

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel Silva Machado
Vinicius Zanatta Coelho

**PLANO DE NEGÓCIOS:
Estudo da viabilidade para implantação de um bar voltado ao público LGBTQIA+
na região da UFSC em Florianópolis**

Florianópolis
2019

Gabriel Silva Machado
Vinicius Zanatta Coelho

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DA VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM BAR VOLTADO AO
PÚBLICO LGBTQIA+ NA REGIÃO 5DA UFSC EM FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios

Área de concentração: Gestão

Orientador(a): Prof^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

Coorientador(a): Ricardo Niehues Buss

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Machado, Gabriel Silva

Estudo da viabilidade para implantação de um bar voltado ao público LGBTQIA+ : na região da UFSC em Florianópolis / Gabriel Silva Machado , Vinicius Zanatta Coelho ; orientador, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, coorientador, Ricardo Niehues Buss, 2019.

90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Plano de negócios. 3. Bar. 4. LGBTQIA+. I. Coelho, Vinicius Zanatta II. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira.

III. Buss, Ricardo Niehues . IV. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. V. Título.

Gabriel Silva Machado
Vinicius Zanatta Coelho

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DA VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM BAR VOLTADO AO
PÚBLICO LGBTQIA+ NA REGIÃO DA UFSC EM FLORIANÓPOLIS**

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

Florianópolis, 20 de novembro de 20 .

Avaliadores:

Prof. Gabriela Gonçalves Fiates,
Dr. Coordenador Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Joana Stelzer,
Dr. Avaliador Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco,
Dr. Avaliador Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer um ao outro pela elaboração deste plano de negócio, pelo apoio em momentos difíceis e também pelo companheirismo na amizade e estudos que nasceram nessa Universidade. Em segundo, agradecer aos nossos pais (Valeria Zanatta da Silva, Rodrigo Antônio Soares Coelho, Ana Lúcia da Silva e Claudio Machado) que, com muito apoio, sempre estiveram presentes para que chegássemos até este momento de realização profissional e pessoal. Queremos agradecer também a nossa orientadora de TC Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, ao nosso coorientador Ricardo Niehues Buss e a Professora Ani Caroline G. Potrich, pela paciência, disponibilidade e ajuda na orientação. Aos nossos colegas do curso que estiveram conosco em tantas situações, apoiando no dia-a-dia na realização dos nossos objetivos e a enfrentar os obstáculos da nossa caminhada acadêmica e profissional. E os nossos agradecimentos também a todos que de alguma forma nos ajudaram a finalizar este trabalho de conclusão de curso (Cybelle Silva Pinto, Amanda Regina da Cunha, Dhiego Nazário, Amurabi Oliveira, Maycon Candido e Jean Carlos da Silva Souza)

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

O plano de negócio aqui apresentado visa coletar e analisar os dados necessárias para constatar a viabilidade de se estabelecer um bar temático voltado a cultura LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Interssexuais, Assexuais e outros) na região da UFSC em Florianópolis, destacando as particularidades que destacam o empreendimento pretendido dos demais bares e empresas voltado ao mesmo segmento na capital de Santa Catarina. A cidade conta com uma vasta oferta de bares e similares, contudo, em nenhum destes há uma proposta de bar temático nos moldes pretendidos para este negócio aqui proposto. O plano dedica-se a examinar e contextualizar o setor que o empreendimento se enquadra, além de averiguar as características do ambiente em que o bar seria instalado, analisando a conjuntura presente do cenário e como atuam seus agentes. Além do mais, segue as especificações requisitadas para criação de um plano de negócio, tendo presente os detalhamentos de custos e projeções financeiras, descrição de processos e operações, análise de indicadores e demais aspectos, concluindo-se no final que com o investimento adequado e aplicando estratégias precisas o empreendimento tem ótimas possibilidades de gerar retorno positivo.

Palavras Chave: Empreendedorismo. Bar Temático. LGBTQIA+. Plano de Negócios. Florianópolis.

ABSTRACT

The business plan presented here aims to collect and analyze the data needed to establish the feasibility of establishing a culture-themed bar LGBTQIA + (Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual, Queer, Intersexual, Asexual and others) in the UFSC region of Florianópolis , highlighting the particularities that highlight the intended venture of other bars and companies aimed at the same segment in the capital of Santa Catarina. The city has a wide offer of bars and similar, however, in none of these there is a proposal of thematic bar in the intended form for this business proposed here. The plan is dedicated to examining and contextualizing the sector in which the venture fits, as well as ascertaining the characteristics of the environment in which the bar would be installed, analyzing the present scenario of the scenario and how its agents act. In addition, it follows the specifications required to create a business plan, bearing in mind the details of costs and financial projections, description of processes and operations, analysis of indicators and other aspects, concluding that with the appropriate investment and by applying precise strategies the venture has great possibilities to generate positive return.

Keywords: Entrepreneurship. Theme bar. LGBTQIA +. Business plan. Florianópolis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Análise Estratégica.....	11
Figura 2 - Sexo dos respondentes	32
Figura 3 - Idade dos respondentes	33
Figura 4 - Sexualidade dos participantes	34
Figura 5 - Ocupação profissional	35
Figura 6 - Grau de escolaridade.....	36
Figura 7 - Faixa de renda.....	37
Figura 8 - Gasto por ida a bares	38
Figura 9 - Lugares em que costuma confraternizar	39
Figura 10 - Melhor região para o bar.....	40
Figura 11 - Meio de transporte até o bar	41
Figura 12 - Ambiente	42
Figura 13 - Cardápio	42
Figura 14 - Atendimento	43
Figura 15 - Música ambiente.....	43
Figura 16 - Pessoas que frequentam	44
Figura 17 - Bar ambiente 01	45
Figura 18 - Bar ambiente 02	45
Figura 19 - Bar ambiente 03	45
Figura 20 - Bar ambiente 04	46
Figura 21 - Melhor ambiente	46
Figura 22 - Frequência de idas a bares.....	47
Figura 23 - Realização de Happy hour.....	48
Figura 24 - Ideias para o bar.....	49
Figura 25 - Meios de informação.....	50
Figura 26 - Frequentaria um bar LGBTQIA+	51
Figura 27 - Layout bar.....	58
Figura 28 - Processos operacionais.....	59
Figura 29 - Fluxograma de atendimento	60
Figura 30 - Equipe	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - SWOT do estabelecimento proposto (fatores internos).....	54
Quadro 2 - Quadro 1 - SWOT do estabelecimento proposto (fatores externos)	54
Quadro 3 - Cardápio	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estoque mínimo	61
Tabela 2 - Investimento na reforma	65
Tabela 3 - Investimento em equipamentos	65
Tabela 4 - Depreciação.....	66
Tabela 5 - Faturamento por ticket médio.....	67
Tabela 6 - Faturamento do produto.....	68
Tabela 7 - Despesas operacionais.....	70
Tabela 8 - Folha salarial e encargos	70
Tabela 9 - Impostos e despesas Variáveis.....	71
Tabela 10 - Custo mercadoria vendida (CMV)	72
Tabela 11 - Capital de giro.....	74
Tabela 12 - DRE (demonstrativo de resultados), cenário pessimista	74
Tabela 13 – DRE (demonstrativo de resultados), cenário otimista	75
Tabela 14 - Fluxo de caixa (cenário pessimista)	76
Tabela 15 - Fluxo de caixa (cenário otimista).....	77

Sumário

1.0 Introdução	1
1.1. Contextualização do tema e da oportunidade de negócio vislumbrada	1
1.1.1 Empreendedorismo no Brasil	1
1.2 Empreendedorismos em Santa Catarina	2
1.3 Setor de bares e restaurantes na região da UFSC	2
1.4 População LGBTQIA+ em Florianópolis	3
1.5 Objetivo	4
1.5.1 Objetivo geral	4
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Justificativas	5
2.1 Plano de negócios	6
2.2 Plano estratégico	7
2.2.1 Análise de mercado	8
2.2.1.1 As 5 forças de Porter	8
2.2.2 Matriz SWOT	11
2.2.3 Missão, visão, valores	12
2.3 Plano de marketing	13
2.3.1 Do marketing tradicional ao digital	13
2.3.2 Marketing – 4CS	14
2.4 Plano operacional	15
2.4.1 Layout	15
2.4.2 Compras	15
2.4.3 Pessoal	16
2.5 Plano financeiro	16
2.5.1 Investimento inicial	17
2.5.2 Fluxo de caixa	18
2.5.3 Capital de giro	19
2.5.4 Viabilidade econômica	19
2.5.4.1 Valor do presente líquido	20
2.5.4.2 Taxa interna de retorno	20
2.5.4.3 Período de recuperação do investimento (payback)	21
2.5.4.4 Índice de lucratividade	21
3. Metodologia	23
3.1 Classificação da pesquisa	23

3.2 Coleta dos dados	24
3.2.1 Região de aplicação – universo e amostragem	24
3.2.3 Limitações da Pesquisa	25
4.0 Plano de negócio	26
4.1 Sumário executivo	26
4.2 Registro e regularização	28
4.3 Missão, Visão, Valores	30
4.3.1 Missão	30
4.3.2 Visão	30
4.3.3 Valores	30
4.3.3.1 Análise questionário/clientes	30
4.4 Plano de marketing	31
4.4.1 Objetivos de marketing	31
4.4.2 Análise de mercado	31
4.4.2.1 Público	32
4.4.2.1.1 Dados demográficos dos entrevistados	32
4.4.2.1.2 Elementos voltados às finanças e instrução dos respondentes	35
4.4.2.1.3 Elementos e informações relevantes para um bar	39
4.4.2.1.5 Meios usados para se informar sobre bares	50
4.4.2.2 Análise das 5 forças de Porter	51
4.4.2.2.1 Rivalidade de concorrentes	51
4.4.2.2.3 Poder dos compradores	53
4.4.2.2.4 Ameaça dos substitutos	53
4.4.2.2.5 Ameaça de produtos entrantes	53
4.4.3 Matriz S.W.O.T	54
4.4.4 4 Cs de marketing	54
4.4.3.1 Custo	55
4.4.3.2 Cliente	56
4.4.3.3 Conveniência	57
4.4.3.4 Comunicação	57
4.5 Plano de operações	58
4.5.1 Layout	58
4.5.2 Processos operacionais	59
4.5.2.1 Atendimento	60
4.5.2.2 Controle de estoque	61

4.5.3 Equipe	62
4.5.4 Horário de funcionamento	63
4.6 Plano Financeiro	64
4.6.1 Investimento inicial	64
4.6.1.1 Investimento infraestrutura	64
4.6.1.2 Depreciação	66
4.6.2 Faturamento	67
4.6.3 Custos e Despesas Fixas	69
4.6.3.1 Despesas Operacionais	69
4.6.3.2 Custo com equipe	70
4.6.4 Custo e Despesas Variáveis	71
4.6.5 Capital de Giro	73
4.6.6 DRE (Demonstrativo de resultados)	74
4.6.7 Fluxo de Caixa	76
4.7.1 Ponto de equilíbrio	78
4.7.2 Payback	78
4.7.3 Valor presente Líquido (VPL) e índice de lucratividade (IL)	79
5. Conclusão	79
6. Avaliação formal do negócio	82

1 Introdução

Essa introdução apresenta, inicialmente, a contextualização do tema e da oportunidade de negócio que se pretende explorar, depois irá discorrer sobre o empreendedorismo no Brasil e em Santa Catarina, e, por fim, apresentará os dados sobre o setor de bares, público e a justificativa que norteará o tema.

1.1. Contextualização do tema e da oportunidade de negócio vislumbrada

O empreendedorismo mostra-se como uma temática relevante quando se trata de dar rumo às atividades econômicas. O segmento em questão, bares, não se distingue dos outros segmentos, portanto, apresenta grande potencial associado aos benefícios econômicos e sociais. Nesse segmento, o mercado é promissor por oferecer itens de consumo que alcançam diversos níveis da população, além de gerar renda e emprego, e proporcionar momentos de lazer e entretenimento à sociedade.

Segundo um estudo que foi feito pelo SEBRAE (2013) sobre as tendências de mercado, os empreendimentos direcionados para o público LGBTQIA+ estão, cada vez mais, oferecendo serviços de qualidade com uma proposta de inovação. Levando em conta os dados apontados pela associação Internacional de empresas, a *Out Leadership* (2017), o mercado relacionado ao público LGBTQIA+ no Brasil movimentava em torno de R\$ 420 bilhões anuais, o chamado “*pink money*” ou dinheiro rosa, em referência ao dinheiro gasto por aquele público. LGBTQIA+ Em uma análise simples, vimos que é uma cifra a ser considerada, sobretudo porque ainda existe um mercado a ser explorado e que está em expansão.

1.1.1 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo vem passando por grandes transformações nos últimos anos, muitas vezes recriando setores e, em outros casos, extinguindo-os. A necessidade de se reinventar sempre esteve presente e, com o passar do tempo, o

desenvolvimento tecnológico e a ampliação da globalização levaram as transformações a se tornarem mais rápidas e inovadoras. O Brasil detém a 98ª posição de melhor país para se empreender, de acordo com o ranking mundial de empreendedorismo global, *Entrepreneurship index*, 2018. Essa posição pode ser considerada ruim para um país que já foi a 7ª economia do mundo e que vem mostrando uma taxa crescente de jovens empreendedores, mostrando que há um desafio a ser trilhado.

1.2 Empreendedorismos em Santa Catarina

Em Santa Catarina, a Junta Comercial do estado registrou um salto de 43,64% no número de novos negócios no período de 2012 e 2017, é importante notar, porém, que o número de empresas que fecham também subiu 37,05% no mesmo período. Tais números evidenciam a realidade brasileira que, apesar de ter uma população adepta a ideia de empreender, o cenário econômico e legal, alinhado a falta de preparo profissional, torna a atividade complexa e, muitas vezes, sem sucesso. Levando em conta o empreendedorismo em Santa Catarina, o estado fica entre os melhores índices do país (empreendedorismo por habitante) e a capital Florianópolis fica em segundo lugar em nível país, ficando apenas atrás de São Paulo, como a cidade mais empreendedora e inovadora do Brasil. (ENDEAVOR, 2017).

1.3 Setor de bares e restaurantes na região da UFSC

Segundo o site oficial da Abrasel (2019), são encontrados 61 bares e pubs na região central de Florianópolis, esse número corresponde a 28% do total de 213 bares e pubs registrados na capital, um número elevado, considerando a parte territorial abordada. Levando em consideração a contagem da Abrasel, os bairros que constam na parte central de Florianópolis são: Agronômica, Centro, Córrego Grande, Itacorubi, João Paulo, José Mendes, Monte Verde, Pantanal, Saco dos Limões, Saco Grande, Santa Mônica e Trindade.

A Região da Trindade atualmente é conhecida por sua boemia e gastronomia, apresentando uma vida noturna agitada, com bares, lanchonetes, restaurantes e também por abrigar muitos estudantes, mas não foi sempre assim. A Trindade cresceu muito por abrigar duas universidades de grande porte a UFSC e a UDESC e, também, por ser rota de saída de grandes empresas ali presentes, como a Celesc, Oi, CIDASC, EPAGRI, Polícia Militar, além de edifícios comerciais e residenciais. Por suas ruas passam os mais variados e ecléticos estilos. A região compreende, além dos bairros de Trindade e Córrego Grande, parte da Carvoeira e Itacorubi. Essa região, de uns anos pra cá, vem passando por uma forte mudança de estilo de seus bares/choperias e, conseqüentemente, de seus frequentadores. Através do recente aumento do número de bares e restaurantes, para realizar o “esquentar para a balada” (muitos bares estão se tornando a própria balada), ou os famosos “Happy Hour”. A região da UFSC já famosa pela agitada vida noturna, agora cativa o público de maior poder aquisitivo, oriundos dos bairros do Santa Mônica, Centro, dentre outros, tornando-se uma das principais referências para as noites Florianopolitanas.

1.4 População LGBTQIA+ em Florianópolis

Sobre a cidade na qual se pretende empreender, Florianópolis, como se não bastasse ser conhecida por abraçar a comunidade LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Interssexuais, Assexuais), detém uma das maiores rendas per capita do Brasil.

De acordo com as estatísticas (IBGE, 2010), os integrantes do público LGBTQIA+, geralmente possuem ótima renda familiar, não possuem filhos e costumam viajar acompanhados, de três a cinco vezes por ano, são baladeiros, bons gastadores e gostam de qualidade naquilo que consomem, da hospedagem às compras. Florianópolis se transformou, além disso, na “menina dos olhos” do público LGBTQIA+ brasileiro (NOTÍCIAS DO DIA, 2011).

O mercado LGBTQIA+ vem crescendo no Brasil, e Florianópolis é a capital com a maior média de pessoas autodeclaradas gays do Brasil, segundo o (IBGE, 2010), 416 chefes de família vivem com pessoas do mesmo sexo na cidade. Número que, apesar de parecer pequeno, é expressivo, comparado com o restante do país.

Florianópolis destaca-se também no cenário nacional pela sua localização central na região sul, com variedade de atrativos naturais e com um roteiro LGBTQIA+ extraoficial que a tornou conhecida em todo o Brasil (CÓRDOVA, 2006. p.150).

Além de ser conhecida como cidade *gay friendly*, Florianópolis tem em sua região central da UFSC, a universidade federal do Estado de Santa Catarina que atrai jovens de todos os cantos do país. Por ser conhecida como cidade '*gay friendly*' muitos desses jovens pertencem a essa classe, tornando a cidade altamente interessante para empreendimentos ao público LGBTQIA+.

Segundo o site guiagayfloripa.com.br (2019), a cidade conta com apenas cinco bares alternativos na capital, destes, três estão localizados na parte central da cidade, um encontra-se fechado temporariamente e outros quatro encontram-se abertos, porém todos eles trazem uma proposta de ambiente já conhecida como, luz negra, *darkroom* e foco especial no consumo de bebidas, sem muitas opções de mesas ou cardápio com comidas.

Diante desse contexto, a pergunta norteadora deste trabalho é a seguinte:

É viável a implantação de um bar voltado ao público LGBTQIA+ na região do entorno da UFSC em Florianópolis?

1.5 Objetivo

Foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos para realização desse plano de negócio. O objetivo geral deve ser ligado à visão global e abrangente do tema (LAKATOS, 2003). Objetivos específicos devem ser criados para que quando completos, o objetivo geral estará atingido (ALMEIDA, 2011).

1.5.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de um plano de negócios, a viabilidade da implantação de um bar alternativo na região da UFSC, em Florianópolis

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o mercado
- b) Criar de um plano de marketing, visando consolidar a identidade e posicionamento do empreendimento
- c) Realizar um Plano Operacional
- d) Analisar a viabilidade financeira do empreendimento.

1.6 Justificativas

Como foi apresentado anteriormente, Florianópolis é a cidade com uma das maiores rendas per capita do país, maior número de pessoas autodeclaradas gays, segundo o IBGE (2010), e apresenta uma carência na área de bares para esse público, uma vez que os poucos estabelecimentos voltados para pessoas LGBTQIA+ possuem características semelhantes quanto à falta de estrutura. A proposta pretendida preconiza uma ideia mais social de estabelecimento, desde características físicas do ambiente à oferta de serviços e bens de consumo diferenciados.

Com a implementação do bar em uma área perto da Universidade Federal de Santa Catarina, acredita-se que será possível aproximar-se da maior concentração de moradores representantes do público, além de contribuir social e economicamente com geração de emprego e agregação de valor na região. O projeto visa apresentar uma opção para encontros após as aulas, reuniões aos finais de semana em um ambiente que forneça conforto e tranquilidade a uma classe que vem a sofrer opressão por suas características sociais (orientação sexual, expressão de gênero) em outros ambientes semelhantes.

2.Fundamentação teórica

A fundamentação teórica discutirá as etapas de um plano de negócios, a fim de explanar sua importância e a forma de melhor executá-la.

2.1 Plano de negócios

O plano de negócios servirá para orientar na busca de informações com maior riqueza de detalhes, sobre o seu ramo de pesquisa, os produtos e serviços que serão oferecidos, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre todos os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo essencialmente para sua pergunta norteadora, logo, na gestão do seu negócio. (SEBRAE, 2013).

Para Dornelas (2008), o plano de negócios pode ser definido como um documento destinado para descrever uma futura empresa e um modelo empresarial que sustenta a organização. Portanto, é necessário o planejamento para que o plano supra as necessidades do empreendedor, sendo criado de acordo com as necessidades e dificuldades do mercado. Dornelas (2008) destaca que há necessidade de empresários de qualidade no país, porque parte das pequenas empresas quebram por insuficiência de renda e outros problemas básicos.

Desse modo, fica evidente a necessidade de se realizar um plano de negócios consistente e com planejamento prévio como requisito básico para qualquer empreendimento.

O movimento de empreendedorismo foi impulsionado pelo surgimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 1990, quando, através do Decreto nº 99.570, a instituição se desligou da Administração pública e começou a ser privada, porém, sem fins lucrativos, estimulando o crescimento do movimento de empreendedorismo no Brasil (SEBRAE, 2013).

De acordo com Dornelas (2000), o desenvolvimento de um plano de negócio normalmente é usado para descrever com detalhes o empreendimento proposto. O plano de negócios pode, dentre outras funcionalidades: identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que a empresa atua(rá); conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, e retorno sobre o capital investido; deste modo, serve como um poderoso guia que norteará todas as ações de uma empresa. Embora os conceitos de plano de negócios tenham redações das mais variadas, todos os modelos têm como objetivo estruturar

de forma mais clara e consistente a oportunidade a ser desenvolvida.

Já para Biagio e Batocchio (2012), não há uma composição ideal, cada negócio deve trabalhar naquilo que lhe pareça mais importante. Mantendo sempre seus objetivos, produtos, mercado, marketing e finanças claros e alinhados. Porém, independentemente do modelo usado, o plano traz os itens principais que segundo os autores supracitados são tópicos gerais que todas as pequenas e microempresas podem seguir para seu plano inicial.

Nesse contexto, o plano desenvolvido no âmbito deste Trabalho de Curso seguirá os subtópicos apresentados, são eles:

- Plano Estratégico;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro.

A seguir cada um dos subtópicos será melhor explicado.

2.2 Plano estratégico

Segundo Porter (1996), um dos mais respeitados estudiosos sobre o assunto, estratégia significa fazer as coisas de forma diferente em relação às ações dos competidores, significa selecionar, de forma consciente, um conjunto diferente de atividades para se posicionar como competidor. A estratégia visa estabelecer uma posição única e valiosa que inclui um conjunto diferente de atividades, para que a organização possa se estabelecer distintamente, dentre todas as competidoras, e se manter perene no mercado. Em suas palavras: “Estratégia é a criação de uma posição única, distinta e valiosa que conjuga um conjunto de atividades da organização” (PORTER, 1996, p.75).

Para o desenvolvimento de qualquer estratégia é importante que primeiramente a empresa conheça muito bem o seu mercado, dessa forma, a seguir será apresentada a análise de mercado abordando as forças de Porter e em seguida a matriz SWOT e sua relevância para o plano estratégico.

2.2.1 Análise de mercado

A análise de mercado é uma etapa pertencente ao plano de negócios que está ligado ao plano estratégico e, por consequência, a todos os demais planos. A análise do mercado é de suma importância para elaboração do plano de negócios (ROSA, 2013). Com ela, é possível um entendimento do mercado, considerando clientes, concorrentes, conhecimento da empresa sobre aspectos estruturantes e fornecedores. A análise de mercado também permite conhecer o ambiente onde o produto/serviço será ofertado.

Uma das maneiras de proceder uma análise de mercado de forma estruturada é seguir o Modelo de Cinco Forças, proposto por Porter (1986), que será mostrado a seguir.

2.2.1.1 As 5 forças de Porter

As Cinco Forças de Porter (1986) podem ser definidas como sendo um meio que ajuda a definir as estratégias da organização, considerando o seu ambiente externo. O conhecimento das fontes ocultas de pressão competitiva é formado pelos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas evidenciam os pontos fortes e fracos mais relevantes para a organização, inspiram sua posição no setor, esclarecem as áreas em que as mudanças estratégicas podem proporcionar maior retorno e encontram os pontos em que as tendências setoriais têm maiores chances em termos de oportunidades ou ameaças. O conhecimento das Cinco Forças de Porter (1986) permite à organização desenvolver estratégias mais adequadas que visem a lucratividade em um dado setor, sendo assim, cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são:

- As ameaças de novas empresas no mercado (chamadas de entrantes);
- A influência de negociação dos fornecedores;

- A influência de negociação dos compradores;
- As ameaças de que serviços/produtos substitutos se estabeleçam;
- A rivalidade entre as empresas já existentes.

As principais influências que estimulam a criação do perfil do cliente são as ameaças de serviços substitutos, pois está relacionado à capacidade de inovação de outros bens/serviços em suprir melhor a demanda do cliente e assim crescer no mercado, a rivalidade entre empresas já existentes, também relacionado à capacidade do mercado de suprir a real necessidade do cliente e a ameaça de novas empresas, todas essas influências têm como característica em comum o ponto chave da pesquisa, inovação e como resultado o diferencial. Para tanto é necessário entender o cliente, ou seja, entender seu processo de compra.

Segundo Kotler e Keller (2006), o cliente passa por cinco fases no processo de aquisição. Sendo elas: reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Dependendo do bem/serviço que o cliente vai escolher. Quando se trata de um bem mais comum, como por exemplo protetor solar, quando um consumidor decide comprar sua marca de protetor solar, ela vai da identificação da necessidade de proteção contra os raios solares à decisão final de compra, na maioria das vezes, descartando a procura por informações e avaliação de alternativas.

Contudo, o conhecimento das cinco etapas permite uma referência, levando em consideração que elas reúnem todo um conjunto de considerações que aparecem quando um cliente se encontra em um momento de nova aquisição (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Rosa (2013), o principal objetivo de entender a jornada de compras é definir claramente o perfil dos clientes a serem atendidos e perceber quais soluções atendem às necessidades dos mesmos.

Para cumprir essa etapa é necessário: identificar as características gerais dos clientes; seus comportamentos e interesses; o que leva essa pessoa a consumir; constatar onde estão os seus clientes; e, qual o volume de demanda.

Completando, Dornelas (2013) sugere que se estude o estilo de vida dos clientes, com o objetivo de despertar seu interesse em relação ao produto/serviço e se inserir no cotidiano dele se destacando em relação à concorrência.

Os fatores críticos de sucesso poderão ser identificados junto aos clientes, pois como o mundo dos negócios está em constante mudança, a competitividade é o diferencial, e para atender diretamente o consumidor, nada melhor que identificar os fatores críticos junto aos clientes, para quem o negócio será feito.

Também, segundo Rosa (2013), é crucial perceber e observar a atuação dos concorrentes e aprender com eles visitando e analisando suas ações e pontos fracos, comparando-os com a própria organização. Portanto, Rosa (2013) sugere que se leve em consideração: a qualidade dos materiais empregados; o preço cobrado; a localização; as condições de pagamento; o atendimento prestado; os serviços disponibilizados; e as garantias oferecidas. Partindo disso, as organizações buscam enumerar ameaças e torná-las prováveis oportunidades de diferenciação no mercado para atender seus clientes com maior propriedade, deste modo a empresa se 'blinda' contra novos entrantes no mercado e com a possibilidade de empresas concorrentes substituírem sua posição perante o público, uma vez que a observação do meio proporciona melhores condições de planejamento para se estabelecer e crescer no mercado. Salim (2005) afirma a importância de que se faça uma análise dos principais produtos/serviços disponibilizados no mercado, que poderá também ser uma ameaça no caso de uma decisão nas compras do consumidor.

Quando se estuda os potenciais fornecedores, deverão ser levados em conta todos aqueles agentes que interagem com a empresa fornecendo matérias-primas e equipamentos que possam vender e fabricar bens e serviços, que contemplem também um banco de dados que a empresa possui e que acompanham os valores e padrões de qualidade. A melhor maneira de conhecer os fornecedores, segundo Rosa (2013), é buscando em catálogos telefônicos e em feiras, sindicatos, no SEBRAE ou na Internet informações como qualidade, preço, condições de pagamento e o prazo de entrega, de forma a determinar o investimento e despesas. A análise a ser desenvolvida deve permitir uma avaliação do nível de dependência da empresa em relação aos seus potenciais fornecedores, tal que seja possível avaliar seu poder de barganha (PORTER, 2005).

Já em se tratando da Matriz SWOT, o papel das forças externas devem subsidiar o gestor a identificar as 'Oportunidades' e 'Ameaças', ou seja, a análise do perfil do cliente, seu processo de compra, os concorrentes, as tendências de mercado e os fatores do macro ambiente definirão quais são as ameaças ou oportunidades,

cabe à organização a devida análise de seu cenário e melhor tomada de decisão, para então, poder alcançar seus objetivos. Ao se utilizar a matriz SWOT, a empresa pode quantificar dados, separá-los de forma a utilizá-los da melhor maneira.

2.2.2 Matriz SWOT

A Matriz SWOT teve seus primeiros passos na Escola de Design, que retrata uma das mais influentes escolas de Administração estratégica no que cabe ao processo de formulação da estratégia. E seus conceitos fomentam as diversas teorias e estudos, além de ser dar base na análise de modelos de Gestão Estratégica.

Para Dornelas (2008), as quatro etapas de definição do mercado que devem constar no plano de marketing do plano de negócios são: segmentação e análise do setor; descrição do segmento de mercado; matriz SWOT do produto ou serviço; e análise da concorrência.

Figura 1 - Matriz de Análise Estratégica

Ambiente interno \ Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Tachizawa e Freitas (2004)

Na primeira linha da primeira coluna, com relação ao ambiente interno elencam-se as forças e as fraquezas oriundas do exercício de reflexão dos participantes sobre suas competências e seus recursos. Na linha do ambiente externo apontam-se as oportunidades e as ameaças que representam as questões externas consideradas importantes pela organização. Os cruzamentos entre os fatores internos e externos definem os diferentes quadrantes que possuem significados distintos. Esses quadrantes da matriz SWOT podem, de forma geral, ser assim compreendidos, segundo Tachizawa e Freitas (2004):

- O quadro I indica a capacidade ofensiva, mostrando o quanto as forças ajudam a aproveitar as oportunidades que aparecem no mercado.
- O quadro II mostra o potencial da capacidade SWOT como meio de realizar estratégia defensiva mostrando se o conjunto de forças está preparado para combater as ameaças que se aproximam.
- O quadro III indica a fraqueza da capacidade ofensiva mostrando o quanto ela pode vir a causar problemas no aproveitamento das oportunidades.
- O quadro IV mostra o nível de sensibilidade da empresa indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode intensificar o efeito dos riscos.

2.2.3 Missão, visão, valores

Fazem parte do planejamento estratégico a missão, a visão e os valores, essas definições internas ajudam a empresa a entender onde estão, onde desejam chegar e o modo como vão realizar isso.

Valores

Os valores são diretrizes que definem a forma como a empresa e seus colaboradores trabalharão de maneira constante. São costumes e aspectos culturais ligados às suas atividades e que seguem com a empresa para seus objetivos futuros (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Missão

A missão é a razão de ser da empresa, sua função, intenção e objetivos. Diz respeito ao que ela tem a oferecer para seus *stakeholders*. É a definição da organização, qual sua atuação e posição no mercado em que se encontra. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Visão

A visão deve ser o objetivo da organização para o futuro. Ela precisa estar alinhada com o que diz os valores e a missão da empresa. Também é crucial o ajuste

da visão com os objetivos e estratégia da organização, bem como com as suas ações (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Ao se estabelecer essas definições, a empresa pode traçar o plano de funcionamento presente e futuro, tendo como base seus fundamentos a seguir.

2.3 Plano de marketing

Segundo Kotler e Keller (2012), marketing é definido como atividade, conjunto de conhecimentos, processos de criação, comunicação, e troca de ofertas que tenham valor para todos os envolvidos. Sendo eles: consumidores, clientes, parceiros e sociedade. Na última obra de Kotler, Marketing 4.0, lançada em 2017, o autor aponta as novas tendências a serem consideradas, como mudanças de mercado e tecnologias. Para Kotler (2017), existe uma convergência entre os meios de marketing tradicional e digital, além de levantar também algumas tendências, como, *omnichannel* e CRM social.

Portanto, o 'segredo' do marketing 4.0 está na mescla dos canais tradicionais e digitais para melhor desenvolver o relacionamento entre cliente e empresa, para isso, é necessário entender o processo que leva o tradicional ao digital.

2.3.1 Do marketing tradicional ao digital

Segundo Kotler (2017), as comunidades são os novos segmentos, com o avanço das tecnologias as barreiras não são mais geográficas, mas, sim, definidas pelos seus integrantes, parte disso se deve ao avanço tecnológico que transformou o modo como o marketing é desenvolvido. Os consumidores já não aceitam publicidade invasiva e sim conteúdo, como também o momento em que querem ouvir as marcas. A era digital afetou por completo os conceitos de marketing e as estratégias devem ser repensadas. (KOTLER, 2017). Para Kotler (2017), tanto o marketing digital quanto o tradicional deve coexistir. Segundo ele, o marketing digital tem foco de promover

resultados, enquanto o marketing tradicional tem foco de iniciar a interação com o cliente.

Para Churchill e Peter (2005, p 290, 291), estamos em uma economia de serviços na qual os serviços de marketing ocupam um papel representativo entre bens tangíveis.

O marketing vem crescendo significativamente ao longo dos tempos, tornando se responsável por boa parte dos empregos. Segundo os autores, o setor cresceu por duas razões: primeiro pelo aumento de consumidores e compradores organizacionais e segundo pelos avanços da tecnologia, tornando o marketing mais acessível.

Ao se aceitar a influência da tecnologia no marketing, é preciso entender também como isso muda questões já estabelecidas como relacionamento e processos de criação, e, portanto, o papel do cliente nos processos.

2.3.2 Marketing – 4CS

Os 4 Cs: cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communalactivation*) e conversa (*conversation*). Para Kotler (2017), a cocriação, por exemplo, é um mecanismo de desenvolvimento de produtos, desse modo, tem como a participação dos consumidores um meio para melhorar e desenvolver um produto/serviço. O que permite a customização de produtos/serviços. Isso tem efeito direto no "Preço", que pode variar segundo a demanda, a sazonalidade, entre outros. Muitas organizações usam *big data* para que seja possível uma precificação específica por cliente. (KOTLER, 2017) O conceito de canal também está em transformação, a "ativação comunitária" faz os consumidores pedirem por produtos/serviços instantâneos, como o aparecimento do Uber, impactando o mercado de táxi. Além do mais, o último C, "conversa", muda e influencia o último P, "Promoção". Hoje o canal comunicativo é bilateral, a uma interação ativa entre os dois lados, criando sistemas de avaliações, troca de conteúdo e informação através das redes digitais.

Desse modo, pode se constatar a relevância ainda maior do papel do consumidor no mercado e influência direta no marketing, não só como 'avaliador' das

campanhas e estratégias de marketing, mas também como colaborador ativo na construção de estratégias para a empresa.

2.4 Plano operacional

Para Rosa (2013), o Plano Operacional consiste em estabelecer a capacidade, layout, recursos humanos, turnos e processos. Segundo a autora, é aconselhado que haja investimento em um profissional especialista em layout para melhor alocar equipamentos e materiais.

2.4.1 Layout

Por meio do layout pode-se determinar a distribuição dos setores da empresa, dos recursos, como mercadorias, matérias-primas, prateleiras, equipamentos e dos colaboradores. Para Moreira (2008), existem dois motivos para se pensar em um layout. Primeiro, o arranjo físico influencia na capacidade de produção, portanto, os recursos precisam estar em melhor posicionamento para que a produção seja otimizada ao máximo. Segundo, pois alterações demasiadas em layout podem acarretar custos altos, por esta razão o planejamento deve ser feito previamente.

2.4.2 Compras

Segundo Ogden (2003), o processo de compras é composto de 7 etapas para redução de fornecedores, são elas:

- 01) Definir Times;
- 02) Definir Metas e Objetivos;
- 03) Levantar informações dos fornecedores;

- 04) Elaborar Proposta de fornecimento;
- 05) Análise técnica e negociação;
- 06) Divulgação interna; e,
- 07) Validar resultado.

De forma simplificada, Ogden (2003) destaca a necessidade de se instituir um time multifuncional, formado pelo pessoal de compras e gerentes das áreas solicitantes da organização, ressaltando que todos precisam estar capacitados para criação de estratégias para seleção de fornecedores, metas e objetivos para as compras. Adiante, é preciso reunir o máximo de dados sobre os fornecedores e desse modo, selecionar os mais preparados para atender a demanda. Em seguida, é preciso criar uma proposta de fornecimento, baseada em cinco critérios: (i) Prazo de entrega; (ii) Nível de qualidade do suporte ao comprador; (iii) Preço; (iv) Nível tecnológico; e por fim, (v) Qualidade. Com a proposta de cada fornecedor, cabe à equipe realizar uma avaliação técnica e ao time de compras entrar em negociação com os fornecedores que melhor atenderem a empresa.

2.4.3 Pessoal

Para Ogden (2003), o empresário deverá enumerar as pessoas necessárias para o funcionamento do empreendimento e que qualificações elas precisam possuir. Assim, pode-se identificar a demanda por desenvolver um treinamento para a equipe, junto com a criação de um plano de carreira com cargos e salários e definição de metas individuais.

Após o plano operacional descrito acima, apresenta-se o plano financeiro na sequência.

2.5 Plano financeiro

No plano financeiro será mostrado o indicador principal do plano de negócios: a rentabilidade do mesmo. É a partir da rentabilidade que o empreendedor poderá

analisar se o seu negócio é viável ou não, assim como definir ações para reestruturar o plano de negócios para guiá-lo em outro rumo. Escarlata (2010) lembra que a abordagem a ser adotada para a gestão dos negócios de uma empresa varia em função do tipo de empresa. Isso ocorre também na esfera das decisões econômicas e financeiras, tal que os mecanismos de gestão econômica e financeira devem ser aplicados levando-se em conta as peculiaridades de cada tipo de negócio. Com o planejamento financeiro, é possível visualizar e tentar prever diferentes cenários que futuramente possam advir, sobretudo, sendo de suma importância para constituir as melhores alternativas para sobrelevar em cada uma delas para não ser surpreendido, caso tenhamos que decidir repentinamente algo.

O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista à implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos através de processos racionais, práticos e competitivos no tempo [...]. O sistema de planejamento financeiro e orçamento buscam antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade, que o mercado está a exigir das empresas, cada vez mais, nos dias de hoje. Por outro lado, o planejamento em seu detalhamento poderá variar de empresa para empresa (ZDANOWICZ, 2002, p. 13).

Desse modo, pode-se definir o planejamento financeiro como crucial para a execução das ações da empresa, bem como para a criação e incentivo de outros planos como marketing e operacional, visto que seus dados e informações servirão de base financeira para a implementação das estratégias planejadas na empresa.

2.5.1 Investimento inicial

Segundo Rosa (2007), o investimento inicial da empresa pode ser entendido como todo o recurso financeiro alocado na empresa para que sejam supridas todas as necessidades básicas para seu funcionamento. Os investimentos estão divididos em investimentos fixos, necessidade de capital de giro e investimentos pré-operacionais. Os investimentos fixos são destinados à compra de máquinas e equipamentos, instalações e veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis, ou seja, aquisição de ativos para o negócio. O capital de giro é normalmente utilizado para a compra de estoque inicial de matérias-primas e

mercadorias, e para o pagamento de despesas fixas mensais, como aluguel da loja, salários, *pró-labore*, até que a empresa gere receitas para pagá-los. Os investimentos pré-operacionais são recursos disponibilizados para, por exemplo, realizar uma pesquisa de mercado, ou registrar a empresa. Rosa (2007, p. 45) relata algumas dicas para a elaboração deste item do plano de negócio, como:

- Evitar imobilização desnecessária. Quando possível, alugar ao invés de construir ou comprar;
- Considerar a possibilidade de terceirizar algumas atividades, isso reduzirá a necessidade de compra de máquinas e equipamentos e contratação de indivíduos com seus encargos;
- Realizar uma pesquisa junto aos fornecedores, negociando preço e condição de pagamento;
- Ter um controle apurado de estoques, assim o empreendedor saberá qual o momento certo para adquirir novos produtos;
- Na formação de estoque, sempre dar preferência aos itens de maior giro;
- Defina uma política de venda, com prazos de recebimentos bem definidos junto aos clientes.

2.5.2 Fluxo de caixa

Assaf Neto (2010) atesta que o fluxo de caixa é uma ótima base de avaliação de uma empresa, suas informações são definidas em termos operacionais, onde se exclui, basicamente, os fluxos de remuneração de capital de terceiros (despesas financeiras).

Segundo Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa traz uma visão mais ampla ao gestor de todas as movimentações financeiras que a empresa faz diariamente, dado que ao observar o ativo circulante obtenha-se uma visão da liquidez da empresa. O fluxo de caixa é a junção de informações obtidas que serão projetadas conforme dados reais de ganhos, custos, gastos e investimentos de curto e longo prazo da empresa, isso faz com que simplifique a visualização das análises dos dados para uma projeção de fluxo de caixa para determinado período (ZDANOWICZ, 2002).

Zdanowicz (2004) reitera que o fluxo de caixa permite antever se haverá excedentes ou escassez de caixa em função do nível desejado pela empresa. Megliorini e Vallim (2009) corroboram que a análise do fluxo de caixa tem o objetivo de mostrar a origem e destino dos recursos da empresa em determinado período preestabelecido.

2.5.3 Capital de giro

Capital de giro é o conjunto de recursos necessários para suportar a operação da empresa durante um curto intervalo de tempo, normalmente, entre 30 e 90 dias. E independentemente do seu volume de receitas. Portanto, é o capital que faz o negócio “girar” (ESCARLATE, 2010).

Para melhorar a gestão das empresas e atenuar a falta de capital de giro, que costuma ser o principal obstáculo na condução das atividades das empresas, convém, a utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle. O capital de giro é uma forma eficaz de expor o movimento financeiro da empresa mostrando a diferença entre lucros e situação do caixa. Portanto, uma empresa poderá ter alcançado altos lucros e ainda assim estar sem recurso financeiro no caixa no mesmo instante. (e vice-versa). (TACHIZAWA; FARIA, 2004).

2.5.4 Viabilidade econômica

Para tomar uma decisão visando a viabilidade econômica é preciso analisar suas vantagens e desvantagens. De acordo com Brom (2007), uma decisão eficaz é aquela que será considerada viável, realista e que ajudará todos os processos empresariais, propiciando os avanços da empresa. Desta maneira, quando é realizada uma escolha, a mesma será baseada na lógica e na análise relativamente criteriosa de opções. A análise do investimento é desempenhada para verificar se o novo empreendimento é realmente viável. De acordo com Fassima (2006), os métodos que são mais utilizados para análise de viabilidade econômica são: Payback (Tempo de Retorno), TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e o Índice de

Lucratividade. O autor afirma também que o índice de rentabilidade é um método matemático de análise com uma grande recorrência de uso. É importante destacar que nenhum índice deve ser analisado isoladamente, portanto, para que se possa avaliar a viabilidade de um negócio é necessário que todos os métodos indiquem que o empreendimento é rentável.

2.5.4.1 Valor do presente líquido

O método de valor presente líquido é a técnica de análise de investimento mais conhecida e utilizada. O VPL é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero, usando como taxa de desconto a Taxa Média de Atratividade - TMA (SOUZA; CLEMENTE, 2004).

Conforme Casarotto Filho e Kopittke (2000), o VPL é utilizado para análise de investimentos isolados que envolvam o curto prazo ou que tenham baixo número de períodos.

Motta (2009) complementa que o VPL é a soma algébrica de todos os fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma determinada taxa de juros. Neste contexto, se o VPL for positivo, a TIR será maior que a TMA.

2.5.4.2 Taxa interna de retorno

Gitman (2010) afirma que a taxa interna de retorno é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, sendo a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero. A empresa obterá esta taxa se aplicar recursos em um projeto e receber as entradas de caixa previstas. Ainda de acordo Gitman (2010), quando usamos a TIR para tomada de decisão devemos considerar os seguintes critérios: aceitar o projeto caso a TIR seja maior que o custo de capital e rejeitar o projeto caso a TIR seja menor que o custo de capital.

Para Brom (2007), a taxa interna de retorno é um índice que representa a taxa média periódica de retorno de um projeto suficiente para repor, de forma integral e exata, o investimento realizado. Logo, por informar quanto a empresa irá render em

determinado momento, pode ser comparada com as taxas oferecidas no mercado financeiro.

A TIR pode ser utilizada para analisar a dimensão retorno como também para analisar a dimensão risco. Na dimensão retorno ela pode ser interpretada como um limite superior para a rentabilidade de um projeto de investimento. Na dimensão risco, quanto mais próxima for a TIR comparada à TMA, maior será o risco no que tange ao retorno financeiro do investimento (SOUZA; CLEMENTE, 2004).

2.5.4.3 Período de recuperação do investimento (payback)

Segundo Assaf Neto (2010) e Gitman (2010), o período antes do retorno é extremamente relevante e muito usado, porque evidencia o intervalo necessário para que o valor investido inicialmente seja ressarcido pelos benefícios líquidos de caixa, que foram incentivados pelo investimento já realizado. Ainda segundo os autores, este intervalo será compreendido como indicador principal de risco, exibindo que quanto maior for o intervalo de retorno do investimento, maior será o risco na tomada de decisão. O intervalo máximo de *payback* aceitável é determinado pela gestão da organização, e pode variar dependendo da complexidade e especificação do projeto. É um método bastante popular pela sua simplicidade de cálculo, considerando os fluxos de caixa e não o lucro contábil, ou seja, considera o valor do dinheiro no tempo (ASSAF NETO, 2010).

2.5.4.4 Índice de lucratividade

A relação custo-benefício mede o índice de rentabilidade, informando o rendimento da empresa, se é suficiente para cobrir o investimento aplicado na realização de um empreendimento novo. De acordo com Fassima (2006), esse índice indica o retorno do capital investido.

Analiticamente, o cálculo do IL é realizado através do valor VPL do período analisado, esse critério consiste em estabelecer a razão entre o valor presente das entradas líquidas de caixa e o investimento inicial (PENEDO,2005).

Portanto, se o coeficiente de lucro se mostrar maior ou igual a 1, significa que a empresa tem solvência, porque seus proveitos alcançaram ou extrapolaram os investimentos feitos na organização inicialmente.

3. Metodologia

Para a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento do plano de negócios e, conseqüentemente, para o alcance dos resultados esperados, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto aos objetivos este trabalho é caracterizado como descritivo, pois irá descrever as características do negócio a ser desenvolvido. Quanto à abordagem do plano de negócios será utilizada principalmente a abordagem qualitativa. Para Oliveira (2000), o método qualitativo analisa as categorias e atributos do objeto que está sendo estudado, como: qualidade, relação, paixão, preferências, hábitos, atitudes, ação, prazer e amor, entre outras variáveis. Para o autor, as pesquisas qualitativas têm o objetivo de descrever o complexo de uma hipótese ou problema, analisando a interação das variáveis, compreendendo e denominando os processos de alterações, criação ou formação de opiniões de grupos sociais.

Portanto, este estudo pode ser definido como qualitativo uma vez que analisa a interação das variáveis procurando compreender o mercado em que o bar será implementado, e desenvolvendo estratégias para diferenciá-lo nesse mercado. Apesar do plano ser essencialmente qualitativo, a pesquisa acerca das características, necessidades e preferências do público alvo será realizada com uso de abordagem quantitativa.

Quanto à estratégia, segundo Marconi e Lakatos (2011, p.69), trata-se de uma pesquisa de campo que é usada com o objetivo de conseguir informações sobre uma situação para a qual se busca uma resposta/solução. A pesquisa também pode ser definida como estudo de caso, por promover uma investigação em profundidade de uma situação específica, para entendê-los e explicá-los. Utilizando para tal a aplicação de formulários, entrevistas e de observação em visitas *in loco*. (VERGARA, 2013, p.43).

3.2 Coleta dos dados

A pesquisa para análise do público alvo foi realizada com aplicação de um questionário por meio digital, o público foi composto por moradores LGBTQIA+ de Florianópolis, com intuito de conhecer suas percepções referentes à implementação do bar, bem como informações sobre o público como idade, renda e preferências em relação ao lazer noturno da cidade. Foi utilizado o método de bola de neve para coletar as informações dos respondentes. O questionário encontra-se em Anexo 1.

Para coletar as informações acerca dos concorrentes foi utilizada a técnica de cliente oculto, com observação em visitas *in loco* buscando avaliá-los em relação aos Fatores Críticos de Sucesso identificados junto ao público alvo.

Para informações de custeio, foi realizada pesquisa telefônica e *online*, para levantar informações relacionadas a aluguéis de móveis, fornecedores e funcionários.

3.2.1 Região de aplicação – universo e amostragem

O estudo foi aplicado com o público LGBTQIA+ de toda região da ilha de Florianópolis, uma vez que a região escolhida para implementação do bar foi definida não por uma concentração de moradia, mas de circulação do público.

O universo utilizado nesta pesquisa foi toda a extensão da região da Grande Florianópolis, mas com predominância de áreas mais próximas ao centro, como os arredores da UFSC e os bairros da região continental de Florianópolis, sendo o questionário respondido por uma amostra de 244 pessoas, de ambos os sexos, a partir de 18 anos. O critério de escolha das pessoas que receberam o questionário foi aleatório.

Para analisar os concorrentes, foi realizada uma pesquisa de campo, ou seja, visita nos bares que mais se assemelham a proposta do apresentado neste plano de negócios. Foi dada preferência aos estabelecimentos na região central da cidade, que engloba do Centro à Trindade, segundo site oficial da Abrasel (2019).

Já para definir os aspectos operacionais do bar, foi realizada uma pesquisa telefônica e *online*, com intuito de definir os melhores elementos necessários para execução do plano de negócio na região central, buscando levantar informações sobre

fornecedores, aluguel, móveis, equipamentos, materiais entre outros fatores com implicações financeiras.

3.2.2 Análise dos dados

Para análise de estatística descritiva, os dados dos concorrentes foram utilizados para o desenvolvimento de uma matriz de avaliação de desempenho externo. Essa etapa inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e de algumas técnicas, com intenção de efetuar a análise dos dados previstos, com o objetivo de avaliar com mais clareza o que é usado no mercado, e o perfil dos potenciais clientes que frequentariam o estabelecimento em questão.

3.2.3 Limitações da Pesquisa

Como a empresa tratada neste plano de negócios tem um público específico, a aplicação dos formulários não poderia ser feita pelas ruas da região, onde se deseja implementar o negócio, por ser inoportuno a abordagem e definição do público alvo, a mesma foi aplicada em meios digitais em grupos de redes sociais da cidade voltada ao público LGBTQIA+.

4.0 Plano de negócio

Neste capítulo iremos apresentar o plano de negócios do bar temático Queer.

4.1 Sumário executivo

É visível que as pessoas que gostam de vida noturna em Florianópolis, sintam a necessidade de frequentar bares que lhes ofereçam entretenimentos. Quando falamos na inclusão de um público específico, LGBTQIA+ e simpatizantes, é maior ainda essa carência. Aproveitando essa brecha, entendemos que é o momento ideal para a abertura de um bar onde esse público – LGBTQIA+ possa sentir-se abraçado e que possamos entregar uma experiência diferente das que já são oferecidas na região atualmente. O negócio tem como foco as temáticas desse público e sua aceitação, que seria a causa maior para abertura do bar, onde todos possam agir de maneira espontânea e sem julgamentos. Já que Florianópolis é considerada uma capital gay segundo publicação da Embratur (2016) e não tem muitas opções para esse público, decidimos assim, explorar essa lacuna e contribuir para a região.

O bar está sendo projetado para atender simultaneamente 65 pessoas sentadas, a área projetada terá cerca de 220 m² para que possa atender o público esperado, e ser o ponto de encontro do público LGBTQIA+ da capital catarinense e que procuram um espaço confortável, aconchegante e atrativo para se descontraírem, e que tenha ótimas opções de petiscos e bebidas, tornando-se referência não só para o público LGBTQIA+, mas para quem está aberto para aceitação do próximo e saiba respeitar todos os gêneros.

O público que queremos atingir é amplo, além do público LGBTQIA+, engloba também os simpatizantes que gostam de ter momentos especiais com os amigos. O bar Queer possuirá eventos em datas específicas para que os frequentadores possam assistir a shows e premiações, nacionais e internacionais, além de música, um bom serviço culinário, produtos de qualidade e um ambiente agradável.

Para que possamos alcançar o que se propõe, foi definido que o local ideal para o bar Queer será no bairro Santa Mônica, nos arredores do Shopping Iguatemi e próximo da UFSC. Essa área possui um dos maiores PIBs *per capita* da região da grande Florianópolis, além disso, possui um fluxo intenso de pessoas, e um número elevado de estabelecimentos comerciais e residenciais, bares e similares que vão ao encontro com a movimentação de pessoas com as características do público desejado.

O bar Queer contará com as melhores marcas de cervejas, chopps, bebidas destiladas e drinks temáticos. Em relação à alimentação, projetamos um cardápio pequeno, mas que agrade a maioria do público, com porções e aperitivos típicos de comida de boteco. Em dias de eventos, faremos comidas específicas para ocasião, com a intenção de modificar as opções que já disponibilizamos nos dias em que não tiver evento, proporcionando novas experiências para os nossos clientes.

Para que o bar Queer torne-se realidade e todos os riscos de sua criação sejam diminuídos, foi feita uma pesquisa detalhada de todas as variáveis envolvidas em sua implementação através de um plano de negócio, que será explanado a seguir.

A pesquisa detalha as variáveis envolvidas na implantação de um bar Queer e as compila em um plano de negócio. O planejamento foi dividido em três grandes partes: a) o plano de Marketing, que apresentará como a empresa realizará o envolvimento com os clientes, divulgação do empreendimento, e como se posicionará diante da concorrência, para tal apresenta ainda a análise dos questionários e do mercado em que estará inserido; b) o plano de operações vai tratar dos processos que acontecerão no bar, das ofertas e serviços que serão disponibilizados, dos aspectos visuais que irão compor a estrutura, o atendimento; c) o plano financeiro irá mostrar as análises e os indicadores financeiros e econômicos, tais como a taxa interna de retorno, o payback e o índice de lucratividade.

4.2 Registro e regularização

Todos esses aspectos abrangem a parte legal de abertura do bar Queer e são indispensáveis para seu pleno funcionamento.

Com a intenção de deixar o estabelecimento regular, faz-se necessário alguns requisitos, tais como:

- Ingresso no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ;
- Inscrição da empresa na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC;
- Ingresso junto à Secretaria Estadual da Fazenda – SEFAZ;
- Expedir o alvará de funcionamento junto à Prefeitura Municipal de Florianópolis – PMF;
- Vistoria de segurança do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – CBMSC; e,
- Licença sanitária junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

Em relação aos futuros sócios e fundadores, Gabriel Silva Machado e Vinicius Zanatta Coelho, estudam juntos desde 2015, fizeram todas as disciplinas do curso de graduação em Administração na mesma turma, cursos extraclasse, seminários e palestras, até mesmo trabalharam juntos. E todos esses componentes fizeram com que a ideia de empreender juntos amadurecesse.

Com foco em empreendedorismo, os sócios já vinham com a ideia de empreender desde o quinto semestre da faculdade. O problema identificado pelos futuros sócios do Bar QUEER - foi que não existia um Bar com temática LGBTQIA+ na região da UFSC em Florianópolis, diante dessa lacuna vimos esse empreendimento como não apenas como uma oportunidade de negócio mas, como uma ferramenta de inclusão social.

Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;

Sócio 1

Nome: Gabriel Silva Machado

Profissão: Estudante de Administração

Endereço: Rod. Virgílio Varzea, 4654, Canasvieiras.

Cidade: Florianópolis

Estado: Santa Catarina

Telefone: (48) 99823-5423

Perfil do Sócio 1: Experiências anteriores na área financeira, compras, contas a pagar e receber, faturamento, atendimento ao público, vendas, suporte ao cliente, recrutamento de empregados, gestão de qualidade e auditoria interna e externa.

Atribuições do sócio 1: Gabriel será responsável pelo caixa da empresa, bem como na entrega de documentação para contabilidade e todos os documentos para funcionamento da empresa. Além de ajudar na recepção dos clientes e no gerenciamento dos recursos humanos da empresa.

Sócio 2

Nome: Vinicius Zanatta Coelho

Profissão: Microempreendedor (Marketing digital)

Endereço: Servidão das Vassouras, 126, apartamento 04

Cidade: Florianópolis

Estado: Santa Catarina

Telefone: (48) 99136-0908

Perfil do Sócio 2: Experiência na área de Marketing, *inbound* marketing, criação e manutenção de sites, criação de vídeos promocionais, posicionamento da marca, tratativas com clientes, negociação e barganha, divulgação de mídias, alinhamento de processos burocráticos, supervisão de pessoas e organização de eventos.

Atribuições do sócio 2: Vinicius será responsável pela organização dos eventos, assim como, manutenção do site do bar e divulgação da marca em mídias sociais, controle de estoque e negociação com os fornecedores. Além de ajudar na recepção dos clientes e nos demais trabalhos operacionais.

A empresa será dividida em 1000 cotas, sendo que 500 serão de propriedade do Sócio Vinicius Zanatta Coelho e 500 do sócio Gabriel Silva Machado. A razão social da empresa será Bar Queer Ltda.

Entre os sócios, um foi nominado como representante legal, sócio administrador, essa responsabilidade ficou com o sócio Gabriel Silva Machado.

4.3 Missão, Visão, Valores

No tópico a seguir, iremos apresentar a Missão, Visão e Valores do bar Queer.

4.3.1 Missão

Proporcionar uma experiência diferente para os clientes do público LGBTQIA+ e oferecer um serviço de qualidade em um ambiente atrativo para o público. O nosso diferencial é a excelência em qualidade juntamente com a inclusão social.

4.3.2 Visão

Estar entre os melhores bares de Florianópolis e ser referência no entretenimento e na inclusão da comunidade LGBTQIA+.

4.3.3 Valores

Ética, responsabilidade social, segurança, inovação, diversão, qualidade e respeito.

4.3.3.1 Análise questionário/clientes

Por meio das respostas adquiridas com os questionários foi possível traçar um plano de marketing mais assertivo para cativar o público alvo.

Foram coletadas 162 respostas, sendo o questionário distribuído de modo digital, pelas redes sociais e e-mails para as pessoas próximas, pertencentes ao meio LGBTQIA+ e residentes em Florianópolis.

O questionário, contido no ANEXO A, é constituído de múltipla escolha, campos abertos, com escalas que variam de 'Muito importante' a 'Sem importância'.

4.4 Plano de marketing

O modelo de bar sugerido neste plano de negócios segue a linha de pensamento de Kotler ao se basear nos princípios de experiência do consumidor. De acordo com Kotler (2017), a marca tornou-se também representante das experiências ofertada aos seus clientes.

4.4.1 Objetivos de marketing

Com a era do marketing 4.0, as ações de divulgação e relacionamento com o consumidor serão exercidas totalmente pelo meio digital, através de redes sociais e do site do estabelecimento.

Considerando o novo cenário do marketing, os objetivos centrais deste plano de marketing consistem em:

- a) Identificar os hábitos e o perfil de consumo do público alvo
- b) Estabelecer estratégias de marketing pelos meios digitais que motivam os consumidores
- c) Concretizar o posicionamento de marca que transmita os valores estabelecidos para o empreendimento.

4.4.2 Análise de mercado

A Análise de mercado foi feita a partir de um questionário como apresentado na metodologia, além disso foi realizado também uma pesquisa de mercado utilizando

ferramentas como as cinco forças de Porter e a Matriz SWOT para análise do ambiente em que o bar será estabelecido.

4.4.2.1 Público

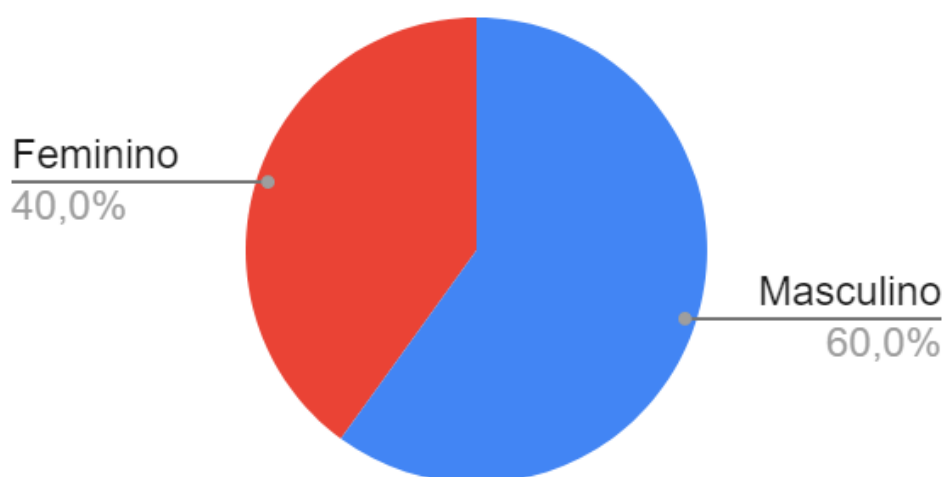
Aspectos demográficos: A faixa etária foi de 18 a 35 anos.

Aspectos psicográficos: Pessoas integrantes da comunidade LGBTQIA+ que buscam por uma opção de lazer voltada especificamente a esse público.

Aspectos geográficos: Moradores da grande Florianópolis, frequentadores da Região central, composta pelas partes da cidade apresentadas anteriormente.

4.4.2.1.1 Dados demográficos dos entrevistados

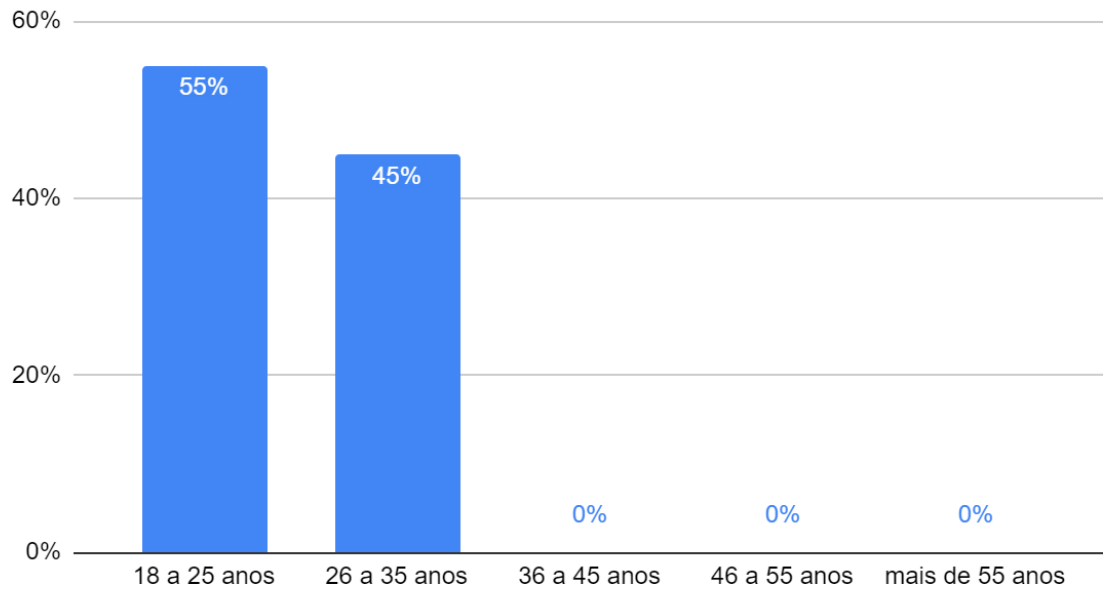
Figura 2 - Sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a identidade de gênero, a maioria foi do público masculino com (60%) das respostas, um dado já esperado uma vez que os Gays dentro da comunidade LGBTQIA+ tendem a apreciar mais o tipo de ambiente sugerido por esse plano de negócios, mas não menos expressivo é a representação de (40%) do público feminino.

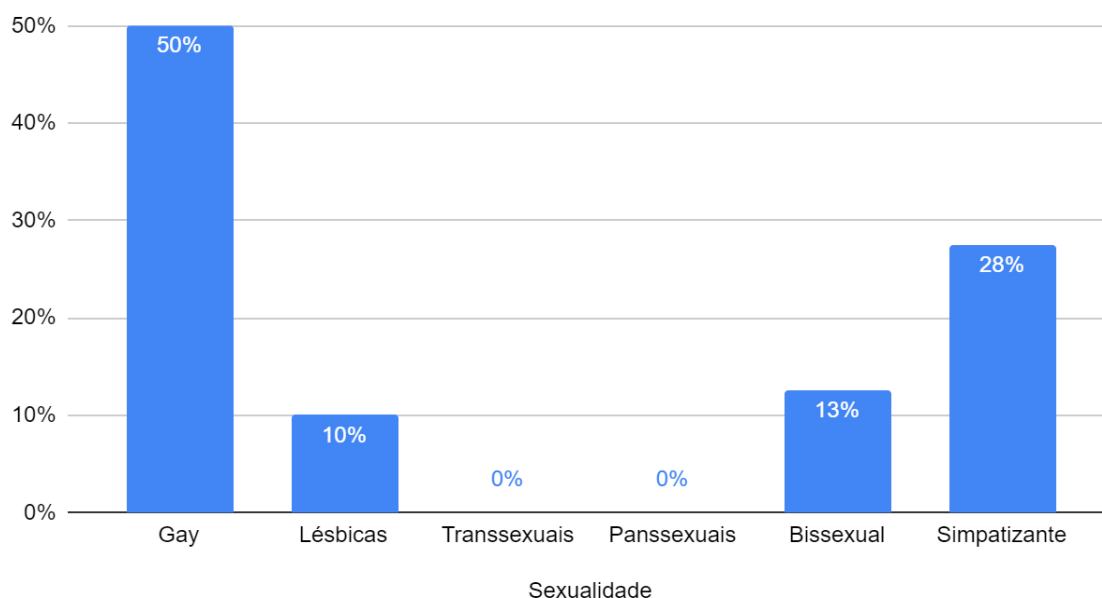
Figura 3 - Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Em se tratando de idade, houve uma certa surpresa ao se constatar que todos os participantes encontram-se entre 18 e 35 anos, contudo, este dado reforça nosso plano de imersão do marketing pelos meios digitais, uma vez que o público alvo se mostrou mais jovem, aproximadamente (55%) dos respondentes têm idade entre 18 a 25 anos e o contraponto foi de (45%) com a idade entre 26 a 35 anos.

Figura 4 - Sexualidade dos participantes

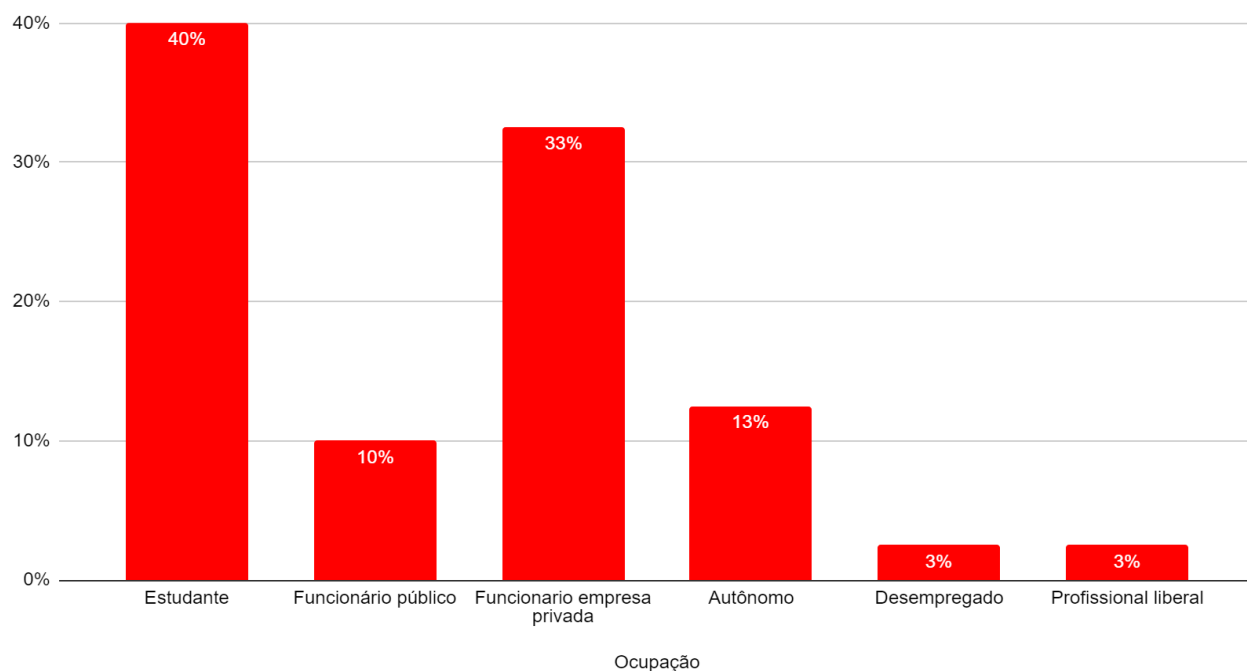


Fonte: Elaborado pelos autores

A sexualidade dos participantes, que inclui a orientação sexual e identidade de gênero, teve como resultado uma maioria expressiva de respondentes gays (50%), em seguida os simpatizantes com (28%) e os bissexuais com 13%, o público que se considera lésbica apareceu em menor número, cerca de 10% dos representados na entrevista. Transsexuais e Panssexuais não tivemos respostas. O dado já era esperado quando se idealizou o empreendimento, dentre as categorias do público LGBTQIA+ os gays são os que mais frequentam estabelecimentos no modelo proposto neste plano.

4.4.2.1.2 Elementos voltados às finanças e instrução dos respondentes

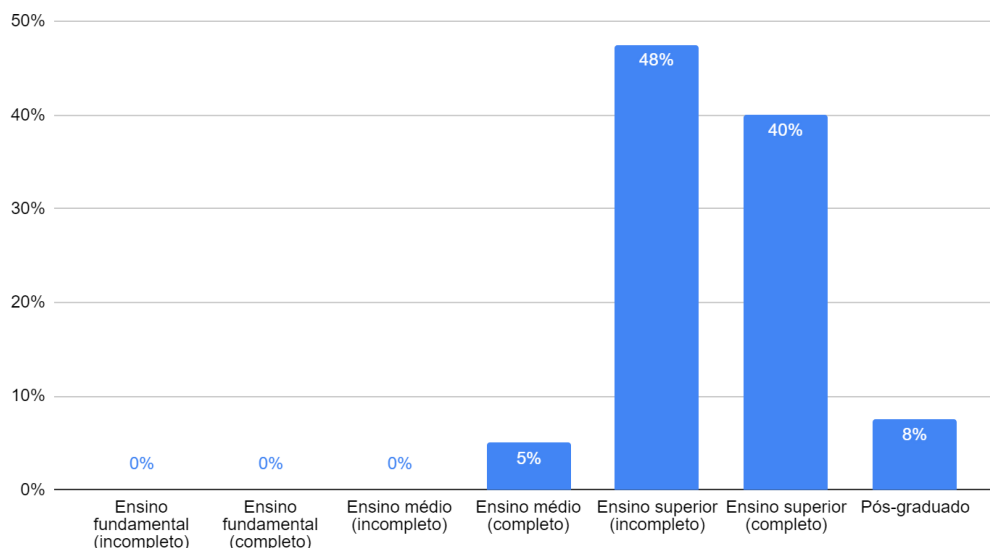
Figura 5 - Ocupação profissional



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à ocupação, a maior parte dos respondentes mencionou que é estudante, conforme segue: (45%) estudantes, cruzando essa informação com o grau de escolaridade e idade, conclui-se que a maior parte é universitário; em segundo lugar, aparecem os funcionários de empresas privadas (33%); em terceiro lugar, os autônomos com (13%); em quarto lugar, os funcionários públicos com (10%) e em quinto, os desempregados e os profissionais liberais (3%). Os dados relativos ao primeiro lugar, já eram esperados, uma vez que a maior parte estudante condiz com a preferência pela região da UFSC como ponto para implementação do bar.

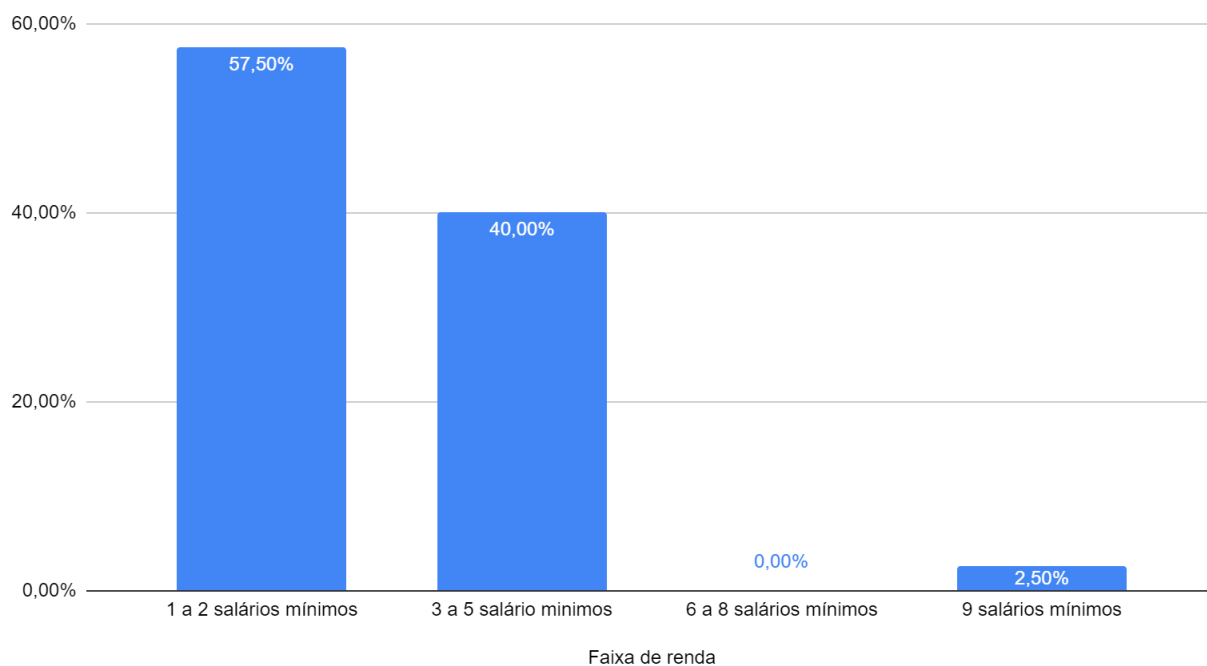
Figura 6 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à escolaridade, a pesquisa apresentou dados de que (48%) dos respondentes estão em fase de conclusão de curso, o que ir de encontro com a ideia de fazer próximo a UFSC ou da UDESC, que são Universidades próximas a área de escolha. Outro ponto importante na pesquisa foi que mais de (40%) dos respondentes já concluiu o ensino superior ou Pós-graduação. E, apenas 5%, não cursou ingressou em uma faculdade. O Grau de escolaridade, além de condizer com a preferência pela região da UFSC, se relaciona também com a idade dos entrevistado apresentado anteriormente, a junção de tais dados permitiu validar a hipótese, um público jovem que em sua maioria está terminando o ensino superior e tem como a região da UFSC um ponto comum para momentos de lazer.

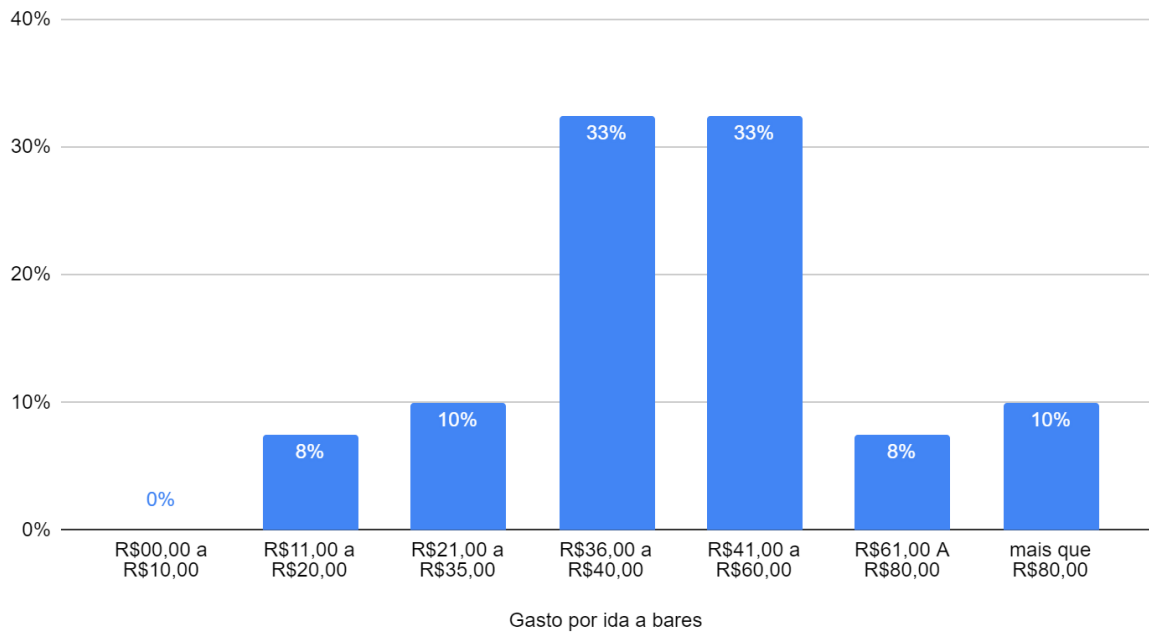
Figura 7 - Faixa de renda



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a renda, mais uma vez temos um resultado dentro do esperado, a maior parte dos respondentes recebem de 1 a 2 salários mínimos (57,50%), seguidos de 3 a 5 (40%). O que confirma os dados apresentados, de maioria jovem e universitária. Apenas (2,5%) dos respondentes ganham um valor acima de nove salários mínimos. Como já esperado, o cuidado com os valores será levado em consideração, para não fugir da condição financeira dos clientes, estes aspectos especificamente serão apresentados mais à frente.

Figura 8 - Gasto por ida a bares

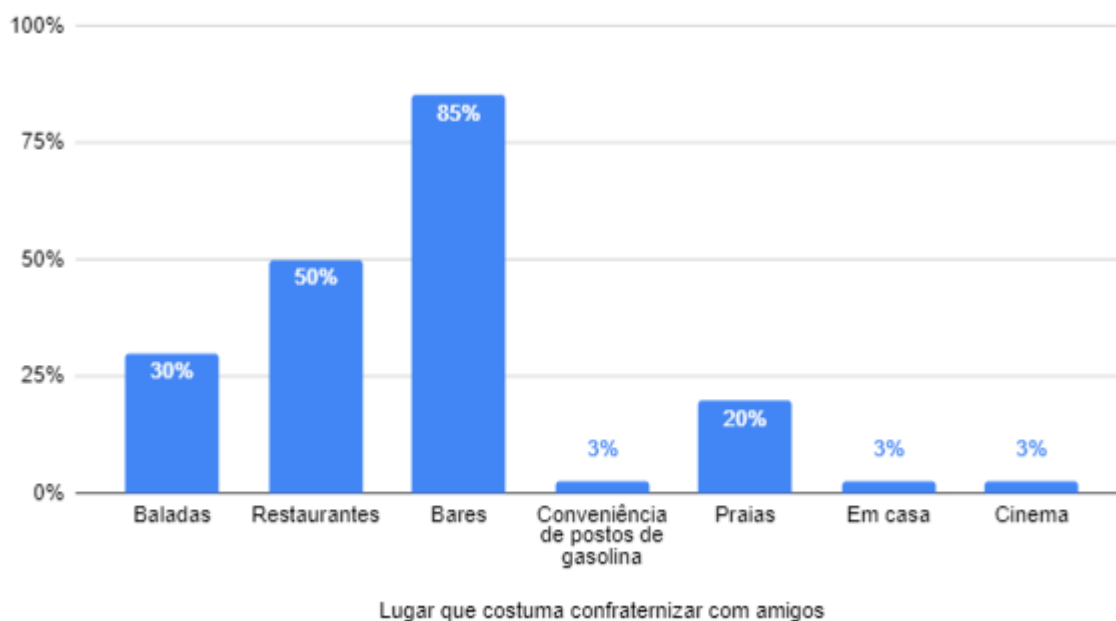


Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de boa parte do público apresentar uma renda entre 1 e 2 salários mínimos, o padrão de consumo em estabelecimentos dessa categoria não ficou baixo, o valor gasto pela maioria se encontra entre 36 a 60 reais por saída, cerca de (66%) para esses valores, o que foi considerado um valor relativamente bom para nosso plano financeiro considerado neste trabalho, uma vez que os valores encontram-se dentro do esperado para um *ticket* médio, tais informações nos permitiram estabelecer com maior precisão os dados apresentados no plano financeiro mais adiante.

4.4.2.1.3 Elementos e informações relevantes para um bar

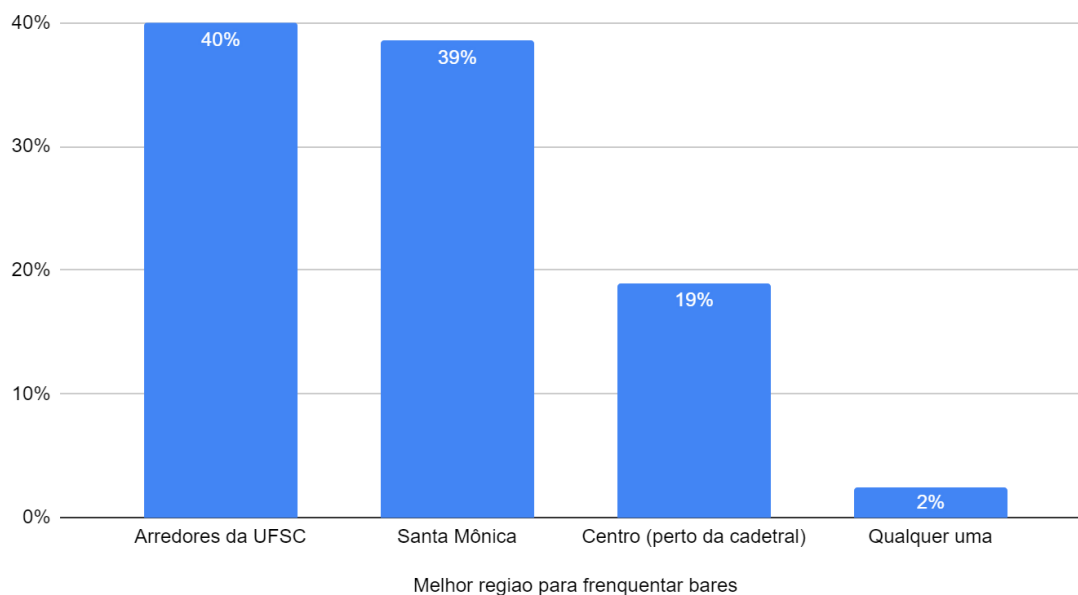
Figura 9 - Lugares em que costuma confraternizar



Fonte: Elaborado pelos autores

Foi questionado na pesquisa sobre quais os destinos favoritos para sair e confraternizar, foi dada a oportunidade da pessoa escolher até três locais em que fariam uma confraternização, a maioria respondeu Bares (85%), seguido de restaurantes (50%). Visto que o propósito do plano de negócios é a implantação de uma Bar, o resultado foi favorável ao projeto.

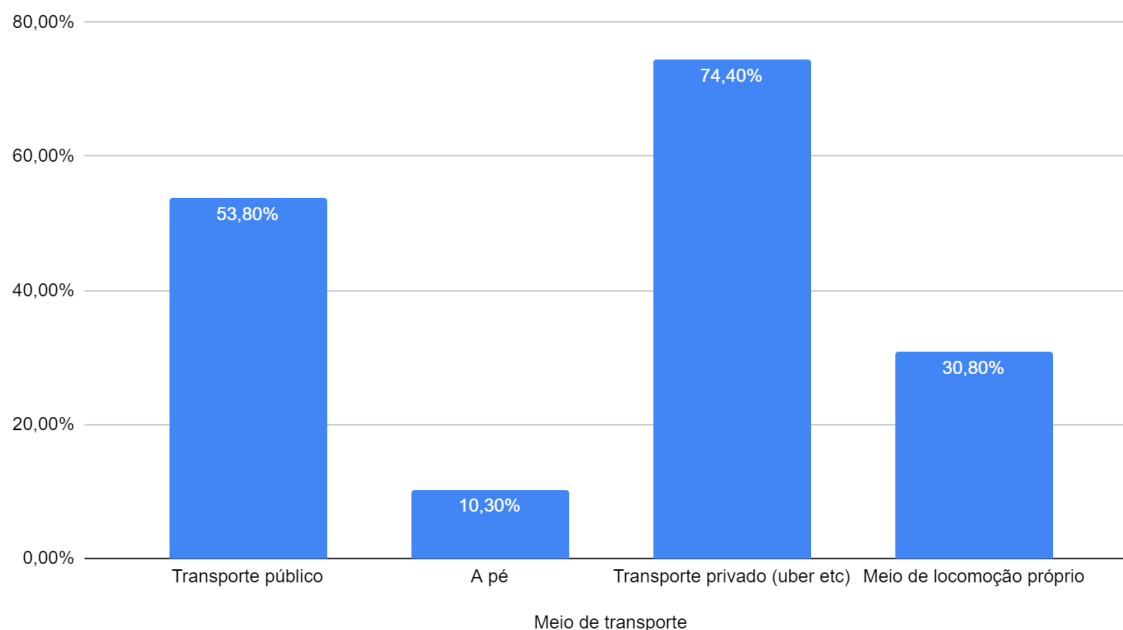
Figura 10 - Melhor região para o bar



Fonte: Elaborado pelos autores

Já no quesito região, a região da UFSC (40%) dos respondentes e o Santa Mônica (39%) foram os lugares mais requisitados pelos respondentes, como o plano visa a criação de um estabelecimento na região central de Florianópolis - inclui-se aos arredores da UFSC e próximo do Santa Mônica. Foram apresentadas três opções de lugares já conhecidos por abrigarem bares e foi deixado a possibilidade de um campo para acrescentar alguma região e ninguém respondeu, não tendo sido portanto acrescentada nenhuma região nova. Apenas (2%) dos respondentes preencheram o campo afirmando que qualquer uma das três regiões estaria bom para eles. Portanto, constata-se que a ideia da escolha da região da UFSC se consolidou após as respostas do questionário.

Figura 11 - Meio de transporte até o bar



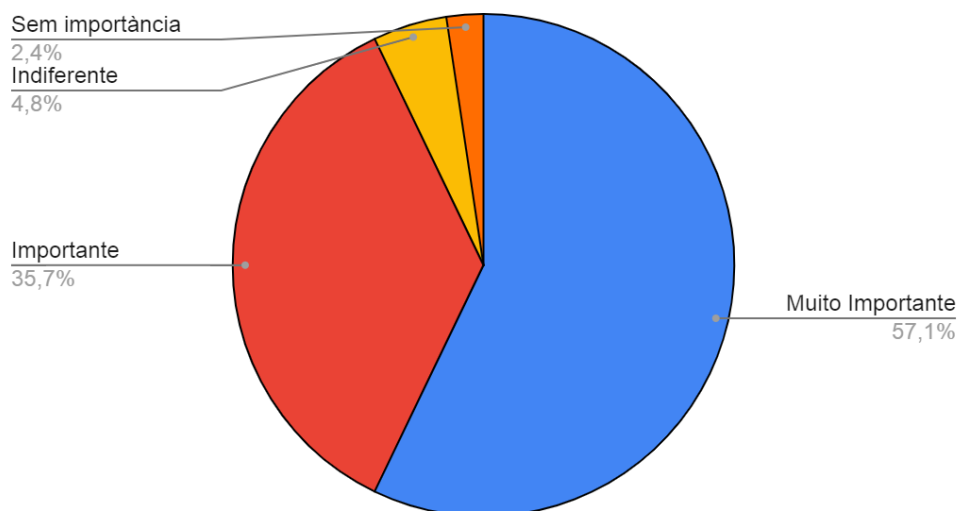
Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre o meio de transporte utilizado, foi deixado mais de uma opção a ser marcada, e (74,4%) dos respondentes afirmaram utilizam o meio de transporte privado de aplicativos (Uber e afins), outra característica condizente com o perfil jovem, e um dado positivo levando em consideração que o estabelecimento tem como um dos produtos mais consumidos a bebida alcoólica. E abre margem para uma possível parceria com alguma empresa de transporte.

Cerca de (30,80%) das pessoas entrevistadas usam meio de locomoção próprio e (10%) a pé, não excluindo a possibilidade de usar mais de um meio de transporte, conforme possibilidade do questionário.

Em relação aos elementos com maior importância em um estabelecimento, realizamos a análise sobre as respostas que obtivemos dos respondentes. Para isso, elaboramos gráficos separados para uma melhor análise, lembrando que cada respondente pode objetar mais de um elemento e classificar como desejar. Entre as abordagens feitas, questionamos sobre as pessoas que frequentam, o ambiente, atendimento, cardápio e sobre as músicas ambiente.

Figura 12 - Ambiente

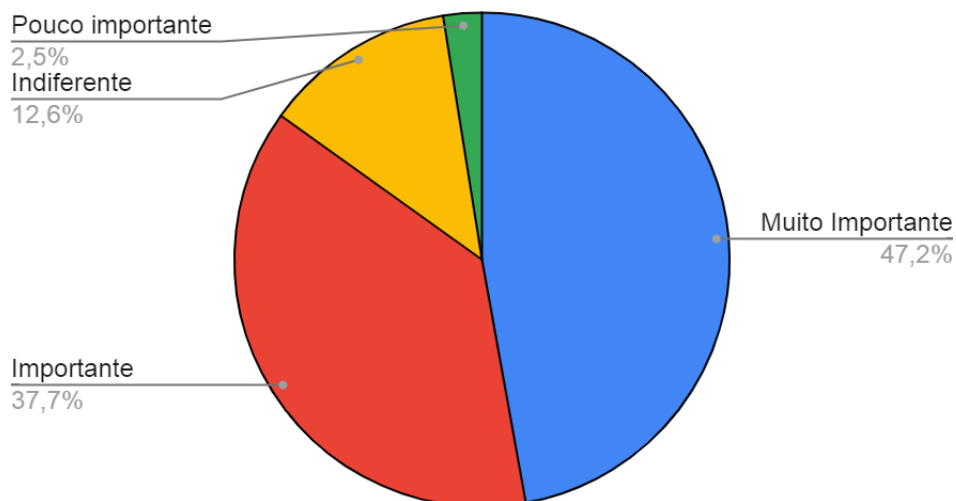


Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de (57%) dos respondentes acreditam que o ambiente é o elemento mais importante para um estabelecimento e (36%) marcaram como importante, dado importante quando se refere ao investimento que se fará em relação a decoração e estrutura.

Aproximadamente (7%) das pessoas acham sem importância e indiferente a questão do ambiente quando questionados em relação ao que seria mais importante elemento em um estabelecimento. Número de respondentes nesse elemento foi o total, 162 pessoas.

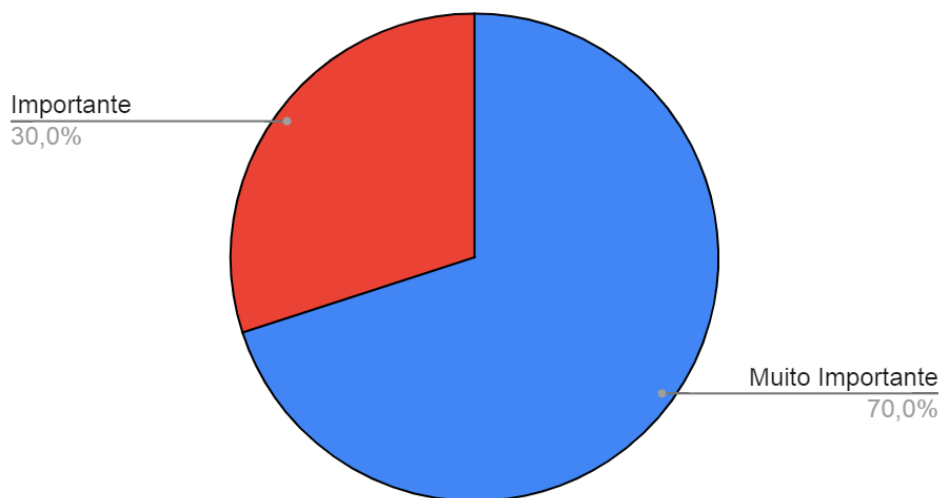
Figura 13 - Cardápio



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao cardápio, foram 160 respondentes. Aproximadamente (85%) das pessoas acreditam que é importante ou muito importante esse elemento, essas respostas nos darão margens a elaboração de um cardápio mais adaptado ao público, com bebidas e comidas.

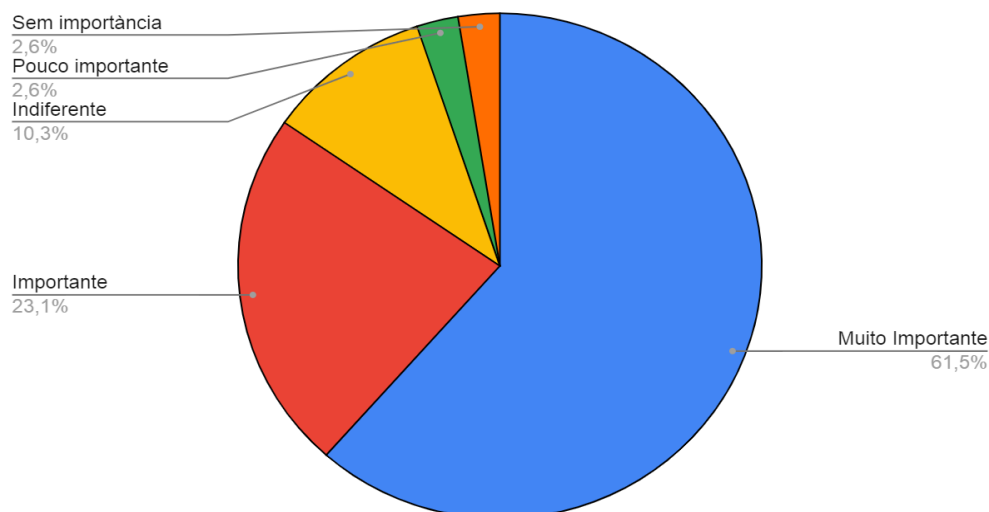
Figura 14 - Atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre o elemento atendimento, tivemos 160 respostas, e foi classificado somente como importante e muito importante, apenas esses 2 critérios, já era algo esperado uma vez que o atendimento é algo primordial para qualquer ambiente de todos os setores.

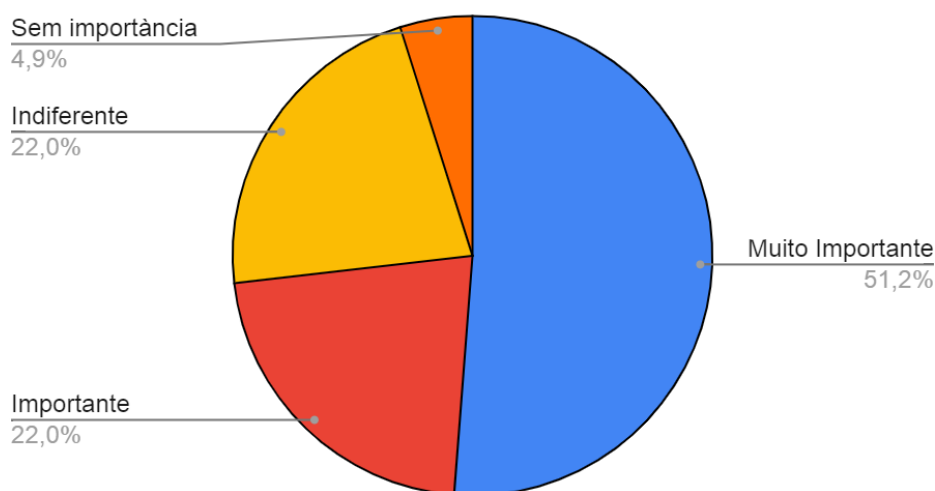
Figura 15 - Música ambiente



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a música ambiente, cerca de (85%) respondentes assinalaram que é importante ou muito importante para eles que tenha esse elemento no bar. Teve-se uma resposta positiva em relação a proposta do ambiente planejado, já que uma das vertentes do bar é um ambiente diferenciado e alternativo e com tendência de ter eventos de musicais.

Figura 16 - Pessoas que frequentam



Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre este elemento, pessoas que frequentam o bar, os respondentes em sua maioria (51,2%) acham que é muito importante a qualidade (tolerância) do público, vê-se isso como uma resposta delicada, já que os respondentes em sua maioria são do público gays (50%) e, historicamente, sofrem preconceito da sociedade. Por outro lado, alguns dos valores do projeto são a segurança e o respeito, que serão primordiais no estabelecimento. O lado positivo em relação às respostas é que aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos respondentes não dá importância ou acha indiferente o tipo de pessoas que frequentam o local, já que foram tratados temas plurais, é algo que se pode explorar, sempre mantendo a essência do projeto proposto.

Ao questionar o melhor ambiente para um bar, segundo os entrevistados, foram apresentadas quatro opções que serão reproduzidas a seguir, o resultado foi empate entre a imagem 02 e 04 como apresentado no gráfico acima. A imagem 01 corresponde a um ambiente sem muitas cadeiras, onde as pessoas acabam ficando prensadas umas às outras, a imagem 02 corresponde a um bar mais comum,

várias mesas dentro e fora do estabelecimento onde apesar de apertadas, as pessoas ficam sentadas, a imagem 03 corresponde a um ambiente mais casa noturna, com luz negra e ambiente escuro, já a imagem 04 corresponde ao idealizado para esse projeto, ou seja, um ambiente bem iluminado, com menos mesas e cadeiras de modo que proporcione um bom deslocamento.

Figura 17 - Bar ambiente 01



Fonte: destemperados¹

Figura 18 - Bar ambiente 02



Fonte: agendasorocaba²

Figura 19 - Bar ambiente 03



Fonte: veja.abril³

¹ <https://destemperados.clicrbs.com.br/experiencias/cafofo-pub-happy-hour-agitado-e-boa-comida>

² <https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/os-bares-e-restaurantes-com-os-melhores-designs-do-mundo/>

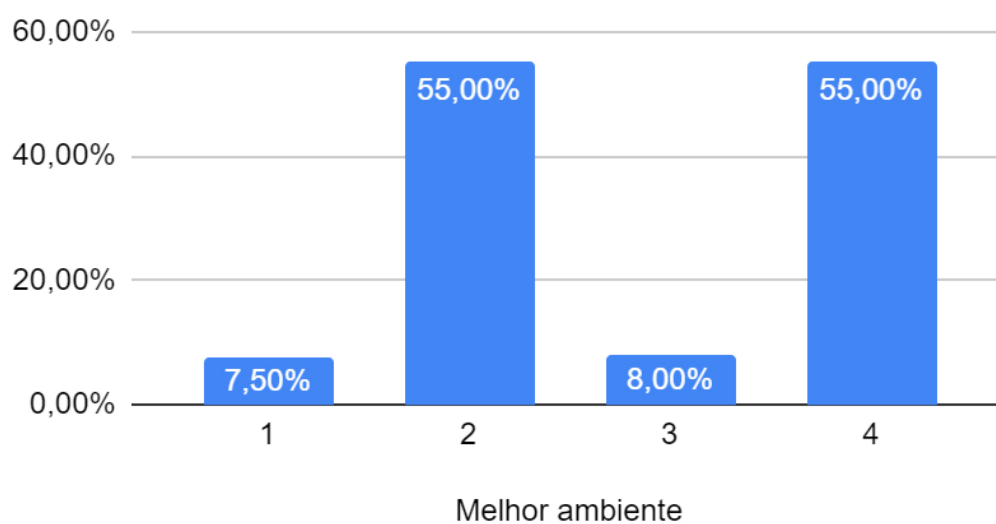
³ <http://www.topbarbh.com.br/topbar/>

Figura 20 - Bar ambiente 04



Fonte: topbarbh⁴

Figura 21 - Melhor ambiente

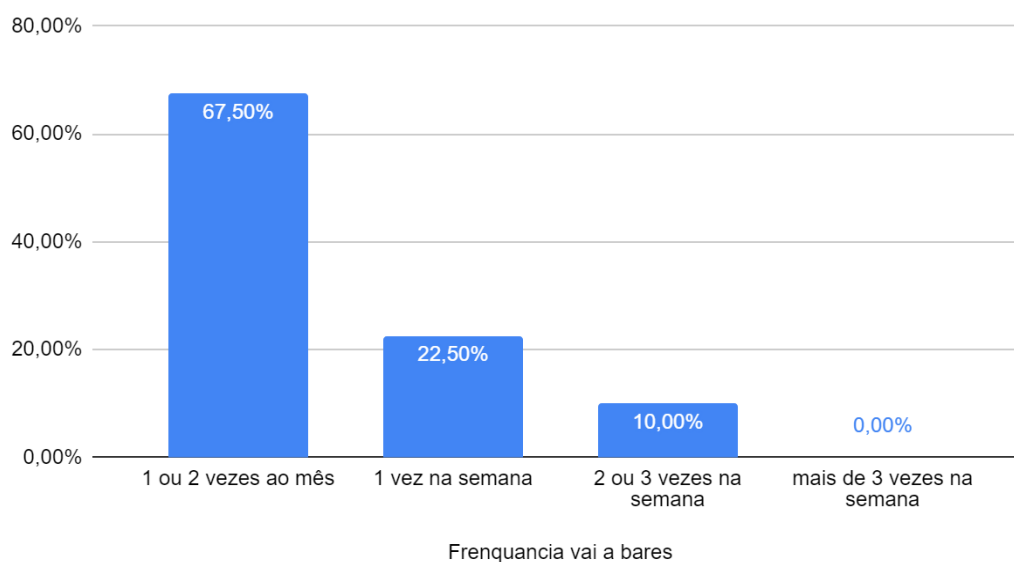


Fonte: Elaborado pelos autores

⁴ <https://agendasorocaba.com.br/barboza-bar/>

Como resultado, os respondentes optaram em sua maioria pelos ambientes 02 e 04, fortalecendo a ideia inicial do projeto de investir em uma estrutura como a imagem 04, que proporciona maior espaço para deslocamento e customização do ambiente.

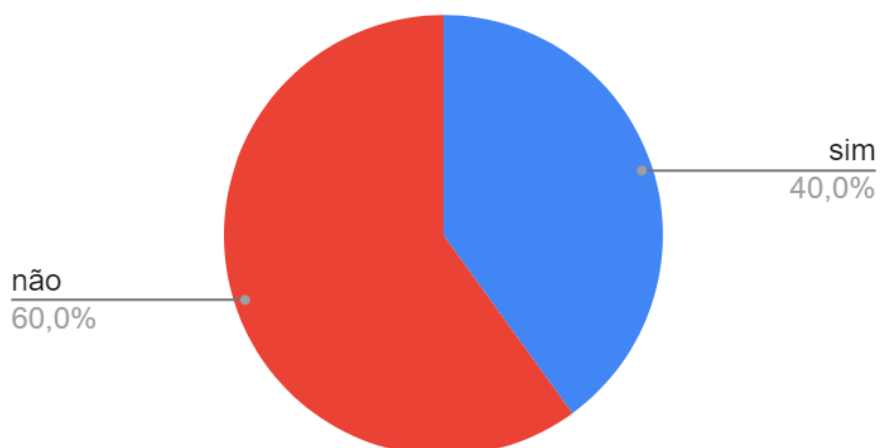
Figura 22 - Frequência de idas a bares



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao serem questionados acerca da frequência com que os entrevistadores vão a bares, a maioria respondeu um número de idas moderado, indo de 1 a 2 vezes no intervalo de um mês (67,5%), cerca de (22,5%) vão ao menos 1 vez na semana e (10%) dos respondentes, mencionaram que frequentam bares de 2 à 3 vezes por semana. Mostrando um perfil moderado por parte dos respondentes, contribuindo para uma melhor ideia da frequência com que os clientes podem usufruir do bar.

Figura 23 - Realização de Happy hour

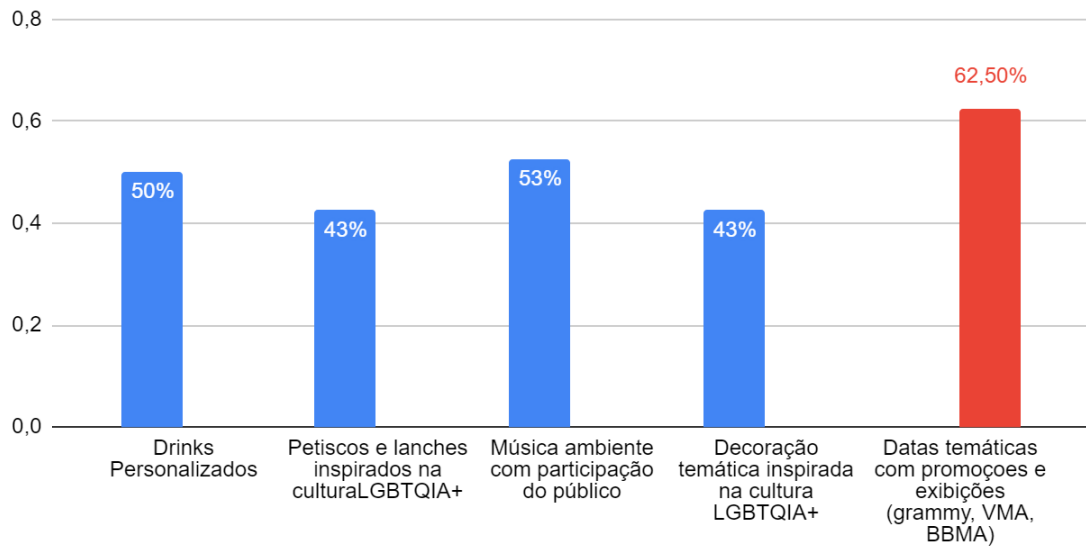


Fonte: Elaborado pelos autores

Ao se questionar sobre *happy hour*, ou seja, encontros em bares ou estabelecimentos do tipo para confraternização após o expediente, o resultado não mostrou que a maioria tem esse hábito, mas que cerca de 40% dos respondentes tem à prática de participar de um *happy hour*. O número esperado era de maioria positiva a adesão da prática, mas o alcançado não descarta possíveis promoções para o horário de final de expediente como o tradicional, “2 por 1” presente em alguns estabelecimentos que trabalham com alimentação, principalmente bebidas alcoólicas.

4.4.2.1.4 Opinião dos clientes sobre ideias para o bar

Figura 24 - Ideias para o bar

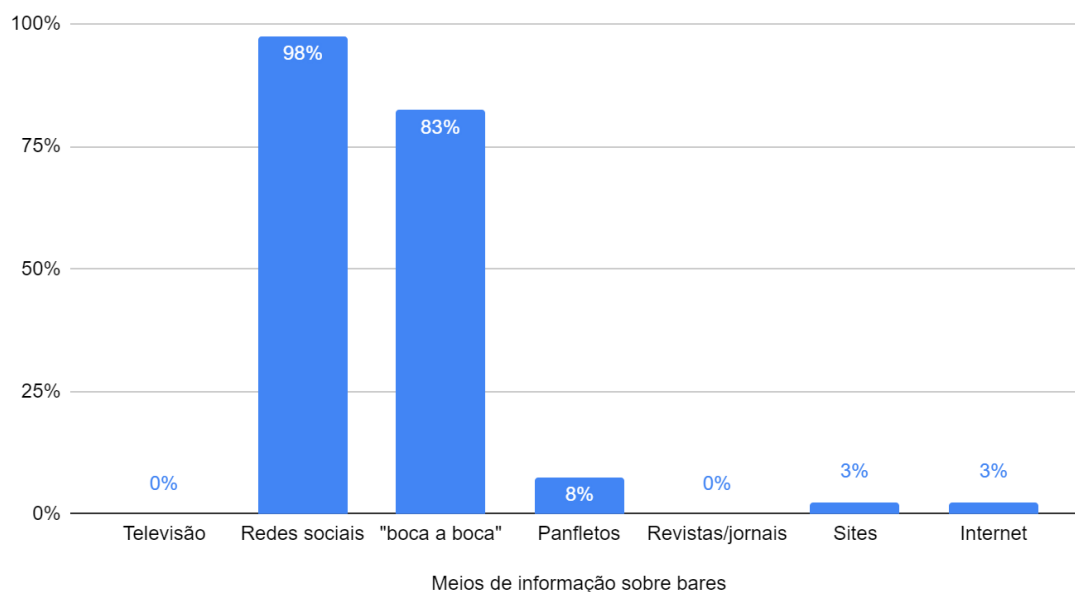


Fonte: Elaborado pelos autores

Uma das questões do formulário apresentava aos respondentes uma série de ideias para o estabelecimento, dentre as propostas, a de ambiente voltado ao público LGBTQIA+, a ideia norteadora do projeto. Entre todas as ideias selecionadas pelos respondentes, a mais votada foi a de datas temáticas com exposições de programas que façam parte da cultura alternativa, como as premiações de música, além de música ambiente com participação do público (53%) e os petiscos foram os menos selecionados pelos respondentes, cerca de (43%). Tal informação é considerada uma das mais importantes levantadas pelo formulário, uma vez que o grande diferencial do empreendimento proposto é um ambiente voltado a um determinado público, e a seleção das ações temáticas mais relevantes contribui massivamente para estabelecimento do plano de marketing a ser executado.

4.4.2.1.5 Meios usados para se informar sobre bares

Figura 25 - Meios de informação

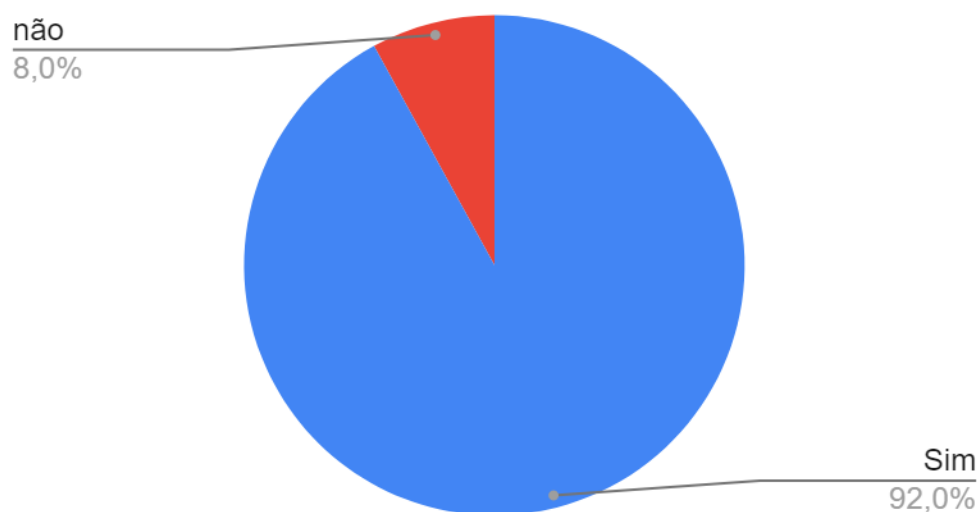


Fonte: Elaborado pelos autores

Quando analisada a forma que os respondentes mais usam para se manterem informados sobre novidades do ramo de bares, foi visto que (98%) de pessoas usam as redes sociais. Consolida-se mais uma vez a decisão de se investir e realizar o marketing pelas redes sociais, uma vez que a maioria esmagadora das pessoas marcaram 'redes sociais' como meio informativo, seguido de 'boca a boca' (83%). Esses dados são relevantes a escolha da forma como a marca irá se posicionar diante de seu público e que tipo de ferramentas seriam mais adequadas. Consolidando a decisão de utilizar apenas as ferramentas de marketing digital nas ações de divulgação da empresa.

4.4.2.1.6 Propensão em frequentar um bar LGBTQIA+

Figura 26 - Frequentaria um bar LGBTQIA+



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a decisão dos respondentes na escolha de frequentar ou não um estabelecimento voltado ao público LGBTQIA+, (92%) afirmaram que sim, frequentariam um bar do gênero e apenas (8%) não frequentariam. Um dado que foi de forma positiva ao projeto, já que se trata de uma proposta audaciosa, porque nem mesmo toda a comunidade LGBTQIA+ é aberta com seu gênero ou amizades.

4.4.2.2 Análise das 5 forças de Porter

A seguir exemplificaremos cada uma das forças de Porter.

4.4.2.2.1 Rivalidade de concorrentes

Como apresentado anteriormente, a ideia de se criar um bar temático deriva da necessidade de um ambiente voltado ao público LGBTQIA+ em Florianópolis, entretanto alguns ambientes da cidade acabam por serem escolhidos pelo público na hora de se escolher um ambiente de lazer, apesar de não trazerem essa mesma proposta, dessa forma buscou-se identificar os concorrentes utilizando-se alguns

critérios. Assim, são vistos como ameaças por terem pelo menos uma das características enumeradas abaixo.

- 1) Voltado ao público LGBTQIA+;
- 2) Preço acessível; e,
- 3) Localização nas regiões mais frequentadas.

Entre esses estabelecimentos, podemos citar alguns como Centro Social da Cerveja, Meu Escritório, Madalena Bar, Jivago, Blues Velvet Bar e 1007.

O Centro social da cerveja (CSC) e o Meu escritório podem ser classificados como concorrentes por apresentarem um preço acessível e se localizarem nos arredores da UFSC, sendo de fácil acesso.

O Madalena Bar, Blues Velvet Bar, Jivago e 1007 se destacam como ameaça por serem pontos frequentados pelo público LGBTQIA+, esses ambientes oferecem uma proposta mais voltada ao estilo de casa noturna. O Madalena Bar e Blues Velvet Bar, apesar de apresentarem fazerem constar a palavra “bar” no nome, são ambientes pequenos, com luz negra e sem mesas e com poucos acentos, ambos, apresentam um preço acessível para seus consumidores.

Já a Jivago e o 1007, dispõem de um ambiente voltado para a proposta de casa noturna, com pista de dança, balcão para pegar bebidas, Djs e jogo de luz negra. Esses ambientes têm um valor mais elevado por serem lugares tradicionais em entretenimento noturno para o público LGBTQIA+ em Florianópolis.

Como apresentado na análise de dados dos potenciais clientes, os concorrentes com ambiente voltados ao público LGBTQIA+ não apresentam nenhum dos ambientes mais votados pelos respondentes (Figura 13). Já os concorrentes aos arredores da UFSC, apresentam o ambiente similar, mas a estrutura não é voltada ao público alternativo, sendo ambientes mais tradicionais de bares.

4.4.2.2 Poder dos fornecedores

O segmento de bares conta com um número grande de fornecedores, ainda mais nos dias atuais onde a busca por novos fornecedores é facilitada, a internet quebrou barreiras geográficas, e a maioria dos produtos possuem similares, podendo ser substituídos sem muito efeito sobre a qualidade do que é ofertado ao cliente final.

Portanto, pode-se dizer que poucos produtos necessários para o funcionamento do negócio são insubstituíveis. Nesse sentido, o poder de barganha do estabelecimento é grande, podendo buscar facilmente entre diversos fornecedores a melhor relação qualidade no atendimento e preço.

4.4.2.2.3 Poder dos compradores

Conforme ressaltado anteriormente, a média de renda per capita na região onde se planeja instalar o bar, corresponde a uma das mais altas da cidade de Florianópolis. O foco do negócio, então, é atrair esse público, especialmente os que residem na localidade, e ter um valor agregado que os convença a empregar seu dinheiro no estabelecimento.

4.4.2.2.4 Ameaça dos substitutos

O setor possui concorrência de similares, como restaurantes, baladas, casas de drinks e de outros estabelecimentos que oferecem opções de entretenimento com propostas parecidas, e que também contam com um público significativo em Florianópolis. Ameaças como os bares que se encontram nos arredores da UFSC se destacam pelo baixo valor de seus produtos, o que pode pesar em relação aos consumidores mais jovens e de renda limitada, mas que representam um número expressivo de potenciais clientes segundo a pesquisa realizada.

4.4.2.2.5 Ameaça de produtos entrantes

A área de Alimentação conta com rotatividade alta, com abertura de estabelecimentos e fechamento a todo momento. As empresas deste segmento têm um índice de mortalidade elevado entre os novos negócios. No entanto, a Abrasel afirma que o setor é responsável por 2,7% do PIB brasileiro. Apesar da crise que se alastra nos últimos anos, o setor de bares e restaurantes tem crescimento de cerca de 10% ao ano, segundo dados do Sebrae divulgados em 2019.

4.4.3 Matriz S.W.O.T

Com base nos dados anteriores e com uso da matriz *SWOT* foram elencadas em quadros abaixo as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas dos ambientes externos e internos do estabelecimento.

Quadro 1 - SWOT do estabelecimento proposto (fatores internos)

Fatores internos	
Forças	Fraquezas
Proposta de negócio inédita na região	Não oferece refeições completas, apenas aperitivos
Conhecimento dos concorrentes	Funcionamento até às 2h
Grande rede de contatos entre o público alvo	Falta de experiência no empreendimento de um negócio próprio
Formação dos dois sócios em administração	

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 - Quadro 1 - SWOT do estabelecimento proposto (fatores externos)

Fatores externos	
Oportunidades	Ameaças
Falta de concorrência direta, com a mesma proposta pretendida	Risco de rejeição por preconceito
Público alvo pré-disposto a frequentar o estabelecimento proposto	Preço da concorrência competitivo
Público aberto ao meio de comunicação por mídias digitais como estratégia de relacionamento	Custo alto para abrir um estabelecimento na região pretendida

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo conhecimento do cenário apresentado, pode-se traçar estratégias que melhor explorassem o potencial do negócio e minimizassem suas fraquezas.

4.4.4 4 Cs de marketing

Os 4Cs de marketing são ferramentas para análise do que será oferecido pela organização. Os tópicos seguintes foram desenvolvidos considerando as características do negócio, do mercado e, especialmente, do público.

4.4.3.1 Custo

Em relação ao custo dos produtos ofertados pelo bar, ideia proposta, leva-se em consideração elementos além do custo de aquisição dos alimentos e bebidas. Uma vez que se consta a experiência de desfrutar de um ambiente temático, voltado ao grupo social em que esse tipo de consumidor se encontra.

Somado a isso, os valores propostos para o empreendimento correspondem a uma média de mercado, como levantado na pesquisa do público, como pode ser visualizado abaixo no cardápio idealizado e utilizado na construção do plano financeiro.

Quadro 3 - Cardápio

Cardápio	Valor unidade
Bebidas alcoólicas	
Cerveja 600ml Premium	R\$ 13,00
Cerveja 600ml Simples	R\$ 8,00
Cerveja 1L Premium	R\$ 16,00
Cerveja 1L Simples	R\$ 10,00
Long neck	R\$ 10,00
drink Toxic (Spritz)	R\$ 12,00
drink Man Down (Sexy on the beach)	R\$ 12,00
drink Queen B (Cuba libre)	R\$ 10,00
drink xtina (Mojito)	R\$ 10,00
drink Vogue (Martini)	R\$ 13,00
drink M. Monster (Gin tônica)	R\$ 12,00
Bebidas não alcoólicas	
Água	R\$ 3,00
Refrigerante	R\$ 4,00
Soda Italiana	R\$ 10,00

Aperitivos	
Cebola Onions P/M/G	
P (200 gramas)	R\$ 15,00
M (400 gramas)	R\$ 25,00
G (800 gramas)	R\$ 35,00
Batata Frita P/M/G	
P (200 gramas)	R\$ 12,00
M (400 gramas)	R\$ 16,00
G (800 gramas)	R\$ 22,00
Mandioca frita P/M/G	
P (200 gramas)	R\$ 12,00
M (400 gramas)	R\$ 16,00
G (800 gramas)	R\$ 22,00
Alcatra com fritas P/M/G	
P (200 gramas)	R\$ 18,00
M (400 gramas)	R\$ 28,00
G (800 gramas)	R\$ 40,00
Balde coxinhas coloridas P/M/G	
P (3 unidades)	R\$ 10,00
M (6 unidades)	R\$ 18,00
G (10 unidades)	R\$ 28,00
Doces	
Cupcake unicórnio	R\$ 10,00
Brigadeiro	R\$ 3,50

Fonte: Elaborado pelos autores

4.4.3.2 Cliente

O cliente público do bar, proposto neste plano, refere-se a um grupo seletivo com diversas características particulares, como músicas de interesse, gírias, símbolos e lutas sociais.

O Bar tem como objetivo apresentar um ambiente, com serviços e atendimento personalizado para esse público, buscando gerar a melhor experiência para seu consumidor.

Como mencionado, o público possui características culturais muito próprias, que vão da música à influência no cardápio do estabelecimento. Além de decoração temática, promoções, valor cultural e cardápio personalizado. O investimento em um estabelecimento voltado ao público LGBTQIA+ preza por respeito e segurança, uma vez que esse público sofre com repressão social e intolerância, o ambiente do bar tende a ser menos hostil para o público LGBTQIA+, o respeito às diferenças é o principal foco do estabelecido, que visa oferecer a melhor experiência ao consumidor.

4.4.3.3 Conveniência

Entender o cliente em seu espaço, seus hábitos de consumo e o que funciona melhor com cada estratégia de marketing a ser implantada, é um grande desafio, mas para isso o questionário foi de suma importância, funcionando como um direcionamento. Com os dados levantados por meio dos formulários, os quais foram apresentados anteriormente, foi possível traçar melhor o perfil, chegando à conclusão que o enfoque para abordá-los terá que ser por meio das mídias digitais, sendo que a região em torno da UFSC, tende a ser o melhor lugar para estabelecer as diretrizes do perfil da persona e o discurso ser voltado ao público mais jovem.

4.4.3.4 Comunicação

Com os dados coletados, a comunicação será orientada pelas idéias de Kotler no livro Marketing 4.0 de 2017, uma vez que o público em questão é composto por usuários digitais jovens, o que caracteriza um dos principais públicos do marketing de relacionamento. Portanto, a estratégia se voltará às mídias digitais, com uso de “memes” e linguagens da cultura LGBTQIA+, visando criar uma maior afinidade entre a empresa e seus consumidores, mesmo quando eles não estiverem no estabelecimento, por meio de mídias sociais.

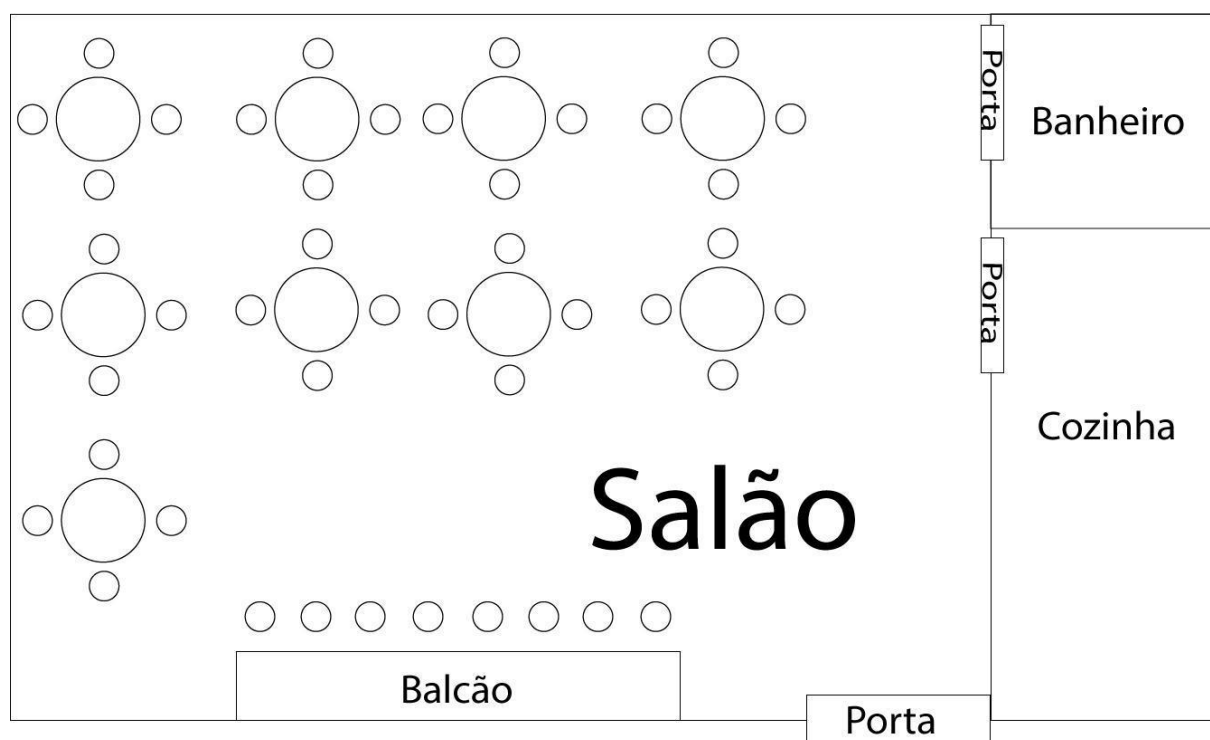
4.5 Plano de operações

O plano de operações é composto pelas estratégias que farão com que a empresa consiga alcançar seus objetivos. Ele é responsável por identificar responsabilidades, recursos, atividades e dividir as tarefas dos responsáveis, bem como por cada área. As decisões estratégicas estão inteiramente ligadas às escolhas dos equipamentos, tamanho da empresa, controle e tamanho dos estoques, salário dos funcionários, entre outros (STONER; FREEMAN, 2010).

4.5.1 Layout

O primeiro aspecto definido foi o layout, tendo em vista a importância que os potenciais clientes deram ao ambiente desse tipo de empreendimento. Além disso, o layout tem por finalidade tornar os processos mais ágeis e eficientes, tal que chegou-se a proposta da figura 27.

Figura 27 - Layout bar



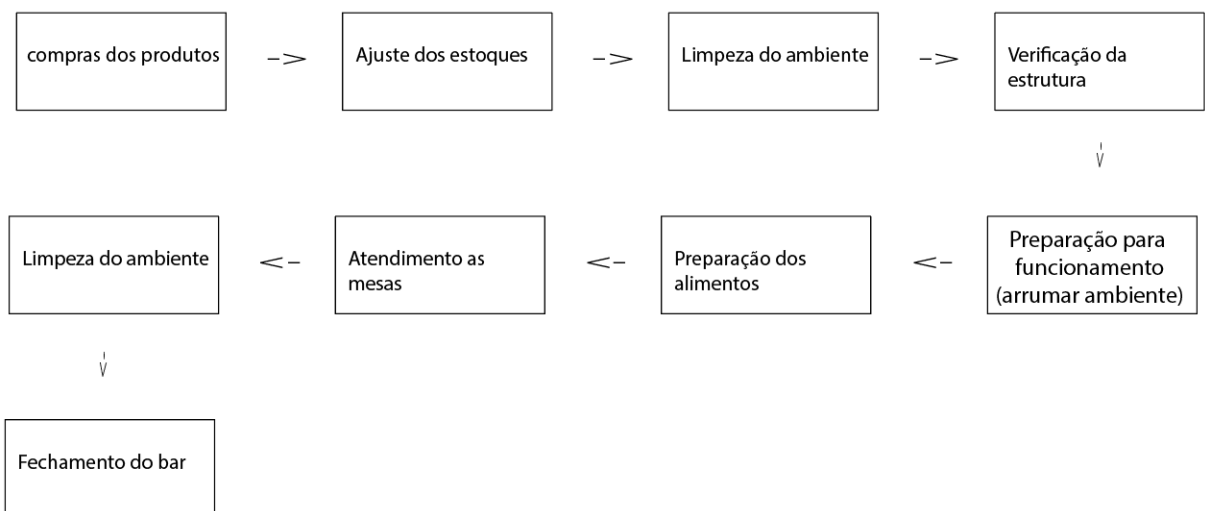
Fonte: Elaborado pelos autores

O bar será constituído por um ambiente, contando com um pavimento térreo. O ambiente terá nove mesas tendo, cada uma, quatro lugares, e um balcão, onde ficará a área dos drinks, com bancos para acomodação dos clientes que preferirem ficar neste espaço. O espaço terá 220 m² e comporta até 44 pessoas sentadas. Nas paredes que irão delimitar o salão, estarão instalados 02 aparelhos televisores, que passarão clipes de artistas e auxiliarão no atendimento da demanda em ocasiões de eventos com transmissões simultâneas, decoração temática como, “memes”, cantoras, frases do universo LGBTQIA+ etc. No salão ficarão alocados, além do bar, os banheiros que serão de uso comum, sem gênero, para melhor se adequar ao público.

O estoque de mercadorias pré-preparadas ficará junto à cozinha, junto com os equipamentos necessários para o preparo final dos produtos, como os armários, fritadeiras, freezers e demais utensílios do bar. Existe no futuro, a possibilidade de expandir o número de mesas para a área externa, buscando atender o público fumante, bem como as pessoas que gostam de ficar em ar livre, sobretudo no verão e primavera.

4.5.2 Processos operacionais

Figura 28 - Processos operacionais

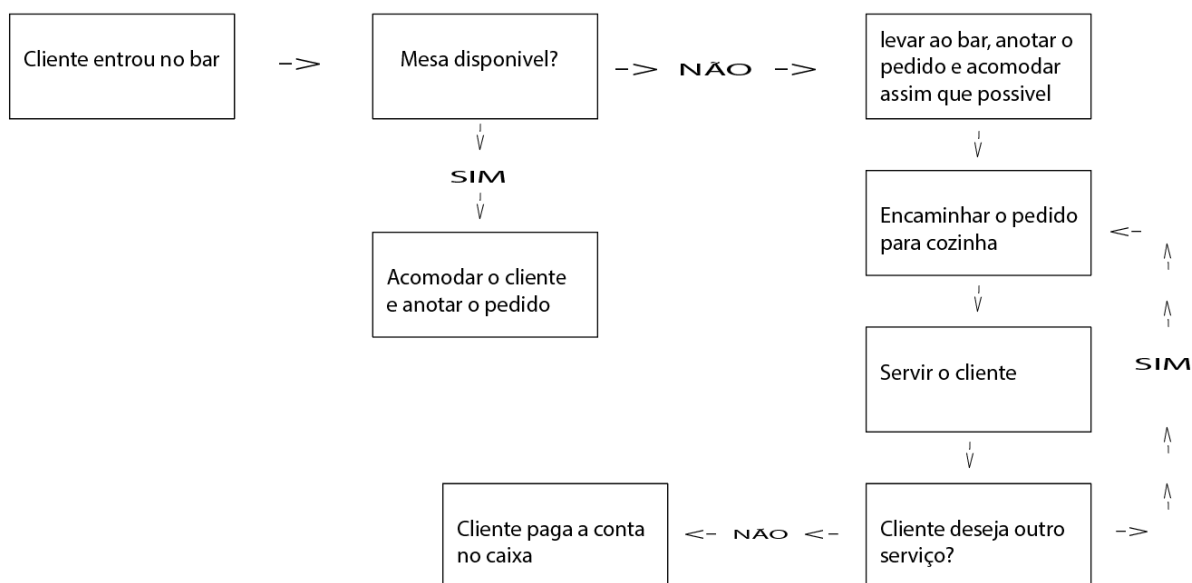


Fonte: Elaborado pelos autores

Previamente à abertura do bar, alguns processos deverão ser executados rotineiramente visando assegurar que o local esteja em perfeitas condições de funcionamento. Iniciando pela limpeza do ambiente e verificando possíveis condições de risco à segurança dos clientes e funcionários, com a verificação completa da estrutura, preparação do ambiente para receber os clientes, devem ser executadas ações como arrumar mesas, escolha de músicas, verificação da estrutura da cozinha e afins, atendimento às mesas, limpeza do local e, por fim, fechamento do bar.

4.5.2.1 Atendimento

Figura 29 - Fluxograma de atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Os atendentes deverão estar prontos a abordar os clientes que entrarem no estabelecimento. Esta abordagem deverá ser atenciosa e eficaz, sempre informando sobre possíveis ofertas especiais que estejam em execução no momento, mostrando as sugestões dos daquilo que é oferecido pelo estabelecimento. É primordial que cada atendente tenha conhecimento de todos os produtos e serviços do cardápio, para que auxiliem os clientes na definição da escolha., tais como, as bebidas e o que ficaria bom para acompanhá-las.

4.5.2.2 Controle de estoque

O estoque será contabilizado e verificado diariamente, em especial nos primeiros meses de funcionamento para registro de um histórico, baseando as aquisições de insumos e materiais dos próximos meses, mantendo rigoroso controle das vendas efetuadas. O acompanhamento de estoque visa não faltar insumos, e evitar desperdício de produtos, dando atenção especial para os que demandam armazenamento diferenciado e controle de validade.

Abaixo será apresentado a tabela com o estoque mínimo de funcionamento do bar para um mês, de cada item oferecido no cardápio.

Tabela 1 - Estoque mínimo

Cardápio	Estoque/mês
Bebidas alcoólicas	
Cerveja 600ml Premium	390
Cerveja 600ml Simples	468
Cerveja 1L Premium	390
Cerveja 1L Simples	780
Long neck	624
drink Toxic (Spritz)	104
drink Man Down (Sexy on the beach)	104
drink Queen B (Cuba libre)	52
drink xtina (Mojito)	52
drink Vogue (Martini)	104
drink M. Monster (Gin tônica)	104
Bebidas não alcoólicas	
Água	650
Refrigerante	520
Soda Italiana	182
Aperitivos	
Cebola Onions P/M/G	
P (200 gramas)	182

M (400 gramas)	234
G (800 gramas)	130
Batata Frita P/M/G	
P (200 gramas)	182
M (400 gramas)	234
G (800 gramas)	130
Mandioca frita P/M/G	
P (200 gramas)	182
M (400 gramas)	234
G (800 gramas)	130
Alcatra com fritas P/M/G	
P (200 gramas)	182
M (400 gramas)	234
G (800 gramas)	130
Balde coxinhas coloridas P/M/G	
P (3 unidades)	182
M (6 unidades)	234
G (10 unidades)	104
Doces	
Cupcake unicórnio	182
Brigadeiro	364

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados na tabela 01 foram elaborados por meio de uma estimativa de venda no mês, desse modo o estoque mínimo para funcionamento corresponde às unidades estimadas. Vale ressaltar que o bar não irá produzir nenhum alimento, todos os produtos oferecidos pelo empreendimento serão comprados prontos ou semiprontos, como é o caso dos congelados que serão apenas fritos e/ou aquecidos para serem servidos como porções.

4.5.3 Equipe

Figura 30 - Equipe



Fonte: Elaborado pelos autores

O plano inicial é que a empresa seja gerida pelos dois sócios, havendo a contratação de um auxiliar para cozinha e de um à dois garçons para atendimento, as demais funções operacionais serão realizadas pelos sócios, como limpeza, caixa, dentre outros.

Visando a qualidade do atendimento e a melhor experiência do cliente no estabelecimento, todos os funcionários serão treinados adequadamente ao tratamento esperado pelo cliente. Sobre a contratação, todos os colaboradores serão remunerados dentro do regime da CLT e receberão cursos de aperfeiçoamento de acordo com suas funções, além disso passarão inicialmente por um questionário que visa avaliar o nível de conhecimento da cultura LGBTQIA+ e como lidar com o público. Sobre a remuneração, o empreendimento seguirá as leis trabalhistas e os salários serão pagos com 13º salário, eventuais horas-extras adicionais, FGTS e férias remuneradas. O valor do salário será baseado no piso da categoria do cargo ocupado, e, de acordo com o praticado pelo mercado, considerando-se também a importância e responsabilidade do cargo.

4.5.4 Horário de funcionamento

O horário de funcionamento fica definido como: terças-feiras, quartas-feiras e quintas-feiras das 18h às 00h; às sextas-feiras, das 18h às 02h; aos sábados, das 16h às 02h; e aos domingos, das 16h às 00h. Nos dias que vão de terça a sexta, o bar irá iniciar suas atividades às 18 horas, e oferecerá uma opção para o happy hour até as 19:30h, com cardápio promocional na parte das bebidas alcoólicas, sobretudo chopps.

4.6 Plano Financeiro

O objetivo em se criar uma organização com fins lucrativos é maximizar o valor investido. Portanto, torna-se necessário avaliar as melhores condições em busca de resultados econômicos satisfatórios.

Para sua criação, o planejamento financeiro precisa do levantamento dos custos e despesas necessários para a abertura do empreendimento, para então ser realizado uma comparação com as projeções de renda e lucratividade relacionadas à empresa, realizando uma comparação a fim de concluir se o retorno e seu tempo são positivos. A princípio, precisam ser criadas as projeções de custos e receitas operacionais, levando em consideração os fatores como os gastos com marketing, custos iniciais etc.

Estas projeções são separadas em intervalos mensais, e conforme um histórico vai sendo formado, mais preciso se torna o processo, devendo ser analisado e ajustado todas as vezes que necessário, considerando os meses anteriores. Uma vez que projeção operacional é realizada, é crucial construir uma DRE (demonstrativo de resultados), com objetivo de comparar posteriormente com os resultados obtidos pela empresa pós implementação, facilitando a identificação dos motivos responsáveis pelas divergências que possam acontecer entre planejamento e prática.

4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial corresponde aos valores que deverão ser aplicados para que o empreendimento inicie. Nele estão contidos os investimentos em infraestrutura, levando em consideração desde as reformas e ajustes até em materiais necessários para a produção e o atendimento. Outro elemento importante nesta categoria é o capital de giro, neste caso será estabelecido uma quantia correspondente aos custos fixos dos três primeiros meses de funcionamento do estabelecimento.

4.6.1.1 Investimento infraestrutura

O empreendimento projetado tem como premissa básica dispor de um ambiente confortável e acolhedor para seus clientes, além da obrigação de proporcionar aos seus funcionários condições de trabalho dignas. Portanto, é preciso realizar um investimento inicial em estrutura e meios para acomodação e realização das atividades. Para basear os valores da reforma, foi usado 1/6 do CUB (Custo Unitário Básico de Construção) em Santa Catarina no mês de Setembro de 2019 para PROJETOS - PADRÃO COMERCIAIS CAL (Comercial Andares Livres) - Padrão normal, cujo valor de R\$ 1.981,98 fica R\$ 330,33.

Tabela 2 - Investimento na reforma

Reforma	Quantidade	Preço
Decoração	-	R\$ 15.000,00
Material de construção + Mão de obra (CUB de ref)	220m ²	R\$ 72.672,6
Total		R\$ 87.672,60

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram considerados, ainda, investimentos em infraestrutura: os móveis, os utensílios de cozinha e a aparelhagem para preparo e armazenamento dos alimentos, os aparelhos televisores e outros itens do gênero. Vale ressaltar que as geladeiras verticais são disponibilizadas pelos fornecedores de bebidas.

Tabela 3 - Investimento em equipamentos

Item	Quantidade	Preço Unit.	Preço total
Freezer Horizontal	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Geladeira Vertical para cerveja	2	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Pia	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Fritadeira Industrial	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Balcão sob medida	1	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Televisão Smart 50"	2	R\$ 1.950,00	R\$ 3.900,00
Ar-condicionado 30mil BTUS	2	R\$ 3.500,00	R\$ 7.000,00
Computador e impressora	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Coifa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Louças e utensílios de cozinha	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Conjunto mesa e cadeiras	9	R\$ 300,00	R\$ 2.700,00

Cadeiras de balcão (kit com 4)	2	R\$ 240,00	R\$ 480,00
Outros	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Total			R\$ 35.880,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Como constatado acima, o investimento em equipamentos inicialmente fica em torno de R\$35.880,00, já contando com R\$5.000,00 reservado para investimentos extras voltados a equipamentos.

Lembrando que as geladeiras verticais, são proporcionados pelos patrocinadores, como em todos bares pesquisados, por esta razão ficaram zerados na tabela 3.

4.6.1.2 Depreciação

Foi considerado o tempo de vida útil médio dos bens adquiridos para o cálculo da sua depreciação mensal.

Tabela 4 - Depreciação

Depreciação	Prazo (meses)	Quantidade	Preço Unit.	Depreciação mensal
Freezer Horizontal	120	1	R\$ 2.100,00	R\$ 17,50
Pia	120	1	R\$ 1.500,00	R\$ 12,50
Fritadeira Industrial	120	1	R\$ 1.000,00	R\$ 8,33
Balcão sob medida	120	1	R\$ 4.200,00	R\$ 35,00
Televisão Smart 50"	60	2	R\$ 1.950,00	R\$ 32,50
Ar-condicionado 30mil BTUS	120	2	R\$ 3.500,00	R\$ 58,34
Computador e impressora	60	1	R\$ 2.500,00	R\$ 20,83
Coifa	120	1	R\$ 2.000,00	R\$ 16,67
Equipamento de som	60	1	R\$ 500,00	R\$ 4,17
Louças e utensílios de cozinha	120	1	R\$ 3.500,00	R\$ 29,17
Conjunto mesa e cadeiras	60	9	R\$ 300,00	R\$ 22,50

Cadeiras de balcão (kit com 4)	60	2	R\$ 240,00	R\$ 4,00
Total				R\$ 261,51

Fonte: Elaborado pelos autores

Como exposto na tabela de depreciação, o valor mensal de depreciação dos móveis e utensílios adquiridos inicialmente gira em torno de R\$261,51, foi usado uma média do período de depreciação de cada item, individualmente, para o cálculo do valor e, posteriormente, multiplicado pelo número de exemplares adquiridos.

4.6.2 Faturamento

Na Tabela 05 será apresentado o faturamento com a estimativa de público por dia da semana, mensal e ticket médio, os números foram estabelecidos com base na pesquisa feita por vias digitais apresentado anteriormente. É levado em consideração uma diferença tanto de ticket médio quanto de público nos dias da semana, sendo sexta e sábado os dias com maior expectativa de público.

Tabela 5 - Faturamento por ticket médio

Dia	Público	Ticket médio	Faturamento
Terça-feira	60	R\$ 40,00	R\$ 2.400,00
Quarta-feira	65	R\$ 45,00	R\$ 2.925,00
Quinta-feira	75	R\$ 45,00	R\$ 3.375,00
Sexta-feira	100	R\$ 54,99	R\$ 5.499,00
Sábado	120	R\$ 55,00	R\$ 6.600,00
Domingo	65	R\$ 45,00	R\$ 2.925,00
Total Semanal	670	R\$ 47,50	R\$ 23.724,00
Total Mensal	6720	R\$ 47,50	R\$ 98.852,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Na tabela 06, será apresentado o mesmo informativo sobre o faturamento mensal, mas, desta vez, em cima dos produtos vendidos, contabilizando o faturamento de cada item oferecido pelo bar no cardápio por mês.

Tabela 6 - Faturamento do produto

Cardápio	Valor unidade	Vendido/mês	Faturamento/mês
Bebidas alcoólicas			
Cerveja 600ml Premium	R\$ 13,00	390	R\$ 5.070,00
Cerveja 600ml Simples	R\$ 8,00	468	R\$ 3.744,00
Cerveja 1L Premium	R\$ 16,00	390	R\$ 6.240,00
Cerveja 1L Simples	R\$ 10,00	780	R\$ 7.800,00
Long neck	R\$ 10,00	624	R\$ 6.240,00
Drink Toxic (Spritz)	R\$ 12,00	104	R\$ 1.248,00
Drink Man Down (Sexy on the beach)	R\$ 12,00	104	R\$ 1.248,00
Drink Queen B (Cuba libre)	R\$ 10,00	52	R\$ 520,00
Drink xtina (Mojito)	R\$ 10,00	52	R\$ 520,00
Drink Vogue (Martini)	R\$ 13,00	104	R\$ 1.352,00
Drink M. Monster (Gin tônica)	R\$ 12,00	104	R\$ 1.248,00
Bebidas não alcoólicas			
Água	R\$ 3,00	650	R\$ 1.950,00
Refrigerante	R\$ 4,00	520	R\$ 2.080,00
Soda Italiana	R\$ 10,00	182	R\$ 1.820,00
Aperitivos			
Cebola Onions P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 15,00	182	R\$ 2.730,00
M (400 gramas)	R\$ 25,00	234	R\$ 5.850,00
G (800 gramas)	R\$ 35,00	130	R\$ 4.550,00
Batata Frita P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 12,00	182	R\$ 2.184,00
M (400 gramas)	R\$ 16,00	234	R\$ 3.744,00
G (800 gramas)	R\$ 22,00	130	R\$ 2.860,00
Mandioca frita P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 12,00	182	R\$ 2.184,00
M (400 gramas)	R\$ 16,00	234	R\$ 3.744,00
G (800 gramas)	R\$ 22,00	130	R\$ 2.860,00
Alcatra com fritas P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 18,00	182	R\$ 3.276,00

M (400 gramas)	R\$ 28,00	234	R\$ 6.552,00
G (800 gramas)	R\$ 40,00	130	R\$ 5.200,00
Balde coxinhas coloridas P/M/G			
P (3 unidades)	R\$ 10,00	182	R\$ 1.820,00
M (6 unidades)	R\$ 18,00	234	R\$ 4.212,00
G (10 unidades)	R\$ 28,00	104	R\$ 2.912,00
Doces			
Cupcake unicórnio	R\$ 10,00	182	R\$ 1.820,00
Brigadeiro	R\$ 3,51	364	R\$ 1.274,00
Total/mês			R\$ 98.852,00

Fonte: Elaborado pelos autores

A expectativa que resultou em um faturamento de R\$98.852,00 reais por mês, o cálculo da estimativa de produtos vendidos por mês foi baseado nas respostas dos respondentes do formulário aplicado na pesquisa e apresentando no plano de marketing anteriormente.

4.6.3 Custos e Despesas Fixas

Como montantes fixos foram consideradas as despesas operacionais e a folha de pagamentos. Os valores das despesas e custos fixos terão aumento de 5% no ano 02 e mais 5% no ano 03.

4.6.3.1 Despesas Operacionais

Abaixo será apresentada a tabela de custos operacionais do empreendimento, considerando despesas com a infraestrutura e valores mensais, os dados já foram estipulados para o um mês de funcionamento, no ano 02 e 03 os mesmos valores sofreram aumento de 5% em cada ano consecutivo.

Tabela 7 - Despesas operacionais

Despesas Operacionais	Preço
Água	R\$ 600,00
Luz	R\$ 2.200,00
Material de escritório	R\$ 200,00
Material de limpeza	R\$ 800,00
Marketing divulgação	R\$ 850,00
Manutenção	R\$ 600,00
Aluguel	R\$ 8.000,00
Seguro (mensal/12 meses)	R\$ 280,00
Contador	R\$ 850,00
Segurança (equipamentos)	R\$ 500,00
Outros	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 16.380,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Entre os custos operacionais apresentados na tabela acima, encontram-se despesas cotidianas como água, luz, aluguel e um montante de R\$1.500,00 reais separados para despesas novas não previstas no planejamento. Ressaltando que os gastos com marketing serão voltados a verba das campanhas digitais usadas, uma vez que será coordenado por um dos sócios, justificando o valor de apenas R\$850,00 mês.

4.6.3.2 Custo com equipe

Na tabela 08 são apresentadas as despesas operacionais fixas ligadas a folha de pagamento da empresa.

Tabela 8 - Folha salarial e encargos

Folha de pagamento	Quantidade	Custo	Total
Proprietário	2	R\$ 3.500,00	R\$ 7.000,00
Garçons	2	R\$ 1.850,00	R\$ 3.700,00
Auxiliar de cozinha	1	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00

Encargos trabalhistas		33,77%	R\$ 1.850,60
Total			R\$ 14.330,60

Fonte: Elaborado pelos autores

Como já apresentado anteriormente, a empresa contará com até três funcionários nos primeiros três anos de funcionamento, os proprietários estarão presentes em todos os dias de funcionamento realizando as mais diversas funções necessárias no estabelecimento e terão parte nos ganhos como seu pró-labore, contudo, naturalmente não será empregado a eles encargos trabalhistas, os salários dos funcionários e a remuneração dos sócios terão 5% de aumento no ano 02 e 5% no ano 03.

4.6.4 Custo e Despesas Variáveis

Serão apresentados os valores correspondentes às despesas variáveis, sendo que a tabela 09 apresenta despesas do simples nacional, que corresponde a 10,7% sobre a receita bruta anual e nas despesas com transações de pagamentos via cartão, foi considerada uma taxa média do mercado de 3% para operações em cartão e calculado sobre 85% do faturamento, uma vez que apesar de ser a maioria da receita, há projeção ainda para pagamentos em moeda física.

Tabela 9 - Impostos e despesas Variáveis

Despesas variáveis	Valor/mês
Simple nacional (10,7%)	R\$ 10.577
Máquina cartão (3% sobre 85% do faturamento)	R\$ 2.521
Total	R\$ 13.098

Fonte: Elaborado pelos autores

Na tabela 10, é apresentado o custo de mercadoria vendida (CMV), contendo na tabela o custo de produção unitário, unidades de cada produto vendidas no mês e o custo CMV de cada produto mensal, contabilizando no final o CMV total da empresa no período de um mês.

Tabela 10 - Custo mercadoria vendida (CMV)

Cardápio	Custo	Vendido/mês	CMV/mês
Bebidas alcoólicas			
Cerveja 600ml Premium	R\$ 6,00	390	R\$ 2.340,00
Cerveja 600ml Simples	R\$ 3,50	468	R\$ 1.638,00
Cerveja 1L Premium	R\$ 7,00	390	R\$ 2.730,00
Cerveja 1L Simples	R\$ 5,00	780	R\$ 3.900,00
Long neck	R\$ 3,50	624	R\$ 2.184,00
Drink Toxic (Spritz)	R\$ 5,00	104	R\$ 520,00
Drink Man Down (Sexy on the beach)	R\$ 5,00	104	R\$ 520,00
Drink Queen B (Cuba libre)	R\$ 5,00	52	R\$ 260,00
Drink xtina (Mojito)	R\$ 5,00	52	R\$ 260,00
Drink Vogue (Martini)	R\$ 5,00	104	R\$ 520,00
Drink M. Monster (Gin tônica)	R\$ 5,00	104	R\$ 520,00
Bebidas não alcoólicas			
Água	R\$ 0,70	650	R\$ 455,00
Refrigerante	R\$ 1,00	520	R\$ 520,00
Soda Italiana	R\$ 4,50	182	R\$ 819,00
Aperitivos			
Cebola Onions P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 3,50	182	R\$ 637,00
M (400 gramas)	R\$ 6,50	234	R\$ 1.521,00
G (800 gramas)	R\$ 10,00	130	R\$ 1.300,00
Batata Frita P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 3,50	182	R\$ 637,00
M (400 gramas)	R\$ 6,50	234	R\$ 1.521,00
G (800 gramas)	R\$ 10,00	130	R\$ 1.300,00
Mandioca frita P/M/G			
P (200 gramas)	R\$ 3,50	182	R\$ 637,00
M (400 gramas)	R\$ 6,50	234	R\$ 1.521,00
G (800 gramas)	R\$ 10,00	130	R\$ 1.300,00
Alcatra com fritas P/M/G			

P (200 gramas)	R\$ 6,50	182	R\$ 1.183,00
M (400 gramas)	R\$ 13,50	234	R\$ 3.159,00
G (800 gramas)	R\$ 18,00	130	R\$ 2.340,00
Balde coxinhas coloridas P/M/G			
P (3 unidades)	R\$ 3,00	182	R\$ 546,00
M (6 unidades)	R\$ 6,00	234	R\$ 1.404,00
G (10 unidades)	R\$ 10,00	104	R\$ 1.040,00
Doces			
Cupcake unicórnio	R\$ 3,00	182	R\$ 546,00
Brigadeiro	R\$ 0,75	364	R\$ 273,00
Total/mês			R\$ 38.051,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Como constatado acima, os produtos oferecidos pela empresa serão bebidas e porções, todos os alimentos serão adquiridos prontos ou pré-prontos dos fornecedores, as porções oferecidas pela empresa serão de alimentos fritos, pré-preparados, não havendo a produção de alimento por completo dentro da cozinha do estabelecimento. Foi feito o cálculo do CMV em cima de um mês de produção e vendas dos produtos, contabilizando R\$38.051,00.

4.6.5 Capital de Giro

O Capital de giro inicial diz respeito aos custos operacionais para que a organização comece suas atividades. Posteriormente, serão cobertos pelas receitas, contudo, em um primeiro momento os custos devem ser arcados pelos empreendedores. Entre eles, estão o aluguel do estabelecimento, pró-labore (remuneração do empreendedor), materiais de limpeza, luz, salários e encargos da equipe e outros.

Foram tomados os custos fixos considerando a soma dos três primeiros meses de operação do estabelecimento como capital de giro necessário.

Tabela 11 - Capital de giro

Capital de giro	Valor
Mensal	R\$ 81.856,60
Desp. variáveis	R\$ 51.149
Desp. fixas	R\$30.710,60
Total (3 meses)	R\$ 245.569,80

Fonte: Elaborado pelos autores

Como exemplificado acima, a empresa necessita de pelo menos R\$ 245.569,80 para poder assegurar os três primeiros meses de funcionamento independente do desempenho do bar, este foi considerado como um prazo razoável para obtenção de resultados das estratégias de marketing previstas e disseminação entre o público.

4.6.6 DRE (Demonstrativo de resultados)

A DRE (demonstrativo de resultados) é responsável por demonstrar os resultados da operação do negócio, abaixo serão apresentadas as tabelas 12 e 13, sendo cada uma um cenário pessimista e otimista, com 20% a mais de faturamento, respectivamente e nelas a DRE para os três primeiros anos de funcionamento do estabelecimento, contendo a receita bruta anual, deduções do simples nacional e taxas de operações, chegando a receita líquida de venda, a seguir é subtraído o custo de mercadoria vendida, encontrando a margem de contribuição, e descontado as demais despesas e custos, como despesas operacionais, folha de pagamento e depreciação.

O faturamento foi estimado com base no cálculo da rotatividade dos clientes, bem como, no ticket médio que iram gastar. Esses cálculos foram obtidos através da pesquisa de público que tem como base o questionário aplicado.

Tabela 12 - DRE (demonstrativo de resultados), cenário pessimista

DRE			
	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3
	R\$	R\$	R\$
Receita Bruta de Vendas	1.186.224,00	1.304.846,40	1.500.573,36

(-) Simples Nacional	R\$ 126.925,97	R\$ 139.618,56	R\$ 160.561,35
(-) Deduções (tx cartão)	R\$ 30.248,71	R\$ 33.273,58	R\$ 38.264,62
Receita Líquida de vendas	R\$ 1.029.049,32	R\$ 1.131.954,25	R\$ 1.301.747,39
(-) Custo de mercadorias vendidas	R\$ 456.612,00	R\$ 502.273,20	R\$ 577.614,18
(=) Margem de contribuição	R\$ 572.437,32	R\$ 629.681,05	R\$ 724.133,21
(-) Despesas operacionais	R\$ 196.560,00	R\$ 206.388,00	R\$ 216.707,40
(-) Folha de salários e encargos	R\$ 171.967,15	R\$ 180.565,51	R\$ 189.593,79
(-) Depreciação	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
Lucro líquido	R\$ 200.772,05	R\$ 239.589,42	R\$ 314.693,90

Fonte: Elaborado pelos autores

Abaixo, tabela 13 com o cenário otimista, considerando um faturamento 20% maior no ano 01, mantendo o mesmo crescimento do cenário pessimista nos anos 02 e 03.

Tabela 13 – DRE (demonstrativo de resultados), cenário otimista

DRE			
	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3
Receita Bruta de Vendas	R\$ 1.423.468,80	R\$ 1.565.815,68	R\$ 1.800.688,03
(-) Simples Nacional	R\$ 152.311,16	R\$ 167.542,28	R\$ 192.673,62
(-) Deduções (tx cartão)	R\$ 36.298,45	R\$ 39.928,30	R\$ 45.917,54
Receita Líquida de vendas	R\$ 1.234.859,18	R\$ 1.358.345,10	R\$ 1.562.096,87
(-) Custo de mercadorias vendidas	R\$ 547.934,40	R\$ 602.727,84	R\$ 693.137,02
(=) Margem de contribuição	R\$ 686.924,78	R\$ 755.617,26	R\$ 868.959,85
(-) Despesas operacionais	R\$ 196.560,00	R\$ 206.388,00	R\$ 216.707,40
(-) Folha de salários e encargos	R\$ 171.967,15	R\$ 180.565,51	R\$ 189.593,79
(-) Depreciação	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
Lucro líquido	R\$ 315.259,51	R\$ 365.525,63	R\$ 459.520,55

Fonte: elaborado pelos autores

Vale ressaltar que a empresa pretendida neste plano de negócios é Simples Nacional, ou seja, está isenta de demais impostos, deste modo após as deduções dos demais custos e despesas da margem de contribuição, é encontrado o lucro líquido.

A estimativa é que a empresa tenha, no cenário pessimista, 10% de crescimento nas operações do ano 02 e 15% no ano 03. Já no cenário otimista, a previsão de faturamento no ano 01 é 20% maior, seguindo um crescimento de 10% e 15% respectivamente nos anos 02 e 03. As despesas operacionais e folha de pagamentos terão um aumento de 5% em cada ano.

4.6.7 Fluxo de Caixa

Na tabela abaixo está apresentado a projeção do Fluxo de caixa considerando o cenário pessimista e otimista do bar nos primeiros 3 anos de funcionamento, foram utilizados os valores da DRE apresentada anteriormente, mais as parcelas do investimento inicial resultando no saldo final de caixa de cada ano.

Tabela 14 - Fluxo de caixa (cenário pessimista)

Fluxo de Caixa				
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(-) Investimento Inicial	R\$ 369.122,40			
(+) Saldo Inicial de caixa		R\$ 0,00	R\$ 80.869,37	R\$ 200.556,11
ENTRADAS				
(+) Receita bruta de vendas		R\$ 1.186.224,00	R\$ 1.304.846,40	R\$ 1.500.573,36
SAÍDAS				
(-) Deduções (tx cartão)		R\$ 30.248,71	R\$ 33.273,58	R\$ 38.264,62
(-) Custo de mercadoria vendida		R\$ 456.612,00	R\$ 502.273,20	R\$ 577.614,18
(-) Despesas Operacionais		R\$ 196.560,00	R\$ 206.388,00	R\$ 216.707,40
(-) Folha de salário e encargos		R\$ 171.967,15	R\$ 180.565,51	R\$ 189.593,79
(-) depreciação		R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
(-) Simples Nacional		R\$ 126.925,97	R\$ 139.618,56	R\$ 160.561,35

(=) Fluxo do período		R\$ 200.772,05	R\$ 320.458,79	R\$ 515.250,02
(+) Depreciação		R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
(=) Saldo de caixa		R\$ 203.910,17	R\$ 323.596,91	R\$ 518.388,14
(=) Financiamentos	R\$ 369.122,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Prestações do financiamento		R\$ 123.040,80	R\$ 123.040,80	R\$ 123.040,80
(=) Saldo final de caixa		R\$ 80.869,37	R\$ 200.556,11	R\$ 395.347,34

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 15 representa o fluxo de caixa de acordo com o cenário otimista, que tem como diferencial um aumento de 20% no faturamento do ano 01.

Tabela 15 - Fluxo de caixa (cenário otimista)

Fluxo de Caixa				
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(-) Investimento Inicial	R\$ 369.122,40			
(+) Saldo Inicial de caixa		R\$ 0,00	R\$ 195.356,83	R\$ 440.979,78
ENTRADAS				
(+) Receita bruta de vendas		R\$ 1.423.468,80	R\$ 1.565.815,68	R\$ 1.800.688,03
SAÍDAS				
(-) Deduções (tx cartão)		R\$ 36.298,45	R\$ 39.928,30	R\$ 45.917,54
(-) Custo de mercadoria vendida		R\$ 547.934,40	R\$ 602.727,84	R\$ 693.137,02
(-) Despesas Operacionais		R\$ 196.560,00	R\$ 206.388,00	R\$ 216.707,40
(-) Folha de salário e encargos		R\$ 171.967,15	R\$ 180.565,51	R\$ 189.593,79
(-) depreciação		R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
(-) Simples Nacional		R\$ 152.311,16	R\$ 167.542,28	R\$ 192.673,62
(=) Fluxo do período		R\$ 315.259,51	R\$ 560.882,46	R\$ 900.500,33
(+) Depreciação		R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12	R\$ 3.138,12
(=) Saldo de caixa		R\$ 318.397,63	R\$ 564.020,58	R\$ 903.638,45
(=) Financiamentos	R\$ 369.122,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Prestações do financiamento		R\$ 123.040,80	R\$ 123.040,80	R\$ 123.040,80
(=) Saldo final de caixa		R\$ 195.356,83	R\$ 440.979,78	R\$ 780.597,65

Fonte: Elaborado pelos autores

Como resultado, foi definido, no cenário pessimista, um salto no valor do saldo final de caixa do ano 01 para o 02 de 40,32%, passando de R\$80.868,05 para R\$200.556,11 no segundo, já o ano 03 teve um aumento de 50,72%, já no cenário otimista, o saldo final no ano 01 foi de R\$195.356,83, passando para R\$440.979,78 no ano 02 e finalizando o ano 03 com saldo final de R\$780.597,65. Vale ressaltar que em ambos os cenários nenhum outro investimento foi pensando para o estabelecimento nesse período, desta forma, a única prestação presente nessa simulação é do pagamento do investimento inicial que equivale a 369.122,40 dividido em três vezes de 123.040,80.

4.7 Análise de indicadores financeiros

A seguir, serão demonstrados indicadores financeiros com base na DRE e fluxo de caixa de ambos os cenários apresentados acima, com o objetivo de verificar os prazos de retorno do investimento realizado.

4.7.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de equilíbrio diz respeito ao montante de receita que deve ser alcançado para que não exista lucro ou prejuízo operacional. Feita a realização dos cálculos, foi constatado um ponto de equilíbrio equivalente a 64,37% da Receita, ou seja, R\$763.674,44, no ano 01, R\$801.858,17 nos anos 02 e R\$841.951,08 no ano 03. Este valor significa que deve se estabelecer um faturamento anual de no mínimo R\$763.674,44 ano 01 e R\$801.858,17 nos anos 02 e R\$841.951,08 no ano 03 projetados para que o bar não tenha prejuízos, esses valores foram alcançados e ultrapassados em ambos os cenários apresentados anteriormente.

4.7.2 Payback

O cálculo do payback demonstra que o valor investido retornou um prazo de, aproximadamente, 1,7 anos no cenário pessimista e no cenário otimista, o tempo cai para 1,2 ano. A data em ambos foi considerada positiva e animadora para a realização do empreendimento.

4.7.3 Valor presente Líquido (VPL) e índice de lucratividade (IL)

Considerando uma TMA (taxa mínima de atratividade) de 10%, baseando-se na taxa SELIC que se encontra em 5,5%, setembro de 2019, o VPL resultante dos fluxos de caixa programados é de R\$473.158,63 no cenário pessimista e R\$ R\$1.065.379,64 no cenário otimista em três anos de funcionamento, superando o valor de investimento inicial.

Já o IL (Índice de lucratividade) correspondeu a 2,28 no cenário pessimista e 3,89 no otimista, o que nos faz chegar à conclusão de que o negócio é altamente viável.

4.7.4 Taxa de retorno (TIR)

Considerando a TMA estipulada de 10% ao ano, a TIR foi de 62,44% no cenário pessimista e 112,43% no cenário otimista, superando, com folga, o valor estabelecido como meta, considerou-se o resultado positivo e, com isso, a viabilidade do plano aqui apresentado.

5. Conclusão

O presente trabalho objetivou verificar a viabilidade econômica e mercadológica da implantação de um bar temático voltado ao público LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Interssexuais e Assexuais) na Região do entorno da UFSC, no bairro da Carvoeira, Florianópolis.

O estudo foi executado através da elaboração de um plano de negócio. Para cumprir a meta definida, foram determinados objetivos específicos que possibilitaram execução das pesquisas e análises no que diz respeito à abertura de uma empresa do segmento. O primeiro objetivo específico do plano era a análise de mercado, buscando levantar a aceitação do público, ocorrência de concorrentes e viabilidade social do empreendimento. Foi realizada uma pesquisa por meio de um formulário distribuído de maneira digital, via e-mail e redes sociais, para pessoas que tinham o perfil desejado. Como resultado da aplicação da pesquisa, constatou-se que, como planejado, os arredores da UFSC são uma boa opção para a implementação do bar e as ideias propostas como diferenciais agradaram o público. Para levantamento dos concorrentes, foi realizado visitas aos estabelecimentos em funcionamento, hoje, em Florianópolis, e foi constatado que, apesar da cidade apresentar opção para o público LGBTQIA+, nenhum estabelecimento tem uma proposta parecida com a idealizada neste plano de negócios, o que não torna o mercado sem concorrência, mas dá ao empreendimento proposto um diferencial referente aos demais.

Como objetivos específicos seguintes, estavam a elaboração dos planos de marketing, operacional e financeiro, visando constatar a viabilidade financeira da empresa.

Para criação do plano de marketing, foi usado como base o resultado do questionário aplicado digitalmente, consolidando as decisões tomadas para o negócio, como estimativa da idade do público, realização de campanhas apenas pelo meio digital e implementação na região da UFSC.

Para estabelecer o plano operacional e financeiro, foi realizado uma pesquisa de mercado buscando levantar valores de aluguel, equipamentos, taxas para operação entre outros elementos apresentados anteriormente. Foi estabelecido um cronograma para o atendimento, funcionamento, elementos internos e criação de cardápio, já na parte financeira, foi comprovada a viabilização do negócio obtendo uma Taxa de retorno de 58,4% em três anos de funcionamento.

Por fim, pôde-se constatar que tanto economicamente quanto socialmente o estabelecimento é viável.

6. Avaliação formal do negócio

ATESTADO DE AVALIAÇÃO

Eu, Kleber Caetano de Souza , portador do CPF 269273208-14, atesto para os devidos fins que analisei o Trabalho de Conclusão de curso "**PLANO DE NEGÓCIOS: Estudo da viabilidade para implantação de um bar voltado ao público LGBTQIA+ na região da UFSC em Florianópolis**" de autoria de Gabriel Silva Machado e Vinicius Zanatta Coelho , e na qualidade de Administrador de Empresas e Perito Financeiro, reconheço que o trabalho em questão atende aos requisitos de mercado como Plano de negócios, apresentando um diagnóstico aceitável do setor, sendo os dados apresentados suficientes para comprovar a viabilidade do modelo de negócio.

Florianópolis, 29 de Outubro de 2019



KLEBER CAETANO DE SOUZA
KCS CONSULTORIA EMPRESARIAL
CNPJ 22.917.643/0001-37
SÓCIO/GERENTE
Perito Financeiro

Referências

ALMEIDA, Mário de Souza. Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese . São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BIAGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antonio. Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas, 2nd edição. Manole, 01/2012.

BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, José Meixa Crespo de - Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CÓRDOVA, Luiz Fernando Neves. Trajetória de Homossexuais na Ilha de Santa Catarina: temporalidades e Espaços. 2006. Tese. Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ESCARLATE, Luiz Felipe. Aprender a Empreender. Brasília: SEBRAE, 2010.

ESTUDO DE TENDÊNCIAS DE MERCADO. Disponível em :
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/852b30c6016749a40cd62871dd0f7552/\\$File/4564.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/852b30c6016749a40cd62871dd0f7552/$File/4564.pdf)> Acesso em 12 jul. 2019.

FASSIMA, P. H. et al. Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do Estado do Rio Grande do Sul . XIII Congresso Brasileiro de Custos: Belo Horizonte - MG, 2006.

FRIESNER. T. History of SWOT Analysis. Disponível em:
http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm. Acesso em: 19 abril. 2019.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira.12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ÍNDICES DAS CIDADES MAIS EMPREENDEDORA EM 2017. Disponível em: <
<http://info.endeavor.org.br/ice2017>> Acesso em: 19 abril 2019.

INTERNATIONAL LESBIAN, GAY, BISEXUAL, TRANS AND INTERSEX ASSOCIATION. Disponível em: . Acesso em 13 de Abril de 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA Hermawan; SETIAWAN Iwan. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACROPLAN. Apostila do curso Planejamento Estratégico, módulo Análises e Interpretações - SWOT. jul. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008. xii, 624p.

NEGÓCIOS VOLTADOS PARA O PÚBLICO GAY. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/06/negocios-voltados-para-o-publico-gay-fazem-sucesso-e-dinheiro.html>> acesso em 25 setembro de 2019.

OGDEN, J. Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction. PRACTIX–Good Practices in Purchasing and Supply Chain Management, v. 6, 2003.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa. São Paulo: LTr, 2000.

PENEDO, R. da C. A Taxa interna de retorno na análise de investimentos. Brasília: Lettera, 2005.

PLANO DE NEGÓCIOS SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos> acesso em: 15> Acesso em 20 agos. 2019.

RANKING GLOBAL DE EMPREENDEDORISMO. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/economia/brasil-ocupa-a-98-posic-o-em-ranking-global-de-empreededorismo-1.539035>> Acesso em: 25 Maio 2019.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. Decisões financeiras e análise de investimentos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TACHIZAWA, T.; FREITAS, A.A.V. Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

TURISMO LGBT EM PUBLUICAÇÃO INTERNACIONAL. Disponível em:<
http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salalmprensa/noticias/arquivos/Turismo_para_LGBT_e_destaque_em_publicacao_internacional_.html> Acesso em: 25 de Novembro de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.

APÊNDICE A - Formulário

Gênero

Masculino Feminino Outros

Idade

Menos de 18 anos Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 35 anos Entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

Qual sua ocupação

Profissional Liberal Funcionário público Funcionário empresa privada

Autônomo Estudante Desempregado Outros

Qual grupo pertence

Gay Lésbicas Transsexual Panssexual Bissexual Simpatizante

Outros

Qual frequência você costuma ir a bares e pubs?

1 ou 2 vezes ao mês 1 vez na semana 2 ou 3 vezes na semana

Mais de 3 vezes na semana

Grau de estudo

Estudo fundamental (incompleto) Ensino fundamental (completo)

Ensino médio (incompleto) Ensino médio (completo) Ensino superior (incompleto)

Ensino superior (completo) Outros

Qual elemento considera mais importante em bar

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Sem importância
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Música ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atendimento

Cardápio

Pessoas que frequentam

Você costuma fazer Happy Hour? (sair com amigos no final do expediente)?

Sim Não

Assinale 2 principais meios que você utiliza para se informar sobre bares em Florianópolis

Televisão Redes sociais “boca a boca” Panfletos Revistas/jornais
 Outros

Quando você sai para confraternizar com amigos em Florianópolis, que lugar (es) costuma ir?

Baladas Restaurantes Bares Conveniências de posto de combustível Praias
 Outros

Como você costuma ir a bares?

Transporte público A pé Transporte privado (uber etc)
 Meio de transporte próprio Outros

Qual melhor região para frequentar bares?

Centro (perto da catedral) Santa Mônica Arredores da UFSC Outros

Das ideias cogitadas para o bar, qual (is) prefere?

Drinks personalizados Petiscos e lanches inspirados na cultura LGBTQIA+
 Música ambiente com participação do público Decoração temática inspirada na cultura LGBTQIA+ Datas temáticas com promoções, exposições etc (Grammy, Rulpaul, VMA)
 Outros

Qual ambiente se sente mais confortável para sair? (levar em consideração a estrutura)

01



02



03



04



Quanto costuma gastar em momento de lazer em bares, pubs ou baladas

- de R\$00,00 a R\$10,00 de R\$11,00 a R\$20,00 de R\$21,00 a R\$35,00
 de R\$36,00 a R\$40,00 de R\$41,00 a R\$60,00 de R\$61,00 a 80,00
 mais de R\$80,00

Qual sua faixa de renda?

- 1 a 2 salários mínimos 3 a 5 salários mínimos 6 a 8 salários mínimos
 9 salários mínimos ou mais

Você frequentaria um bar voltado ao público LGBTQIA+ em Florianópolis?

- Sim Não