

O segundo item do plano de marketing, proposto por Kotler, deve apresentar “[...] Dados históricos relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente. Os dados são extraídos do registro de produto, mantido pelo gerente de produto” (KOTLER, 1998, p. 100).

Descrevendo melhor este segundo item, para analisar a situação do mercado, deve-se apresentar os dados sobre o mercado alvo (KOTLER, 1998, p. 100). “São mostrados o tamanho e o crescimento do mercado [...] em vários anos anteriores, por mercados e segmentos geográficos. São também apresentados dados sobre as necessidades, percepções e tendências do comportamento de compra dos consumidores” (KOTLER, 1998, p.100).

Na situação do produto “[...] São mostradas as vendas, preços, margens de contribuição e lucro líquido dos últimos anos para cada produto importante da linha” (KOTLER, 1998, p. 101).

Na situação competitiva, “Os principais concorrentes são identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade de produto, estratégias de marketing e outras características [...]” (KOTLER, 1998, p. 101).

Segundo Kotler (1998, p.102), na análise da situação da distribuição devem ser apresentados dados referentes a dimensão e importância de cada canal de distribuição. Já na situação de macroambiente, ainda segundo Kotler (1998, p. 102), deve constar a descrição de tendências macroambientais amplas, como por exemplo, questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, socioculturais e outras.

Kotler e Keller (2006) fazem uma abordagem conjunta desse segundo item, juntamente com o terceiro, de maneira bastante clara e sintetizada. O segundo e terceiro item são apresentados como “Análise da Situação” e para os autores, deve-se apresentar os antecedentes mais relevantes em relação a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, e também, as forças que atuam no macroambiente da empresa. Esta seção deve, portanto, segundo Kotler e Keller (2006, p.59) levantar o tamanho do mercado, seu potencial de crescimento, tendências relevantes, ofertas de produtos, problemas que a empresa enfrenta, etc. Toda essa análise deve ser feita – e deve-se levar em conta informações históricas da empresa – para que seja possível realizar a análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas) da organização.

O quarto item da lista diz respeito aos objetivos da organização e, segundo Kotler (1998, p. 103), deve-se definir os objetivos financeiros (taxa de retorno sobre investimento, lucro líquido esperado, fluxo de caixa, entre outros) e objetivos de marketing (participação de mercado esperado, índice de lembrança de marca, número de revendedores, etc).

O quinto item diz respeito à estratégia de marketing e Kotler (1998) apresenta esse item em forma de lista. São englobados nessa seção, de acordo com Kotler (1998, p. 103):

- Mercado-alvo;
- Posicionamento;
- Linha de produtos;
- Preço;
- Pontos de distribuição;
- Força de vendas;
- Serviços;
- Propaganda;
- Promoção de vendas;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Pesquisa de marketing.

Sobre estratégia de marketing, Kotler e Keller (2006, p. 59) dizem que:

Aqui o gerente de produto definir a missão e objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades do produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.

No sexto item de elaboração do plano de marketing, Kotler (1998, p. 104) diz que os programas de ação devem ser preparados para atingir os objetivos do negócio. Neste item, segundo o autor, deve-se remeter cada elemento da estratégia de marketing às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem fará quanto custará?

No sétimo e penúltimo item, Kotler (1998, p. 104) remete à necessidade da preparação de um orçamento de apoio, que após ser preparado, torna-se a base para o desenvolvimento de planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing.

Por fim, o último item levantando por Kotler diz que “[...] A última seção do plano de marketing delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano.” (KOTLER, 1998, p. 104).

4.3 PLANO ESTRATÉGICO

De acordo com Pereira (2008), são vários os estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. Nesta seção, portanto, será realizado um levantamento teórico relacionado aos fatores estratégicos de uma organização, voltado a um planejamento estratégico orientado para o mercado. Busca-se, nesse momento, levantar algumas definições que auxiliarão na elaboração desse Plano de Negócio.

Para Oliveira (2004, p.45), o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo da organização, assim como está relacionando às estratégias e ações para alcançar tais objetivos. Oliveira (2004, p. 47) completa: “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

4.3.1 Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

De acordo com Pereira (2008), o planejamento estratégico de uma organização possui as seguintes etapas:

- Declaração de Valores;
- Missão;
- Visão;
- Fatores Críticos de Sucesso;
- Análise Externa;
- Análise Interna;
- Questões Estratégicas;
- Estratégias; e
- Ações Estratégicas

4.3.1.1 Declaração de Valores

Segundo Pereira (2008), a declaração de valores de uma organização nada mais é que levantar os elementos na qual acredita-se servir toda a organização e que funciona como a base de sustentação da empresa. Em outras palavras, o autor se refere aos valores como elementos nos quais os membros acreditam piamente, elementos esses que vão orientar e guiar as atividades e operações da organização.

“É importante salientar que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da organização” (TIFFANY e PETERSON, 1998 apud PEREIRA, 2008).

4.3.1.2 Missão

Segundo Kotler (1998, p. 76) “Uma organização existe para realizar algo [...]”. Está é uma interessante maneira para se definir missão. Segundo Pereira (2008), “missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”.

Jacobsen (2007, p. 42) completa: missão “define a razão da existência da organização do ponto de vista da sua utilidade para o cliente. Nesse sentido, a pergunta que deve ser feita ao longo do processo de análise é: que necessidades o cliente procura satisfazer quando busca nosso produto ou serviço?”

É válido destacar, ainda, que segundo Pereira (2008), algumas perguntas são consideradas importantes no momento da formulação da missão da empresa. São elas:

- Qual o negócio da organização?
- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

Em sua obra *Administração de Marketing*, Kotler (2008, p. 76), sobre missão corporativa, diz que “Uma organização existe para realizar algo [...] Sua missão específica ou propósito é claro desde o início do negócio. No decorrer do tempo, alguns gerentes podem perder interesse pela missão ou ela pode perder relevância em função de mudanças das condições de mercado”.

Kotler (1998, p. 86) completa ainda, mediante conceitos do planejamento estratégico orientado para o mercado, na busca pela conquista de mercados, que “Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão mais ampla da empresa”.

4.3.1.3 Visão

Pereira (2008, p. 79) diz que a visão de uma organização [...] Funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Jacobsen (2007) traz o conceito de visão em forma de pergunta. Para a autora, na visão a empresa se deve perguntar: “o que se deseja para o futuro da organização?” (JACOBSEN, 2007, p. 42).

Em sua obra Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas, Oliveira (2004, p. 88) diz que visão deve ser conceituada “Como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla [...] A visão representa o que a empresa quer ser”.

Pereira (2008) afirma:

Em um conceito mais elaborado, Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam onde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (PEREIRA, 2008, p. 79).

Por fim, Pereira (2008) completa:

Toda Visão tem que ter um Horizonte Estratégico, ou seja, um Horizonte Temporal em que a organização está se propondo a realizar a Visão e finalizar a implantação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término do Horizonte Estratégico, a Visão será a prática da organização, ou seja, ela terá chegado ou conseguido conquistar aquilo que anteriormente tinha estabelecido. O Horizonte Estratégico é definido a partir da dinâmica do negócio em que a organização atua. Por exemplo, em uma organização de software, seu horizonte estratégico provavelmente será de um ou dois anos, no máximo. Já em um Estaleiro, como o negócio é menos dinâmico, seu horizonte deverá ser de dez a 15 anos (PEREIRA, 2008, p. 80).

4.3.1.4 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Pereira (2008), os fatores críticos de sucesso da organização, necessários para a elaboração de um plano estratégico, não são apenas definidos pela própria empresa. Quem define esses fatores, na verdade, é o mercado na qual a empresa está inserida. Os fatores críticos de sucesso são as condições fundamentais exigidas pelo mercado, que precisam ser satisfeitas pela organização para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

Jacobsen (2007) diz que, fatores críticos de sucesso são:

São atributos ou propriedades da organização que contribuem para o seu desempenho positivo. Tais fatores afetam os resultados em curto prazo e a sobrevivência da organização em longo prazo; e podem ser identificados pela análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades). Para um hospital especializado em tratamento de doenças do coração, poderia ser, por exemplo, dispor de tecnologia avançada em diagnóstico ou de profissionais altamente qualificados na área (JACOBSEN, 2007 p. 63).

4.3.1.5 Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007 apud PEREIRA, 2008).

Para Pereira (2008, p. 92), as oportunidades são os fatores externos que auxiliarão o cumprimento da missão da empresa, ou até mesmo, as situações do meio ambiente que organização poderá utilizar para aumentar sua competitividade.

Pereira (2008, p. 92) diz ainda que as ameaças correspondem aos elementos negativos, que, portanto, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. Para o autor, são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Segundo Pereira (2008, p.92) para análise dos fatores externos podem ser avaliadas variáveis como fornecedores, consumidores, concorrentes, comunidade, governo (política

pública), economia (inflação, taxas de juro) e o próprio mercado (tendências, produtos de sucesso, modismos, crescimento).

Na análise do ambiente externo, Kotler (1998, p. 86) diz que o gerente do negócio deve conhecer as partes do ambiente externo que precisa monitorar para atingir suas metas. Para o autor, em geral, as organizações devem estar preparadas para monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) assim como, as forças microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam a habilidade da organização em obter lucro.

Kotler (1998, p. 87) diz que:

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes (KOTLER, 1998, p. 87).

As ameaças, por sua vez, para Kotler (1998, p.87), “Devem ser classificadas conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência”. Oliveira (2004, p. 89) completa ao afirmar que as ameaças são variáveis externas e não controláveis pela organização, e que muitas vezes podem acabar criando condições desfavoráveis para a mesma.

4.3.1.6 Análise do Ambiente Interno

Para Pereira (2008), na análise do ambiente interno, a organização deverá analisar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Os pontos fortes são características ou recursos pertencentes à organização que irão facilitar seu alcance de resultados. Para Pereira (2008), os pontos fortes de uma organização proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional, que em tese, é uma variável controlável, já que, a organização pode interferir mais rapidamente.

Na definição dos pontos fracos, Pereira afirma que: “Os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode interferir mais rapidamente. Chamamos também de incompetência da organização ou possibilidades de melhoria”.

Oliveira (2004, p. 89), por sua vez, diz que os pontos fortes de uma organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação a seu ambiente.

Já sobre pontos fracos, Oliveira (2004, p. 89) afirma que são as variáveis internas da organização, controláveis, e que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Cobra (1992, p. 80) afirma que “Ao avaliar os pontos fortes e fracos, uma empresa estará apta a minimizar o impacto de suas vulnerabilidades ocasionais”.

Segundo Pereira (2008), são vários os fatores que devem ser analisados no ambiente interno da organização. Para Pereira (2008, p. 98) na área de marketing devem ser analisados basicamente o mix de marketing e os 4Ps (produto, preço, promoção e praça).

Na área de produção, Pereira (2008, p.99) defende a análise da capacidade de produção e expansão da empresa, o planejamento e controle da produção; fatores ligados à tecnologia; análise da política de qualidade; custos; produzir *versus* terceirizar; pesquisa e desenvolvimento; *Just in Time*; utilização da mão-de-obra; estoques; expedição e; organização da fábrica.

Na área de recursos humanos, para a análise do ambiente interno, Pereira (2008, p.99) diz que é preciso analisar questões como capacitação dos funcionários; benefícios; segurança; rotação de funcionários nos postos de trabalho; promoções; condições de trabalho; estrutura organizacional; remuneração (variável); plano de cargos e salários; recrutamento e seleção; entre outros.

Por fim, na área financeira, Pereira (2008, p. 100) defende a análise das contas a pagar e a receber; orçamento; política de compras; política de investimento; fatores determinantes de despesas; rentabilidade; lucratividade; liquidez; fluxo de caixa; e planejamento e controle financeiro.

4.3.1.7 Questões Estratégicas, Estratégia e Ações Estratégicas

Para Oliveira (2004, p. 190), o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização com o seu ambiente, e, nesse contexto, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que irão maximizar os resultados da empresa. Para o autor, as estratégias estabelecem quais os caminhos, os cursos, os programas de ação que deverão ser seguidos para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Oliveira (2004, p.194) define, portanto, estratégia como: “Um caminho ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Kotler (1998, p. 90) diz que estratégia é um plano estabelecido para que as metas desejadas pela organização, sejam alcançadas.

Cobra (1992, p.71) afirma que: “Cada negócio exige uma formulação estratégica específica para se alcançarem os objetivos. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas, que são a quantificação dos objetivos, sejam realizadas”.

Cobra (1992, p. 71) apresenta a matriz estratégica de Ansoff, que ajuda no direcionamento do produto/mercado, através de quatro modelos básicos:

- Penetração de mercado: usa os produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes;
- Diferenciação de produtos: significa introduzir novos produtos no mercado atual;
- Desenvolvimento de mercado: objetiva abrir novos mercados com produtos atuais;
- Diversificação: visa abrir novos mercados com novos produtos.

Quadro 1: Matriz de estratégia de mercado de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: ANSOFF, H. Igor Estratégia empresarial, São Paulo, McGraw-Hill, 1977 apud COBRA, 1992, p.71

Tendo como propósito das unidades estratégicas de negócio da empresa, segundo Kotler (1998, p. 78), desenvolver estratégias separadas e alocar os recursos financeiros apropriados, apresenta-se a matriz BCG, modelo de avaliação de portfólio de negócios da Boston Consulting Group:

Quadro 2: Participação Relativa de Mercado



Pereira (2008, p. 118-119) explica a Matriz BCG:

Quadro 3 - Matriz BCG

QUADRO EXPLICATIVO - MATRIZ BCG	
<p>Produto ou Serviço “Estrela”: são aqueles líderes no mercado e ainda por cima em mercado em expansão. Requer da organização um certo grau de atenção e investimento, porém está trazendo muito resultado para a mesma.</p>	<p>Produtos ou Serviços “Dúvida”: estão em mercados em crescimento, porém sua participação no mercado ainda é uma dúvida. São Produtos ou Serviços que exigem investimentos por parte da organização, por exemplo, em estratégias de marketing.</p>
<p>Produto ou Serviço “Vaca Leiteira”: tem uma elevada participação no mercado, porém, o mercado está com baixo crescimento. Tal produto é importante, por exemplo, para gerar caixa para os produtos “Estrela” e “Dúvida”.</p>	<p>Produto ou Serviço “Abacaxi”: não tem destaque no mercado em que atua e para piorar, o mercado está em baixa. É um Produto ou Serviço que consome muitos recursos da empresa e ainda por cima, não trás nenhum resultado. No médio e longo prazo, se a empresa nada fizer, ele pode levar a mesma a ter sérios problemas de caixa e mesmo, levar a empresa a fechar as atividades.</p>

Fonte: PEREIRA, 2008, p. 118-119

Kotler (1998, p 80) afirma: “Após assinalar seus vários negócios na matriz de crescimento- participação, a empresa deve determinar se seu portfólio de negócios de negócios é saudável. Um portfólio desbalanceado teria muitos abacaxis ou oportunidades e/ou poucos estrelas e geradores de caixa”.

4.4 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional, segundo Oliveira (2004, p.49), pode ser considerado como a formalização, na maioria das vezes através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Oliveira (2004, p.49) diz que cada planejamento operacional deve conter os seguintes itens:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;

- Prazos estabelecidos e;
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O plano operacional deve, ainda, analisar questões relacionados ao layout da empresa, análise dos processos organizacionais, logística, controle de estoques e necessidade de pessoal.

Para Oliveira (2004, p. 50) o planejamento operacional apresenta um prazo mais curto, com amplitude mais restrita, menores riscos, abraça as atividades meio da organização e apresenta maior flexibilidade. Ao contrário do planejamento estratégico, que por sua vez, apresenta um prazo mais longo, com maior amplitude, maiores riscos, foco nas atividades fins e meios e baixa flexibilidade.

Cobra (1992, p.126), por sua vez, faz uma análise da influência do meio ambiente operacional. O autor diz que “O meio ambiente operacional de uma empresa é constituído de diversas instituições, pessoas físicas ou jurídicas que direta ou indiretamente afetam ou são afetadas pela consecução dos objetivos de marketing da empresa”.

Cobra (1992, p.126) afirma ainda que há grupos de destaque na questão do ambiente operacional e que cada um desses grupos interage isoladamente com a empresa. São eles: Clientes; Fornecedores; Distribuidores; Concorrentes; Público em geral; Agentes de crédito; Sindicatos de trabalhadores e; Governo.

4.5 PLANO FINANCEIRO

“Uma empresa é um sistema que aumenta os recursos nela investidos. Os recursos têm um valor econômico e, portanto, os resultados esperados em relação às atividades exercidas devem ser expressos em valores” (HOJI, 2003, p. 361).

Hoji (2003, p. 362) diz que: “O sistema de orçamentos (ou sistema orçamentário) é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa [...]”.

Padoveze e Taranto (2009, p. 4) definem plano orçamentário como um processo de planejamento, geralmente de curto prazo, que tem como referência estrutural o sistema de

informação contábil. Por isso, assim como o sistema geral de contabilidade, o sistema de planejamento orçamentário é de responsabilidade da controladoria.

Zdanowicz (1995, p. 19) afirma, ainda, que:

Para o sistema orçamentário global ser completo e uniforme deverá haver o planejamento de todas as atividades operacionais da empresa. Cada etapa será planejada e estudada, cuidadosamente, de modo que nada possa passar despercebido ao comitê de planejamento financeiro e orçamento. O planejamento terá que dispor e organizar um controle eficiente, a fim de que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados, permitindo assim aplicar as medidas de correção em tempo hábil (ZDANOWICZ, 1995, p.199).

Nesta seção, portanto, será realizado um levantamento teórico para a execução de um plano financeiro, abordando temas como: Orçamento de vendas; Orçamento de produção; Orçamento do custo de produção; Orçamento de despesas administrativas; Orçamento de outros itens da demonstração do resultado do exercício; Orçamento de caixa; Demonstrativo de resultado do exercício e; Balanço patrimonial projetado.

4.5.1 Orçamento de Vendas

Sobre o orçamento de vendas, Zdanowicz (1995, p. 33) diz que “Para que o orçamento de vendas seja eficiente e demonstre as reais dimensões da empresa, será necessário que a estimativa das vendas seja realizada corretamente de acordo com as perspectivas de expansão do mercado onde atuará”.

Sanvicente e Santos (2010, p. 43), por sua vez, dizem que a principal função do orçamento de vendas é

A determinação do nível das atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando, e conta-se com informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo [...] Em síntese, o orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo (SANVICENTE; SANTOS, 2010, p.43).

Hoji (2003, p.374) diz ainda que, a finalidade do orçamento de vendas é determinar o valor e a quantidade total dos produtos a vender, assim como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou especialistas em marketing. Não se deve esquecer, que o orçamento de vendas é complementado com o orçamento de despesas de vendas.

Sanvicente e Santos (2010, p.43) afirmam ainda que, na elaboração do orçamento de vendas devem ser consideradas variáveis de mercado consumidor, de produção, de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.

4.5.2 Orçamento de Produção

Zdanowicz (1995, p. 57) diz que “O orçamento de produção será elaborado com base em informações e dados extraídos do orçamento de vendas Não é correto projetar a produção da empresa, sem o prévio conhecimento se sua real participação do mercado e de sua capacidade de absorção”.

Sanvicente e Santos (2010, p. 58) afirmam que após a elaboração do orçamento de vendas, será necessário estimar o quanto será gasto para a obtenção das receitas oriundas dessas vendas. O orçamento de produção é o principal instrumento para o levantamento dessas despesas. Para os autores, o orçamento de produção consiste, em síntese, em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques pré-determinados. “Apresenta por períodos de tempo as quantidades de cada produto a serem fabricadas” (SANVICENTE; SANTOS, 2010, p.58).

4.5.3 Orçamento do Custo de Produção

Como um passo seguinte ao orçamento de produção, é necessário levantar o custo para realizar essa produção. De acordo com Sanvicente e Santos (2010, p. 76) os custos de produção podem ser levantados a partir de três categorias distintas. São elas: Custo da matéria-prima; Custo da mão-de-obra e; Custos indiretos da produção.

Zdanowicz (1995, p. 58) diz que orçamento de produção é a “Estimativa do custo e/ou consumo de matérias-primas, do custo de mão-de-obra direta com encargos sociais, e das despesas indiretas de fabricação, visando ao atendimento de unidades físicas de produtos prontos requeridas pelo orçamento de vendas da empresa no período projetado”.

Sanvicente e Santos (2010, p. 76) completam:

A matéria-prima consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, passando a fazer parte do mesmo. Nos custos de mão-de-obra direta são classificados os gastos com qualquer trabalho executado no produto, e que implique mudança de sua forma ou de sua natureza. Todos os demais materiais utilizados na fabricação de determinado produto, desde que a ele não sejam agregados fisicamente, integram os chamados custos indiretos de produção. São materiais tais como combustíveis, lubrificantes, lâmpadas elétricas, lixas e outros itens (SANVICENTE; SANTOS, 2010, p. 76)

4.5.4 Orçamento de despesas administrativas

No orçamento de despesas administrativas, segundo Sanvicente e Santos (2010, p. 112), estão inclusas todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma organização, assim como, dos itens relacionados a pessoal, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.

Welsch (2010, p.189) diz que “As despesas administrativas incluem outros custos que não os das operações de produção e venda de uma empresa. Em geral, elas são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa, em vez de qualquer função específica”.

Zdanowicz (1995, p. 78) afirma que “O orçamento de despesas administrativas identifica-se na projeção de todos os itens de apoio ao processo operacional da empresa, em termos de vendas e produção no período orçado”.

4.5.5 Orçamento de Outros Itens da Demonstração do Resultado do Exercício

Segundo Sanvicente e Santos (2010, p. 150), “uma empresa normalmente incorre em uma série de outras despesas e receitas, cujo planejamento deve estar atento não esquecer de realizar o orçamento de tais itens. Essas despesas e receitas compreendem, basicamente: Seguros; Despesas com Financiamentos; Provisão para devedores duvidosos e; Receitas e despesas não-operacionais.

4.5.6 Orçamento de Caixa

Zdanowicz (1995, p. 93) resume bem a importância do orçamento de caixa. O autor diz:

O orçamento de caixa será necessário para a empresa estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os futuros compromissos da empresa (ZDANOWICZ, 1995, p. 93).

Zdanowicz (1995, p.94) afirma que orçamento de caixa é a ferramenta financeira que projetará as entradas, as saídas e o nível desejado de caixa para o período considerado, refletindo as situações econômico-financeiras e patrimoniais da empresa.

Para Hoji (2003, p. 457) o orçamento de caixa deve ser elaborado mensalmente, pois o fluxo de caixa e o resultado final de um mês irão influenciar no fluxo de caixa e no resultado dos próximos meses.

4.5.7 Projeções da Demonstração de Resultados do Exercício e Balanço Patrimonial Projetado

As projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez os itens mais importantes do processo orçamentário, pois, segundo Sanvicente e Santos (2010, p. 166) “Permitem a avaliação de todo o planejamento realizado”.

Zdanowicz (1995, p. 107) diz:

O Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado será elaborado a partir do planejamento econômico-financeiro, através dos orçamentos auxiliares, ou seja, orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas administrativas. Desta forma, todo o planejamento financeiro realizado pelo comitê orçamentário irá contribuir na projeção do Demonstrativo do Resultado de Exercício da empresa para o período considerado (ZDANOWICZ, 1995, p. 107).

Zdanowicz (1995, p.115) continua:

O Balanço Patrimonial projetado irá revelar a situação financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizado e orçado, tornando assim, possível a comparação dos valores que o integram.

No Ativo deverão estar projetadas todas as futuras aplicações de recursos, enquanto no Passivo e no Patrimônio Líquido estarão dispostas as origens dos recursos de terceiros e próprios, nesta ordem. Desta forma, o Balanço Patrimonial projetado irá relacionar, no lado esquerdo, todos os futuros bens e direitos e, no lado direito, todas as futuras obrigações de curto e longo prazos assumidos com fornecedores, bancos, governo e acionistas da empresa (ZDANOWICZ, 1995, p. 115).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista uma melhor compreensão da pesquisa realizada, apresenta-se, nesta seção, a metodologia utilizada para a realização deste Plano de Negócio, com o intuito de responder aos objetivos estabelecidos pela pesquisa.

5.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Casarin e Casarin (2011) uma pesquisa pode ser caracterizada quanto à sua natureza, à sua abordagem, aos seus objetivos e ao método.

Quanto a análise da natureza da pesquisa, caracteriza-se o estudo como natureza aplicada, pois segundo Vergara (2007), a pesquisa de natureza aplicada é motivada pela necessidade de se resolver problemas reais, sendo eles urgentes ou não. Vergara (2007) afirma que este tipo de pesquisa, portanto, possui uma finalidade prática, o que de certa forma contrapõe a pesquisa pura, que se baseia na especulação e na curiosidade do pesquisador. Por fim, pode-se dizer que o estudo de natureza aplicada proporcionará uma coleta de dados de grande valor para a elaboração do Plano de Negócio.

Em relação ao objetivo do estudo, pode-se afirmar que este Plano de Negócio é uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Cerva, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los.

Segundo os autores, este tipo de pesquisa visa descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e suas características, de maneira que se obtenha a maior precisão possível.

Vergara (2007) diz que a pesquisa descritiva levanta características de determinada população e de determinado fenômeno. Além disso, Vergara (2007) diz que essa pesquisa visa também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Cerva, Bervian e Da Silva (2007, p.62) completam: “A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos.

Referente à abordagem, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo qualitativo e quantitativo.

Segundo Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se busca descrever o objeto em estudo com maior profundidade. Já a pesquisa quantitativa objetiva mensurar uma ou mais variáveis. Para isso, utiliza-se de modelos matemáticos e estatísticos.

Casarin e Casarin (2011) definem a pesquisa qualitativa como um estudo predominantemente descritivo, apresentando características como subjetividade, multiplicidade, interpretação, narração e coleta de dados não estruturada. Para o autor, a pesquisa quantitativa busca quantificar o objeto em questão e pode apresentar características como objetividade, mensuração, análise estatística, objetivos e coleta de dados de acordo com uma lógica cartesiana.

A pesquisa qualitativa será utilizada no plano de negócio para descrever e analisar questões atreladas ao diferencial apresentados pelos concorrentes, por exemplo. Também será utilizado para descrição da própria ideia do negócio, assim como, descrição em relação às questões contratuais, missão, visão, 4ps, etc.

Já a pesquisa quantitativa será utilizada no plano de negócio para a análise dos dados levantados pelos questionários, na elaboração de gráficos, como por exemplo o levantamento do percentual de pessoas que frequentam bares e restaurantes, percentual de consumo, entre outros.

Para Kirk & Miller (1986 apud Mattar, 2005, p.81) “a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. Kirk & Miller completam:

Na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos (KIRK; MILLER, 1986 apud MATTAR, 2005, p.81).

Neste projeto, toda mensuração de dados para gerar informação necessária à pesquisa é considerada parte da pesquisa quantitativa. Como exemplo disso, pode-se levantar a porcentagem de frequência em bares e restaurantes pelos entrevistados, percentual de cada sexo, número de pessoas residente em cada bairro de acordo com os respondentes, número de

fornecedores, entre outros. A parte qualitativa, por sua vez, levantará informações que englobarão questões como fatores que levam as pessoas a frequentarem tal bar ou restaurante, descrição mais específica do negócio, análise do diferencial de bares e restaurantes concorrentes, entre outros.

Quanto à questão da estratégia, o projeto é um estudo de caso. Segundo Mattar (2005, p.88) o estudo de caso “é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc.”

5.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Referente a população da pesquisa, Mattar (2005) afirma que esta etapa é um dos passos mais importantes da pesquisa, principalmente quando se tratar de pesquisas descritivas, onde a preocupação com a representatividade da amostra é total.

Segundo Barbetta (2010, p.41), “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com restrições de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições”.

O Plano de Negócio tem como foco a região de Florianópolis, tendo em vista que, de acordo com os dados primários levantados na introdução, referentes às questões populacionais da cidade e questões de mercado de bar e restaurante, acredita-se que Florianópolis seja uma boa opção para estabelecer um novo bar/restaurante. Portanto, a população definida da pesquisa são os moradores da cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina.

Referente à amostra, Barbetta (2010) diz que quando se deseja conhecer algumas características de uma população, pode-se observar apenas uma amostra de seus elementos e, com base nos resultados levantados, obter valores aproximados, ou estimativas, para os parâmetros de interesse. Em outras palavras, Barbetta (2010) sintetiza amostra como uma “parte dos elementos da população”.

Para coletar o tamanho da amostra para a realização da pesquisa de mercado, foi considerado o cálculo a seguir:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Para isso, considerou-se a população de 469.960 pessoas (N) que residem em Florianópolis, com um intervalo de confiança de 95,0% (1,96), P (ocorrência) de 0,1, Q (não ocorrência) de 0,9 e e (erro admitido) de 0,02.

Para o cálculo da amostra, Barbetta (2010) apresenta a fórmula para o tamanho mínimo da amostra:

Imagem 1 – Cálculo da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Barbetta (2010)

Onde:

n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e;
 E_0 = erro amostral tolerável.

Considerando o erro amostral de 7%, tem-se como tamanho da amostra o número de 204 respondentes. Esse valor será correspondente à amostra de clientes, levando em conta que toda a população de Florianópolis será considerada como possíveis consumidores.

A amostra referente aos clientes será realizada pela amostragem probabilística, que segundo Mattar (2005, p. 271) “É aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra”.

Quanto aos concorrentes, será realizada uma amostragem não probabilística, já que o intuito é de levantar concorrentes que mais se assemelham com a ideia deste Plano de Negócio. Sendo assim, Mattar (2005, p. 271) diz que: “amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

O mesmo se aplica aos fornecedores, tendo em vista que já há uma certa noção perante o pesquisador de melhores fornecedores para bares e restaurantes.

5.3 COLETA DE DADOS

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.50), “toda pesquisa, em especial a descritiva,, deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e fidedignos. Esse planejamento envolve também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa descritiva”.

Para a realização dessa pesquisa, será utilizado o questionário estruturado para a coleta de dados com clientes, concorrentes e fornecedores. Isto porque, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), o questionário possibilita medir com boa exatidão o que se deseja, sendo uma das formais mais usadas para coletar dados.

Com os possíveis clientes, o questionário visa levantar variáveis como sexo, idade, renda familiar, bairro em que reside, interesse por bar/restaurante, quanto está disposto a gastar em um bar/restaurante, o que mais lhe agrada em um bar/restaurante, com qual frequência frequenta bares e restaurantes, entre outros.

Com concorrentes, o questionário visa levantar questões como preço, cardápio, diferenciais, endereço, público frequentador, número de funcionários, dias e horários de funcionamento, entre outros.

Com os fornecedores, o questionário visa levantar variáveis como preço, prazo de pagamento, produtos que oferecem, tempo de entrega, capacidade de entrega, entre outros.

Os dados serão analisados através da tabulação dos dados levantados pelos questionários, elaboração de gráficos e análise descritiva dos gráficos.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações do estudo, não será viável analisar todos os concorrentes em questão. Isto, porque, não será feita uma abordagem com todos os bares e restaurantes de Florianópolis,

mas será apresentado uma análise simples, de concorrentes que apresentem uma ideia semelhante à deste Plano de Negócio.

Além disso, pode haver uma limitação quanto a disponibilidade dos concorrentes em responder aos questionários, tendo em vista que, possivelmente, alguns deles não estarão abertos para divulgar informações do estabelecimento.

O mesmo ocorre com os fornecedores. Será elaborada uma análise com alguns fornecedores, mas não todos os fornecedores de Florianópolis.

6 PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócios desenvolvido não deve representar apenas um instrumento de planejamento formalizado em um documento digital ou de papel. O Plano de Negócio é de suma importância para uma organização, já que deve estar atrelado a toda empresa, para que assim, seja possível difundir a informação em todos os níveis estratégicos e para que, portanto, seja capaz de contribuir para o sucesso do negócio implementado.

6.1 Descrição do empreendimento

Segundo Cobra (1992), é de grande importância, para qualquer organização, a definição do seu negócio. Mesmo não sendo tarefa fácil, é necessário definir quem serão os clientes do empreendimento, assim como, a definição de estratégias, planos e alocações financeiras, capital intelectual, tecnológico e operacional. Sendo assim, é válida uma breve descrição do empreendimento que se pretende estabelecer.

A partir deste plano de negócio, visa-se construir um bar/restaurante na região de Florianópolis, muito provavelmente no bairro Coqueiros. A escolha por este bairro se deve pela existência da Via Gastronômica de Coqueiros, região que já se consolidou pelos seus excelentes bares e restaurantes, sendo um ponto atrativo para moradores e turistas de toda a Florianópolis. Além disso, é uma região agradável, que continua a crescer não somente em seu próprio bairro, mas em toda a região ao seu redor.

A empresa ainda não foi constituída formalmente, pois ainda se encontra em estado de planejamento e formação. As partes interessadas também buscam investidores para a constituição da mesma.

O empreendimento visa unir um ambiente agradável de lazer, atrelado a um cardápio de bebidas e comidas bem elaborado e diferenciado. Busca-se como um dos pontos fortes do empreendimento, ainda, a decoração e o som ambiente.

6.2 PLANO ESTRATÉGICO

Nesta seção será abordado o Plano Estratégico referente a este Plano de Negócio. Serão abordados: missão, visão e valores da empresa.

6.2.1 Missão

O empreendimento apresenta como missão:

“Oferecer uma excelente opção de lazer, através de um ambiente diferenciado, com cardápio e serviço de alta qualidade, na cidade de Florianópolis. ”

6.2.2 Visão

A visão do empreendimento é:

“Ser uma empresa reconhecida no ramo de bares e restaurantes em Florianópolis, pela valorização de toda e qualquer troca de experiência entre empresa e clientes, através de um ambiente inspirador, um cardápio diferenciado e um serviço de qualidade. ”

6.2.3 Valores

Os valores definidos para este empreendimento foram:

- Honestidade e integridade com nossos clientes;
- Respeito à todas as possíveis diferenças, repudiando qualquer forma de preconceito, seja por raça, credo ou orientação sexual;
- Qualidade com nossos serviços e produtos;
- Diversão aliada a um ambiente moderno, atual, inspirador e respeitoso.

6.3 PLANO OPERACIONAL

A seguinte seção visa abordar o Plano Operacional deste Plano de Negócios. Para isto, serão analisados os seguintes tópicos para o empreendimento: Abertura da empresa; Localização; Adaptação e Reforma; Móveis, utensílios e decoração; Equipamentos; Controles, Recursos Humanos; Cargos e competências; Recrutamento e seleção; Treinamento; Contratação, Layout do empreendimento e Organograma.

6.3.1 Abertura da Empresa: Definição da modalidade jurídica; Definição da atividade; Localização e Registros

Para a abertura de uma empresa no Brasil, é importante estar atento a todo o processo burocrático necessário. Deve-se levar em consideração a vasta gama de documentos exigidos pelas esferas municipais, estaduais e federais, para que a parte jurídica da empresa esteja de acordo com todos os termos legais. É de suma importância, portanto, o levantamento de todos e quaisquer documentos necessários, para que não ocorra nenhum imprevisto na inauguração e no andamento do negócio, diminuindo assim as ameaças do empreendimento.

O primeiro passo para a realização da abertura da empresa é a definição da modalidade jurídica. Esta pode ser dividida entre empresas individuais (Microempreendedor individual; Microempresa ou; Empresa de pequeno porte) e ou empresas societárias (Sociedade limitada; Sociedade anônima; Sociedade cooperativa; entre outras).

Para a abertura do bar-restaurantes em questão, fica definido como modalidade jurídica a Sociedade Limitada, tendo em vista que se planeja abrir a empresa em sociedade, e também porque a sociedade limitada é uma boa opção para as pequenas e médias empresas, por possuir uma constituição mais simples. Nela, os sócios só respondem de acordo com o valor das suas quotas integralizadas.

O segundo passo para a abertura da empresa é definição da atividade do negócio, pois só com isso será possível requerer o primeiro documento da organização, o Contrato Social. Isto, porque, para elaborar o contrato social, a empresa deverá indicar em que ramo ela irá atuar, tendo em vista que, a regulação e a tributação seguintes dependem da definição desse aspecto.

Fica definido então, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE – Comissão Nacional de Classificação – CONCLA/IBGE), como definição do negócio:

Quadro 4 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Seção:	I	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
Divisão:	56	ALIMENTAÇÃO
Grupo:	561	RESTAURANTES E OUTROS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS
Classe:	5611-2	RESTAURANTES E OUTROS ESTABELECIMENTOS DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS
Subclasse:	02/02/5611	BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS

Fonte: Comissão Nacional de Classificação – CONCLA/IBGE, 2016.

Como terceiro passo para a abertura da empresa, é preciso estabelecer a localização do empreendimento, já que a definição do local do empreendimento também é necessária para requerer o Contrato Social. Com isto fica definido que o empreendimento será localizado no bairro Coqueiros, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Com essas três definições, dá-se início a parte jurídica da abertura da empresa. Como primeiro documento, requer-se a elaboração do Contrato Social, que é o primeiro registro legal da empresa. Para tal requerimento, é preciso, portanto:

- A localização precisa da empresa, com CEP
- As atividades da empresa
- A Razão Social exclusiva
- Nome fantasia (opcional)
- Capital social e respectivas quotas para cada sócio
- Forma de administração da sociedade
- RG, CPF e residência de cada Sócio

O Contrato Social, ato constitutivo inicial, deve ser registrado na junta comercial, estipulando as quotas mínimas de responsabilidade, não havendo um capital mínimo estipulado em lei. Assim, teoricamente, é possível iniciar uma empresa com quotas de responsabilidade de R\$ 1,00. Além disso, a integralização do Capital social não exige valores em espécie, podendo ser contabilizados quaisquer bens suscetíveis de avaliação financeira.

A partir do Contrato Social é preciso solicitar o registro na Junta Comercial, para então receber o NIRE e obter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, o CNPJ. Este documento é

indispensável para o requerimento de empréstimos, criação de cadastros com fornecedores, contratação de pessoal, etc.

O CNPJ é o cadastro da empresa no Ministério da Fazenda e Receita Federal, o qual fará com que ela exista nacionalmente. Ele é o responsável por provar de qual seguimentos o empreendimento faz parte e quais os impostos devidos a serem pagos. Sem um CNPJ, a empresa não existe de fato e é considerada ilegal.

Para tirar o CNPJ é preciso ir até a Receita Federal da devida cidade, munido de identidade dos donos da empresa original e cópia, CPF, comprovante de residência, endereço de onde a empresa irá funcionar e o então Contrato Social. A taxa varia de acordo com a época do ano e também o seguimento do empreendimento e deve ser paga no ato da inscrição.

É válido deixar registrado que, como este projeto é voltado para um bar-restaurante, é preciso ainda fazer a inscrição municipal, já que este é um documento necessário para qualquer empresa prestadora de serviços ou comercializadora de produtos. Importante saber, também, que essas inscrições são individuais para cada uma dessas tarefas, por tanto, o empreendimento precisará fazer uma dupla inscrição (uma para serviços e uma para comercialização de produtos).

6.3.2 Produtos e Serviços

Um dos pontos fortes que a futura organização almeja alcançar, para a consolidação da sua marca perante o mercado, é o diferencial inserido em seus produtos e serviços. Por experiência própria de um dos futuros sócios, um atendimento cordial e ágil, atrelado à um cardápio diferenciado e de qualidade, podem gerar pontos bastante positivos para uma empresa no ramo de alimentação fora de casa. Além disso, a preocupação com ambiente, com foco na decoração e no som ambiente, completam a busca pela excelência na experiência do cliente.

No cardápio, aperitivos e finger foods variados, com foco no diferencial. Kibes com massa de abóbora, croquetes de cenoura, docinho de caipirinha, “Danette” caseiro de chocolate com pimenta, batata rústica com queijo e bacon e risoto de café são opções para os famintos. Atenção no cardápio para pratos vegetarianos, sem glúten e sem lactose. Como opção para esse público, queijo coalho grelhado com melão, pastel de queijo, dedinhos de provolone, entre outros.

Para brindar, caipirinhas das mais variadas combinações, todas à base de frutas, podendo escolher o destilado entre cachaça, saquê, rum, steinhaeger, vodka nacional e vodka importada. Há ainda a opção de caipirinha de vinho tinto ou vinho branco. Para os amantes da boa cerveja, uma carta de cervejas artesanais e chopes. Por fim, as clássicas doses de uísque vodka, rum e drinques clássicos como mojito, cosmopolitan e sexy on the beach.

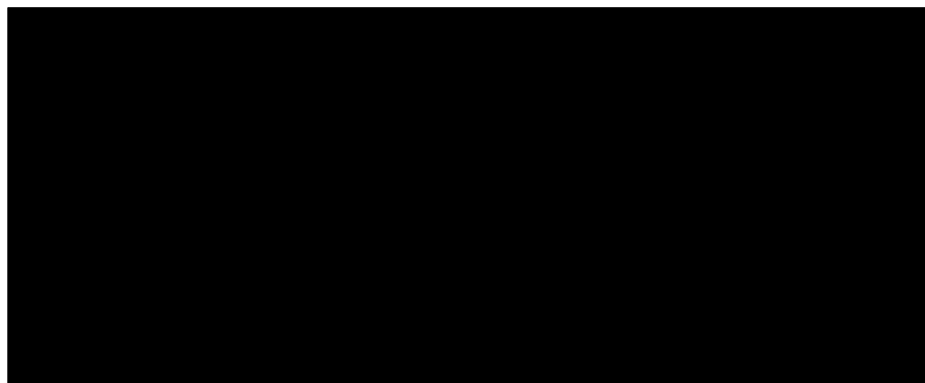
A decoração terá como foco o ambiente urbano, que explorará uma variada gama de artefatos decorativos modernos, misturados à móveis e à decorações antigas. Diferentes cores, texturas e objetos, num conceito de bar-restaurante indústria/ruína.

Nas caixas de som, músicas que variam do rock dos anos 60, como The Beatles, passando pela já clássica Amy Winehouse, até chegar aos novos talentos, como a blues-rock Alaba Shakes e a excêntrica britânica Paloma Faith. É válido ressaltar que como proposta da casa, exclui-se gêneros musicais como funk, eletrônico, sertanejo e pagode. Fica a ressalva apenas, caso haja demanda, da inclusão do gênero musical samba.

6.3.3 Organograma

Para que ocorra a boa operação do bar/restaurant, há uma previsão inicial de uma equipe formada por oito funcionários. O quadro de colaboradores da empresa será composto por dois gerentes (sócios), um chefe de cozinha, um barman, dois garçons, um auxiliar de limpeza e um auxiliar de cozinha. O quadro de funcionários está disposto no organograma a seguir:

Imagem 2 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.4 Descrição das Tarefas

A partir do organograma e do quadro de funcionários da empresa, é de suma importância a descrição de todas as tarefas a serem desempenhadas por cada colaborador.

- a) Gerentes: os gerentes, representados pelos sócios da empresa, serão responsáveis pela contratação de colaboradores, contato com fornecedores, controle de estoque, pagamentos, lidar com questões jurídicas e contato direto com contador da empresa. Além disso, cabe aos gerentes, principalmente na etapa inicial do empreendimento, serem responsáveis pelo caixa, pelo acompanhamento dos funcionários, atualização de redes sociais, e eventuais atividades a serem executadas.
- b) Chefe de cozinha: cabe ao chefe de cozinha estar preparado para todo o funcionamento estratégico e operacional da cozinha. Será tarefa deste colaborador, acompanhar o trabalho de toda a equipe de cozinha, ser responsável pelo programa de redução de desperdício, controle de consumo de matéria-prima, controle de perdas, definir ordem de produção, gerenciar estoque de produtos congelados, assim como, garantir a qualidade e a agilidade dos pratos servidos pela casa. Será, ainda, responsável por trazer novas sugestões para o cardápio. O chefe de cozinha deverá ter como habilidade a capacidade de liderança e organização.
- c) Barman: será responsável por todo o bar. Está entre suas funções a manutenção da higiene no bar, o preparo prévio do corte de frutas, sucos e refrigeração de bebidas, preparação de drinks, controle de estoque de bebidas, controle de perdas, limpeza de copos, entre outros.
- d) Garçom: Serão o principal elo entre a casa e os clientes. Deverão ser simpáticos, cordeais, organizados, pró-ativos, ágeis e deverão saber trabalhar sob pressão. Estão entre suas funções receber e acompanhar os clientes nas mesas, apresentar e explicar o cardápio, fazer os pedidos, servir bebidas e comidas, manter o salão limpo e organizado (durante e ao final do dia).
- e) Auxiliar de limpeza: Será responsável por limpar o salão antes de abrir a casa. Após deixar o salão limpo, será responsável por lavar todas as louças da cozinha. Será responsável também por qualquer atividade necessária de auxílio à cozinha.
- f) Auxiliar de cozinha: responsável pela preparação e elaboração dos pratos. Auxiliará o chefe de cozinha no que for preciso, principalmente na pré-elaboração dos alimentos. Deverá ser organizado, limpo e saber trabalhar sob pressão.

6.3.5 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Para o recrutamento de pessoal será utilizado sites de recrutamento, anúncio na página da empresa no Facebook e contato direto com instituições de ensino, como o curso de Gastronomia do IFSC. A princípio essas são as melhores opções de recrutamento pois não necessitam de investimento para tais. Outro motivo por essas escolhas se deve ao fato de que não é preciso entrar em uma área de recrutamento específica para encontrar tal tipo de profissionais.

Mesmo assim, caso essas alternativas não supram as demandas, o recrutamento de colaboradores se dará através da divulgação em jornais de grande circulação, como por exemplo, o Diário Catarinense e o jornal Notícias do Dia.

Na seleção de pessoal, todos os candidatos serão entrevistados pelos dois sócios. Como critérios de avaliação serão considerados: experiência anterior na função, referências de outros trabalhos, boa aparência, nível de escolaridade e idade.

6.3.6 Treinamento

Todos os colaboradores receberão um treinamento de três dias, antes da abertura do empreendimento. O treinamento será realizado pelos sócios da empresa e nele constarão: Visão, missão e valores da empresa; Como atender um cliente; Como lidar com situações sob pressão; Questões de higiene e organização; Como utilizar o sistema de lançamento de pedidos da casa; Como reciclar os dejetos; Funcionamento da cozinha e; Fluxo do salão.

Além disso, os funcionários da cozinha e do bar deverão realizar um curso de Manipulação de Alimentos, onde serão abordados conhecimentos sobre alimentação saudável, aproveitamento integral de alimentos, higiene na manipulação de alimentos e outros. O curso tem duração de dois dias. Como opção para este treinamento, tem-se o curso da ACIF – Associação Comercial e Industrial de Florianópolis, com custo médio de R\$75,00.

6.3.7 Contratação

Todos os funcionários serão contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), obedecendo à legislação específica. Todos os funcionários terão controle sobre jornada de trabalho, salários compatíveis com a função exercida, direito a férias, 13º salário, INSS e FGTS. (Os custos com mão de obra estão disponíveis na parte do Plano Financeiro).

6.3.8 Gestão de Processos - Controle de Operações

Para que seja possível um melhor controle das nossas operações, algumas medidas simples, porém eficazes, serão realizadas pela casa. Estas medidas visam o melhor controle de gastos, desperdícios, de mensuração de margem de lucro, entre outros.

O controle de operações para a gestão de processos leva em conta o Procedimento Operacional Padrão (POP) que visa manter os processos em funcionamento através da padronização e minimização de ocorrência de desperdícios e erros na execução da atividade, alcançando assim, uma qualidade padronizada.

O primeiro exemplo de controle de operação a ser empregado pelo bar é o gabarito de produto, onde será possível checar como determinado prato ou determinado drink é realizado pela casa, com medidas e quantidades, sendo possível assim, uma melhor execução por qualquer funcionário do empreendimento e a manutenção da qualidade dos nossos produtos.

Outra medida para assegurar um melhor controle da casa serão as planilhas de acompanhamento, que deverão ser simples e diretas, para que possam ser preenchidas por qualquer funcionário.

Pensa-se em implementar planilhas de estoque vs pedido, tanto para o bar, quanto para a cozinha. Nessa mesma planilha, busca-se elencar cada produto a partir do seu fornecedor, adicionando, ainda, seu número para contato. Ou seja, num mesmo arquivo será possível controlar a quantidade de matéria prima em estoque, a quantidade de matéria prima a ser solicitada e o contato do fornecedor para fazer tal pedido. A seguir, tem-se um exemplo desta planilha:

Quadro 5 – Controle de Mercadorias

MÊS:	CONTROLE DE MERCADORIA - BAR											
	QUANTIDADE EM ESTOQUE						QUANTIDADE A SER COMPRADA					
	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
AMBEV (Henrique 99109911)	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
SKOL												
BRAHMA												
CERVEJA X												
CERVEJA Y												
CERVEJA Z												
VONPAR (Fulano 99109912)	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
Heineken												
Sol 600ml												
Sol LN												
Cerveja Alpha												
Cerveja Beta												
Suco A												
Suco B												
Chá Pêssego												
Chá Limão												
Coca-cola												
Kuat												
BRASIL KIRIN (Beltrano 99109913)	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
Eisenbahn Pilsen												
Eisenbahn Pale Ale												
Eisenbahn Strong												
Eisenbahn Golden Ale												
Eisenbahn Dunkel												
Eisenbahn Oktoberfest												
ÁGUAS IMPERATRIZ	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
Água sem gás												
Água com gás												
DISTRIBUIDORA XYZ	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
Vodka												
Saquê												
Cachaça												
Rum												
Steinhaeger												
Whisky												
Campari												
Martini												
Energético												
ICE LAND	Estoque	5	Estoque	10	Estoque	15	Estoque	20	Estoque	25	Estoque	30
Gelo potável												
Gelo escamas												

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o controle de produção, principalmente na cozinha, busca-se criar uma planilha onde seja possível acompanhar a produção do restaurante, analisando em cada prato, a matéria-prima consumida, desperdício, quantidade de alimentos produzida e quantidade de porções fabricadas. O quadro 6 ilustra essa planilha de controle de produção.

Quadro 6 – Controle de produção

PRATO: Estrogonofe de Frango			Data: 20-nov	
Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções
Peito de frango	5 kilos	800 gramas		
Molho tomate	1,5 litros			
Creme de leite	1 litro			
Cebola	1 kilo			
Salsinha	1 maço			
Cebolinha	1 maço			
Maisena	50g			
Leite	0,5 litro			
Motivo desperdício: Frango descongelado			8kg	32

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para um maior controle de desperdícios, há ainda, uma planilha específica a ser preenchida, sendo possível agora, englobar o desperdício no bar, como pode ser visto no quadro 7.

Quadro 7 – Perda semanal

PERDA SEMANAL - 20 A 26 OUTUBRO				
COZINHA				
PRODUTO	QTD	UNIDADE	MOTIVO	DATA

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing, assim como os demais planos apresentados até agora, é de suma importância para a elaboração do Plano de Negócio. Sendo o plano de marketing, segundo Kotler e Keller (2006, p.58), um plano escrito que resume o que os gestores de marketing sabem sobre o mercado e que auxiliará a empresa a alcançar seus objetivos, o plano de marketing visa identificar as oportunidades mais promissoras no negócio da empresa.

Além disso, o plano de marketing visa também, integrar os elementos do composto mercadológico, sendo eles: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda merchandising, relações públicas e outros.

Sendo assim, será tratado neste tópico o mercado de bares e restaurantes de Florianópolis, nossos principais concorrentes, público alvo, fornecedores, e estratégias do empreendimento para entrar nesse segmento com sucesso.

6.4.1 Análise do Setor

Como já visto na Introdução deste plano, o mercado de bares e restaurantes apresenta uma performance histórica bastante positiva.

Segundo a ABRASEL (2015), o setor de alimentação fora de casa apresenta uma expansão anual em torno de 10% e gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano. Além disso, a ABRASEL (2015) afirma também que esse setor fechou o ano de 2014 com um crescimento real de 1,6% e um faturamento, neste ano, de R\$ 140 bilhões.

Outro dado importante que a ABRASEL (2015) apresenta é que, o setor de bares e restaurantes representou em 2015, cerca de 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação brasileira das Indústrias da alimentação (2015) destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%.

É válido lembrar, ainda, que tanto Santa Catarina, quanto Florianópolis, apresentam destaque nesse segmento em relação a outras partes do Brasil, já que, de acordo com pesquisas do SEBRAE, são destaques em interesse regional de pesquisa pelo termo bar. Além disso,

segundo dados do IBGE, Florianópolis é uma das cidades com melhor poder aquisitivo no Brasil.

6.4.2 Análise da Concorrência

O setor de bares e restaurantes em Florianópolis é bastante rico e variado, o que torna o estudo do mercado concorrente ainda mais importante. Isto se deve ao fato de que a concorrência neste segmento é bastante pulverizada, já que são diversos os tipos de estabelecimentos que fornecem algum tipo de alimentação, atrelado à um bar e à alguma forma de entretenimento.

Pode-se dizer que, bares e restaurantes exigem, normalmente, uma agregação de valor constante. É preciso estar atento ao mercado, sabendo sempre atualizar seus serviços, ofertas, cardápio, sistema e formas de entretenimento.

É de suma importância observar os mais variados concorrentes, afim de analisar seus pontos fortes e pontos fracos, para que assim, nosso empreendimento seja capaz de se consolidar no mercado a partir de estratégias eficientes, apoiadas em um serviço de qualidade, com opções diversificadas e diferenciadas e um atendimento atualizado.

Não se deve esquecer, entretanto, que por mais que o segmento em que a empresa irá se inserir esteja bem definido, há uma gama de concorrentes indiretos, de segmentos variados, que podem inspirar a organização na elaboração de suas estratégias através dessa análise da concorrência. São exemplos disto: cinemas, lanchonetes, cafés, entre outros.

Para a melhor análise da concorrência, foram analisadas aquelas empresas que são consideradas os concorrentes mais diretos deste empreendimento, resultado principalmente do cruzamento dos fatores semelhança na proposta bar/restaurante vs localização. Para auxiliar esta análise, foi elaborado um roteiro de entrevista, aplicado com os gerentes dos estabelecimentos em questão. Este roteiro pode ser visto nos anexos deste trabalho.

- a) Boteco Zé Mané: Localizado na excelente via Gastronômica de Coqueiros, é um bar restaurante bastante consolidado no cenário Florianopolitano, já que atua neste ramo há mais de 5 anos. Apresenta um cardápio bastante variado, tanto em comidas quanto em bebidas. Além de variado, o cardápio é muito bem elaborado, já que

apresenta pratos e drinks com nomes divertidos e apresentação diferenciada. Tem também como ponto forte a decoração, temática e estrutura do local. O empreendimento é uma casa que foi toda reformada, pintada com as cores do mercado público de Florianópolis, possui belo paisagismo, com uma faixa imponente, espaço externo, decoração descontraída que se fortalece nas raízes de Florianópolis, brincando com a cultura Mané. Atende cerca de 220 clientes simultaneamente, com suas 60 mesas. A casa trabalha com uma gerente, uma pessoa que faz contato com fornecedores, média de seis garçons, um barman, um assistente de bar, um cumim, uma chefe de cozinha, quatro auxiliares de cozinha e uma faxineira. Na alta temporada, o número de colaboradores aumenta em média de três pessoas. Além disso, há um profissional responsável pela parte gráfica e mídias sociais e uma contadora. Ainda como pontos fortes, a casa não cobra para entrar, possui processos bem definidos, abre seis dias por semana em baixa temporada, e sete dias por semana na alta temporada, tem projeções com jogos de futebol. Como pontos fracos da organização, o estabelecimento não possui estacionamento próprio, não há música ao vivo, os preços são relativamente altos não aceitam cartões Elo e não há segurança na porta. A casa atende os mais variados públicos, mas é mais fortemente frequentada pelo público adulto, com faixa etária entre 25 à 40 anos.

- b) Armazém Coffe Dinning: Localizado na rua Koesa, bairro Kobrasol, o Armazém Coffee Dinning é um empreendimento relativamente novo, já que está atuando nesse segmento por apenas 1 ano e 10 meses. Apresenta um cardápio variado, onde oferece opções de salada, porções e petiscos, sopas e cremes, carnes, sanduíches e omeletes, sobremesas e bebidas. Apesar da variedade, não há um diferencial que chame a atenção, sendo pratos e bebidas já tradicionais e conhecidos do grande público. O ambiente bonito e agradável, com uma decoração bastante aconchegante. O quadro de funcionários é composto apenas por mulheres, sendo duas pessoas na cozinha, três atendendo o salão e uma pessoa no caixa. O empreendimento tem música ao vivo e segundo uma das funcionárias é o ponto forte da casa, já que dependendo do artista traz bastante movimento para a casa. Interessante notar que, mesmo com banda, o cover não é obrigatório, sendo uma opção do cliente. Em casos de banda mais famosas, onde há um aumento no custo para tal contratação, é avisado o cover obrigatório, mas esses casos são, geralmente, a exceção. A casa mistura um ambiente com mesas e cardápio variada de comidas com essas apresentações, sendo

assim, fica a cargo do cliente querer apenas comer e apreciar o som ou se levantar para dançar aos embalos da atração. A casa abre de terça à sábado. No verão, a proprietária pensa em abrir aos domingos. Um ponto forte da casa são as caipirinhas de cachaça com limão, caipirinha de vinho e chope, que são em dobro todos os dias. Como ponto fraco do empreendimento, pode-se levantar a parte gráfica da casa, já que sua logo é uma xicara de café, mas o local na verdade é um bar restaurante. Além disso, não há um destaque do cardápio, sendo ele bem simples, assim como as artes utilizadas na página da empresa no Facebook. Além disso, o nome da empresa está diferente no cardápio e na página do Facebook, sendo um Armazém Bar Café e no outro Armazém Coffee Dinning.

- c) Chopp do Gus Kobrasol: Localizado na rua Lédio João Martins, no bairro Kobrasol, o Chopp do Gus já existe na região desde agosto de 2008, num horário de atendimento que vai das 18h às 2h, de terça à sábado. Segundo o responsável pela parte administrativa do estabelecimento, a casa conta com 2 funcionários na cozinha, 7 atendentes no salão, 1 segurança, 1 hostess, 3 colaboradores no bar, 2 no caixa e 1 pessoa na gerência, totalizando, numa média, 17 colaboradores. A casa tem capacidade para 35 mesas e sua lotação é de 385 pessoas. Segundo o entrevistado, o local tem como público alvo um público jovem, que varia entre 25 a 29 anos, e atinge principalmente a classe B. Para a entrada no estabelecimento é cobrado o valor de R\$15,00, geralmente depois das 22h, e não há diferenciação no valor pago em relação ao sexo do cliente. O empreendimento oferece atrações musicais ao público, de quarta à sábado, sempre com artistas que tenham uma pegada mais rock. Além dessas atrações, o Chopp do Gus realiza a promoção do chopp Brahma 330ml à R\$2,49, todas às quartas, e às quintas-feiras, promoção de long neck de Budweiser à R\$2,99. O estabelecimento foca nas redes sociais (Facebook e Instagram) para fazer a comunicação com seu público. Na visão do entrevistado, o prato mais diferenciado da casa é a batata frita 4 queijos e a bebida mais diferenciada é o Diabo Verde, drink que leva Absinto, tequila e licor de menta. O entrevistado afirma que o diferencial da casa está na combinação do chopp barato, juntamente com pratos bem servidos e um bom atendimento. Deve-se levar em consideração, todavia que o preço do chopp é baixo apenas nas quartas-feiras. As maiores dificuldades encontradas pelo estabelecimento é a falta de movimento às terças-feiras e o público bêbado.

- d) The Vintage Pub & Burguer's: O estabelecimento fica localizado na Rua Koesa, em Kobrasol, região que se fortalece no mercado de bares, cafés e restaurantes. A casa está em funcionamento desde fevereiro de 2016 e abre das 19h às 2h, de terça à domingo. Tem 4 funcionários na cozinha, 15 atendentes no salão, 4 seguranças, 2 hostesses, 3 funcionários no caixa e 1 na gerência, totalizando uma média de 29 colaboradores. Tem 33 mesas e capacidade para 320 pessoas. A casa afirma não determinar nenhuma faixa-etária como público alvo, entretanto, acredita atingir a classe A como público frequentador predominante. Todos os dias há alguma atração musical, que varia entre o sertanejo, pop e rock. Após o início da atração musical, é cobrada entrada dos clientes, sendo R\$10 para as mulheres e R\$20 para os homens. Este valor, no entanto, não é couvert artístico, já que a casa combina um valor fixo com a atração contratada. A casa não realiza nenhum evento especial como feijoadas, dia das mães, entre outros. Como promoção, se um aniversariante trazer 10 convidados, este ganha, de cortesia, uma espumante da casa. O local se utiliza das redes sociais (WhatsApp, Facebook e Instagram) para fazer a divulgação e relacionamento da casa. O local trabalha com algumas cervejas diferenciadas, como a Coruja e a Colorado e opções interessantes de hambúrguer. Segundo os entrevistados o principal diferencial da casa está no atendimento simpático, com uma comunicação interativa, muitas vezes gerando amizade entre funcionários e clientes, e além disso, as atrações musicais. Um dos entrevistados ainda comentou sobre a casa ter sempre mulheres bonitas, num ambiente de descontração e aconchego. O bar tem um ambiente bem decorada, sem exagerar no número de decorações. Tem um ar de anos 60, e bastante jogos de luzes. Apesar de ser um bar, a atmosfera remete à uma balada.
- e) Café Paris Kobrasol: também localizado na rua Koesa, no bairro Kobrasol, o Café Paris já está em funcionamento há 7 anos, com um horário de atendimento que vai das 10h até às 23h, todos os dias da semana. Como a casa funciona em dois turnos, ela tem, no total, 10 funcionários na cozinha, 12 atendentes no salão, 2 seguranças (são policiais do BOPE à paisana, segunda a entrevistada), 2 pessoas no caixa, 2 pessoas na gerência, e aos finais de semana, 1 hostess, totalizando assim, cerca de 20 colaboradores. A casa conta com 58 mesas e tem capacidade para 200 pessoas. Um diferencial interessante do local é que o mesmo possui estacionamento próprio.

A casa não limita seu público-alvo à nenhuma faixa etária, e também acredita abranger todas as classes sociais. Apesar de afirmar que o empreendimento tem como público-alvo todas as classes sociais, a entrevistada (gerente) alegou que um dos problemas já enfrentados pelo local foi de que o Café Paris estava virando um bar, atraindo um público que bebia demais. Para resolver tal problema, aplicaram um preço mais alto no cardápio, para poder selecionar melhor o público. Não é cobrado nenhuma taxa para entrar no estabelecimento e não há atrações musicais, apenas o som ambiente, composto por uma rádio contratada, com propaganda do próprio estabelecimento. A casa faz alguns eventos como feijoadas e café colonial aos finais de semana e feriados. Além disso, já participou do evento Risoto Solidário e da Feijoada Do Educandário Roçado. Para os aniversariantes, 20% de desconto e um *Petit Gateau* por conta da casa. Segundo a gerente, o prato mais diferenciado da casa é o Risoto de Café, oferecido somente no almoço. Para completar, segundo a mesma, a decoração e o status que o local oferece são os principais motivos pelo sucesso da casa.

- f) Carne e Malte Burger Bar: Localizado na Via Gastronômica de Coqueiros, o bar está em funcionamento desde de julho de 2015 e abre suas portas de terça à sábado, das 18h30min à 1h. Possui 4 funcionários na cozinha, 3 atendentes no salão, 1 no bar, 1 gerente-caixa, 1 assistente-administrativo, totalizando 10 colaboradores. O local apresenta 18 mesas e tem capacidade para aproximadamente 50 pessoas. Segundo um dos sócios, o empreendimento tem como público-alvo a faixa etária que compreende dos 25 a 34 anos, e diz atingir, principalmente, as classes B e C. Não é cobrado nenhuma taxa pela entrada no estabelecimento, assim como também não há atrações musicais. O som ambiente é composto por músicas internacionais, com foco no pop rock dos anos 80 e 90. Para promover a casa, realizam promoções de natal, vale descontos, kits de cerveja e já participaram do Festival da Cerveja de Florianópolis. Como forma de fidelizar seus clientes, o carne e Malte Burger Bar disponibiliza do cartão fidelidade, que informa seus clientes de promoções, dá descontos em compras, entre outros. Segundo o entrevistado, o diferencial do estabelecimento são as cervejas artesanais de micro cervejarias da região, hambúrgueres exclusivos, cardápio com poucos itens industrializados e a atenção ao atendimento e relacionamento com clientes. Para o sócio proprietário, as maiores dificuldades do negócio são: conseguir ser sempre atrativo, controlar custos,

controlar desperdício de produção, calcular a margem de lucro e recrutar profissionais qualificados.

- g) **Gourmet Burger Market:** Também na Via Gastronômica de Coqueiros, a casa está aberta há 3 anos e 10 meses e seu horário de funcionamento é de terça a domingo, das 18h30min às 23h30min, abrindo sábado e domingo para o almoço. São 4 funcionários na cozinha, 5 no salão, 1 no bar, 1 caixa-gerente e 2 responsáveis pela parte administrativa. A casa é composta por 18 mesas e tem capacidade para cerca de 60 pessoas. O local apresenta estacionamento próprio. O entrevistado acredita que seu público-alvo são as classes A e B e não há nenhum foco em nenhuma faixa-etária. Não há taxa de entrada, nem atrações musicais no local. O som ambiente é geralmente composto por estilos musicais como Lounge e Blues. São realizados na casa, eventos de Coquetelaria, onde barman de outros lugares são convidados para executarem drinks diferentes na casa. Como formas de comunicação e divulgação da casa tem-se as mídias Facebook e Instagram. Além disso, a casa já participou da Burger Week Festival. O sócio afirma que o maior diferencial da casa está no elaborado cardápio. Para ele, a maior dificuldade do estabelecimento foi mudar a percepção dos clientes, em entenderem o hambúrguer não como um lanche, mas como uma refeição completa.

Para melhor comparar os estabelecimentos analisados, foram elaborados dois quadros comparativos, o quadro 8 e quadro 9, que estão dispostos a seguir.

Quadro 8 – Quadro comparativo entre bares e restaurantes analisados (preços)

	Chopp de 300ml à 350ml	Caipira cachaça c/ limão (350ml)	Água sem gás 500ml	Porção Batata frita	
Boteco Zé Mané	R\$ 8,70	R\$ 14,75	R\$ 4,00	R\$ 21,00	Chopp Eisenbahn
Armazém Coffe Dinning	R\$ 7,90	R\$ 10,90	R\$ 3,00	R\$ 15,00	Chopp Brahma
Chopp do Gus Kobrasol	R\$ 7,90	R\$ 10,80	R\$ 3,00	R\$ 13,00	Chopp Faixa Preta Pilsen
The Vintage Pub	R\$ 7,90	R\$ 14,90	R\$ 5,00	R\$ 24,00	Chopp Heineken
Café Paris Kobrasol	R\$ 6,90	R\$ 14,90	R\$ 2,90	R\$ 17,00	
Carne e Malte burger Bar	R\$ 8,90	R\$ 13,90	Grátis	R\$ 11,50	
Gourmet Burger Market	R\$ 8,50	R\$ 17,00	R\$ 3,50	R\$ 13,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Quadro comparativo entre bares e restaurantes analisados

	Boteco Zé Mané	Armazém Coffe Dinning	Chopp do Gus Kobrasol	The Vintage Pub	Café Paris Kobrasol	Carne e Malte burger Bar	Gourmet Burger Market
Tempo de funcionamento	5 anos	2 anos	8 anos	9 meses	7 anos	1 ano e 4 meses	3 anos e 10 meses
Número de funcionários	20	7	17	22	16	10	13
Capacidade de lotação	220	70	385	320	200	50	60
Horário de atendimento	18h30min às 2h	18h30min à 1h	18h às 2h	19h às 2h	10h às 23h	18h30min à 1h	18h30min às 23h30min
Dias de atendimento	Domingo à domingo	Terça à sábado	Terça à sábado	Terça à domingo	Domingo à domingo	Terça à sábado	Terça à domingo
Público-alvo (idade)	De 25 à 59 anos	Acima de 30 anos	De 25 à 29 anos	Qualquer faixa etária	Qualquer faixa etária	De 25 à 29 anos	Qualquer faixa etária
Público-alvo (Classe social)	A e B	B, C e D	B	A	Todas	B e C	A e B
Cobrado taxa de entrada	Não	Opcional	Sim	Sim	Não	Não	Não
Atrações musicais	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.3 Análise de Fornecedores

Para que seja possível alcançar a excelência naquilo que queremos fazer, é de suma importância o bom relacionamento com os fornecedores que suprirão a demanda de matéria-prima para a elaboração dos nossos serviços.

Essa boa política de relacionamento com empresas fornecedoras acarreta na construção de parcerias, que por fim, otimizarão o desenvolvimento da organização, impactando assim numa maior lucratividade e abrangência de mercado.

Além disso, deve-se estar atendo não somente aos preços e à qualidade dos produtos, mas também, deve ser levado em conta, a flexibilidade dos fornecedores quanto à forma de pagamento e agilidade de contato e entrega.

Sendo assim, a empresa visa atuar no mercado de bares e restaurantes com fornecedores que apresentem tais características. Para o fornecimento de cervejas, chopes, refrigerantes, sucos, águas e bebidas em geral tem-se como principais empresas:

- AmBev
- Vonpar
- Brasil Kirin

- Água mineral Imperatriz
- ADL bebidas
- Cervejaria Cambirela
- Cervejaria Das Bier
- Cervejaria Baden Baden
- Cervejaria Schornstein

Para o fornecimento de alimentos, tem-se como principais fornecedores:

- Mufattão atacado distribuidor
- Distribuidora Kretzer
- Atacado Baia Norte
- Fort Atacadista
- Ceasa
- Mercado Público

É válido complementar ainda que, para o fornecimento de telefonia e internet, tem-se a Net e a GVT-VIVO como principais empresas. Para a impressão de material gráfico e cardápio, tem-se a Gráfica Digital Postmix. Para materiais de expediente será cotado eventualmente com papelarias em geral, dependendo da necessidade.

6.4.4 Pesquisa de Mercado

Para que fosse possível compreender melhor as necessidades, expectativas e perfil de nossos futuros clientes, foi realizada uma pesquisa de mercado com 211 pessoas. Essa pesquisa foi auxiliada por um questionário, contendo 6 perguntas. Dois filtros foram estabelecidos nesse questionário.

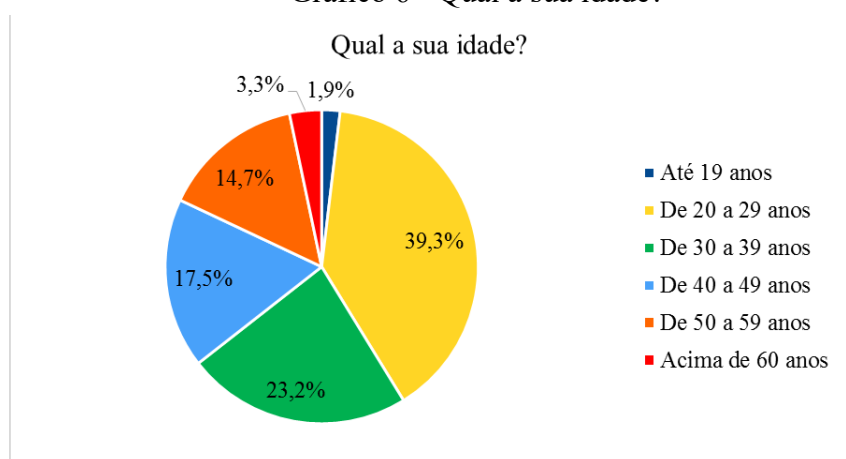
Tendo como primeira pergunta a idade do respondente, caso o participante respondesse ser menor de 19 anos, o questionário, aplicado via Google Forms, terminaria automaticamente para esta pessoa. Mesmo o empreendimento tendo foco para o público adulto, compreendido entre as faixas etárias de 20 à 59 anos, respondentes acima de 60 anos não foram retirados da pesquisa, por também serem um possível público da casa.

Quando perguntados sobre a periodicidade com que frequenta bares e restaurantes, caso o participante respondesse não frequentar bares e restaurantes, este era direcionado para uma pergunta filtro para analisar o motivo de não frequentar este tipo de estabelecimento, dando fim à participação de tal respondente.

Importante ressaltar que, mesmo havendo a intenção de se abrir o empreendimento em Florianópolis, não foi colocada nenhuma pergunta filtro sobre a cidade em que o participante mora, para que a nenhuma opinião de um possível turista de nossa cidade fosse descartada.

A seguir, tem-se os resultados da pesquisa:

Gráfico 6 - Qual a sua idade?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Qual a sua idade?

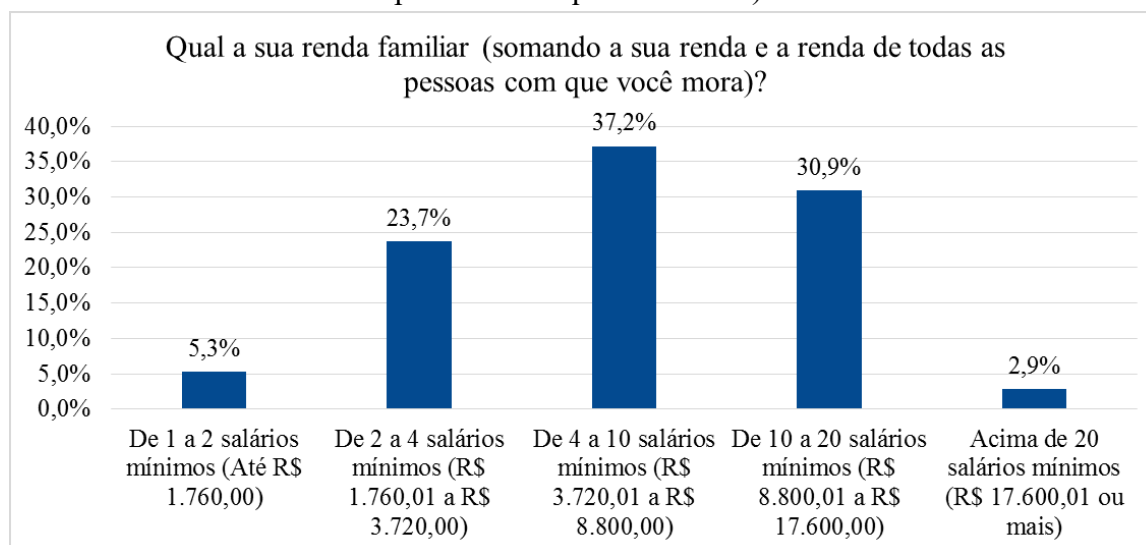
Qual a sua idade?	Valor absoluto	Porcentagem
Até 19 anos	4	1,9%
De 20 a 29 anos	83	39,3%
De 30 a 39 anos	49	23,2%
De 40 a 49 anos	37	17,5%
De 50 a 59 anos	31	14,7%
Acima de 60 anos	7	3,3%
Total Geral	211	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico 6 e a tabela 5, pode-se afirmar que dos 211 respondentes, a faixa etária com maior número de participantes foi a de 20 a 29 anos, com 83 respondentes, totalizando 39,3% dos participantes, seguida da faixa etária de 30 a 39 anos, com 49 respondentes, totalizando 23,2% dos participantes. Interessante analisar que somando o público-alvo pretendido pelo empreendimento, que compreende a faixa etária de 20 a 59 anos,

tem-se 94,8% dos respondentes, o que em valor absoluto totaliza 200 participantes. A faixa etária com menor representatividade nesta pesquisa foi a faixa etária que representa os menores de 19 anos, tendo apenas 4 respondentes e sendo responsável por 1,9% dos respondentes.

Gráfico 7 – Qual a sua renda familiar (somando a sua renda e a renda de todas as pessoas com que você mora)?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Qual a sua renda familiar (somando a sua renda e a renda de todas as pessoas com que você mora)?

Qual a sua renda familiar (somando a sua renda e a renda de todas as pessoas com que você mora)?	Valor Absoluto	Porcentagem
De 1 a 2 salários mínimos (Até R\$ 1.760,00)	11	5,3%
De 2 a 4 salários mínimos (R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00)	49	23,7%
De 4 a 10 salários mínimos (R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00)	77	37,2%
De 10 a 20 salários mínimos (R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00)	64	30,9%
Acima de 20 salários mínimos (R\$ 17.600,01 ou mais)	6	2,9%
Total Geral	207	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta sobre renda familiar foi estabelecida de acordo com os critérios do IBGE (2016) que dispõe as classes sociais por faixas de salário-mínimo. É possível ver esta relação na tabela 7.

Tabela 7 – Classes sociais por faixas de salário-mínimo (IBGE)

Classes Sociais por Faixas de Salário-Mínimo (IBGE)		
Classe	Número de Salários-Mínimo	Renda Familiar Mensal (R\$) em 2016
A	Acima de 20 salários mínimos	R\$ 17.600,01 ou mais
B	De 10 a 20 salários mínimos	R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00
C	De 4 a 10 salários mínimos	R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00
D	De 2 a 4 salários mínimos	R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00
E	De 1 a 2 salários mínimos	Até R\$ 1.760,00

Fonte: IBGE (2016).

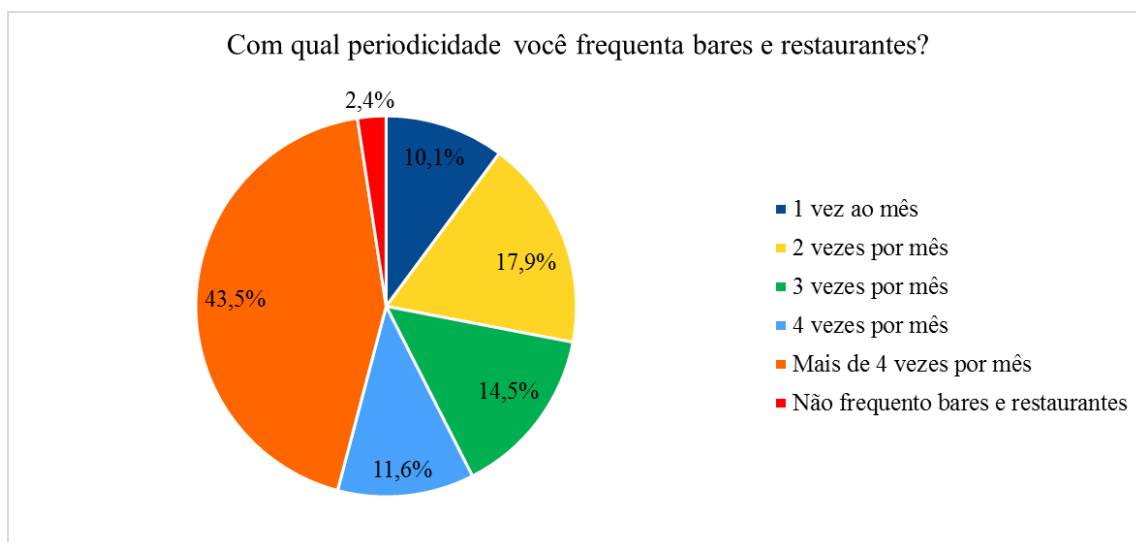
É válido ressaltar que, mesmo o empreendimento tendo foco nas classes A, B e C, nenhuma classe foi excluída da pesquisa, pois, em alguns casos, a renda familiar é representada por apenas 1 pessoa, logo, uma pessoa que more sozinha e represente as classes E e principalmente a Classe D, é um cliente em potencial do nosso negócio.

Sendo assim, quando questionados sobre a renda familiar, que totaliza a soma da renda de todas as pessoas que moram com o respondente, a classe C foi a que representou maior parcela na pesquisa, com 77 respondentes, totalizando 37,2%, seguida da classe B, com 64 respondentes, representando 30,9% dos pesquisados.

Importante analisar que, mesmo não excluindo nenhuma classe social da pesquisa, as classes A, B e C, apresentam bastante representatividade na pesquisa, sendo responsáveis por um total de 71% dos respondentes, o que mostra a opinião do público-alvo que o empreendimento deseja atingir, e o que também confirma os dados apresentados na introdução dessa pesquisa, que dizem que Florianópolis apresenta uma boa média salarial, quando comparada com outras cidades brasileiras.

Por fim, justifica-se a diminuição no número de respondentes, a partir desta pergunta, de 211 para 207, tendo em vista que 4 respondentes disseram ser menores de 19 anos e, sendo assim, foram excluídos das demais perguntas do questionário (idade como pergunta filtro).

Gráfico 8 – Com qual periodicidade você frequenta bares e restaurantes?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 – Com qual periodicidade você frequenta bares e restaurantes?

Com qual periodicidade você frequenta bares e restaurantes?	Valor absoluto	Porcentagem
1 vez ao mês	21	10,1%
2 vezes por mês	37	17,9%
3 vezes por mês	30	14,5%
4 vezes por mês	24	11,6%
Mais de 4 vezes por mês	90	43,5%
Não frequento bares e restaurantes	5	2,4%
Total Geral	207	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

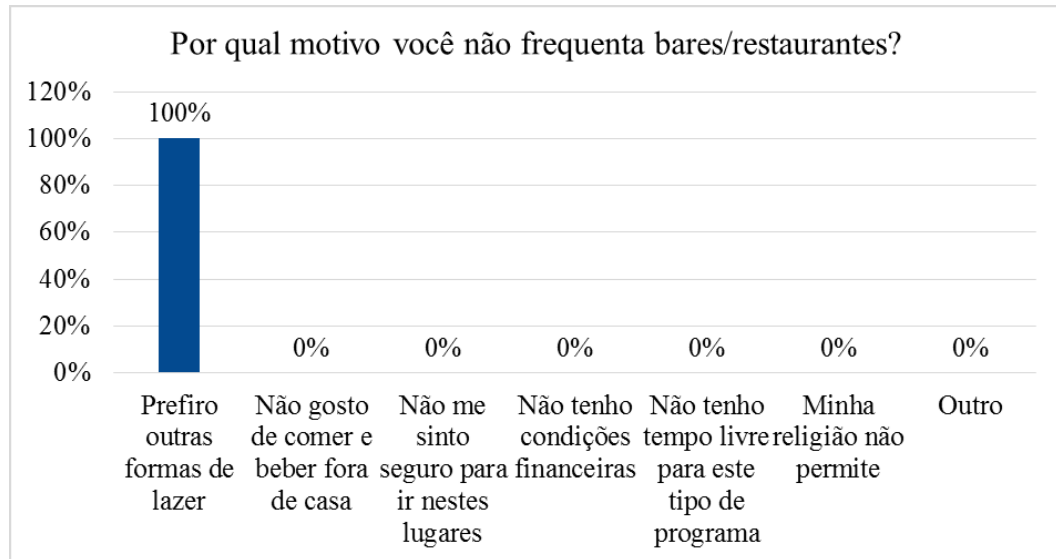
Ao analisarmos o gráfico 8 e a tabela 8, é de grande importância notarmos que com bastante expressividade, a faixa de frequência à bares e restaurantes com maior representatividade é de mais de 4 vezes por mês.

Essa frequência totalizou 43,5% das respostas, oriunda de 90 respondentes. Essa informação é fundamental para o empreendimento que se deseja abrir, já que mostra o potencial que o negócio pode alcançar.

Importante, ainda, é que apenas 2,4% dos respondentes, ou seja, 5 participantes da pesquisa, afirmaram não frequentar bares e restaurantes.

Para analisarmos melhor essa informação, foi perguntado aos respondentes o motivo por não frequentarem bares e restaurantes:

Gráfico 9 – Por qual motivo você não frequenta bares/restaurantes?



Fonte: Elaborado pelo autor.

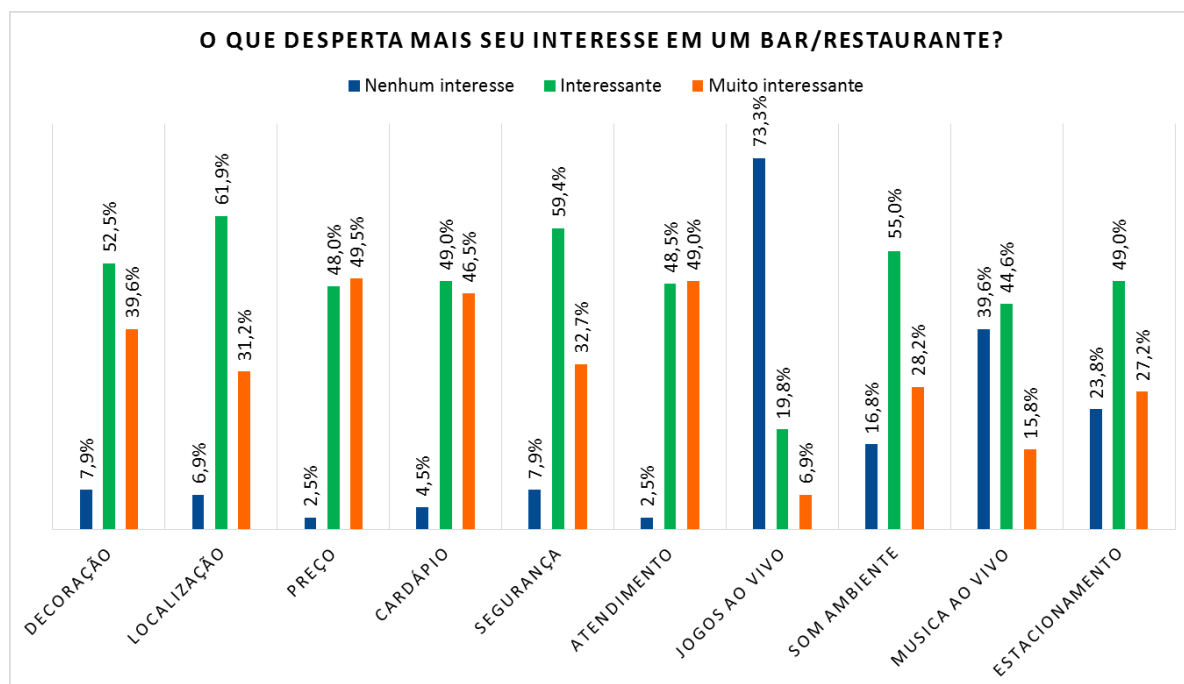
Tabela 9 – Por qual motivo você não frequenta bares/restaurantes?

Por qual motivo você não frequenta bares/restaurantes?	Valor absoluto	Porcentagem
Prefiro outras formas de lazer	5	100%
Não gosto de comer e beber fora de casa	0	0%
Não me sinto seguro para ir nestes lugares	0	0%
Não tenho condições financeiras	0	0%
Não tenho tempo livre para este tipo de programa	0	0%
Minha religião não permite	0	0%
Outro	0	0%
Total Geral	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os 5 respondentes que afirmaram não frequentar bares e restaurantes disseram que não frequentam tais estabelecimentos por preferirem outras formas de lazer, totalizando, portanto, 100% do motivo.

Gráfico 10 – O que desperta mais seu interesse em um bar/restaurante?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 – O que mais desperta seu interesse em um bar/restaurante?

O que desperta mais seu interesse em um bar/restaurante?							Total Geral (respondentes)
GRAU DE INTERESSE	Nenhum interesse		Interessante		Muito interessante		
	Porcentagem	Valor absoluto	Porcentagem	Valor absoluto	Porcentagem	Valor Absoluto	
FATOR							
Decoração	7,9%	16	52,5%	106	39,6%	80	202
Localização	6,9%	14	61,9%	125	31,2%	63	202
Preço	2,5%	5	48,0%	97	49,5%	100	202
Cardápio	4,5%	9	49,0%	99	46,5%	94	202
Segurança	7,9%	16	59,4%	120	32,7%	66	202
Atendimento	2,5%	5	48,5%	98	49,0%	99	202
Jogos ao vivo	73,3%	148	19,8%	40	6,9%	14	202
Som ambiente	16,8%	34	55,0%	111	28,2%	57	202
Musica ao vivo	39,6%	80	44,6%	90	15,8%	32	202
Estacionamento	23,8%	48	49,0%	99	27,2%	55	202

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi perguntando aos participantes da pesquisa para que eles avaliassem 10 fatores que despertam o interesse deles na escolha de um bar/restaurante. Para cada variável, era preciso optar pela opção de resposta “nenhum interesse”, “interessante” ou “muito interessante”. Essa medida foi baseada Escala Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião.

É importante esclarecer que a partir desta pergunta, tem-se apenas 202 respondentes, e não mais 207, tendo em vista que 5 respondentes afirmaram não frequentar bares e restaurantes, sendo assim, foram excluídos das perguntas seguintes.

Sendo assim, é interessante analisarmos, primeiramente os 3 pilares que se pretende mais explorar no empreendimento, que são: decoração, cardápio e atendimento.

Ao avaliarmos o fator decoração, aproximadamente 40% dos respondentes afirmaram que este fator é muito interessante na escolha de um bar/restaurante. Outros 52,5% participantes afirmaram que a decoração é interessante na hora de escolher um bar/restaurante. Apenas 7,9% dos entrevistados disseram não haver nenhum interesse na decoração do ambiente em que frequentam. Este resultado é bastante positivo para a proposta do negócio, tendo em vista que somando as opções “interesse” e “muito interesse” tem-se 92,1% como resposta dos participantes.

Quanto ao cardápio, 46,5% dos respondentes afirmaram que esse fator é muito importante para a escolha de um bar/restaurante. Outros 49% afirmaram que o cardápio é interessante e apenas 4,5% responderam que o cardápio não desperta nenhum interesse quanto a escolha de um bar/restaurante. Esse resultado também é bastante interessante para a proposta do negócio, tendo em vista a expressividade do interesse pelo cardápio na escolha de um bar/restaurante, tendo 95,5% na soma das opções “muito interesse” e “interesse”.

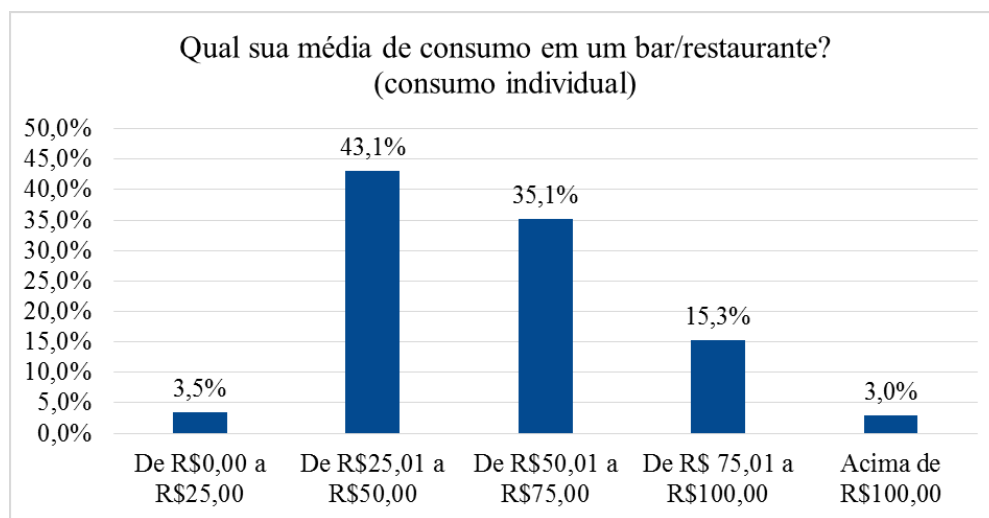
O atendimento, por sua vez, apresentou 49% das respostas como muito interessante, 48,5% como interessante e apenas 2,5% dos respondentes afirmaram que este fator não desperta nenhum interesse, sendo o fator que apresentou menor porcentagem como resposta em “nenhum interesse”. Isso mostra o quão importante é oferecer um atendimento diferenciado e de qualidade em bares e restaurantes, sendo portanto, um dos pilares do empreendimento.

Interessante notar que o fator música ao vivo apresentou uma das maiores porcentagens de “nenhum interesse”, totalizando 39,6% dos respondentes. Esse resultado também é importante para o empreendimento, tendo em vista que não há um real interesse em investimento nesse fator, mas sim, num som ambiente de qualidade e que fuja do que já se encontra hoje em dia em Florianópolis.

Além disso, o fator transmissão de jogos e eventos esportivos ao vivo chama bastante atenção, já que apresenta 73,3% de resposta como “nenhum interesse”, sendo destaque nessa

opção de resposta. Com certeza, não se tem grande interesse em fortalecer a marca do empreendimento nesse tipo de entretenimento, tornando essa resposta importante para o negócio. Toda via, mesmo com esse resultado, não se elimina a possibilidade de transmissão de jogos ao vivo, tendo em vista que, muitas vezes, isso chama atenção do público em geral.

Gráfico 11 – Qual a sua média de consumo em um bar/restaurante? (consumo individual)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 – Qual a sua média de consumo em um bar/restaurante? (consumo individual)

Qual sua média de Consumo em um bar/restaurante? (consumo individual)	Valor absoluto	Porcentagem
De R\$0,00 a R\$25,00	7	3,5%
De R\$25,01 a R\$50,00	87	43,1%
De R\$50,01 a R\$75,00	71	35,1%
De R\$ 75,01 a R\$100,00	31	15,3%
Acima de R\$100,00	6	3,0%
Total Geral	202	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando o questionário, teve-se como última pergunta, o gasto médio individual em bares e restaurantes. 87 respondentes afirmaram consumir em média, de R\$25,01 a R\$50,00 em uma ida a um bar/restaurante, o que representa 43,1% dos entrevistados. 35,1% dos participantes afirmaram consumir, em média, de R\$50,01 a R\$75,00. A somatória dessas duas médias, que foram as mais expressivas, representa 78,2% dos respondentes, tendo-se, portanto, um bom consumo médio individual para um bar/restaurante. Interessante analisar também, que apenas 7 respondentes, ou seja, somente 3,5% dos participantes, afirmaram consumir menos de R\$25,00.

6.4.5 Análise SWOT

Kotler e Keller (2006) afirmam que para que seja possível fazer uma análise da situação da empresa, é preciso que a organização tenha conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam seu negócio, por isso, deve levantar o tamanho do seu mercado, seu potencial de crescimento, tendências relevantes, ofertas de produto, problemas que a empresa frequenta/poderá frequentar, entre outros. Com isso, é possível realizar a análise SWOT da organização, levantando, portanto, as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças da empresa.

Sendo assim, a seguir, apresenta-se a análise SWOT do empreendimento no quadro 10.

Quadro 10 – Análise SWOT

	PONTOS FORTE	PONTOS FRACO
FATORES INTERNOS	<p>Equipe com experiência de trabalho em bares e restaurantes</p> <p>Equipe que domina a língua inglesa e italiana</p> <p>Equipe introsada com força de vontade</p> <p>Contato com fornecedores</p>	<p>Pouca experiência na parte da operacional da cozinha</p> <p>Pouca experiência no gerenciamento de bares e restaurantes</p> <p>Falta de capital financeiro próprio para investimento</p> <p>Não certeza da praça (para abertura do empreendimento)</p>
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Explorar nicho de mercado</p> <p>Crescimento de Florianopolis</p> <p>Turismo</p> <p>Interesse das pessoas por este tipo de lazer</p> <p>Fortalecer a marca através de um diferencial competitivo</p>	<p>Não abrir o empreendimento</p> <p>Bares e restaurantes já consolidados</p> <p>Falta de profissionais qualificados</p> <p>Não aceitação da idéia do empreendimento</p> <p>Entrada de novos concorrentes</p> <p>Instabilidade político-econômica</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.6 Estratégias de Marketing

Como parte do plano de marketing, Kotler e Keller (2006, p. 103) apresentam uma lista de variáveis para se construir à estratégia de marketing. Para os autores, é necessário definir quais grupos e necessidades a empresa visa satisfazer, assim como a definição de preço, posicionamento, propaganda, serviços e outros.

6.4.6.1 Mercado-Alvo

O empreendimento a ser implementado é um bar restaurante, que será localizado em Florianópolis, provavelmente no bairro Coqueiros. O empreendimento tem como pilares um cardápio variado e diferenciado, decoração minimalista e atendimento de excelência.

Sabendo que mercado-alvo é o setor da população ao qual se destina um produto ou serviço, divide-se o público –alvo do empreendimento pela classe social e pela faixa etária. Nosso empreendimento não fará qualquer distinção entre gênero, religião e outros.

Sendo assim, em relação à faixa-etária, o bar/restaurante pretende atingir, como público-alvo, o público adulto, compreendido entre 20 a 59 anos. É válido deixar registrado que não será impedida a entrada de nenhuma pessoa com idade diferente dessa faixa-etária, porém, o empreendimento focará nesse público.

Já em relação à classe social, a casa concentrará seus esforços na construção de um ambiente que atinja principalmente as classes A, B e C, que segundo o IBGE (2016) compreendem as famílias com renda superior à R\$3720,01.

Importante ressaltar, porém, que em alguns casos, a renda familiar é composta por apenas uma pessoa, que mora sozinha, e tem renda abaixo de R\$ 3720,01, se encaixando na classe D ou E, do IBGE, mas podendo ser uma pessoa de perfil que o empreendimento busca alcançar.

Como já foi dito anteriormente, a intenção do empreendimento é construir um local agradável, com requinte e sofisticação, mas de maneira simples, deixando de lado as etiquetas e formalidades exageradas, fazendo com que o cliente se sinta em casa, em um ambiente em que ele possa se identificar.

6.4.6.2 Posicionamento

Tem-se como posicionamento do empreendimento, ser referência em gastronomia e entretenimento em Florianópolis, sem que o público-alvo se sinta em um ambiente de grandes etiquetas, e ao mesmo tempo, seja capaz de perceber que estão em um local diferenciado, agradável e de alto nível. A intenção é ser grandioso na simplicidade.

Para que isso seja possível, busca-se aliar um cardápio diferenciado e ao mesmo tempo, divertido e simples. Pensa-se em surpreender o cliente pela apresentação e diferencial dos pratos e não pela sua formalidade.

A decoração deverá ser percebida pelos seus clientes em todos os ambientes. Não se espera apresentar uma decoração luxuosa, mas sim, uma decoração bem pensada, atual e com detalhes, que poderá misturar antiguidades com artigos modernos e bastante urbanos.

O som do ambiente deve ajudar no posicionamento da casa. Um som que fuja totalmente de vertentes como sertanejo, funk e eletrônico, mas que não seja melancólico ou tão tradicional como a música clássica. Busca-se uma mistura de pop rock, que seja alegre e atual, que seja possível contagiar e ao mesmo tempo ser possível manter a possibilidade da boa conversa fluir (som não muito alto).

6.4.6.3 Linha de Produtos

Para a estratégia na linha de produtos e serviços tem-se:

- a) Cardápio de comida reduzido, porém, diferenciado: No primeiro momento do empreendimento, a fim de reduzir a contratação de funcionários e reduzir os gastos na compra de maquinários para a cozinha, pensa-se na elaboração de um cardápio que confirme o posicionamento da casa, com produtos de qualidade e diferenciados, mas que não seja um cardápio extenso e de difícil elaboração. Além disso, um cardápio mais enxuto no primeiro momento da empresa, ajudará na manutenção dos estoques, reduzir desperdícios e giro de caixa.

A elaboração do cardápio será elaborada pelos sócios da empresa, com um auxílio de um chefe de cozinha, amigo de um dos sócios, que possui mais de 10 anos de experiência no mercado. É válido, por fim, deixar registrado a preocupação com as estações do ano, safras, tendências e demandas, para deixar o cardápio sempre atual.

- b) Cardápio de bebidas: cardápio mais extenso, com bastante variedade, irá trabalhar com carta de cachaças, cardápio de sucos naturais, refrigerantes, águas, sucos em lata, chá gelado, cervejas, cervejas artesanais, chopes, drinks e caipirinhas diversas. No inverno, além dos cardápios já citados, será adicionado uma carta de vinhos.

- c) Atendimento: é válido o destaque da importância do atendimento aos clientes na organização. Foco no excelente atendimento e satisfação dos clientes. Cordialidade, educação, agilidade, atenção e pró atividade devem fazer parte do atendimento. Importante destacar que o bar visa deixar a formalidade exagerada do atendimento de lado, para que o cliente se sinta bem atendido e em casa.
- d) Fornecedores: quanto à estratégia ligada ao fornecimento de matéria-prima, busque-se estar em contatos com diversos fornecedores, para que, em uma necessidade, não falte opções de entrega. Será elaborado uma lista de fornecedores e formas de contato. Esta lista deverá ser atualizada com periodicidade trimestral.
- e) Segurança: mesmo não sendo o serviço e produto fim da empresa, este quesito está completamente interligado ao sucesso da organização. O fator segurança é de extrema importância, não só para a casa, mas também para o público alvo que o empreendimento almeja abraçar. Sendo assim, o estabelecimento contará com o monitoramento via câmeras de segurança e alarme em portas e janelas.

6.4.6.4 Praça

A escolha do local do empreendimento deve ser muito bem analisada, para que a estratégia de marketing alcance um resultado positivo. A praça, portanto, torna-se um fator crítico de sucesso para o tipo de negócio que se pretende estabelecer.

A ideia deste bar restaurante, que visa englobar, em um mesmo ambiente, alta gastronomia, com um atendimento de qualidade e decoração arrojada, pode vir à tona caso o estabelecimento esteja mal localizado.

Para a possível escolha da localização do empreendimento, foi levado em conta critérios como segurança, fluxo de pessoas, fatores demográficos e econômicos da região. Sendo assim, tem-se preferência pelo bairro Coqueiros para a implementação do negócio.

Isto se deve pelo fato de que Coqueiros já apresenta uma região bastante conhecida, tanto entre os moradores, quanto entre os turistas, devido à Via Gastronômica do bairro. Além disso, nota-se um aumento populacional nos arredores do bairro, com a construção de novos

imóveis no bairro Abraão e região. Ainda, deve ser levado em consideração a existência de um posto policial localizado exatamente na Via Gastronômica, o que nos remete a uma maior segurança. Por fim, o perfil de frequentadores da região vai ao encontro do público-alvo que a empresa deseja atingir, sem contar com a beleza natural do bairro.

6.4.6.5 Preço

A estratégia a ser adota pela empresa no quesito preço, no primeiro momento do empreendimento, é a Estratégia de Penetração. Afim de uma rápida penetração no mercado, busca-se oferecer produtos de alta qualidade, mas praticar um preço situado na média do mercado.

A partir de uma boa penetração no mercado, pretende-se aplicar a Estratégia Premium, ou seja, praticar preços mais altos, acompanhando a alta qualidade daquilo que pretendemos oferecer.

Importante destacar a preocupação em fazer com que o cliente perceba que está pagando não somente pelo produto de qualidade, mas também pela estrutura aconchegante, decoração, agilidade e bom atendimento.

Importante dizer ainda que como busca-se alcançar consumidores das classes A e B, que não são tão sensíveis a preços, e que por isso, não frequentarão a casa em busca de promoções e preços baixos, não serão concentrados esforços em estratégias de preços promocionais e afins, num primeiro momento.

6.4.6.6 Promoção

Na estratégia de promoção da casa, tem-se planejado algumas medidas como:

- a) Pré –inauguração: A fim de alavancar o estabelecimento e promover a casa frente ao nosso público-alvo, planeja-se promover uma festa pré-inauguração para amigos e convidados, tais como imprensa, jornais locais, blogs de turismo e gastronomia de Florianópolis.

- b) Material gráfico: o design do material gráfico do estabelecimento será executado por um designer, a fim de que a logo, cardápio e material para divulgação em mídias sociais, esteja de acordo com a proposta da casa, e apresente qualidade visual e coerência com o todo.
- c) Materiais de Divulgação: Complementando a parte gráfica, serão feitos guardanapos, aventais, camisetas, bolachas para bebidas, entre outros, com a logo da empresa.
- d) Página no Facebook: Para a promoção do bar restaurante, será criada uma página no Facebook, para que assim, nossos possíveis consumidores fiquem mais conectados com nosso estabelecimento, a partir de galeria de fotos, comentários, divulgação de cardápio e drinks especiais, promoções, novidades da casa, transmissão de jogos e eventos, entre outros. Além disso, pela página do Facebook, os usuários poderão buscar pelo endereço do estabelecimento, assim como horários de funcionamento e atrações da semana.
- e) Instagram: Seguindo a mesma linha do Facebook, a casa pretende criar uma conta no Instagram, para se conectar com os usuários dessa rede social.
- f) Contato com blogs/sites de gastronomia e turismo: Para divulgar ainda mais o estabelecimento, pensa-se em um contato com blogs especializados em gastronomia e turismo, já que estes, geralmente, fazem reviews detalhadas e interessantes dos locais visitados. Como opção de blogs e sites, tem-se o Vamo Gente, Destemperados e Comideria, que apresentam um foco bem forte na região de Florianópolis, apesar de não ficarem restritos apenas à nossa cidade.
- g) Festivais e eventos: É interessante para o empreendimento estar atento à festivais e eventos gastronômicos e solidários para a promoção da marca. Podem ser citados como eventos a serem analisados: Massa Amiga, Festival da Cerveja de Florianópolis, Risoto Solidário, entre outros.
- h) Outros: Caso seja necessário e acessível, poderemos buscar outras opções de divulgação como outdoors, banners online, panfletos, anúncios em jornais, etc.

6.5 PLANO FINANCEIRO

Resgatando HOJI (2003, p. 361), pode-se dizer que uma organização é um sistema que aumenta os recursos nela investidos, tendo em vista que os recursos possuem um valor econômico, e por isso, os resultados esperados pela empresa devem ser expressados em valores.

Senso assim, o plano financeiro tem como principal objetivo verificar a viabilidade do negócio, através do levantamento dos aspectos financeiros. Pretende-se realizar as projeções de receitas, projeções de despesas e investimento inicial para implementação do negócio.

Além disso, o plano financeiro auxiliará a futura organização nas tomadas de decisões, dando embasamento para questões como custo de produção, despesas administrativas, orçamento de caixa, entre outros.

Para a realização deste plano financeiro serão considerados três cenários para a organização: o cenário otimista, o cenário realista e o cenário pessimista.

6.5.1 Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais compreendem todo o capital para iniciar e viabilizar o empreendimento, até que a organização consiga alcançar a sua auto sustentação. Serão englobados nos investimentos iniciais: as despesas pré-operacionais, os investimentos com estrutura, investimento com estoque e o capital de giro. Todos esses valores, que darão origem aos investimentos iniciais, poderão ser analisados a seguir:

Na Tabela 12 são demonstradas as despesas pré-operacionais, que totalizam R\$6.350,00.

Tabela 12- Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	Valor (R\$)
Registro da empresa	R\$ 350,00
Registro da marca	R\$ 1.500,00
Criação de logomarca e papelaria	R\$ 950,00
Criação da fachada	R\$ 3.550,00
TOTAL	R\$ 6.350,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 13 tem-se a demonstração dos investimentos com estrutura que totalizam R\$77.372,55.

Tabela 13 – Investimento com estrutura

Estrutura	Valor (R\$)
Cozinha	R\$ 12.728,52
Salão	R\$ 13.880,20
Bar	R\$ 3.742,80
Banheiro	R\$ 2.026,03
Escritório	R\$ 4.495,00
Geral	R\$ 40.500,00
TOTAL ESTRUTURA	R\$ 77.372,55

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor detalhar a tabela 13, apresenta-se a seguir o desmembramento do orçamento do investimento com estrutura:

Tabela 14 – Investimento com estrutura: cozinha, salão, bar, banheiro, escritório e geral

Cozinha	Valor (R\$)	Salão	Valor (R\$)	Bar	Valor (R\$)
Fogão Industrial 4 bocas (sem forno)	R\$ 490,89	Móveis	R\$ 3.500,00	Liquidificador (2L)	R\$ 105,00
Geladeira (4 portas - Mini Câmara)	R\$ 3.499,00	Mesas e Cadeiras (20 conjuntos)	R\$ 5.180,00	Espremedor de frutas	R\$ 149,00
Freezer horizontal (2 portas)	R\$ 1.899,00	Copos	R\$ 344,00	Coqueteleira	R\$ 29,90
Microondas (30L)	R\$ 384,17	Talheres (300 peças)	R\$ 350,00	Freezer vertical (230L)	R\$ 3.059,00
Fritadeira a gás (2 bocas/ 5L cada)	R\$ 331,72	Bandejas anti-derrapante (2un)	R\$ 67,30	Tábuas	R\$ 159,00
Mesa Inox	R\$ 991,74	Canetas (50un)	R\$ 34,90	Porta gelo	R\$ 25,90
Conjunto de panelas (caçarola 3x14L)	R\$ 350,00	Abridores	R\$ 20,00	Socador (2un)	R\$ 68,00
Conjuntos de fâcas	R\$ 389,00	Blocos papel	R\$ 5,00	Cuba inox	R\$ 147,00
Conjuntos de talhares	R\$ 200,00	Comandas	R\$ 55,00	TOTAL	R\$ 3.742,80
Tábuas (6un)	R\$ 249,00	Tablet	R\$ 857,00		
Torneiras	R\$ 150,00	Projeter	R\$ 1.815,00		
Pia bancada c/ 2 cubas 40cm	R\$ 1.180,00	Televisão 40"	R\$ 1.652,00		
Balança	R\$ 529,00	TOTAL	R\$ 13.880,20		
Pratos (100un)	R\$ 1.790,00				
Cuba gastronômica (5un)	R\$ 295,00				
TOTAL	R\$ 12.728,52				

Banheiro	Valor (R\$)	Escritório	Valor (R\$)	Geral	Valor (R\$)
Porta papel Toalha	R\$ 43,68	Ar-condicionado 9000 btu (2un)	R\$ 2.178,00	Uniforme	R\$ 500,00
Porta sabonete	R\$ 24,90	Computador	R\$ 1.519,00	Decoração	R\$ 10.000,00
Lixeiras 50L c/ pedal (5 un)	R\$ 629,45	Mesa	R\$ 500,00	Reforma	R\$ 25.000,00
Espelho (3m ²)	R\$ 738,00	Impressora	R\$ 298,00	Instalações de equipamentos	R\$ 5.000,00
Vaso sanitário (2un)	R\$ 590,00	TOTAL	R\$ 4.495,00	TOTAL	R\$ 40.500,00
TOTAL	R\$ 2.026,03				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 15, tem-se a demonstração do investimento com estoque:

Tabela 15 - Investimento com estoque

AMBEV	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Skol 600ml	72	3	R\$ 4,04	R\$ 290,88
Brahma 600ml	72	3	R\$ 4,04	R\$ 290,88
ORIGINAL 600ML	72	3	R\$ 4,04	R\$ 290,88
Budweiser 600ml	72	3	R\$ 4,69	R\$ 337,68
Bohemia 600ml	72	3	R\$ 5,99	R\$ 431,28
Serramalte 600ml	72	3	R\$ 5,99	R\$ 431,28
Guaraná Antarctica 350ml	72	6	R\$ 1,74	R\$ 125,28
VONPAR	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Heineken 600ML	72	6	R\$ 5,99	R\$ 431,28
Heineken 330ML	72	3	R\$ 3,13	R\$ 225,36
Sol 600ml	72	3	R\$ 4,79	R\$ 344,88
Sol 330ML	72	3	R\$ 2,79	R\$ 200,88
Coca-cola 350ML	72	3	R\$ 1,89	R\$ 136,08
Sprite 350ML	72	3	R\$ 1,89	R\$ 136,08
Fanta 350ml	72	3	R\$ 1,89	R\$ 136,08
BRASIL KIRIN	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Eisenbahn Pilsen 600ML	72	3	R\$ 4,79	R\$ 344,88
Eisenbahn Pilsen 350ML	12	1	R\$ 3,13	R\$ 37,56
Eisenbahn Pale Ale	12	1	R\$ 4,13	R\$ 49,56
Eisenbahn Strong	12	1	R\$ 4,13	R\$ 49,56
Eisenbahn Golden Ale	12	1	R\$ 4,13	R\$ 49,56
Eisenbahn Dunkel	12	1	R\$ 4,13	R\$ 49,56
Eisenbahn Oktoberfest	12	1	R\$ 4,13	R\$ 49,56
ÁGUAS IMPERATRIZ	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Água sem gás	24	2	R\$ 0,69	R\$ 16,56
Água com gás	24	2	R\$ 0,79	R\$ 18,96
DISTRIBUIDORA XYZ	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Vodka SMIRNOFF	12	1	R\$ 28,90	R\$ 346,80
Vodka ABSOLUT	5		R\$ 79,90	R\$ 399,50
Saquê	12	1	R\$ 23,90	R\$ 286,80
Cachaça	12	1	R\$ 9,90	R\$ 118,80
Rum	5		R\$ 29,90	R\$ 149,50
Steinhaeger	5		R\$ 35,50	R\$ 177,50
Whisky Red	1		R\$ 79,90	R\$ 79,90
Whisky Black	1		R\$ 185,50	R\$ 185,50
Campari	2		R\$ 39,90	R\$ 79,80
Martini	2		R\$ 27,90	R\$ 55,80
Vinho para caipirinha	3		R\$ 20,99	R\$ 62,97
Energético	24	2	R\$ 5,99	R\$ 143,76
ICE LAND	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Gelo potável	27		R\$ 4,90	R\$ 132,30
Gelo escamas	30		R\$ 2,50	R\$ 75,00
CEASA	Estoque	Caixas	Valor Unitário	Valor Total
Limão	10		R\$ 6,99	R\$ 69,90
Morango	8	8	R\$ 5,00	R\$ 40,00
Maracujá	10		R\$ 5,50	R\$ 55,00
Abacaxi	10		R\$ 3,50	R\$ 35,00
Kiwi	8		R\$ 8,99	R\$ 71,92
Total				R\$ 7.040,31
Estoque Cozinha				R\$ 3.500,00
ESTOQUE TOTAL				R\$ 10.540,31

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 16, tem-se a projeção do capital de giro, baseado nas despesas fixas e variáveis mensais, garantindo a manutenção das operações por 4 meses, sem contabilizar nenhum lucro.

Tabela 16 – Capital de giro (despesas fixas e variáveis mensal)

Capital de giro	Valor (R\$)
Despesas fixas e variáveis mensal	R\$ 29.895,20
Meses para normalizar vendas	4
TOTAL	R\$ 119.580,81

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, após apresentar as despesas pré-operacionais, investimentos com estrutura, investimentos com estoque e capital de giro, tem-se os investimentos iniciais, totalizando R\$221.511,94.

Tabela 17 – Investimentos iniciais

Investimentos iniciais	
Despesas pré-operacionais	R\$ 6.350,00
Estrutura	R\$ 77.372,55
Estoque	R\$ 18.208,58
Capital de giro	R\$ 119.580,81
TOTAL	R\$ 221.511,94

Fonte: elaborado pelo autor.

6.5.2 Despesas Fixas e Variáveis (Mensal)

A seguir, tem-se a projeção de despesas fixas e variáveis, que foram alocadas de forma mensal.

Tabela 18 - Despesas fixas e variáveis (mensal)

Despesas (fixas e variáveis)	Valor (R\$)
Aluguel	R\$ 9.000,00
Energia elétrica	R\$ 1.784,00
Água	R\$ 350,00
Gás	R\$ 100,00
Telefone/Internet	R\$ 250,00
Materiais de expediente	R\$ 100,00
Materiais de limpeza	R\$ 200,00
Despesas Bancárias	R\$ 60,00
Salários e encargos sociais	R\$ 12.921,20
Honorário contador	R\$ 400,00
Honorário designer/publicitário	R\$ 400,00
Publicidade e propaganda	R\$ 800,00
Pró-labore	R\$ 880,00
Manutenção	R\$ 2.500,00
Treinamento	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 29.895,20

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5.3 Mão-de-Obra

Nesta seção são apresentadas as despesas com mão-de-obra.

Tabela 19 – Mão-de-obra

Cargo	Chefe de Cozinha	Barman	Garçom	Auxiliar de limpeza	Auxiliar de Cozinha
Piso Salarial/ Média Salarial	R\$ 2.284,00	R\$ 1.226,00	R\$ 1.276,28	R\$ 982,37	R\$ 1.048,91
Adicional Noturno	R\$ 456,80	R\$ 245,20	R\$ 255,26	R\$ 196,47	R\$ 209,78
Transporte	R\$ 105,45	R\$ 105,45	R\$ 105,45	R\$ 105,45	R\$ 105,45
Férias	R\$ 228,40	R\$ 122,60	R\$ 127,63	R\$ 98,24	R\$ 104,89
13°	R\$ 228,40	R\$ 122,60	R\$ 127,63	R\$ 98,24	R\$ 104,89
FGTS	R\$ 264,24	R\$ 145,75	R\$ 151,38	R\$ 118,46	R\$ 125,91
INSS	de 8 a 11% salário bruto	de 8 a 11% salário bruto	de 8 a 11% salário bruto	de 8 a 11% salário bruto	de 8 a 11% salário bruto
Total Cargo	R\$ 3.567,29	R\$ 1.967,60	R\$ 2.043,62	R\$ 1.599,23	R\$ 1.699,84
Total N° Funcionários	R\$ 3.567,29	R\$ 1.967,60	R\$ 4.087,24	R\$ 1.599,23	R\$ 1.699,84
Total Mensal					R\$ 12.921,20

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5.4 Projeção de Vendas

Nesta seção será apresentada a projeção de vendas do empreendimento. é interessante ressaltar que para a realização dessa projeção, foram levados em conta alguns fatores técnicos importantes para os resultados obtidos.

Sendo assim, foi considerado que o empreendimento terá 150m², onde 100m² serão destinados para o público externo e 50m² para a cozinha, bar, estoque e banheiros. Foi considerado também, que uma mesa com quatro cadeiras ocupará 4,5m². Além disso, foi considerada uma média de 3 pessoas por mesa. Com isso, foi levado em conta que a casa terá capacidade para 22 mesas, com lotação de 66 pessoas, na média. Para completar, também foi considerado que cada pessoa passa em média 2,5 horas no estabelecimento.

A casa terá como horário de funcionamento das 6h30min à 1h30min, ficando aberta por 7 horas e abrirá de terça à domingo, totalizando 6 dias por semana.

O estudo levou em consideração, para a análise de fluxo de pessoas no estabelecimento, uma frequência diferenciada por dia e por horário, indo ao encontro da realidade de bares e restaurantes. Portanto, foram levados em conta algumas outras premissas para a projeção de vendas.

Foi estipulada uma taxa de ocupação por dia da semana, já que se sabe que sexta e sábado são dias mais movimentados em bares e restaurantes. Como a casa não abrirá às segundas-feiras, tem-se como taxa de ocupação desse dia 0%.

Tabela 20 – Percentual de ocupação por dia da semana

% DE OCUPAÇÃO POR DIA DA SEMANA	
Segunda-feira	0%
Terça-feira	40%
Quarta-feira	55%
Quinta-feira	80%
Sexta-feira	100%
Sábado	100%
Domingo	70%

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dessa porcentagem de ocupação estipulada, foi criada uma expectativa de ocupação por horário, num dia de 100% de ocupação, ou seja, sexta ou sábado, que pode ser visto na tabela 21.

Tabela 21 – Ocupação por horário (padrão 100% - sexta ou sábado)

OCUPAÇÃO POR HORÁRIO (PADRÃO 100% - SEXTA OU SÁBADO)		
Hora 1	18h30 às 19h30	20%
Hora 2	19h30 às 20h30	50%
Hora 3	20h30 às 21h30	80%
Hora 4	21h30 às 22h30	100%
Hora 5	22h30 às 23h30	90%
Hora 6	23h30 às 00h30	70%
Hora 7	00h30 às 01h30	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, pode-se levantar a projeção de mesas atendidas por horário. É importante lembrar que foi estipulado uma média de 2h30 de permanência de cada mesa no estabelecimento. Sendo assim, só é possível a entrada de 9 novas mesas, porque neste mesmo horário estariam saindo 5 mesas que já estavam na casa há, pelo menos, 2h30min, não ultrapassando, assim, o limite de 22 mesas da casa, como é mostrado na tabela 22.

Tabela 22 – Ocupação por horário (padrão 100% - sexta ou sábado)

OCUPAÇÃO POR HORÁRIO (PADRÃO 100% - SEXTA OU SÁBADO)			
Horário	Entrada*	Saída*	Saldo*
18h30 às 19h30	4	0	4
19h30 às 20h30	7	0	11
20h30 às 21h30	7	0	18
21h30 às 22h30	9	5	22
22h30 às 23h30	7	9	20
23h30 às 00h30	2	7	15
00h30 às 01h30	0	9	6
Total mesas atendidas dia (padrão 100%)			36

*Mesas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, é possível estabelecer uma porcentagem de ocupação por dia de semana e por horário, como pode ser visto na tabela 23, disposta a seguir.

Tabela 23 – Percentual de ocupação por dia da semana e por horário do dia

% DE OCUPAÇÃO POR DIA DA SEMANA x HORÁRIO DO DIA (PORCENTAGEM)							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
18h30 às 19h30	0%	8%	11%	16%	20%	20%	14%
19h30 às 20h30	0%	20%	28%	40%	50%	50%	35%
20h30 às 21h30	0%	32%	44%	64%	80%	80%	56%
21h30 às 22h30	0%	40%	55%	80%	100%	100%	70%
22h30 às 23h30	0%	36%	50%	72%	90%	90%	63%
23h30 às 00h30	0%	28%	39%	56%	70%	70%	49%
00h30 às 01h30	0%	10%	14%	20%	25%	25%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, tem-se a tabela 24, que mostra a projeção de mesas atendidas por semana. A partir das projeções estabelecidas, tem-se 1662 mesas atendidas por semana.

Tabela 24 – Número de mesas atendidas por dia da semana

MESAS ATENDIDAS x HORÁRIO DO DIA (VALOR ABSOLUTO)*							
Horário	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
18h30 às 19h30	0	2	2	4	4	4	3
19h30 às 20h30	0	3	4	5	7	7	5
20h30 às 21h30	0	3	4	5	7	7	5
21h30 às 22h30	0	4	5	7	9	9	6
22h30 às 23h30	0	3	4	5	7	7	5
23h30 às 00h30	0	1	1	2	2	2	2
00h30 às 01h30	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	16	20	28	36	36	26
NÚMERO DE MESAS ATENDIDAS POR DIA DA SEMANA							162
*Contabilizado somente entradas. Exemplo: terça, horário 1, tem-se 2 mesas ocupadas. No horário 2, entrou mais 3 mesas, sendo assim, tem-se 5 mesas ocupadas entre 19h30min e 20h30min (já que tempo médio de permanência é de 2h30min, ninguém saiu ainda do estabelecimento).							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Levantado a projeção de mesas atendidas, é importante agora projetar o ticket médio. Esta projeção levou em conta a pesquisa de mercado realizada com possíveis clientes. Sendo assim, tem-se:

Tabela 25 – Ticket médio por pessoa

Ticket Médio por Pessoa			
	Preço médio	Número de respondentes	Média ponderada
De R\$0 a R\$25,00	12,5	7	R\$ 87,50
De R\$25,01 a R\$50,00	37,5	87	R\$ 3.262,50
De R\$50,01 a R\$75,00	62,5	71	R\$ 4.437,50
De R\$75,01 a R\$100,00	87,5	31	R\$ 2.712,50
Acima de R\$100,00	120	6	R\$ 720,00
TOTAL		202	R\$ 55,54

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dessa projeção pode-se elaborar o ticket médio por mesa considerando a média de 3 pessoas por mesa.

Tabela 26 – Ticket médio por mesa

Ticket Médio por Mesa	
Ticket médio por pessoa	R\$ 55,54
Média número de pessoas por mesa	3
TOTAL	R\$ 166,63

Fonte Elaborado pelo autor.

Com isso é possível calcular o faturamento das vendas do empreendimento. Para isto, foram multiplicados o dia da semana, com o número de mesas atendidas, para então, multiplicar pelo ticket média por mesa e obter o faturamento mensal e anual (somatório dos faturamentos mensais), sendo assim, é válido analisarmos a tabela 27.

Tabela 27 - Faturamento

NÚMERO DE MESAS ATENDIDAS X NÚMERO DE DIAS POR SEMANA X MÊS (2017)									
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Total Mesas	FATURAMENTO
Janeiro	0	80	80	112	144	144	130	690	R\$ 114.977,23
Fevereiro	0	64	80	112	144	144	104	648	R\$ 107.978,61
Março	0	64	100	140	180	144	104	732	R\$ 121.975,84
Abril	0	64	80	112	144	180	130	710	R\$ 118.309,90
Mai	0	80	100	112	144	144	104	684	R\$ 113.977,43
Junho	0	64	80	140	180	144	104	712	R\$ 118.643,17
Julho	0	64	80	112	144	180	130	710	R\$ 118.309,90
Agosto	0	80	100	140	144	144	104	712	R\$ 118.643,17
Setembro	0	64	80	112	180	180	104	720	R\$ 119.976,24
Outubro	0	80	80	112	144	144	130	690	R\$ 114.977,23
Novembro	0	64	100	140	144	144	104	696	R\$ 115.977,03
Dezembro	0	64	80	112	180	180	130	746	R\$ 124.308,71
Ano	0	832	1040	1456	1872	1872	1378	8450	R\$ 1.408.054,46

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir desta projeção, tem-se portanto, como faturamento de 2017, a quantia de R\$1.408.054,46.

6.5.5 Demonstração do Resultado do Exercício

Nesta sessão serão apresentados uma DRE para um cenário pessimista, um cenário realista e um cenário otimista.

Sendo assim, tem-se a DRE para os três cenários:

CENÁRIO PESSIMISTA

PESSOAS POR MESA = 2,5 TICKET MÉDIO POR MESA = R\$ 125,00 TM POR PESSOA = R\$ 50,00 MESAS ATENDIDAS POR SEMANA = 150 CMW = ~41,67% -> MARGEM MÉDIA = 140%

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA	R\$ 80.250,00	R\$ 75.000,00	R\$ 84.000,00	R\$ 82.750,00	R\$ 79.500,00	R\$ 81.500,00	R\$ 82.750,00	R\$ 81.500,00	R\$ 84.000,00	R\$ 80.250,00	R\$ 79.500,00	R\$ 87.250,00
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS*	R\$ 4.012,50	R\$ 3.750,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.137,50	R\$ 3.975,00	R\$ 4.075,00	R\$ 4.137,50	R\$ 4.075,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.012,50	R\$ 3.975,00	R\$ 4.362,50
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 76.237,50	R\$ 71.250,00	R\$ 79.800,00	R\$ 78.612,50	R\$ 75.525,00	R\$ 77.425,00	R\$ 78.612,50	R\$ 77.425,00	R\$ 79.800,00	R\$ 76.237,50	R\$ 75.525,00	R\$ 82.887,50
(-) CMW (CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS)	R\$ 33.440,18	R\$ 31.252,50	R\$ 35.002,80	R\$ 34.481,93	R\$ 33.127,65	R\$ 33.961,05	R\$ 34.481,93	R\$ 33.961,05	R\$ 35.002,80	R\$ 33.440,18	R\$ 33.127,65	R\$ 36.357,08
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 42.797,33	R\$ 39.997,50	R\$ 44.797,20	R\$ 44.130,58	R\$ 42.397,35	R\$ 43.463,95	R\$ 44.130,58	R\$ 43.463,95	R\$ 44.797,20	R\$ 42.797,33	R\$ 42.397,35	R\$ 46.530,43
(-) DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO	-R\$ 19,08	-R\$ 2.818,90	R\$ 1.980,80	R\$ 1.314,17	-R\$ 419,05	R\$ 647,55	R\$ 1.314,17	-R\$ 419,05	R\$ 1.980,80	-R\$ 19,08	-R\$ 419,05	R\$ 3.714,02

*DEDUÇÕES COM BASE NO SIMPLES NACIONAL, 5% DO FATURAMENTO

CENÁRIO REALISTA

PESSOAS POR MESA = 3,0 TICKET MÉDIO POR MESA = R\$ 166,63 TM POR PESSOA = R\$ 55,54 MESAS ATENDIDAS POR SEMANA = 162 CMW = 38% -> MARGEM MÉDIA = ~160%

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA	R\$ 114.977,23	R\$ 107.978,61	R\$ 121.975,84	R\$ 118.309,90	R\$ 113.977,43	R\$ 118.643,17	R\$ 118.309,90	R\$ 118.643,17	R\$ 119.976,24	R\$ 114.977,23	R\$ 115.977,03	R\$ 124.308,71
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS*	R\$ 5.748,86	R\$ 5.398,93	R\$ 6.098,79	R\$ 5.915,50	R\$ 5.698,87	R\$ 5.932,16	R\$ 5.915,50	R\$ 5.932,16	R\$ 5.998,81	R\$ 5.748,86	R\$ 5.798,85	R\$ 6.215,44
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 109.228,37	R\$ 102.579,68	R\$ 115.877,05	R\$ 112.394,41	R\$ 108.278,55	R\$ 112.711,01	R\$ 112.394,41	R\$ 112.711,01	R\$ 113.977,43	R\$ 109.228,37	R\$ 110.178,18	R\$ 118.093,28
(-) CMW (CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS)	R\$ 43.691,35	R\$ 41.031,87	R\$ 46.350,82	R\$ 44.957,76	R\$ 43.311,42	R\$ 45.084,40	R\$ 44.957,76	R\$ 45.084,40	R\$ 45.990,97	R\$ 43.691,35	R\$ 44.071,27	R\$ 47.237,31
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 65.537,02	R\$ 61.547,81	R\$ 69.526,23	R\$ 67.436,64	R\$ 64.967,13	R\$ 67.626,61	R\$ 67.436,64	R\$ 67.626,61	R\$ 68.386,46	R\$ 65.537,02	R\$ 66.106,91	R\$ 70.855,97
(-) DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 22.720,62	R\$ 18.731,41	R\$ 26.709,83	R\$ 24.620,24	R\$ 22.150,73	R\$ 24.810,20	R\$ 24.620,24	R\$ 24.810,20	R\$ 25.570,05	R\$ 22.720,62	R\$ 23.290,50	R\$ 28.039,56

*DEDUÇÕES COM BASE NO SIMPLES NACIONAL, 5% DO FATURAMENTO

CENÁRIO OTIMISTA

PESSOAS POR MESA = 3,4 TICKET MÉDIO POR MESA = R\$ 204,00 TM POR PESSOA = R\$ 60,00 MESAS ATENDIDAS POR SEMANA = 170 CMW = ~33,34% -> MARGEM MÉDIA = 200%

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA	R\$ 147.288,00	R\$ 138.720,00	R\$ 157.488,00	R\$ 151.368,00	R\$ 146.064,00	R\$ 153.408,00	R\$ 151.368,00	R\$ 153.408,00	R\$ 153.408,00	R\$ 147.288,00	R\$ 150.144,00	R\$ 158.712,00
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS*	R\$ 7.364,40	R\$ 6.936,00	R\$ 7.874,40	R\$ 7.568,40	R\$ 7.303,20	R\$ 7.670,40	R\$ 7.568,40	R\$ 7.670,40	R\$ 7.670,40	R\$ 7.364,40	R\$ 7.507,20	R\$ 7.935,60
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 139.923,60	R\$ 131.784,00	R\$ 149.613,60	R\$ 143.799,60	R\$ 138.760,80	R\$ 145.737,60	R\$ 143.799,60	R\$ 145.737,60	R\$ 145.737,60	R\$ 139.923,60	R\$ 142.636,80	R\$ 150.776,40
(-) CMW (CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS)	R\$ 49.096,00	R\$ 46.240,00	R\$ 52.496,00	R\$ 50.456,00	R\$ 48.688,00	R\$ 51.136,00	R\$ 50.456,00	R\$ 51.136,00	R\$ 51.136,00	R\$ 49.096,00	R\$ 50.048,00	R\$ 52.904,00
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 90.827,60	R\$ 85.544,00	R\$ 97.117,60	R\$ 93.343,60	R\$ 90.072,80	R\$ 94.601,60	R\$ 93.343,60	R\$ 94.601,60	R\$ 94.601,60	R\$ 90.827,60	R\$ 92.588,80	R\$ 97.872,40
(-) DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20	R\$ 12.921,20
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20	R\$ 29.895,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 48.011,20	R\$ 42.727,60	R\$ 54.301,20	R\$ 50.527,20	R\$ 47.256,40	R\$ 51.785,20	R\$ 50.527,20	R\$ 51.785,20	R\$ 51.785,20	R\$ 48.011,20	R\$ 49.772,40	R\$ 55.056,00

*DEDUÇÕES COM BASE NO SIMPLES NACIONAL, 5% DO FATURAMENTO

6.5.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio representa quanto a empresa precisará faturar para pagar todos os seus custos de um determinado período. Em outras palavras, o Ponto de Equilíbrio é a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos e serviços vendidos. Sendo assim, tem-se como Ponto de Equilíbrio do empreendimento o valor de receita bruta total de R\$75,116,49, como se pode ver na tabela 28.

Tabela 28 – Ponto de equilíbrio

RECEITA BRUTA	R\$ 75.116,49
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS*	R\$ 3.755,82
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 71.360,67
(-) CMV (CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS)	R\$ 28.544,27
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 42.816,40
(-) DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 12.921,20
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS	R\$ 29.895,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO	-R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5.7 Payback

Para a análise do retorno do capital investido, foi considerado o cenário pessimista nos três primeiros meses de operação, e nos meses seguintes, de abril a dezembro de 2017, foi considerado o cenário realista.

Para este cálculo, foi considerado o valor de investimento já demonstrado anteriormente, que totaliza R\$213.862,75. Com isso, tem-se como período de retorno sobre investimento o prazo de 12 meses, já que em dezembro é feito o abatimento de todo o valor investido.

Tabela 29 - Payback

		2017		
		Mês	Resultado líquido	Abatimento do valor investido
Cenário pessimista	Janeiro	-R\$	19,08	R\$ 213.862,75
	Fevereiro	-R\$	2.818,90	R\$ 216.681,65
	Março	R\$	1.980,80	R\$ 214.700,86
Cenário realista	Abril	R\$	24.620,24	R\$ 190.080,62
	Maio	R\$	22.150,73	R\$ 167.929,89
	Junho	R\$	24.810,20	R\$ 143.119,69
	Julho	R\$	24.620,24	R\$ 118.499,45
	Agosto	R\$	24.810,20	R\$ 93.689,24
	Setembro	R\$	25.570,05	R\$ 68.119,19
	Outubro	R\$	22.720,62	R\$ 45.398,58
	Novembro	R\$	23.290,50	R\$ 22.108,08
	Dezembro	R\$	28.039,56	-R\$ 5.931,49

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONCLUSÃO

A partir da formulação deste Plano de Negócio, com o intuito de atingir os objetivos específicos estabelecidos no início do projeto, conclui-se os seguintes aspectos, explicados em sequência:

A análise dos dados levantados referentes ao setor de bares e restaurantes, assim como a análise das informações obtidas sobre a cidade Florianópolis, demonstram ser suficientes e de grande valia para este projeto. Isso se deve pelo fato de que, essa pesquisa introdutória, de dados secundários, apresenta como resultado uma oportunidade para o empreendimento que se deseja abrir.

A formulação do Plano Estratégico e do Plano Operacional são de grande importância para este projeto, pois, são capazes de solidificar a implementação da ideia deste Plano de Negócio. Esses planos, portanto, se tornam ferramentas gerenciais que auxiliarão o alcance dos objetivos de curto e longo prazo da empresa, já que são capazes de se relacionar com as estratégias da organização.

No que se diz a respeito à Pesquisa de Mercado, elaborada para o Plano de Marketing, percebe-se que tal análise é fundamental para atender os clientes que o estabelecimento deseja alcançar. Através dessa pesquisa foi possível comprovar a oportunidade de negócio, através do interesse do público-alvo e estimativas de gastos.

Com a análise da concorrência, por sua vez, é possível fazer com que o empreendimento seja capaz de compreender ainda mais esse nicho de mercado, levantando práticas de sucesso e oportunidades de fortalecimento da marca. Através da análise da concorrência, foi possível, até mesmo, estabelecer parâmetros utilizados no Plano Financeiro.

Não se pode esquecer a importância da elaboração da análise de fornecedores e estratégias de marketing, para que o planejamento estratégico da empresa esteja alinhado em seus mais diferentes níveis hierárquicos, sendo disseminado com clareza e entendimento com todos os seus futuros colaboradores.

Sobre o objetivo específico, que tange a realização do Plano Financeiro, pode-se dizer que este plano tem como resultado a viabilidade do negócio, sendo um empreendimento rentável, já que apresentou um retorno sobre o investimento estimado em 12 meses, um

faturamento no primeiro ano de quase R\$1,5 milhões e um resultado líquido (no cenário realista) aproximado de R\$ 290.000,00.

Este Plano de Negócio foi realizado com o intuito de se obter uma visão mais realista de todo o modelo de negócio a ser implementado. Com ele, portanto, é possível dimensionar melhor a viabilidade do empreendimento, desenvolver o controle das operações, planejar as formas de divulgação e contato com clientes, ter um maior controle financeiro, alcançar um contato eficiente com fornecedores, entre outros.

Sendo assim, com esse Plano de Negócio foi possível colocar em prática várias teorias vistas em sala de aula durante o curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, dando embasamento para o bar/restaurante que se deseja estabelecer, sendo possível, assim, alcançar os pilares estabelecidos pela futura empresa.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Bares e restaurantes profissionalizados**. Disponível em:
<<http://www.go.abrasel.com.br/noticias/154-020412-bares-e-restaurantes-profissionalizados>>
Acesso em 15 de abril de 2016.

ABRASEL. **Setor de bares e restaurantes no Ceará deve ter incremento de 3% em 2015**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/atualidade/noticias/3351-27032015.html>>. Acesso em 15 de abril de 2016.

ADMINISTRADORES.COM. **Alto consumo com alimentação fora do lar beneficia franquias do setor**. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/alto-consumo-com-alimentacao-fora-do-lar-beneficia-franquias-do-setor/101819>> Acesso em 16 de abril de 2016.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Ibpex, 2011.

CDLSJ. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Disponível em:
<<http://www.aemflo-cdlsj.org.br/noticias/detalhe/5914>> Acesso em 15 de abril de 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SEBRAE **Estudo de mercado do setor de bares e restaurantes**. Outubro, 2012.
Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/\\$File/4498.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/$File/4498.pdf)>. Acesso em 2 de maio de 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática : matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA – IBGE :
Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade Florianópolis - 2010 (SC). Disponível em:
<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php?codigo=420540>.
Acesso em 18 de abril de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA – IBGE.
Disponível em :
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=420540&search=santa-catarina|florianopolis|infogr%E1ficos:-dados-gerais-do-munic%EDpio>>. Acesso em 18 de abril de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA – IBGE: **IBGE divulga renda domiciliar per capita 2015**. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2015_20160420.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA – **IBGE: Infográficos: Evolução populacional e pirâmide etária – Florianópolis**. Disponível em:
<<http://cod.ibge.gov.br/9D3>>. Acesso em 18 de abril de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA – **IBGE: Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua - 42C Florianópolis)**. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Tabelas/pnadc_201504_tabelas_uf_20160414.zip>. Acesso em 1 de maio de 2016.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à administração**. Florianópolis: UFSC/CSE/Departamento de Ciências Econômicas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

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

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas : planejamento e controle**. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1995.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS: **Estatísticas - Taxa Ocupacional**. Disponível em: <http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/web/?page_id=6205>. Acesso em 1 de maio de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

9 ANEXOS

Questionário Análise da Concorrência

- 1) Nome do Estabelecimento _____
- 2) Tempo de Funcionamento _____ 3) Horário de Funcionamento _____
- 4) N° Funcionários a) Cozinha _____ b) Salão _____ c) Segurança _____
d) Porta _____ e) Caixa _____ f) Gerência _____ g) Bar _____ h) Outros _____
- 5) N° de mesas ___ 6) Capacidade da Casa ___ 7) Possui estacionamento próprio? () Sim () Não
- 8a) PÚBLICO-ALVO (FAIXA ETÁRIA): a) até 18 anos b) de 19 à 24 c) de 25 à 29 d) de 30 à 34 e) de 35 à 39 f) de 40 a 44 g) Acima dos 45 anos h) Qualquer faixa etária
- 8b) CLASSE SOCIAL: a) Classe A b) Classe B c) Classe C d) Classe D e) Outra
- 9PREÇOS a) Chopp ___ b) Caipira cachaça limão ___ c) Água s/ Gás ___ d) Batata Frita ___
- 10) É cobrada alguma taxa pela entrada no estabelecimento? Quanto? Quais dias/ocasiões?

- 11) Atrações musicais? É cobrado couvert artístico? Quanto?

- 12) Quais (outros) eventos realizados pela casa? (Feijoadas? Dia das mães)

- 13) Quais as formas de comunicação (política de relacionamento) e divulgação da casa?

- 14) Trabalha com produtos diferenciados? Quais?

- 15) Qual você acredita ser o maior diferencial da casa? (atendimento, atrações, localização, preço, decoração, cardápio)

- 16) Quais as maiores dificuldades enfrentadas (ou já enfrentadas) pela empresa?

- 17) Qual você acredita ser o principal motivo de sucesso da casa?

- 18) Outras considerações? _____
- 19) Autoriza o uso do nome/marca da empresa? () Sim () Não

Florianópolis, _____ de outubro de 2016.

Questionário Pesquisa de Mercado

Qual a sua idade? *

- Até 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

Qual a sua renda familiar (somando a sua renda e a renda de todas as pessoas com que você mora)? *

- De 1 a 2 salários mínimos (Até R\$ 1.760,00)
- De 2 a 4 salários mínimos (R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00)
- De 4 a 10 salários mínimos (R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00)
- De 10 a 20 salários mínimos (R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00)
- Acima de 20 salários mínimos (R\$ 17.600,01 ou mais)

Com qual periodicidade você frequenta bares e restaurantes? *

- 1 vez ao mês
- 2 vezes por mês
- 3 vezes por mês
- 4 vezes por mês
- Mais de 4 vezes por mês
- Não frequento bares e restaurantes

O que desperta mais seu interesse em um bar/restaurante *

	Nenhum interesse	Interessante	Muito interessante
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cardápio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmissão de jogos e eventos esportivos ao vivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som ambiente (sem atrações ao vivo, som ambiente que favorece o diálogo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música ao vivo (bandas e atrações musicais em geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a sua média de consumo em um bar/restaurante? (consumo individual) *

- De R\$0,00 a R\$25,00
- De R\$25,01 a R\$50,00
- De R\$50,01 a R\$75,00
- De R\$ 75,01 a R\$100,00
- Acima de R\$100,00

Por qual motivo você não frequenta bares/restaurantes? *

- Não gosto de comer e beber fora de casa
- Não me sinto seguro para ir nestes lugares
- Não tenho condições financeiras
- Não tenho tempo livre para este tipo de programa
- Minha religião não permite
- Prefiro outras formas de lazer
- Outro

Planilha Controle de Produção

CONTROLE DE PRODUÇÃO									
PRATO: Estrogonofe de Frango			Data: 20-nov		PRATO:			Data:	
Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções	Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções
Peito de frango	5 kilos	800 gramas							
Molho tomate	1,5 litros								
Creme de leite	1 litro								
Cebola	1 kilo								
Salsinha	1 maço								
Cebolinha	1 maço								
Maisena	50g								
Leite	0,5 litro								
Motivo desperdício: Frango descongelado			8kg	32	Motivo desperdício:				
PRATO:			Data:		PRATO:			Data:	
Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções	Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções
Motivo desperdício:					Motivo desperdício:				
PRATO:			Data:		PRATO:			Data:	
Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções	Matéria-prima	Quantidade	Desperdício	Rendimento total (em kg)	Número de porções
Motivo desperdício:					Motivo desperdício:				