



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Escola de Administração (EA)
Departamento de Ciências Administrativas (DCA)
Comissão de Graduação em Administração (CONGRAD- ADM)
Estágio final: ADM 01197**

**O PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO E
ENTRETENIMENTO SAN SANTILE SOB A PERSPECTIVA DO
EMPREENDEDORISMO.**

San Santile.



**Sandra Eloise Santiago Pascale
00098683**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração
Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes**

Porto Alegre, junho de 2009.

SANDRA ELOISE SANTIAGO PASCALE

**O PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO E
ENTRETENIMENTO SAN SANTILE SOB A PERSPECTIVA DO
EMPREENDEDORISMO.**

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

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes.

**Porto Alegre
2009**

SANDRA ELOISE SANTIAGO PASCALE

O PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO E ENTRETENIMENTO SAN SANTILE SOB A PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO.

Trabalho de Conclusão defendido e aprovado como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Administração pela banca examinadora constituída por:

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.....- Instituição

Prof. Dr.....- Instituição

Prof. Dr.....- Instituição

Orientador - Prof. Dr.....- Instituição

RESUMO

Este trabalho se propõe a apresentar um plano de negócio para a empresa de alimentação e entretenimento, o bar e sanduicheria San Santile. A proposta é mostrar a viabilidade de um negócio que já fora montando no passado e que pode, anos depois, ser novamente empreendido, desta vez, adicionando novos conceitos aprendidos na Academia, bem como ensinamentos do Empreendedorismo. O plano de negócio passa, desta forma, por uma pesquisa qualitativa empírica e pela definição da metodologia adequada para atingir o público-alvo de jovens e jovens-adultos. O negócio visa concentrar suas ações na atração e retenção do público por meio de seu conceito, no uso de produtos já aprovados no mercado e na inclusão de ferramentas modernas. Para tanto, é definido de forma detalhada um plano de marketing, o qual constam estratégias, assessoria de imprensa, ações, entre outros.

Palavras-chave: Plano de negócio. Empreendedorismo. Bar. Sanduicheria. Metodologia. Plano de marketing.

LISTA DE FIGURAS

1 -	Figura 1: Organograma da empresa.....	12
2 -	Quadro 1: Desenvolvimento do Empreendedorismo ao longo da História Moderna.....	36
3 -	Gráfico 1: Distribuição dos jovens de 15 a 24 anos de idade das Grandes Regiões do Brasil.....	51
4 -	Gráfico 2: população-alvo masculina de Porto Alegre.....	52
5 -	Gráfico 3: população-alvo masculina de Porto Alegre.....	52
6 -	Gráfico 4: população-alvo masculina de Porto Alegre.....	52
7 -	Gráfico 5: população-alvo masculina de Porto Alegre.....	52
8 -	Gráfico 6: população-alvo masculina de Porto Alegre.....	52
9 -	Gráfico 7: população-alvo feminina de Porto Alegre.....	53
10 -	Gráfico 8: população-alvo feminina de Porto Alegre.....	53
11 -	Gráfico 9: população-alvo feminina de Porto Alegre.....	53
12 -	Gráfico 10: população-alvo feminina de Porto Alegre.....	53
13 -	Gráfico 11: população-alvo feminina de Porto Alegre.....	53
14 -	Quadro 2: Forças.....	81
15 -	Quadro 3: Oportunidades.....	82
16 -	Quadro 4: Fraquezas.....	82
17 -	Quadro 5: Ameaças.....	83
18 -	Quadro 6: Dados do Imóvel.....	90
19 -	Figura 2: Fachada do imóvel vista do meio-fio da avenida frontal.....	91
20 -	Figura 3: Fachada do imóvel vista da calçada.....	92
21 -	Figura 4: Detalhe da parte de cima (mezanino) do imóvel.....	92
22 -	Figura 5: Mapa do endereço do imóvel.....	92

LISTA DE TABELAS

1 - Crescimento absoluto e relativo da população jovem brasileira: destaque a Porto Alegre.....	53
2 - Proporção da população jovem urbana das capitais.....	54
3 - Custos fixos.....	94
4 - Fluxo de caixa.....	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.1.1	Estrutura Organizacional.....	10
1.1.1.2	Composição da equipe gerencial.....	11
1.2	PROBLEMA.....	12
1.2.1	Dimensionando o Problema: a crise como porta para o empreendedor.....	12
1.2.2	Limites do Problema: Empreendedorismo e Plano de Negócios.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA: O PORQUÊ DO PLANO E O PORQUÊ DE EMPREENDER.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1	PLANO DE NEGÓCIO.....	21
2.1.2	Conceito.....	21
2.1.3	Estrutura.....	24
2.1.3.1	Localização.....	28
2.1.3.2	Processo.....	29
2.1.4	Conceito de Negócio.....	30
2.1.5	Missão.....	31
2.1.6	Princípios.....	32
2.1.7	Visão.....	34
2.1.8	Objetivos.....	34
2.2	EMPREENDEDEDORISMO.....	35

2.2.1	Natureza e desenvolvimento do Empreendedorismo.....	36
2.2.2	Empreendedorismo e desenvolvimento econômico local.....	38
2.2.3	Tipos de Começo de Empresas.....	40
2.2.4	Preparo para Empreender um Negócio Próprio.....	41
3	METODOLOGIA.....	45
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.1.1	Histórias de vida.....	46
3.1.2	Pesquisa-ação.....	48
3.1.3	Estudo de caso voltado para práticas e estratégias.....	48
3.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	49
3.2.1	População 1: Público-alvo.....	49
3.2.2	População 2: Concorrentes.....	54
3.2.3	População 3: Fornecedores.....	57
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	57
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA.....	58
3.5	CRONOGRAMA E COMENTÁRIOS.....	59
3.5.1	Histórico antecedente.....	59
4	ANÁLISE: O PLANO DE NEGÓCIO DA SAN SANTILE.....	63
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	65
4.1.1	Enunciado do projeto.....	65
4.1.1.1	O mercado potencial.....	65
4.1.1.2	Elementos de diferenciação.....	65
4.1.1.3	Rentabilidade e projeções financeiras.....	66
4.2	OBJETIVOS.....	67
4.2.1	Objetivo geral.....	67
4.2.2	Objetivos específicos.....	67
4.3	DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO.....	67
4.3.1	Conceitos norteadores.....	67
4.3.2	Diferencial competitivo.....	69

4.3.2.1	Produto.....	69
4.3.2.2	Serviço.....	69
4.3.3	Fatores críticos de sucesso.....	70
4.4	PLANO DE MARKETING.....	71
4.4.1	Os 4 P's – Produto, Preço, Praça e Propaganda.....	71
4.4.1.1	Produto.....	71
4.4.1.2	Preço.....	72
4.4.1.3	Praça (Canais de distribuição).....	73
4.4.1.4	Propaganda (Plano de Comunicação)	73
4.4.1.4.1	<i>Assessoria de Imprensa.....</i>	<i>74</i>
4.4.2	Matriz SWOT.....	81
4.4.3	Ações e estratégias.....	83
4.4.4	Concorrência.....	84
4.4.5	Plano de pesquisa e desenvolvimento.....	85
4.4.6	Relacionamento com os clientes.....	85
4.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL.....	86
4.5.1	Dados da organização e contratuais.....	86
4.5.2	Tributação e Encargos Sociais.....	89
4.5.3	Localização.....	89
4.6	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	92
4.6.1	Perfil dos profissionais.....	93
4.6.2	Recrutamento e seleção.....	93
4.7	PLANO FINANCEIRO.....	93
4.7.1	Matéria-prima.....	93
4.7.2	Previsão de vendas.....	94
4.7.3	Custos fixos.....	94
4.7.4	Projeção de fluxo de caixa.....	95
5	CONCLUSÃO.....	96
6	REFERÊNCIAS.....	98

7 ANEXOS..... 100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- Empresa: SAN SANTILE LTDA.
- Nome-fantasia: SAN SANTILE
- Endereço: Av. Aureliano de Figueiredo Pinto, 806 – Bairro: Cidade Baixa
- Cidade: Porto Alegre, Rio Grande do Sul – Brasil
- Logotipo (ver figuras em Anexos 1 e 2):

Esta empresa é uma sanduicheria que tem por característica ser um negócio do ramo de alimentação com foco no entretenimento. Para tanto, focaliza duas importantes frentes: a sua produção própria de produtos alimentícios, tendo a seu favor um já conquistado reconhecimento no mercado de Porto Alegre de experiências anteriores, e a inclusão de um projeto de Tecnologia da Informação (TI) atual e condizente com o público-alvo. Ainda a experiência e conhecimento empírico de sua diretora e sócia majoritária, possuidora das competências de gestão e de produção, colaboram amplamente neste contexto.

Situada em uma localidade (bairro) caracteristicamente boêmia e concorrida no segmento de alimentação e gastronomia, o San Santile intenta usar como diferencial este foco estratégico, sua produção própria de produtos, o reconhecimento no mercado local destes produtos, sua bem elaborada identidade visual e um constante trabalho de aproximação e retenção de clientes, refletido em diversas ações que vão desde o treinamento de equipe (atendimento) até a divulgação publicitária, passando pelas ações promocionais e até por uma estratégica divulgação em imprensa.

1.1.1 Estrutura Organizacional

Na acepção de Salim¹, a Estrutura Organizacional mostra que

Os quadros quantitativos de pessoal consistem na tabulação do número de pessoas por função (ou perfil profissional) que serão necessários para o empreendimento, preferencialmente mostrando a sua alocação em cada unidade da estrutura organizacional.

Assim, esta etapa tem por fim a esquematizar como será a composição da equipe gerencial e dos quadros de pessoal necessários por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem definidas.

1.1.1.2 Composição da equipe gerencial

Consiste na relação da equipe de nível gerencial que participará do empreendimento, acompanhada de um breve resumo (currículo) de cada integrante. Define, igualmente, a função que cada um desempenhará dentro da organização e, importante, especificando o quanto mais possível a delegação de poderes que cada um exercerá e em que nível dentro do negócio.

A estrutura legal da San Santile é de sociedade limitada e mantém as cotas de 70% para Sandra Eloíse Santiago Pascale e 30% para Daniel Reis Rodrigues. A empresa ainda contará com 2 garçons e 1 Relações Públicas.

A sócia majoritária, Sandra Eloíse Santiago Pascale, empresária do ramo de alimentação e entretenimento há mais de 30 anos como gestora e empreendedora, domina o processo de confecção de tudo o que o cardápio oferece, além de conhecer o mercado de atuação da empresa e possuir conhecimento teórico em Administração e Marketing.

Já o sócio minoritário, Daniel Reis Rodrigues, por ser jornalista de formação, domina as funções de assessoria de imprensa e comunicação com os veículos de comunicação, o que exercita há mais de sete anos no atendimento a profissionais e

¹ - SALIM. *Construindo Planos de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2003, págs. 95-96.

empresas de médio, pequeno e grande portes. Desde modo, sua atribuição principal será a da relação da San Santile com a imprensa.

Os setores da San Santile respeitarão o organograma (Figura 1):

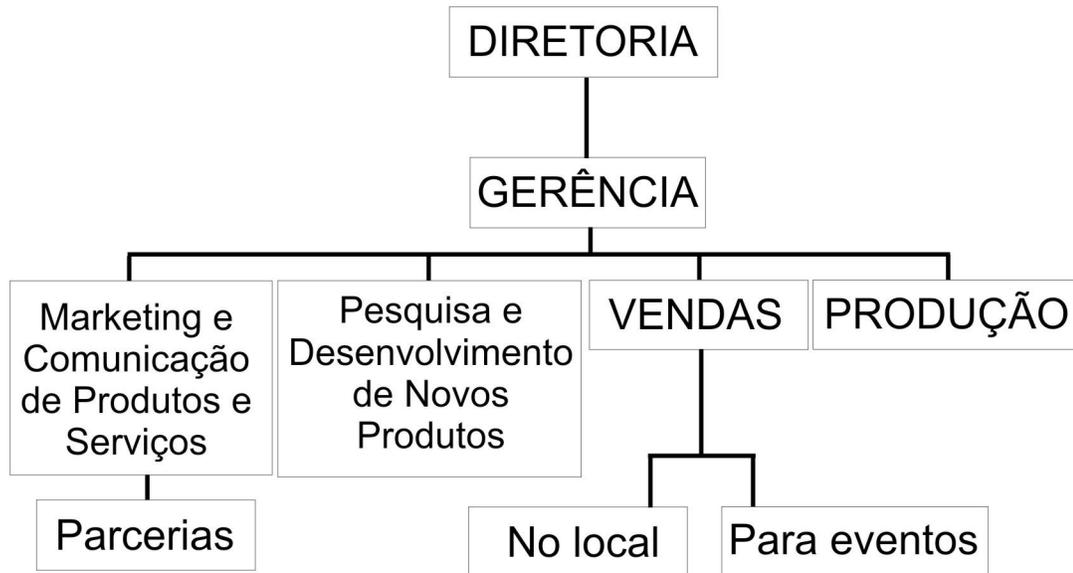


Figura 1: Organograma da empresa

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Dimensionando o Problema: a crise como porta para o empreendedor

Desde que a crise na economia se abateu sobre os mercados, o desemprego passou a ser um mal que acomete todo o planeta. O que antes era uma mazela dos chamados países subdesenvolvidos, agora passou a ser realidade mesmo em grandes nações, como Estados Unidos, França, Alemanha, Japão, entre outros. Assim, como forma de superar a crise, há uma necessidade muito grande de se ter empreendedores fazendo seus planos acontecerem para que se abram mais negócios e que estes sobrevivam mais do que vem acontecido, abrindo, desta forma, mais e novas vagas de emprego.

A crise mundial iniciada nos Estados Unidos se espelhou pelo mundo e fez com que se tornasse urgente a necessidade de geração de renda e emprego por parte do empresariado ainda mais do que antes da crise. Não se trata apenas de crescimento e desenvolvimento: luta-se, agora, para a reversão de um quadro tão negativo que se assemelha a momentos históricos de crise, como a Grande Depressão e o pós-II Guerra Mundial. E se o colapso dos mercados afeta grandes corporações, de uma forma ou de outra acaba chegando igualmente aos médios, pequenos e microempresários.

A micro e pequena empresa, por sua vez, mantém um bom nível de empregabilidade em um país. No Brasil, essa é nada mais, nada menos do que 99,2% do número total de empresas formais, segundo os últimos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta fatia do empresariado responde por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial². Por outro lado, infelizmente, um bom percentual das micro e pequenas empresas brasileiras duram muito pouco. Do total, 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência; 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos³, levando consigo postos de trabalho necessários e importantes para a economia como um todo.

1.2.2 Limites do Problema: Empreendedorismo e Plano de Negócios

Existe, portanto, tendo em vista o atual cenário, uma necessidade urgente do uso de ferramentas que melhorem estes índices. O presente trabalho, desta forma, versa sobre uma destas ferramentas: o plano de negócio, um dos instrumentos de gestão mais eficazes e capazes de diminuir a mortalidade prematura de micro e pequenas empresas.

² - IBGE - *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas* - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED, 2000.

³ - SEBRAE. *Boletim "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil"* - SEBRAE; 2004

A esta visão salutar do plano de negócios, pode-se citar a apreciação de Dolabela⁴:

O Plano de Negócios deve ser feito com o objetivo de identificar as possíveis oportunidades e ameaças e de sustentar as decisões que o empreendedor deverá tomar para se tornar bem-sucedido. Portanto, antes de abrir uma empresa, é conveniente elaborar um Plano de Negócios. Este instrumento facilitará o planejamento; ao mesmo tempo, evitará que o pré-empresário abra uma empresa alimentado apenas pelo seu entusiasmo, sem qualquer estudo prévio.

O autor ainda completa: “Através do Plano, ele [*empresário*] vai poder verificar as diversas influências ambientais incidentes sobre o novo negócio, podendo, desta forma, minimizar seus riscos”.

Tendo como exemplo a San Santile, e na esteira do plano de negócio aplicado a esta empresa, o Empreendedorismo é outra referência a ser usada tanto de forma prática, dando o “norte empírico” do trabalho, quanto como referência enquanto campo de estudo, emprestando suas definições acadêmico-científicas de modo a se averiguar a adequação das ações da San Santile.

Gimenez, Inácio e Sunsin⁵ comprovam esta importância do Empreendedorismo como objeto de estudo. Para os autores há, hoje, uma consolidação do empreendedorismo como uma área do conhecimento com *status* científico. Eles citam como exemplo disso a criação de uma divisão de estudos nessa área pela *Academy of Management*, em 1987, que definiu o empreendedorismo como:

O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, gerentes-proprietários e o relacionamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico.

⁴ - DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999, p. 207.

⁵ - Gimenez, Inácio e Sunsin apud SOUZA, 2001, p.10.

1.3 OBJETIVOS

A literatura de Administração tem por Objetivo “os padrões de sucesso” estabelecidos para a avaliação do trabalho, bem como formular os objetivos ao autor do projeto as etapas contidas no seu decorrer, ou seja, “os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto”. Roesch⁶ indica que os objetivos são importantes para diferentes fins e ocasiões, mas principalmente para formular “objetivos-meios”, no que tange aos resultados e processos, e para formular “objetivos realistas”, de modo a compreender e antever as ferramentas disponíveis na etapa inicial do projeto.

Assim, devem ser classificados do genérico para o específico, ou seja, do Objetivo Geral para os Objetivos Específicos. Entende-se por Objetivo Geral o propósito do trabalho, e a sua definição define as etapas subseqüentes do trabalho. “O Objetivo Geral é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos [...] No entanto, a formulação de um objetivo geral não é suficiente para dar a idéia de como o trabalho será desenvolvido.”⁷

Por isso a importância de se ter claros os Objetivos Específicos, pois assim é possível se dimensionar as etapas subseqüentes. Roesch define que

Os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral. Assim, no caso da formulação de um plano ou sistema, por exemplo, os objetivos passam a ser claramente associados às etapas do plano e normalmente a literatura aponta informações de fases ou etapas a cumprir. Estas passam a constituir objetivos específicos.⁸

1.3.1 Objetivo Geral

No trabalho em questão, o objetivo geral pode ser apreciado na definição dos conceitos norteadores da empresa (ver em Plano de Negócio), ali classificado como

⁶ - ROESCH. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. Atlas, 2005, p. 96.

⁷ - Ibid., p. 97.

⁸ - Ibid.

Missão, o qual se traduz na seguinte frase: “Proporcionar entretenimento e encontros entre amigos regados a sucos, coquetéis e sanduíches de alta qualidade em um ambiente aconchegante e acolhedor.”

Para o trabalho em si, o objetivo central passa pela estruturação e proposição de um plano de negócio que se mostre viável e que gere uma empresa saudável em todos os seus aspectos: lucrativo, gerencial, social, entre outros. À luz desta proposição, comprovar a importância dos conceitos de Empreendedorismo no âmbito das pequenas e médias empresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral expresso acima, os objetivos específicos abarcam o universo da *práxis*, explicitando as diretrizes operacionais do funcionamento da empresa.

No caso da San Santile, seus objetivos específicos respondem à intenção da montagem de um plano de negócios. Sua formulação respeita a especificidades inerente a este tipo de trabalho, ou seja, é clara e diretamente associada às etapas do plano (ver em Plano de Negócio). Para o trabalho, os objetivos específicos se relacionam a:

- Realizar uma análise do mercado, considerando as características da concorrência e identificando os fornecedores de forma a avaliar o mercado-alvo e definir os objetivos e metas para o negócio;
- Comprovar a viabilidade de um negócio em um cenário competitivo tendo como ferramentas a criatividade e a diferenciação;

- Demonstrar a possibilidade de estabelecer contato e estreitar relacionamento com o público-alvo do negócio proposto, oferecendo-lhe formas atrativas de entretenimento;
- Comprovar a aprovação por parte do público de produtos e conceitos já aceitos no mercado, agora, nos atuais contextos social e de mercado;
- Extrair e aplicar em um negócio atual as mesmas práticas que tiveram sucesso no passado;
- Contribuir para o desenvolvimento e a disseminação das idéias do Empreendedorismo;

1.4 JUSTIFICATIVA: O PORQUÊ DO PLANO E O PORQUÊ DE EMPREENDER

A justificativa visa apresentar as razões pelas quais o projeto existe. “Dependendo da natureza da proposta, podem haver várias justificativas”, ressalta Roesch⁹, sendo possível justificá-lo por sua 1) oportunidade, 2) viabilidade e, 3) importância. No entanto, no campo do Empreendedorismo, mais pragmático e vivencial, as justificativas para a existência de um projeto são mais complexas, podendo variar conforme a natureza, as condições e a intenção do seu executor, o empreendedor. Segundo Dolabela, os empreendedores podem ser divididos em duas categorias: os voluntários e os involuntários¹⁰, definição esta que será discorrida melhor na parte 3 deste trabalho (Revisão da Literatura). Para o momento, o que se subtrai desta classificação é que, a depender da intencionalidade e situação do empreendedor ao iniciar um negócio (voluntária ou involuntariamente), a própria tipologia do negócio em si será delineada. A tendência, seguindo na mesma linha de pensamento de Dolabela,

⁹ - Ibid., p. 99.

¹⁰ - DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999.

de uma empresa cujo começo seja tipo “estilo de vida” seja principiada pelas mãos de um empreendedor voluntário, aquele que tem intenção de iniciar um negócio que sonhou ou planejou, é muito maior do que aquele novo empresário que, involuntariamente, teve que começar um negócio por situações muitas vezes alheia ao seu desejo.

Entretanto, a subdivisão adotada por Roesch, (itens de importância, viabilidade e oportunidade) dão uma dimensão didaticamente mais adequada para este trabalho, de modo que expressam:

➤ Oportunidade: Tendo em vista o cenário político-econômico, social e até sócio-ambiental, é possível medir os objetivos-fins do negócio (eficácia, eficiência, qualidade, motivação, desempenho, entre outros) tendo em vista que estes podem ser atingidos de vários meios¹¹. A depender do tipo de negócio, seu conceito e sua implementação, esta oportunidade pode mostrar-se mais ou menos favorável.

As oportunidades que se apresentam para o negócio da San Santile são várias. O principal deles é a constatação do aumento do número de jovens e jovens-adultos na sociedade porto-alegrense em situação de solidão e em busca de companhia. Esta busca, no entanto, esbarra na mesmice dos diversos estabelecimentos de alimentação e entretenimento, oferecendo a este público pouca diferenciação. A procura por um local agradável, descontraído e onde se busque novas amizades é escasso, denotando uma forte oportunidade no mercado. Acrescentam a este fator o também crescente consumo por *singles* e público noturno de produtos e serviços em bares, restaurantes e afins com nesta época de crise, visto que as pessoas se sentem temporariamente impossibilitadas de adquirirem bens de maior valor, disponibilizando, assim, maior parcela de seus gastos a bens de consumo não-duráveis¹².

¹¹ - ROESCH. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. Atlas, 2005.

¹² - VALOR Online. *Brasil tem 3ª maior alta de consumo de não duráveis entre 11 mercados*. Segundo a reportagem, pesquisa da Latin Panel em 11 mercados da Europa, Ásia e América Latina, mostram que, mesmo com a crise atual nos mercados, o Brasil está na terceira posição como mercado de maior expansão em volume de compras de bens não-duráveis, atrás apenas de China e Polônia. Entre os setores que apresentam crescimento está o de Alimentos e Bebidas, com alta de 9% no seu consumo

➤ **Viabilidade:** Essencial para a verificação da possibilidade de se implementar ou não um negócio, a avaliação da viabilidade passa por três fatores: complexidade do negócio, custo do mesmo e acesso à informação. Embora seja necessário um mínimo de estrutura para o pontapé inicial de um negócio, este está, antes de tudo, diretamente ligado ao cumprimento do planejamento. Típico desafio de um empreendedor, a questão da viabilidade mostra que, se for conseguido cumprir as metas, a tendência é que o projeto se mostre viável, o que talvez não acontecesse caso a gestão dos processos iniciais não dessem certo.

A San Santile a viabilidade se demonstra, a começar, pelo seu porte, tendo em vista que a maior facilidade de se abrir uma pequena empresa visto o seu menor custo de investimento inicial se comparado ao necessário para abrir uma média ou grande empresa. O fato de esta estar localizada em um bairro tradicionalmente procurado pelas pessoas – incluindo seu público-alvo – para entretenimento noturno também o torna mais facilmente visível. A boa localização, de fácil acesso e visualização, favorece este fator. Importante ainda mencionar o sucesso de experiências anteriores por sua diretora em ocasiões em que puderam ser postos em prática serviços e produtos que serão novamente aplicados neste novo negócio.

➤ **Importância:** Também é fundamental avaliar o quanto este projeto pode ser importante para todos que de alguma forma se envolvem com este. Roesch salienta, quanto à importância do negócio que

É sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas da administração. Neste sentido, um caminho para justificar a importância do projeto é recorrer aos objetivos-fins do plano ou programa que se está propondo implementar ou avaliar [...] Definir se um projeto é importante desperta a questão: importante para quem? As razões podem estar relacionadas com os objetivos da empresa, com o bem-estar dos empregados, com a sociedade ou com o ambiente.

Métodos e instrumentos de Administração de Empresas são normalmente concebidos para buscar atingir primeiramente objetivos empresariais, como eficiência, a produtividade, a qualidade do produto ou serviço, a lucratividade, a sobrevivência ou liderança da empresa no mercado. Entretanto, o alcance destes objetivos muitas vezes requer a cooperação dos empregados, o aval dos acionistas, a colaboração entre as empresas no mercado, a aceitação da comunidade. E, mais a mais, observa-se que a questão da responsabilidade social da empresa em relação aos empregados, consumidores e meio ambiente tem sido incorporada ao discurso empresarial.¹³

Dispondo destes conceitos, pode-se afirmar que a San Santile carrega importância dentro do contexto empresarial local, tendendo a ampliar sua relevância no mercado. A criação de postos de trabalho, diretos e indiretos (principalmente em se tratando de um período de recessão econômica), a contribuição para a economia local e a disseminação da cultura empreendedora são suficientes para justificar o valor do negócio.

¹³ - Ibid., p. 99.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será necessária a avaliação de dois conceitos, os quais delineiam o trabalho em seu todo: o plano de negócios e o empreendedorismo. Deste modo, a revisão será dividida em duas grandes partes, uma destinada a cada um destes conceitos.

2.1 PLANO DE NEGÓCIO

Freqüentemente criticado por ser “um sonho de glórias”, o plano de negócio é, seguramente, o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial de um negócio. É provável que potenciais investidores não cogitem investir em um novo empreendimento enquanto o plano de negócio não estiver completado, por exemplo. Além disso, ajuda a sustentar no empreendedor a perspectiva do que precisar ser realizado¹⁴.

2.1.2 Conceito

O plano de negócio, por definição, é um documento escrito que descreve e analisa minuciosamente um negócio em particular. Este fornece informações detalhadas e completas sobre o plano de negócio a curto e longo prazos. Segundo Robert Hisrich e Michael Peters, “o plano de negócio é um documento descrevendo todos os elementos e estratégias internos e externos relevantes para dar início a um novo empreendimento”¹⁵.

Antes de iniciar a elaboração do plano de negócio o futuro empreendedor deve definir seu objetivo, isto é, se o plano se destina exclusivamente a orientar as ideias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento ou se, por outro lado,

¹⁴ - HISRICH; PETERS. *Empreendedorismo*. Bookman: Porto Alegre, 2004.

¹⁵ - Ibid.

destina-se também ou somente a atrair possíveis investidores. O primeiro é um plano de negócio operacional, e o segundo feito com o fim de obter recursos para a viabilização do projeto¹⁶.

O plano de negócio contém uma série de informações que visam transmitir aos potenciais investidores um conhecimento aprofundado do negócio. Assim, os investidores serão capazes de entender os pontos fortes e fracos do negócio, identificando seu potencial atual.

Um plano de negócio deve:

- Ajudar a gerência a obter várias fontes de financiamento;
- Identificar os pontos fortes e fracos do negócio;
- Apresentar detalhes corretos sobre o negócio, como o desempenho no passado (quando de um negócio já existente), no presente e no futuro;
- Fornecer projeções detalhadas sobre a empresa;
- Discutir os aspectos financeiros envolvidos no início ou na expansão do negócio;
- Orientar a gerência a seguir os passos adequados para desenvolver e sintonizar um negócio;
- Definir metas de curto, médio e longo prazos, bem como estabelecer objetivos claros;

¹⁶ - DEGEN. *O empreendedor*. Makron Books: São Paulo, 1989.

- Fornecer respostas e informações a qualquer potencial investidor, de forma a dar-lhe condições de determinar se a empresa representa um investimento correto para ele;
- Fornecer um cronograma de fatos e índices financeiros com os quais a empresa possa comparar seus resultados reais;
- Manter o foco no negócio;
- Aumentar as possibilidades de sucesso;
- A probabilidade de se conseguir financiamento depende da exatidão e da abrangência do plano de negócios.
- Ajudar a gerência a obter várias fontes de financiamento;
- Identificar os pontos fortes e fracos do negócio;
- Apresentar detalhes corretos sobre o negócio, como o desempenho no passado (quando de um negócio já existente), no presente e no futuro;
- Fornecer projeções detalhadas sobre a empresa;
- Discutir os aspectos financeiros envolvidos no início ou na expansão do negócio;
- Orientar a gerência a seguir os passos adequados para desenvolver e sintonizar um negócio;

- Definir metas de curto, médio e longo prazos, bem como estabelecer objetivos claros;
- Fornecer respostas e informações a qualquer potencial investidor, de forma a dar-lhe condições de determinar se a empresa representa um investimento correto para ele;
- Fornecer um cronograma de fatos e índices financeiros com os quais a empresa possa comparar seus resultados reais;
- Manter o foco no negócio;
- Aumentar as possibilidades de sucesso;
- A probabilidade de se conseguir financiamento depende da exatidão e da abrangência do plano de negócios.

2.1.3 Estrutura

O plano de negócio deve conter uma parte introdutória, geralmente elaborada por último, quando se tem posse do todo do projeto. A Folha de Rosto deve conter as seguintes informações: Data, Logotipo da empresa, Nome da empresa, Endereço, E-mail, Telefone da empresa e Telefone do escritório e das casas do empreendedor e dos principais funcionários.

No Índice devem aparecer listadas todas as seções e subseções do plano de negócio.

Já o Sumário Executivo é onde se concentra o conteúdo em si do documento. Esta é a parte do plano que deve conquistar o leitor, pois trata-se de um extrato competente e motivante do plano de negócio. Questões básicas como: qual a área, o

produto ou serviço, o mercado, a fatia de mercado que se pretende obter, enfim, tudo sem ater-se a detalhes secundários, mas colocado de maneira clara, objetiva e sucinta¹⁷.

O sumário executivo é a parte mais importante de qualquer plano de negócio, e deve ser escrita quando o plano, em termos de estratégia e conceito, estiver concluído. Se não for possível vender um plano de negócio no sumário executivo, este tem menor possibilidade de ser lido; conseqüentemente, prejudicando a continuidade do projeto.

Deve-se incluir:

- Descrição do negócio – Especificar o que é o negócio o porque obterá sucesso;
- Declaração de Missão, Princípios e Visão – Define onde se deseja estar, como chegar lá e o que torna o negócio único;
- Oportunidades para o negócio – Contextualiza o mercado: quem são os concorrentes, qual a estratégia de marketing e de vendas que será empregada, etc.;
- Informações financeiras – Informa qual a estimativa do potencial de rentabilidade, quais as projeções de vendas, qual o potencial de crescimento, o pessoal necessário, qual o produto e/ou serviço, etc.

Na descrição da estrutura de um plano de negócio deve-se observar qual o Tipo de Negócio no qual se atuará, acompanhando um dos três setores econômicos: Indústria, Comércio ou Serviço. A depender desta escolha, determinados questionamentos se fazem imprescindíveis, tais como:

¹⁷ - RESUMÃO. *Como Desenvolver um plano de negócios*: Barros, Fischer & Associados: São Paulo, 2006.

➤ Industrial:

- Quem são os concorrentes?
- Existe pessoal qualificado para ser contratado?
- Os produtos serão fabricados para estoque ou por encomenda?
- Quando será produzido?
- Qual será a quantidade de produção?

➤ Comércio:

- De que forma o negócio se manterá atualizado com as tendências de mercado e às mudanças de preferência do consumidor?
- Como serão realizadas as campanhas de publicidade?
- Quanto será investido em estoques?
- A loja deverá estar localizada em shopping ou em rua comercial?

➤ Serviço:

- As habilidades são melhores do que as dos concorrentes?
- Deve-se insistir em receber apenas pagamento à vista?
- Como identificar os mercados a serem atendidos?

- Deve-se considerar a possibilidade de se abrir uma franquia?
- Como identificar a vantagem competitiva do negócio?
- A lista de clientes é suficientemente grande ou o negócio tem de começar do zero?
- Explique como o seu produto ou serviço se diferencia do produto ou serviço dos seus concorrentes;
- Explique a estrutura legal da empresa, sendo o mais preciso possível. Ela possui um só proprietário ou é uma sociedade limitada, simples ou S.A?
- Especifique se o negócio é novo ou informe a quanto tempo está operando;
- Forneça um panorama rápido da evolução do negócio desde o início até o momento. Certifique-se de contratos, patentes e todas as pesquisas de mercado que identifiquem a viabilidade do negócio;
- Descreva a equipe gerencial como um todo e também as experiências individuais;
- Indique, exatamente, quanto dinheiro foi investido e como foi gasto.
- Faça um resumo do desempenho financeiro, identificando a receita líquida e o lucro operacional do projeto.
- Detalhe a estrutura de remuneração dos diretores.

2.1.3.1 Localização

A localização para os negócios de indústria passa por algumas questões fundamentais. Uma delas é: Onde a maior parte da base consumidora está localizada? Isso deve influenciar nos gastos como transporte, podendo ser avaliada caso a caso. O mesmo ocorre com a questão dos fornecedores, cuja localização é essencial para o funcionamento da empresa.¹⁸

Os mesmo questionamentos se aplicam a serviço e comércio:

➤ Serviço:

- Onde o negócio se localizará?
- Quão distantes estão os clientes?
- A localização é acessível ao público-alvo que se quer atingir?
- A infraestrutura do local é apropriada ao tipo de clientela (instalações, estacionamento, etc)?

➤ Comércio:

- Qual será o horário de funcionamento?
- Onde o estacionamento ficará localizado?
- Existe bastante passagem de pedestre pela região?

¹⁸ - Ibid. et. al.

- A entrada da loja é acessível?
- Quais as características demográficas da região?¹⁹

2.1.3.2 Processo

Este item se refere a como o produto/serviço será fabricado/feito. Portanto devem ser considerados aspectos como o estágio do desenvolvimento e as dificuldades existentes para este desenvolvimento. Quais associações do setor a empresa se filiara, bem como se existem diretrizes do ramo industrial a serem seguidas (PGQP, sistemas de qualidade internos, 5's, etc) ou regulamentos do setor que devem ser respeitados também devem ser levados em consideração.

- Ainda há outros questionamentos pertinentes, tais como:
- Existe legislação específica que o corpo administrativo deve seguir?
- Quem são os fornecedores para este negócio?
- Quais são os seus preços, tempos e condições?
- Existem fornecedores alternativos para backup?

➤ Processo de produção:

- Quais são as exigências básicas para o negócio? Considerar o espaço territorial, equipamentos, e espaço para escritórios. O corpo administrativo deve estar familiarizado com estes custos
- Quando a produção do produto/serviço efetivamente começará

¹⁹ - Ibid. et. al.

- Quanto tempo levará para produzir?
- Conhecer os custos de todos os materiais
- Quem fará as compras dos componentes necessários para a produção?
- Qual será o sistema para controlar o estoque?²⁰

2.1.4 Conceito de Negócio

Para a identificação do seu próprio negócio, o empreendedor deve se responder a algumas perguntas, tais como “quem é mesmo e seu cliente?”, “qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço?” ou ainda “Quem são ou quais são os seus concorrentes?”.

Alguns autores respondem a estas perguntas. Paulo de Vasconcellos Filho e Dernizo Pagnocelli, em seu “Construindo estratégias para vencer”, negócio é “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”²¹.

Já Ronald Degen (1989) entende que o conceito de negócio

deve descrever claramente a necessidade do grupo de clientes que ele pretende atender, com algo – produto ou serviço – que ele sabe fazer, a um custo que estes clientes estão dispostos a pagar.²²

Uma vez definido o negócio, é importante o compartilhamento do conceito do negócio com toda a equipe. É fundamental o conhecimento por parte da equipe uma vez que isso gera alguns benefícios como focar no diferencial competitivo e orientar

²⁰ - Ibid.

²¹ - FILHO; PAGNOCELLI. *Construindo estratégias para vencer*. Campus: Rio de Janeiro, 2001, p. 53.

²² - Ibid., p. 54.

diversos aspectos do negócio, como os investimentos, o marketing, o treinamento e o posicionamento estratégico. O mesmo se aplica à concorrência, ajudando a identificá-lo. Ainda, ajuda a conquistar mercado e a criar um mercado futuro.

No entanto, mais do que tudo é imprescindível, para poder conceituá-lo e defini-lo, a definição dos conceitos norteadores do negócio: Missão, Princípios, Visão e Objetivos.

2.1.5 Missão

Para se definir a Missão uma empresa deve-se, Inicialmente, responder a quatro questionamentos:

- 1) O que faz a empresa?
- 2) Como ela faz?
- 3) Onde ela faz?
- 4) Com qual responsabilidade social?

A Missão, por conceito, é a razão de existir da empresa no seu negócio. Segundo o legendário empresário norte-americano David Packard (nada mais, nada menos do que o “P” da marca HP), “uma empresa só é criada para permitir que um grupo de pessoas consiga concretizar uma missão que não conseguiriam realizar isoladamente”²³

Estabelecer uma Missão em uma empresa traz benefícios como:

²³ - Packard apud FILHO; PAGNONCELLI. *Construindo estratégias para vencer*. Campus: Rio de Janeiro, 2001, p. 74.

- 1) Orienta a “partida”
- 2) Evita a armadilha do sucesso
- 3) Funciona como “farol alto”
- 4) Atrai, motiva e retém talentos
- 5) Orienta a formulação dos objetivos
- 6) Ajuda a aumentar a produtividade²⁴

É de imaginar que, dada a complexidade de cada um destes itens, a dificuldade seja grande para conseguir elaborá-los. Tendo isso em vista, Filho e Pagnocelli elencam dicas que para a definição da Missão de uma empresa. A primeira diz que a Missão deve ser a “carteira de identidade” da empresa, ou seja, identificá-la diante das demais, além de necessariamente explicitar o negócio da empresa. Todavia, para que haja o melhor entendimento, sua explicação deve ser concisa e objetiva. Depois de ser explicitada, a Missão pode ser detalhada, mas, segundo os autores, não basta explicitar: é preciso divulgar. “A Missão precisa ser assimilada e, para tanto, precisa ser entendida de uma maneira uniforme por toda a equipe da empresa”.²⁵

2.1.6 Princípios

Valores, Credo, Política, Filosofia. Todos estes termos, no meio empresarial, podem ser sinônimos de uma coisa: Princípios. Este conceito em uma empresa define os seus valores, explicitados e implantados. É a sua Cultura.

²⁴ - Ibid..

²⁵ - Ibid..

Ao se ter claros, divulgados e implantados seus valores ou princípios uma empresa beneficia-se com os seguintes ganhos:

- Cria um diferencial competitivo
- Baliza o processo decisório
- Orienta o comportamento
- Baliza as estratégias
- Orienta o recrutamento, a seleção e o treinamento

Os autores defendem que existem três etapas para a montagem dos princípios: a identificação, explicitação e implementação. No seu best-seller “Teoria Z”, William Ouchi, diz que

“Uma filosofia pode ajudar uma organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante. Também oferece eficiência em planejamento e coordenação entre as pessoas que compartilham uma mesma cultura”²⁶

Filho e Pagnoncelli colocam que há três dicas para a implementação dos princípios,

- 1) Tornar inesquecível os princípios
- 2) Detalhar os princípios
- 3) Não basta explicitá-los, é preciso divulgar. Muitas empresas usam um acróstico

²⁶ - Ouchi apud FILHO; PAGNONCELLI. *Construindo estratégias para vencer*. Campus: Rio de Janeiro, 2001, pág. 139.

2.1.7 Visão

A Visão pode funcionar como um “sonho” ou como o desafio estratégico de um empreendimento. O sonho representa a explicação de como se quer a empresa no futuro e o que se pretende com ela, Há críticas quanto a este modo de pensar, visto que o fato de não se dizer como se quer que aconteça é tido, pelos críticos, como uma simples vontade sem a ponderação da realidade prática, esvaindo-se apenas em conceito.

Afora destas discordâncias, Filho e Pagnocelli vêem que a visão serve para envolver e motivar a equipe, mantendo sempre uma flexibilidade mas muito persistente para que se consiga conquistar o comprometimento da equipe em alcançar o que foi projetado na visão.

2.1.8 Objetivos

Os objetivos são resultados quantitativos que a empresa pretende alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão, sendo compreendida tanto no ambiente atual quanto no futuro. Para se extrair os objetivos é necessário fazer uma análise do ambiente da empresa e, assim, detectar o que é realmente importante para ela.

A definição dos objetivos gera os seguintes benefícios, uma vez que:

- Detalham e quantificam a visão;
- Orientam o processo decisório;
- Fundamentam a avaliação de desempenho;
- Orientam o plano de investimentos;

- Levantam uma “bandeira”, ou seja, definem uma meta;
- Tiram a empresa da “zona de conforto”
- Orientam a formulação de estratégias.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Segundo Timmons²⁷, “o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século 21 mais do que a Revolução Industrial foi para o século 20”. Para Filion Empreendedorismo merece ainda outro enfoque, complementar ao de Timmons²⁸:

(...) um indivíduo criativo, marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, possuindo um alto nível de consciência do contexto de referência para detectar oportunidades de negócios, buscando uma aprendizagem continuada a respeito de oportunidades de negócios e revelando um processo de tomada de decisões com risco moderado visando à inovação.

Dolabela resgata que o termo Empreendedorismo é uma livre tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, e designa uma área de grande abrangência que trata de outros temas que não somente da criação de empresas. Na sua visão, Empreendedorismo está ligado também a:

- Geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- Empreendedorismos comunitário (como as comunidades empreendem);
- Intra-empreendedorismo (empregado empreendedor);

²⁷ - Timmons apud DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999.

²⁸ - FILION. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999..

- Políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Contudo, antes de mais nada empreendedor é, como define Filion²⁹, “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. De características marcantes e complementares, um empreendedor é, *a priori*:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja esta;
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;

Contudo, não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não a inove, mas somente gerencie o negócio.

2.2.1 Natureza e desenvolvimento do Empreendedorismo

Para Hisrich e Peters, o Empreendedorismo vem da Idade Média, e desenvolveu-se ao longo dos tempos conforme as necessidades encontradas no mercado (ver tabela abaixo³⁰). A teoria do Empreendedorismo e do termo empreendedor origina-se do francês, e significa aquele que está entre ou estar entre.

Idade Média: Participante e pessoa encarregada de projeto de produção em grande escala.

Século XVII: Pessoa que assume riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.

1725: Richard Cantillon – Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.

²⁹ - Filion apud DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999, p. 75.

³⁰ - HISRICH. PETERS. *Empreendedorismo*. Bookman: Porto Alegre, 2004 p. 27.

1803: Jean Baptiste Say – Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.

1876: Francis Walker – Distinguiu entre os que forneciam fundos e os que recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.

1934: Joseph Schumpeter – O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.

1961: David McClelland – O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.

1964: Peter Drucker – O empreendedor maximiza oportunidades.

1975: Albert Shapero – O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.

1980: Carl Vesper – O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

1983: Gifford Pinchot – O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.

1985: Robert Hisrich – O Empreendedorismo é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Quadro 1: Desenvolvimento do Empreendedorismo ao longo da História Moderna

Tantos conceitos e definições, segundo Dolabela, são o ponto de partida dos pesquisadores para o estudo das condições que levam o empreendedor ao sucesso. É por meio desse entendimento que é possível ensinar alguém a ser um empreendedor. Por isso, o estudo do perfil do empreendedor é tema central das pesquisas e tem sido de grande valia para a educação na área em nível acadêmico.

O empreendedor enquadra-se em dois tipos de perfis básicos: os *voluntários*, aqueles que têm motivação para empreender, e os *involuntários*, os que são forçados a empreender por motivos alheios a sua vontade como, por exemplo, desempregados, imigrantes, etc.

Neste contexto, faz-se cada vez mais necessário o aprendizado do Empreendedorismo. Quanto mais o assunto é estudado, mais ferramentas são colocadas à disposição de quem necessita ser empreendedor. O Empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que

vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm um modelo, alguém que os influencia. Os exemplos dos empreendedores voluntários passam a ser estudados para serem passados aos involuntários.

As culturas que valorizam um empreendedor possuem, assim, mais empreendedores. Portanto, a percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa.

País de forte ideologia empresarial, os Estados Unidos dão um alto valor a alguém que seja o seu próprio patrão. Ter oportunidades individuais, alcançar sucesso e ganhar dinheiro são fundamentais na sociedade norte-americana – todos os aspectos valorizados também pelo Empreendedorismo. Portanto, os Estados Unidos registram alta taxa de formação de novas empresas.

Há bolsões de subculturas empresariais nos Estados Unidos, sendo as mais reconhecidas a Rota 128 (Boston), Vale do Silício (Califórnia) e o Triângulo da Carolina do Norte. Outros centros empresariais menos conhecidos são os Los Angeles, Denver, Cleveland e Austin. Estas subculturas sustentam e até promovem o Empreendedorismo – a formação de uma nova empresa – como uma das melhores ocupações. Não é de se admirar que novos indivíduos planejem ativamente novos empreendimentos nestes ambientes receptivos.

2.2.2 Empreendedorismo e desenvolvimento econômico local

O Empreendedorismo e o desenvolvimento econômico andam juntos. Esta é uma das razões para fomentar o Empreendedorismo, tendo em vista que uma localidade que tenha como cultura apoiar os empreendedores tende ao crescimento econômico.

As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem, que abram postos de trabalho e façam a Economia girar, pois as pequenas e médias empresas cumprem em grande escala com esta incumbência. Cresce a taxa de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB e a taxa de exportação.

Fernando Dolabela defende o estudo do Empreendedorismo ainda no ensino médio, ou seja, os jovens absorvendo a cultura do Empreendedorismo para que, quando cheguem na idade adulta, saibam detectar e aproveitar as oportunidades que este oferece, e assim colaborar para o crescimento do lugar onde moram e trabalham.

Outro argumento utilizado pelo autor é que o Empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, uma vez que para o empreendedor o trabalho e o prazer andam juntos. Por isso é difícil ver um empreendedor querendo se aposentar ou esperando ansioso o final da semana, tanto quanto planejando tirar férias.

De fato, existe relação entre o Empreendedorismo e o desenvolvimento local. Até o final dos anos 70, o Estado e as grandes empresas eram considerados os grandes suportes econômicos da sociedade. O endividamento crescente dos governos e o aumento da concorrência entre os mercados, bem como sua mundialização somado à intensiva utilização da tecnologia, fizeram com que este panorama transformasse a Economia da década seguinte, anos 80.

As grandes empresas passaram a produzir mais com menos empregos, os governos buscaram redimensionar seus quadros de pessoa, incidindo em muitos cortes em postos de trabalho. A partir deste cenário as pequenas e médias empresas foram a base da sociedade econômica e passaram a concorrer com o mercado internacional, com as instituições de apoio proporcionando facilidades para obtenção de financiamento e dando apoio técnico e, o mais importante, conhecimento para que as

pequenas e médias empresas sobrevivam e continuem fomentando a economia local, tendo em vista ser esta sua estrutura.

Todo este processo acontece localmente, depois se expandindo e é localmente que o Empreendedorismo deve ser difundido e as pequenas e médias empresas assumam uma posição de prioridade.

2.2.3 Tipos de Começo de Empresas

A observação da dinâmica de mercado das empresas dos Estados Unidos levam a criterizar alguns tipos de começo de empresas, com elementos que as distinguem:

- “Estilo de Vida”
- Empresa de fundação
- Empresa de alto potencial ou Gazelas

As empresas do tipo “*Estilo de Vida*” apenas sustentam seus proprietários, Não crescem, não trabalham em pesquisa e desenvolvimento e ganham, no máximo, US\$ 2 milhões ao ano.

A empresa de *fundação* é criada a partir de pesquisa e desenvolvimento e coloca as bases para uma nova área de negócios. Este tipo de empresa cresce, de 5 a 10 anos, de 40 para 400 funcionários e de US\$ 10 milhões para US\$ 20 milhões em arrecadações anuais, sendo que raramente abre seu capital.

Já a empresa de *alto potencial* é a que recebe o maior interesse de investimento e maior publicidade. Seu crescimento pode se tornar muito rápido – mesmo com este início. Após um período de 5 a 10 anos a empresa pode empregar cerca de 500

funcionários com arrecadação de US\$ 20 a US\$ 30 milhões por ano. Estas empresas com este tipo de crescimento também são conhecidas como *gazelas*.

A conclusão de que o Empreendedorismo é sensível à Economia não é antiga. De 1985 para os dias atuais o interesse nas carreiras e na educação empreendedora vêm crescendo. Atualmente o Empreendedorismo é a solução para o maior problema do mundo capitalista: o desemprego. “Empreendedorismo é uma mistura de independência, iniciativa, criatividade, risco e recompensa. E, como tendência, teremos muito estudo de Empreendedorismo para, em pouco tempo, minimizar os problemas globais atuais”³¹.

2.2.4 Preparo para Empreender um Negócio Próprio

O sucesso depende de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações. A segunda é desenvolver o conceito do negócio, identificar os riscos, procurar experiências similares para avaliar estes riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e, por fim, definir a estratégia competitiva a ser adotada.

A terceira consiste em implementar o empreendimento iniciando pela elaboração de um Plano de Negócios, definição das necessidades e recursos e suas fontes, até a sua completa operacionalização.

Para identificar as oportunidades, é importante seguir o seguinte método:

➤ Procurar identificar necessidades

Todo negócio deve atender às necessidades dos consumidores mediante oferta de algum produto ou serviço que estão dispostos a pagar. A fórmula mais fácil de

³¹ - DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999,

identificar necessidades é prestar atenção nas queixas das pessoas e tentar solucioná-las.

Todas as outras fórmulas para identificar oportunidades são particularizações desta abordagem, distinguindo-se apenas na escolha da postura do empreendedor em relação ao negócio que ele pretende desenvolver. A excessiva abrangência da identificação de necessidades, que engloba todos os tipos de negócio existentes ou a serem criados, levou os empreendedores mais experientes a procurarem focalizar melhor sua procura de oportunidades

➤ Observar deficiências

Quase todo negócio pode ser aperfeiçoado. Essa declaração é a essência do “processo de destruição coletiva” de Schumpeter. Motiva muitos empreendedores a montarem negócios semelhantes aos que já existem, mas que sejam aperfeiçoados. O empreendedor observa o negócio e vê onde este pode ser melhorado e, ao constatar os porquês, questiona se esta mudança será suficiente para atrair clientes ou não.

➤ Observar tendências

O mundo está em constante mutação decorrente da sucessão e superposição das mais diversas tendências com os mais variados ciclos de vida. Essa mutação vai desde modismos que passam em uma temporada até as evoluções tecnológicas e sociais, que chegam a se desenvolver em décadas.

➤ Derivação da ocupação atual

- *Exploração de hobbies*: São raros os *hobbies* que não representam oportunidades. Esta é a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio. Com raras exceções, os negócios baseados em *hobbies* se transformaram em grandes empresas. Os empreendedores

com este perfil não têm interesse em expandi-los. Acontece que eles querem compatibilizar o seu tempo entre o negócio e o hobby, portanto, é quase sempre uma escolha do empreendedor continuar equilibrando seu tempo para o negócio e pouco para o hobby. Isso o frustraria. Este equilíbrio mantém o crescimento do negócio moderado.

- *Lançamento de moda*: Geralmente este tipo de negócio é baseado em idéias originais que podem encantar muita gente. Mas este tipo de negócio tem como característica ser efêmero, ou seja, com um ciclo de vida curto. A reação contra algo novo é bastante comum, e por isso tende a passar rápido. O risco de fracasso deste tipo de empreendimento é, assim, muito alto.

- *Imitação do sucesso alheio*: Ao contrário do lançamento de moda, que caracteriza-se por ser um negócio de risco alto, a imitação do sucesso de outra empresa parece ter um risco menor. Porém, isso é uma “faca de dois gumes”, pois imitar alguém implica em conhecer o negócio de alguém para poder copiá-lo com correção, e isso nem sempre é possível. Muitas vezes o negócio parece estar todo à vista, mas, se na realidade, carrega toda uma gama de particularidades que não se consegue plagiar.

Quantas vezes se viu dois negócios do mesmo ramo, um ao lado do outro, e observa-se que um vende muito, enquanto que o outro não vende tanto ou quase nada, e aquele que está observando não consegue descobrir o porquê do sucesso do concorrente, bem como de seu insucesso próprio. O que explica são os pequenos segredos, que estão no modo de confeccionar o produto, no cuidado com o fornecedor, no atendimento, no marketing, etc.

Já em uma situação onde o novo empreendedor era um colaborador de uma grande empresa, este já vem com todos os pequenos segredos e o seu sucesso é bem mais provável.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa descrever como um projeto será realizado, sendo necessário, neste ponto, distinguir entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e a análise dos dados a serem coletados. Geralmente, e em conformidade com a indicação da literatura para trabalhos acadêmicos desta ordem, a sugestão é que se estabeleça na Metodologia os seguintes itens: método ou delineamento da pesquisa; definição da área ou população-alvo do estudo; plano de amostragem (se cabível), plano e técnica de coleta da dados e; plano de análise de dados³².

Todos os projetos usam algum tipo de metodologia. Especialmente para aqueles que contém pesquisa empírica, espera-se que haja especificação do seu plano ou estratégia. O delineamento da pesquisa, conforme esclarece Oppenheim (1993), consiste em tornar o problema pesquisável (...) O delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Contudo, a natureza e a diversidade projetos e casos a serem relatados podem levar a diversas formas e maneiras de se analisar um projeto. Conforme salienta Roesch, “não há um método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos sugeridos, mas espera-se que este seja coerente com a maneira como o problema foi formulado”. E completa: “O projeto pode combinar o uso de mais de um método”.

Assim, esta metodologia se baseará em três tipos de métodos, de forma a contemplar toda a complexidade do plano de negócios sugerido e as particularidades do mesmo, identificando pontos reconhecíveis e utilizáveis de cada um dos diferentes métodos. De tal modo, o delineamento que será empregado se aproximará ao máximo possível da metodologia ideal, uma vez que a própria literatura resente-se de conteúdos que justifiquem uma metodologia correta em casos já praticados³³.

³² - ROESCH *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. Atlas, 2005, p. 126.

³³ - “Em projetos de prática profissional é bastante difícil encontrar trabalhos que envolvam experimentos de campo na área de administração”. Ibid, p. 126.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho se destina a justificar a implantação de o plano de negócios da empresa de alimentação e entretenimento San Santile, cuja descrição mais bem detalhada será apresentada no capítulo 4. Com características ímpares, como o histórico de viabilidade da empresa, as pesquisas qualitativas e empíricas colhidas ao longo dos anos, a posição de pesquisadora-pesquisada de sua diretora (Sandra Pascale) ante ao método científico, entre outros, levam a se estipular um formato de metodologia próprio, porém, obviamente, baseado em referências encontradas em literatura antecedente.

Dada esta natureza particular, o propósito do projeto da San Santile enquanto plano de negócios, propõe-se a dois fins. O primeiro, Avaliação de Resultados, visto que visa “julgar a efetividade de um plano ou programa”.³⁴ Todavia, mais do que isso, a empresa cabe em uma proposta de Avaliação Formativa, a qual intenta “melhorar um programa ou plano” e, principalmente, acompanhar sua implementação³⁵, uma vez que se trata justamente de um *plano* de negócios.

Assim, para que se possa identificar as melhores variáveis metodológicas desta proposição de negócio, será necessário extrair conceitos de três métodos distintos, complementares entre si no caso em específico e ligados diretamente com a análise qualitativa. São eles: *histórico de vida*, *pesquisa-ação* e *estudo de caso voltado para práticas e estratégias*.

3.1.1 Histórias de vida

As principais fontes de pesquisa histórica são documentos, que podem ser de diversas naturezas, desde escritas até audiovisuais, passando por histórias orais, artefatos, etc. Portanto, embora muitas vezes seja relacionada diretamente ao

³⁴ - Ibid, p. 127.

³⁵ - Ibid, p. 127.

instrumento documental, o método da história de vida “possibilita aos pesquisadores uma ferramenta para acessar o sentido de realidade que as pessoas desenvolvem sobre o mundo, e tenta dar ‘voz’ a esta realidade”.³⁶

Para o estudo em questão, será usada a técnica do histórico de vida para trazer à luz acontecimentos que ocorreram ao longo de aproximadamente 20 anos envolvendo a diretora da San Santile. Será empregada a técnica de Denzin³⁷, que identifica nove passos para a montagem de um estudo de história de vida. Os quais são:

- 1 – Definição de problemática e questões da pesquisa;
- 2 – Seleção do sujeito (Sandra) a ser investigado (auto-investigação);
- 3 – Identificação dos eventos e experiências de vida que dizem respeito à pesquisa;
- 4 – Interpretação do sujeito pesquisado (Sandra) dos eventos históricos levantados, de forma a ordená-los corretamente e validá-los para a obtenção de um resultado real;
- 5 – Análise preliminar (primeira avaliação);
- 6 – Análise crítica (segunda avaliação);
- 7 – Teste de hipóteses e reavaliação da interpretação;
- 8 – Organização do relato e;

³⁶ - Musson apud ROESCH, p. 168.

³⁷ - Denzin in ROESCH, p. 168.

9 – Conclusão, extraindo as proposições de melhoria, expressos na análise SWOT (FOFA) (ver no capítulo 4).

Este método servirá, então, para pontuar momentos históricos relevantes para a pesquisa e para o trabalho como um todo.

3.1.2 Pesquisa-ação

Bastante mais realista e baseada no resultado real que se possa extrair de uma pesquisa, a pesquisa-ação caracteriza-se por ser uma análise qualitativa que leva em consideração o desenvolvimento de componentes analíticos, conceituais e categóricos a respeito do objeto estudado, deixando de lado técnicas altamente preconcebidas e quantitativas.

Para o caso em análise, valer-se-á de maneira abrangente das características da pesquisa-ação, como o envolvimento presencial do pesquisador (aqui, pesquisado também) contido necessariamente neste tipo de pesquisa, bem como o seu enfoque de qualitativo, que relaciona teoria com a prática. “Na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática”.³⁸ Este ato é justamente parte fundamental da San Santile e de sua proposta de negócio: buscar na *teoria* e no conhecimento acadêmico conclusões que interpretem as ações empregadas no passado na *prática*, reavaliando-as para o uso no presente.

3.1.3 Estudo de caso voltado para práticas e estratégias

“Sem o propósito de ilustrar ou construir teorias, muitos estudos de caso em Administração relatam práticas e estratégias organizacionais.”³⁹ Esta afirmação vai ao encontro da proposta deste plano de negócios tanto de avaliar seus resultados quanto de averiguar sua formação. Roesch complementa esta idéia ao referir que

³⁸ - Ibid, p. 156.

³⁹ - Ibid., p. 252.

“normalmente, eles [*estudos de caso*] não incluem discussão teórica, mas podem referir-se à literatura da área ou comparar resultados encontrados com casos semelhantes”.⁴⁰

Aqui, novamente pontos particulares da San Santile obrigam a se atentar a duas questões. A primeira é que o “caso semelhante” referido pela autora é, neste caso, justamente o próprio negócio sugerido no plano de negócio em sua montagem e os aspectos que deste se dispõem, como a direção da mesma empresária ontem e hoje, a idéia de utilização dos mesmos produtos, da mesma proposta, etc.

Ligado ao conceito de *benchmarking*, o estudo de caso voltado para práticas e estratégias, no caso da San Santile, funcionará, sim, como uma espécie de “*auto-benchmarking*”. Assim, o estudo passará diretamente pelo método proposto na *história de vida* por Danzin, do qual suscitarão necessariamente os resultados daqui esperados, e pela pesquisa-ação, no sentido de apresentar resoluções para implementação imediata.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Por se tratar de uma espécie de negócio em que o fator humano é preponderante, a San Santile precisa ter bem claro o público-alvo ao qual se destinará. Deste modo, obter o máximo de informações possível a respeito do universo da população-alvo é de fundamental importância para o sucesso do negócio. Dolabela destaca que não basta o empreendedor ter vontade, energia e liderança: é imprescindível “compreender o setor”.⁴¹ Entre estes fatores a serem apreendidos está o perfil do cliente a quem se quer atingir, dos principais concorrentes e dos fornecedores.

3.2.1 População 1: Público-alvo

⁴⁰ - Ibid., p. 252.

⁴¹ - DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999, pág. 179.

A população-alvo da pesquisa coincide com o público-alvo potencial da casa. Por isso, a pesquisa se voltará ao público jovem e jovem-adulto de ambos os sexos moradores de Porto Alegre e Região Metropolitana, cujo perfil profissional é de estudantes universitários, jovens profissionais do mercado e uma faixa que vai de novos empresários a profissionais e executivos já estabelecidos no mercado. Social e economicamente falando, este público pertence às classes A e B na faixa etária dos 19 aos 39 anos.

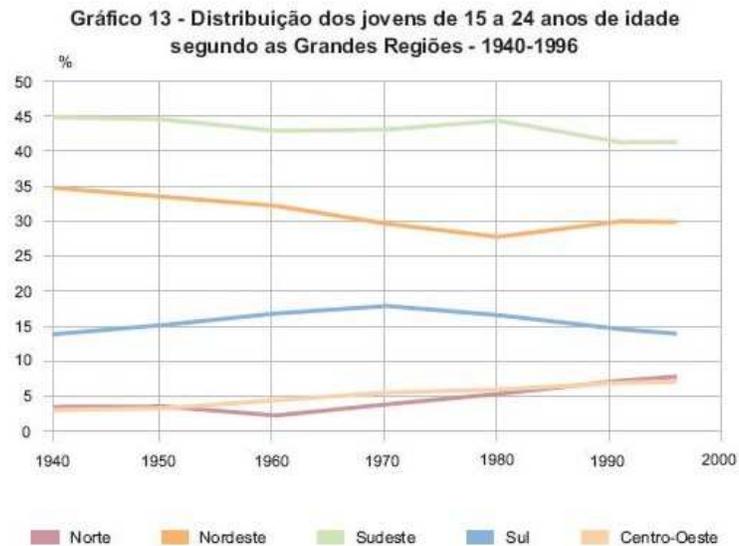
A aposta neste recorte não, com efeito, aleatório. Mais do que a semelhança com o público freqüentador do bairro onde o San Santile ficará situado, tendo em vista a diversidade de casas voltadas a este na região, a escolha por esta população-alvo é fruto de pesquisas empíricas realizadas ao longo de 27 anos (1983 a 2007) em diferentes situações de pesquisa – direto com o consumidor, eventos pontuais, relançamento, entre outros.

Tendo em vista a relevância do fator público no negócio da San Santile, e levando em consideração as mudanças no mercado e perfil do consumidor, há de se levantar dados que atualizem este público, de modo a utilizar ferramentas aplicadas – mesmo que com sucesso – no passado no atual cenário. Os novos gostos, a maior e crescente relação com a tecnologia, os fatores sociais e econômicos, enfim, torna-se fundamental que estes pontos sejam traçados para a obtenção de uma população-alvo fiel à proposta.

O dado mais importante destes é o aspecto das relações sociais, o que se pode classificar como um aumento da do fator “solidão” entre o público jovem e jovem-adulto. Informação divulgada em reportagem da Rede Globo de Televisão, em abril deste ano, aponta que no Brasil contabilizam-se mais de 50 milhões de jovens acima dos 14 anos de idade em busca de um parceiro ou parceira⁴².

⁴² - GLOBO Repórter. *Mais de 50 milhões de brasileiros estão em busca de amor*. 05/06/09 - 22h15 - Atualizado em 06/06/09 - 00h41 Disponível em: <http://g1.globo.com/globoreporter/0,,MUL1185002-16619,00-MAIS+DE+MILHOES+DE+BRASILEIROS+ESTAO+EM+BUSCA+DE+AMOR.html>. Acessado em 8 de junho de 2009.

De fato está se falando de um contingente numeroso da população brasileira. Somente a região Sul, responde por 14% do total da população jovens de 15 a 24 anos no Brasil segundo último Censo Demográfico da População Jovem realizado pelo IBGE⁴³, a terceira posição entre as regiões do País, atrás apenas da região Sudeste (41,3%) e Centro-Oeste (29,9%), conforme evidenciado no gráfico 1. Na proporção de população jovem de 15 a 24 anos de idade que residem nas zonas urbanas do País, o Sul novamente se destaca, com 77,9%, novamente perdendo apenas para Sudeste e Centro-Oeste⁴⁴.



Fontes: Censo demográfico 1980. Dados gerais, migração, instrução, fecundidade, mortalidade. Brasil. Rio de Janeiro : IBGE, v.1, t. 4, n.1, 1983; Censo demográfico 1991. Características gerais da população e instrução. Brasil. Rio de Janeiro : IBGE, n.1, 1996; IBGE, Contagem da População 1996, microdados.

Gráfico 1: Distribuição dos jovens de 15 a 24 anos de idade das Grandes Regiões do Brasil

Quando o olhar se volta à população jovem de Porto Alegre, os dados se mostram ainda mais condizentes com o negócio proposto. Com um aumento da população de jovens de 15 a 24 anos de idade na ordem de 67.131⁴⁵ nos últimos anos, a capital gaúcha, cuja população total estima-se em 1.420.667, o que corresponde a

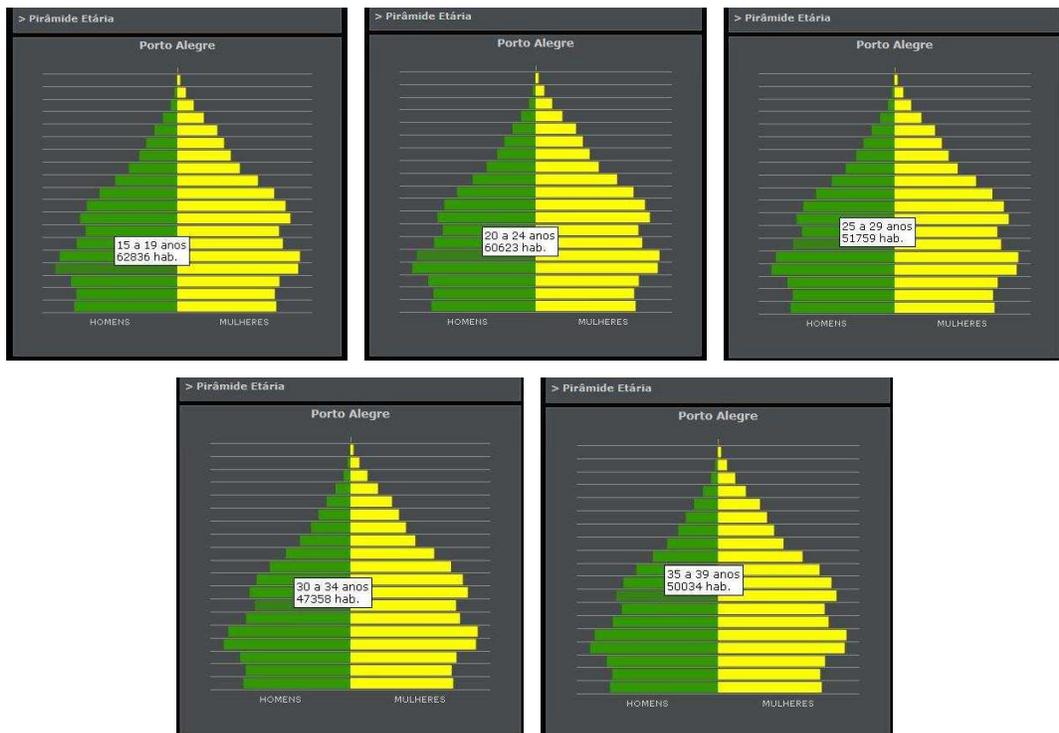
⁴³ - IBGE. *População jovem no Brasil: a dimensão demográfica*. 1996, pág. 15.

⁴⁴ - *Ibid.*, pág. 16.

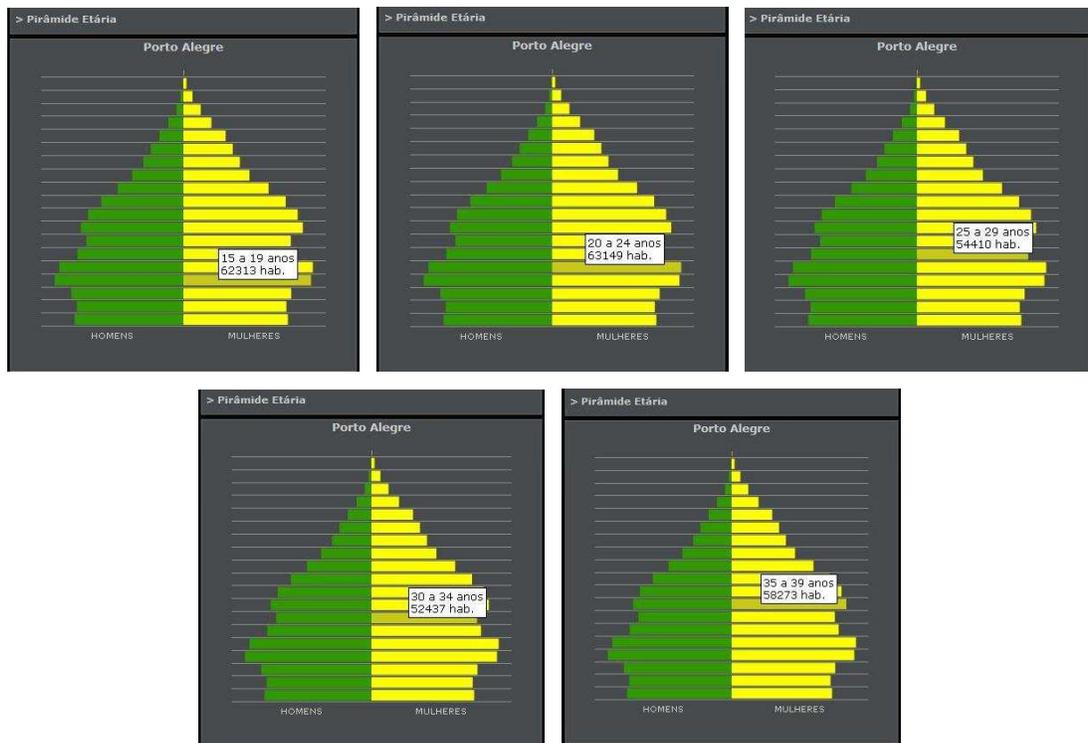
⁴⁵ - Considera-se um acréscimo a este número, tendo em vista o fato de que este dado corresponder a 1996, ano da última pesquisa do IBGE referente a este assunto disponível, levando em conta o aumento populacional crescente das regiões metropolitanas brasileiras como um todo, inclusive Porto Alegre, registrado nos últimos anos.

aproximadamente 6,3% na distribuição relativa em relação ao conjunto metropolitano. Percentualmente, este crescimento populacional dos jovens saltou 12,2 pontos desde o último censo (1991) ao referido (Tabela 4).

Mas o que mais estimula a idéia do negócio da San Santile é a proporção deste percentual de jovens somados aos dos chamados jovens-adultos, cuja idade estende-se até os 39 anos de ambos os sexos. Da população total de Porto Alegre, esta fatia perfaz 563.192 pessoas (ver Gráficos 2, 3, 4, 5 e 6, 7, 8 e 9). E, mais do que isso, atingem quase 40% da população da cidade (39,63%).



Gráficos 2, 3, 4, 5 e 6: população-alvo masculina de Porto Alegre.



Gráficos 7, 8, 9, 10 e 11: população-alvo feminina de Porto Alegre.

Acrescenta-se a isto um fator muito importante: quase 96% deste total de jovens de Porto Alegre residem nas regiões urbanas da cidade (Tabela 5).

Tabela 17 - Crescimento absoluto e relativo da população jovem de 15 a 24 anos de idade, segundo as Regiões Metropolitanas - Brasil - 1991/1996

Regiões Metropolitanas	Crescimento da população jovem de 15 a 24 anos de idade	
	Absoluto	Relativo (%)
Total	994 317	11,8
Belém	38 934	12,5
Fortaleza	56 417	11,6
Recife	32 672	5,2
Salvador	88 423	16,4
Belo Horizonte	115 253	16,9
Vitória	37 086	17,7
Rio de Janeiro	99 252	5,7
São Paulo	376 183	13,0
Cuituba	82 966	20,2
Porto Alegre	67 131	12,7

Fontes: Censo demográfico 1991. Características gerais da população e instrução. Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, n.1, 1996; IBGE, Contagem da População 1996, microdados.

Tabela 1: Crescimento absoluto e relativo da população jovem brasileira: destaque a Porto Alegre

Tabela 19 - Proporção de população jovem de 15 a 24 anos de idade, residente na zona urbana, segundo as Regiões Metropolitanas - Brasil - 1991/1996

Regiões Metropolitanas	Proporção de população jovem de 15 a 24 anos de idade, residente na zona urbana (%)	
	1991	1996
Total	96,1	95,2
Belém	70,2	63,8
Fortaleza	97,6	97,8
Recife	94,3	94,5
Salvador	97,1	96,5
Belo Horizonte	94,8	93,9
Vitória	98,1	98,5
Rio de Janeiro	99,1	99,1
São Paulo	97,8	96,4
Curitiba	91,6	91,8
Porto Alegre	96,3	95,5

Fontes: Censo demográfico 1991. Características gerais da população e instrução. Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, n.1, 1996; IBGE, Contagem da População 1996, microdados.

Tabela 2: Proporção da população jovem urbana das capitais

3.2.2 População 2: Concorrentes

Por se tratar de um tipo de negócio que conta com um grande contingente de concorrentes, tendo em vista situar-se em um bairro caracteristicamente boêmio, a San Santile ficaria impossível pesquisar em todos os bares e restaurantes da região. Portanto, decidiu-se, por determinados critérios, escolher três exemplos de casas noturnas que guardam em alguns aspectos semelhanças e características que são úteis em termos de uma pesquisa de população-alvo. Os bares são: Cavanhas, Pingüim e Dhomba.

Importante salientar, sobretudo, e antes de desenvolver sobre cada um, que a escolha desta amostra se deu por critérios de aproximação e afastamento. Explicando: o que determinado bar tem de semelhante com a idéia da San Santile, em outro aspecto, pode não ter nada de parecido, e vice-versa. Por exemplo: um destes três pode ter um bom percentual do público-alvo de interessa da San Santile, mas, em compensação, não tem o mesmo clima que a San Santile se propõe. Enquanto isso, outro dos três pode aproximar-se deste conceito, mas não oferece um cardápio que a San Santile considera adequado.

Foram levados em consideração quatro aspectos para analisar cada um dos concorrentes: (a) conceito da casa, (b) público, (c) ambiente do local e (d) cardápio.

1 – *Cavanhas*

a – Bem popular e bastante movimentado. O ambiente acompanha este conceito. Idéia da San Santile é, ao contrário, apostar no aconchego e no intimismo.

b - Frequentado bastante pelo público de classe B, mantém semelhanças neste sentido com a San Santile. Porém, o Cavanhas também recebe público de nível C e em grande quantidade, o que não é o foco da San Santile.

c - O ambiente não é seu diferencial, até para poder responder a todo o público que o procura. Chega a ser desagradável e pouco aconchegante em determinados momentos. Diferentemente da San Santile, que pretende dar ao ambiente um ar mais intimista e aconchegante.

d - Cardápio oferece lanches rápidos mais tradicionais e com qualidade reconhecida e bastante padronizada, mesmo sendo oferecida e confeccionada em três cozinhas de três diferentes pontos-de-venda. Preço usado como ferramenta para atrair o público-alvo. Proposta da San Santile é totalmente diferente em termos de cardápio, ou seja, produtos mais diferenciados, selecionados e com aspecto mais artesanal. Preços, mais altos do que os do Cavanhas, justificam-se por estes requisitos

2 – *Pingüim*

a – Mais popular que Cavanhas, porém oferece ambientes fechados e abertos diferenças entre si, o que diferencia, também, o próprio público da casa.

b – Por ser mais popular que o Cavanhas, atrai bastante o público jovem e jovem-adulto no happy hour do final de tarde e também em dias de jogos da dupla Gre-Nal, transmitidos no local. Idéia serve para a San Santile, porém com possibilidade de aperfeiçoamentos (atrações promocionais).

c – O ambiente interno, mais intimista, serve de exemplo para a San Santile, principalmente à noite.

d – Cardápio e preços semelhantes ao Cavanhas. Considerações sobre San Santile semelhantes às descritas sobre Cavanhas.

3 – *Dhomba*

a – Sofisticado e seletivo, expressos desde o preço até a conseqüente seleção do valor de entrada. Oferece música ao vivo, proposta descartada pela San Santile, mais afeita a música ambiente. Não vai cobrar preço de entrada, porém intenta imprimir também sofisticação.

b - Público de classe média e média alta A e B. Para a San Santile o Dhomba prova que, ao contrário da maioria das casas noturnas e bares do bairro, na Cidade Baixa é possível montar um tipo de negócio deste nível e sobreviver por anos no mercado.

c – Acompanhando o conceito da casa, é sofisticado em pequenos detalhes, mas dentro de uma coerência com o público de nível classe média e média-alta, e não soamente alta, esta, sim, voltada a outros espaços mais específicos da cidade (não coincidentemente, nenhum na Cidade Baixa). Concepção de classe sem afetação, sofisticação sem esbanjamento a ser seguido.

d – Cardápio da San Santile não corre risco de se assemelhar ao do Dhomba, mesmo este sendo o de maior aproximação com o conceito da casa e do

público-alvo, devido a sua confecção própria, como os coquetéis tradicionais e de alta aceitação junto ao público.

3.2.3 População 3: Fornecedores

Os principais fornecedores do negócio serão supermercados, por razões de praticidade, proximidade e preços. O supermercado Nacional em frente ao imóvel, por exemplo, oferece promoções em determinados dias da semana, podendo serem estes dias aproveitados para compras de estoque e reposição. Mesmo ocorrendo a promoções em outros supermercados mais distantes, mesmo assim, terá de se analisar o custo-benefício da viagem. Desta forma, será necessário estar atento às promoções e seus respectivos dias para baixar os custos de uma forma geral.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Fundamentalmente o plano de coleta de dados será empírico. No caso da San Santile para a composição de um plano de negócios que extraia os dados necessários para tal, serão utilizados em grande parte as informações colhidas ao longo dos anos pela diretora e empreendedora do novo negócio, cuja descrição será mais bem apresentada na parte 3.5 deste capítulo. Estes dados foram levantados de algumas formas, todas baseadas no método empírico.

Utilizar-se-ão duas frentes para estabelecer o plano de coleta de dados: por meio da Avaliação de Resultados e da Avaliação Formativa. Para ambos serão utilizados dados primários obtidos por meio de observação e experiência empírica.

No primeiro caso, conforme dita a literatura, “Avaliar envolve sempre uma comparação”, sendo que a “comparação pode ser entre uma situação anterior e posterior à utilização de determinado sistema ou plano”⁴⁶. No caso em questão, a San Santile partirá dos dados colhidos ao longo dos anos como resultado de pesquisas

⁴⁶ - ROESCH. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. Atlas, 2005, p. 68-69.

empíricas informais e da experiência de êxito da aplicação de determinadas ações para comparar com a receptividade do novo público.

Tendo em vista o planejamento estipulado pela empresa, esta comparação será em nível de aperfeiçoamento de processos e métodos, como a adaptação de determinado produto ou a implementação de um novo sistema de serviço de entrega ou disponibilização dos mesmos ao cliente. Por isso, e neste momento, a empresa se valerá da Avaliação Formativa como método, no momento em que estará melhorando um plano no mesmo momento em que acompanha sua implementação.⁴⁷

O foco do plano de coleta destes dados será determinar metas de intervenção (pela Análise de Resultados) e levantar pontos fortes e fracos (pela Avaliação Formativa).

O método usado será o interpretativo, no qual participantes e pesquisador chegam aos resultados. Conforme descreve Roesch, “no estudo interpretativo, segundo Ahrens e Dent (1998), os dados consistem em descrições e considerações dos participantes no local da pesquisa, em conjuntos com as observações dos pesquisador sobre atividades e interações, considerando o contexto”. E mais importante, este método condiz com uma das características do negócio proposto, uma vez que abre a possibilidade de se captarem informações a partir de um período amplo, “para que os processos possam ser registrados”.⁴⁸

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA

Por se tratar de um projeto cujos dados para análise são, em sua maior parte (ou, pelo menos, no que tange às informações iniciais para a montagem do negócio), os instrumentos de coleta dos mesmos precisa ser, necessariamente, ligado a métodos coerentes com esta realidade.

⁴⁷ - Ibid., p. 67.

⁴⁸ - Ibid. p. 252.

Sendo assim, os instrumentos de coleta Entrevistas Não Estruturadas e observação são condizentes para a montagem do relatório da empresa onde constarão os resultados colhidos ao longo dos anos na vivência da pesquisadora como empresária (dimensão da análise).

Em se tratando, agora, da estratégia da empresa de aperfeiçoar seus serviços e produtos, parte-se, então, para uma outra etapa de pesquisa, na qual outro instrumento de coleta é o planejado para ser empregado – neste momento, a empresa San Santile já estará em funcionamento de seus primeiros meses. O instrumento a que se refere é o de Observação Participante Aberta, na qual a diretora da empresa e sua equipe poderão, de forma aberta e durante o próprio funcionamento diário, incluir seus clientes em pesquisas informais para futuro registro dos resultados em relatório próprio da empresa.

3.5 CRONOGRAMA E COMENTÁRIOS

Como se pôde observar em várias passagens deste capítulo da Metodologia, há aspectos bastante particulares do plano de negócio proposto da San Santile. Isso faz com que seja necessário, além de listar um cronograma que mostre de que maneira estes dados metodológicos se dispõem como, além disso, relatar a sua obtenção. Vários dados já foram levantados, precisando apenas serem levados a uma reavaliação de forma a inseri-los dentro de uma nova realidade de mercado. Portanto, se faz necessário relatar um breve histórico de como estes dados se constituíram, comentando-os ao longo da descrição.

3.5.1 Histórico antecedente

➤ 1983: Sandra Pascale resolveu que teria seu próprio negócio, e com o dinheiro do FGTS de um emprego no qual estava há dois anos criou o bar noturno Rodamoinho, localizado na av. 24 de Outubro, bairro Auxiliadora, em Porto Alegre. Era, em princípio,

um sobrado antigo. O capital que Sandra possuía dava para abrir o bar somente na parte inferior, justamente a garagem deste sobrado;

➤ 1985: Ao passar de dois anos, foi realizada a primeira reforma, incorporando a parte superior do imóvel, passando esta também a fazer parte do bar. Tudo feito intuitivamente. Porém, a decisão da reforma partiu de uma observação de mercado (concorrência). O momento certo para esta reformulação física do local se deu quando um bar da moda se instalou no outro lado da avenida, o Luzes da Cidade, em frente ao Rodamoinho. O público que excedia a lotação deste bar concorrente buscava, aí, o Rodamoinho, enquanto aguardava para entrar no bar, onde havia shows ao vivo com conceituados cantores locais;

Em pleno movimento intenso de clientes, a reforma do sobrado foi acontecendo, e junto, sua cultura foi se formando. O Rodamoinho começou a receber pessoas que não se conheciam, mas que eram apresentadas umas às outras por iniciativa do próprio bar (diretora e funcionários), até passarem a formar, em muitos casos, uma grande turma que se configuraram nos clientes do Rodamoinho. Cada um que adentrava ao local era apresentado para os demais, assim, a turma crescia.

Nas noites de sextas-feiras e sábados, aqueles que estavam sozinhos em casa, automaticamente se dirigia para o Rodamoinho. Esta cultura criada pelo bar fez com que este se tornasse independente do movimento alheio.

Os produtos oferecidos, no primeiro momento, eram: batidas, coquetéis e sanduíches. Fazendo uma pesquisa empírica dos produtos que vendiam mais e a cada batida que ia para a mesa de alguém quando era deixado sobra, os garçons se encarregavam de averiguar o porquê o produto não fora totalmente consumido (se estava forte ou doce demais, se estava na consistência desejada, etc.). Esta pesquisa foi realizada por durante cinco anos até que se chegasse nas receitas exatas, as que agradavam de fato a maioria do público.

Neste período também inicia a divulgação da casa em mídia de publicidade (rádio FM).

➤ 1987: Acontece a segunda reforma, momento em que foram trocadas todas as mesas e cadeiras. As cores do ambiente e a decoração também foram alteradas de forma a tornar o local mais aconchegante aos frequentadores.

Mantinha-se, igualmente, a divulgação em rádio e a estratégia de apresentar os clientes uns aos outros, de forma que, com o bom movimento da casa, este grupo fazia só aumentar.

➤ 1989: O prédio, alugado, fora pedido pelo seu proprietário, forçando Sandra a instalar-se em outro endereço. Com a troca de ambiente houve também uma mudança no conceito do negócio, estratégia esta que não deu certo, porém a empresa ainda se manteve por mais dez anos, porém deixando de ser uma empresa saudável financeiramente e sem repetir o sucesso obtido anteriormente.

➤ 1999: Meses após fechar o Rodamoinho, Sandra Pascale foi convidada a entrar em uma sociedade num pub, também localizado no bairro Auxiliadora. Passaria então a administrar o Paddock, localizado na av. Eudoro Berlink. Aconchegante e voltado ao público de nível A e B, o Paddock também teve logo em seguida a estratégia de veiculação de comerciais em rádio, sendo o retorno a este investimento rápido. Os produtos eram os mesmos do Rodamoinho, e fizeram o mesmo sucesso 15 anos antes.

A cultura de apresentar as pessoas umas às outras estava se formando e já obtendo relativo êxito, até que um dos sócios capitalistas, por motivos de desentendimento com seu outro sócio, recolheu tudo o que era material e que havia colocado no pub, fechando, assim como acontecera com o Rodamoinho em 1989, um negócio de sucesso e por motivos alheios ao econômico.

Passados estes anos e todas as experiências positivas e negativas, Sandra sentiu falta de conhecimentos teóricos para compreender com mais clareza seus erros e acertos. Assim, para acabar com este problema, entrou para a universidade, seguindo a trabalhar agora como corretora de imóveis.

➤ 2000: Em uma exposição de artesanato para a qual foi convidada, foram servidas as mesmas batidas e coquetéis, obtendo novamente sucesso perante o público, neste caso mais feminino e de idade adulta;

➤ 2007: Na última experiência de mercado na qual pôde utilizar seus produtos, Sandra prestou assessoria empresarial a uma casa noturna chamada Joy Division, localizada no bairro Cidade Baixa, também em Porto Alegre. Foram feitas além de degustação junto ao público freqüentador em algumas noites, também pesquisas informais, todas experiências com amplo sucesso medido pela reação invariavelmente positiva das pessoas que consumiram.

4 ANÁLISE: O PLANO DE NEGÓCIO DA SAN SANTILE

Este capítulo se destinará a apresentar o plano de negócio proposto por Sandra Parcale da sanduicheria e casa de entretenimento San Santile. Tal projeto descreverá os itens exigidos para a elaboração de um plano de negócio, baseando-se também em modelos extraídos de literatura específica sobre o tema.

Os principais itens que serão descritos são seis: Capa, Sumário Executivo, Objetivos, Plano de Marketing, Estrutura Organizacional e Legal e Plano Financeiro.

SAN SANTILE - SANDUICHERIA E CASA DE SUCOS E COQUETÉIS

R. Aureliano de Figueiredo Pinto, 806
Bairro: Cidade Baixa / Porto Alegre-RS

www.sansantile.com

sansantile@sansantile.com



SANDRA ELOISE SANTIAGO PASCALE – DIRETORA

Av. João Pessoa, 339/ 106

Bairro: Cidade Baixa / Porto Alegre-RS

DANIEL REIS RODRIGUES – GERENTE DE COMUNICAÇÃO

R. Dr. Pereira da Cunha, 30

Bairro: Inter-cap / Porto Alegre-RS

Este plano foi elaborado em junho de 2009 por Sandra Eloise Santiago Pascale.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Enunciado do projeto

Este plano tem como objetivo apresentar a descrição e a análise de viabilidade da San Santile - Sanduicheria e Casa de Sucos e Coquetéis, mostrando os produtos e serviços oferecidos pela empresa e a viabilidade do negócio para um horizonte de cinco (5) anos.

4.1.1.1 O mercado potencial

Os bares e casas noturnas multiplicam-se a cada dia, sobretudo nas grandes capitais. Com isso, conhecer e detectar seus clientes em potencial, o que estes procuram, quais são suas necessidades e desejos, bem como perceber quais são as tendências de mercado são essenciais ao sucesso de um negócio.

O principal mercado da San Santile é o dos jovens e jovens-adultos solteiros e casais da cidade de Porto Alegre que já estejam juntos há algum tempo – o suficiente para saírem da fase de se afastarem dos amigos e começarem a socializar-se novamente. Do mesmo modo, direciona-se a profissionais (jovens executivos, jovens empresários, estudantes, *trainees*, etc), que estão procurando aumentar sua rede de contatos e de relações de amizade que lhes possibilitem, por consequência, aumentar suas oportunidades no mercado de trabalho. Enfim, formar redes de relacionamentos.

Este mercado potencial é amplo pelo fato de haver um número grande de solteiros ou mesmo casais que só têm um ao outro na cidade. Existem, segundo o último Censo do IBGE relativo à população da cidade de Porto Alegre, 563.192 habitantes na faixa dos 15 a 39 anos, 39,63% da população total. O perfil sócio-econômico deste público é de classe média e média-alta.

4.1.1.2 Elementos de diferenciação

A começar, o próprio ambiente tem uma proposta diferenciada; feito para uma grande turma de amigos onde há um profissional com o curso superior de Relações Públicas, o qual tem como função fazer de cada cliente um amigo, além de se encarregar de apresentar um cliente ao outro que esteja vindo pela primeira vez.

O layout do salão também sugere aproximação entre as pessoas. As toalhas de mesa também possuem o diferencial de serem feitas de porta-cartões onde qualquer freqüentador pode deixar o seu cartão pessoal ou profissional, podendo, do mesmo modo, retirá-los para si quando de seu interesse, incentivando, assim, uma troca de cartões criativa e informal. Na parede, um ou mais painéis para que os freqüentadores da casa deixem recados afixados.

Outro fator de diferenciação da sanduicheria e casa de coquetéis San Santile é o fato de estar localizado em um bairro onde há uma vida noturna intensa. Mesmo sem estar no centro deste bairro, fica localizado em uma avenida de grande movimentação e que divide os bairros Cidade Baixa e Menino Deus, ambos estrategicamente importantes para o negócio tendo em vista seu perfil e moradores e os seus contingentes populacionais.

Ainda outro diferencial é a construção de parcerias com teatros, para que os artistas que estiverem na cidade se apresentando tenham a San Santile como local de encontro depois da apresentação dos espetáculos com consumação gratuita para toda a equipe, contanto que avisem isso para a platéia no final do espetáculo.

4.1.1.3 Rentabilidade e projeções financeiras

O ciclo financeiro neste ramo é bastante rápido, ou seja, no máximo de uma semana.

O ponto de equilíbrio será de 1400 unidades e o payback é de 3,5 anos.

A estimativa é de que sua rentabilidade, no 1º ano, cresça 20% ao ano pelo fato de acrescentar todas as novas tecnologias e treinamentos mais recentes em Administração.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo geral

“Proporcionar entretenimento e encontros entre amigos regados a sucos, coquetéis e sanduíches de alta qualidade em um ambiente aconchegante e acolhedor.” (Missão)

4.2.2 Objetivos específicos

- Crescer financeiramente, no mínimo, 30% ao ano
- Ter o certificado ISO 9001 até 2015
- Crescer em produtividade, no mínimo, em 20% ao ano

4.3 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO

4.3.1 Conceitos norteadores

- Missão da empresa San Santile é: “Proporcionar entretenimento, encontros entre amigos regados a sucos, coquetéis e sanduíches de alta qualidade em um ambiente aconchegante e acolhedor.”
- Público-alvo: Constituído por jovens e jovens-adultos de 18 a 39 anos (*target*). Nosso público-alvo será formado por pessoas cuja característica é a facilidade de comunicação, com muitos amigos e pronto para novas amizades e

relacionamentos. Também se incluem pessoas marcadas por um destacado aspecto social moderno: a solidão. Este um público composto por pessoas que queiram ampliar seu círculo de amizades. A faixa de renda esperada fica situada entre indivíduos de classe média-alta com bom nível de instrução (nível superior, em geral), ocupações variadas e com estilo de vida voltado para o lado profissional.

- Negócio – 1ª Definição (Visão Estratégica; Reflete a imagem que a empresa quer passar): “Comunicação entre as pessoas com estilo, qualidade e conforto Somos um constante ‘fazer amigos’.”

- Princípios:
 - A pessoa vem sempre em primeiro lugar. Nosso trabalho em equipe é harmonioso e bem-humorado;

 - “Operação Conquista”: todos que entrarem no nosso estabelecimento devem ser conquistados;

 - Na San Santile falamos a mesma língua. Temos amizade com descontração e leveza;

 - Temos alto padrão de integridade;

 - Somos todos comprometidos uns com os outros. Nosso trabalho em equipe é o que temos de mais sério.

- Visão: Até 2015, ser referência em todo o Sul do Brasil no que diz respeito à casa para entretenimento com seu estilo todo próprio, como o melhor ambiente, os melhores sanduíches e os melhores copos (coquetéis, batidas, sucos, etc).

- Negócio – 2ª Definição (Visão Míope; Descrição “pura” da empresa): San Santile é uma casa de coquetéis, sucos, *smoothies* e sanduíches diferenciados. O ambiente é aconchegante, as mesas são colocadas estrategicamente de modo a reunir pessoas, com uma mesa grande coletiva e outras pequenas, além de balcões para espera. A produção atende encomendas para eventos.

4.3.2 Diferencial competitivo

Atendimento exclusivo e personalizado feito com profissionais qualificados para receber as pessoas, visando aumentar a rede de relacionamentos.

Outro fator de diferenciação são os produtos, os quais já foram testados e aceitos no mercado como sendo de ótimo sabor e qualidade.

4.3.2.1 Produto

Após longa pesquisa empírica, ficaram como carro-chefe do cardápio duas das batidas oferecidas: a de vinho branco com leite condensado e a de vinho tinto com leite condensado.

Como sanduíche, um tipo feito com pão preto (centeio) que foi o que mais agradou quando estes produtos estavam no bar que Sandra Pascale teve por seis anos.

4.3.2.2 Serviço

Como serviço terá um(a) Relações Públicas que fará as apresentações entre as pessoas. Todos os produtos da San Santile estarão à disposição para venda para eventos: aniversários, formaturas, festas de faculdades, etc. em kits específicos para ocasiões de eventos.

4.3.3 Fatores críticos de sucesso

- 1) A localização é ótima para os fornecedores e, para os clientes externos, é de fácil acesso;
- 2) Possui estacionamento próximo e é de fácil circulação de automóveis devido ao fato de situar-se em uma grande avenida;
- 3) O principal fornecedor está situado muito próximo, bastando atravessar a avenida que corta o ponto do negócio do fornecedor (Supermercados Nacional);
- 4) Pesquisa empírica já realizada. Coquetéis já colocados e aprovados no mercado de Porto Alegre. Produtos confeccionados na década de 80 com cinco anos de aperfeiçoamento. Sua introdução no cardápio de uma antiga casa de batidas tornou os produtos carro-chefe do negócio. Testados duas vezes depois desta fase: a primeira em 2000, em uma exposição de artesanato em um dos dias que antecederam o Natal daquele ano, obtendo grande aceitação. Em 2007, na casa noturna jovem Joy Division fez-se degustação dos produtos, novamente com retorno positivo no que se refere à aprovação por parte dos clientes. Em duas ocasiões foi feita uma pesquisa informal qualitativa, logo após a degustação. O resultado tanto da primeira pesquisa quanto da segunda também foi positivo;
- 5) A sócia majoritária, Sandra Eloíse Santiago Pascale, domina o processo de confecção de tudo o que o cardápio oferece;
- 6) O sócio minoritário, Daniel Reis Rodrigues, por ser jornalista de formação, domina as funções de assessoria de imprensa e comunicação com os veículos de comunicação. Desde modo, facilita a comunicação com a imprensa, passando para o público a imagem que a empresa quer passar, ou seja, o negócio na forma estratégica.

4.4 PLANO DE MARKETING

4.4.1 Os 4 P's – Produto, Preço, Praça e Propaganda

4.4.1.1 Produto

Os produtos oferecidos para venda terão mudanças com o tempo. A lista de produtos oferecidos é toda confeccionada no local, que possui cozinha especial para a confecção dos mesmos. No local, são servidos em pratos de louça e copos de vidro. Para o sistema *delivery*, serão utilizadas embalagens descartáveis.

Para atender a eventos, os sanduíches serão acondicionados em embalagens especiais, bem como as bebidas, engarrafadas em garrafas especiais, com tampa com lacre.

➤ **Sanduíches**

- *Sanduíche frio de peru*: Pão integral, peito de peru defumado, queijo, alface e tomate.
- *Sanduíche de frango*: frango defumado, queijo, folhas verdes e tomate.
- *Sanduíche de atum*: Atum, tomate seco, mussarela e folhas verdes.
- *Sanduíche italiano*: pasta de ricota com pesto italiano, queijo, folhas verdes e tomate.

➤ **Sucos**

- Mamão, manga, morando, melancia, laranja, abacaxi, açaí.

➤ **Smoothies (sucos em polpa batidos)**

- Abacaxi
- Suco de uva com banana
- Frutas vermelhas

➤ **Coquetéis e batidas**

- *Cavalo Branco*: vinho branco e leite condensado batidos.
- *Urso Vermelho*: vinho tinto e leite condensado batidos.
- *Dos Deuses*: vinho branco e pêssego em calda batidos.
- *Piña colada*: vodka, coco e abacaxi batidos.
- *Caipira de morando*: suco de morango, açúcar e cachaça batidos.
- *Amanda*: suco de laranja, abacaxi e leite condensado batidos.
- *Nevasca*: suco de limão, refrigerante de limão e leite condensado.

4.4.1.2 Preço

O preço de venda será calculado e definido baseado nos praticados nos bares concorrentes tendo como parâmetro os produtos similares (ou o mais próximo possível) que venham a oferecer. Depois disso, será feita uma análise do nível do ambiente. Os concorrentes considerados serão os do nível semelhante ao da San Santile.

4.4.1.3 Praça (Canais de distribuição)

A San Santile tem como característica, com relação à distribuição, a grande maioria das vendas acontecerem no local, até porque o ambiente do negócio é um atributo para atrair e reter clientes. Deste modo, os canais de distribuição envolvem diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor.

A San Santile tem como ponto forte o ambiente acolhedor que é uma das nossas melhores apostas. Haverá, no entanto, também, encomendas feitas via telefone, site ou no local durante o horário de funcionamento da casa ao público (17h até as 3h da manhã do dia seguinte). Neste caso, as entregas são feitas com bicicletas customizadas (localidades próximas ao negócio), e, para entrega em eventos, o transporte será realizado com um automóvel Gol, ano 2000.

4.4.1.4 Propaganda (Plano de Comunicação)

No 1º mês de funcionamento da empresa será dado início às propagandas em rádio. O site estará sendo divulgado em folhetos distribuídos no bairro Cidade Baixa e Moinhos de Vento. Estes folhetos também conterão convites para que clientes em potencial venham degustar as batidas e os sanduíches gratuitamente. Este folheto também conterá a informação da divulgação para eventos.

Este sistema se manterá desta forma até o 4º mês. No 5º mês, faz-se uma nova leitura de como está a empresa para ver se está na hora de colocar propaganda na televisão em canais que tenham o preço mais em conta, como canais universitários (ex.: TV Ulbra), mas que contemplem a fatia de público pretendida, e canais com o perfil de público (como a TVCom).

Além do site da San Santile outro meio de utilizar a Internet para a conquista de clientes é a utilização de *newslatters* e malas-diretas via *mailing* de pessoas

selecionadas para comunicar a existência da San Santile com todo o seu conceito, de forma a atraí-los enquanto clientes.

A assessoria de imprensa estará trabalhando desde a inauguração, assim, este é o período (após os primeiros 4 a 5 meses) que estarão surtindo seus primeiros resultados consistentes.

Embora o trabalho de assessoria de imprensa venha a se centrar mais fortemente em mídias tradicionais, tendo em vista que este tipo de divulgação ainda é, por observação de mercado, o que traz a grande maioria dos melhores retornos, a assessoria também se voltará a divulgar a San Santile nas chamadas “mídias sociais”, quais são: Orkut, Twitter, YouTube, entre outros. Assim, será criada uma comunidade da San Santile no Orkut e uma página no Twitter, de modo a estabelecer uma melhor comunicação com o público-alvo do bar, atento a estas novas tecnologias.

Em relação aos custos deste serviço, neste caso, o mesmo não será cobrado, tendo em vista ser o jornalista responsável pela assessoria de imprensa também sócio do negócio. A sua parcela no lucro do bar cobrirá o que seria gasto com este serviço.

4.4.1.4.1 Assessoria de Imprensa

A San Santile contará com um braço específico no segmento de relacionamento com a imprensa. Para tanto, este trabalho especializado necessita de um planejamento à parte, ou seja, um plano dentro do próprio plano de marketing.

Este serviço será executado pelo sócio minoritário da San Santile, Daniel Rodrigues. Diretor do escritório de comunicação Última Lida, ele prestará este serviço via esta sua outra empresa.

Abaixo a descrição do plano de assessoria de imprensa e Relações Públicas montado para atender a San Santile:

Prezada Sandra Pascale - Diretora da San Santile - Sanduicheria e Casa de Sucos e Coquetéis,

A seguir, convido-lhe a conhecer a empresa de assessoria de comunicação **Última Lida Comunicação** e seu jornalista responsável, **Daniel Reis Rodrigues**.

A Última Lida, além dos serviços que presta diretamente a seus clientes, também mantém parceria com um dos mais respeitados escritórios de assessoria de Porto Alegre, o **Martha Becker Assessoria de Comunicação**, que atende empresas como Grupo Vonpar/Coca-Cola, ALL – América Latina Logística, Cadbury-Adams do Brasil, Grupo Mundial, Transportadora Plimor, SEPRORGS – Sindicato das Empresas de Informática do RS, entre outros.

A Última Lida diferencia-se no mercado pelo seu enfoque na criatividade, procurando gerar a todo instante novas possibilidades e novos espaços de divulgação que agreguem valor a seus clientes. Além de focar a mídia regional e espaços onde esteja concentrado o público-alvo do cliente, a empresa também procura expandir as fronteiras, gerando divulgação em revista, jornais e outros espaços da chamada “grande imprensa”, veículos de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná e outros estados.

Os principais objetivos do trabalho da assessoria de comunicação são:

- Construir e manter uma imagem positiva do cliente junto à imprensa e opinião pública.
- Reforçar a credibilidade do cliente junto à imprensa, público externo e interno.
- Buscar visibilidade constante para a marca do cliente.
- Desenvolver uma eficiente estratégia de comunicação focada no público-alvo do cliente.
- Tornar o cliente uma boa fonte de informações da imprensa.

- Vincular a imagem da empresa à qualidade de seus produtos, serviços e atendimento.
- Favorecer uma boa relação entre o cliente e jornalistas.

PROJETO: A San Santile, a assessoria de comunicação sugere:

Etapa I – Imersão

Nesta fase, a empresa de assessoria de comunicação realiza uma profunda pesquisa tanto dentro quanto fora da San Santile, a fim de obter a maior quantidade possível de informação e dados para dar início ao trabalho e criar as melhores estratégias de divulgação. Realizada no próprio ambiente do negócio, esta pesquisa visa levantar os seus principais e secundários objetivos de trabalho, o público-alvo, os atores, as dificuldades diante do mercado, seu posicionamento no mercado, suas qualidades e defeitos, as ações que deseja pôr em evidência e que veículos da imprensa almejam veiculação. Também, observar o trabalho de concorrentes no mercado ou entidades semelhantes, e analisar sua metodologia para gerar comparações que possam contribuir de alguma maneira para o trabalho a ser desenvolvido.

Etapa II – Planejamento estratégico

1) Neste segundo momento, é estabelecida a melhor forma de comunicação (profissional responsável pelo cliente para manter contato com a assessoria e meio/s de comunicação a ser/em usado/s – telefones, e-mail, horários disponíveis, etc.) com o cliente de modo que, no decorrer do trabalho, seja otimizado o tempo de troca de informações entre as partes. Também, estabelece-se a periodicidade de reuniões entre San Santile e assessoria, para manter as partes constantemente afinadas com o trabalho e com as ações desenvolvidas.

2) São levantados os principais dados para iniciar o trabalho. Faz-se o planejamento das formas de divulgar positivamente o nome da San Santile na mídia. Estabelecem-se quais os canais de imprensa serão almejados para gerar divulgação e os assuntos/pautas que começarão a ser trabalhados imediatamente.

3) Aprovado o planejamento com a profissional responsável (Sandra), inicia-se imediatamente o trabalho de divulgação em si. Sugere-se que uma média de cinco assuntos/pautas, sendo destes dois ou três de maior profundidade, sejam trabalhados simultaneamente a cada período.

Assuntos sugeridos a San Santile para gerar pautas:

1. *“A importância do Empreendedorismo em épocas de crise econômica”, usando a figura de Sandra Pascale como exemplo de empreendedora que enfrenta momentos de turbulência com criatividade e entusiasmo;*
2. *“Auto-benchmarking” – casos de empresários que se inspiraram em si próprios para voltar ao mercado aproveitando como “gancho” a atual novela das oito onde os personagens centrais pertencem a uma grande empresa comandada por familiares.*
3. *“Produtos e marcas que nunca morrem” – Exemplificando as batidas e coquetéis da casa e fazendo um paralelo com o fato de estes sobreviverem a tantos anos sempre bem aceitos. Outros exemplos de marcas/produtos que retornaram com sucesso: Ortopé (calçados infantis), Grapette (refrigerantes), Chandelle (iogurte).*
4. *Divulgação de patrocínios, parcerias, eventos (como confrarias, encontros empresariais, etc)*
5. *“O líder moderno” – como lidar com seu pessoal e manter a noção de liderança e chefia nos tempos atuais*

Etapa III – Ações de divulgação

Nesta etapa, várias atividades ocorrem simultaneamente, sendo estas as principais:

1) Redação/composição de press-releases a serem encaminhados à imprensa, sempre após aprovação por parte da San Santile;

Relação dos principais espaços na mídia:

TV

Programas “Estilo Próprio”, “Café TV Com” (TV Com), telejornais (RBSTV, BAND, Pampa, TVE, Guaíba, SBT), “Câmera Pampa”, Pampa Boa Noite (Pampa), programas do Canal 20/NET, como “Opinião Livre” (Diego Casagrande), “Consumidor-RS”, “PontoCrítico (Gilberto Simões Pires”, TVs Unisinos e Feevale.

Jornais

- *Zero Hora: Cadernos Dinheiro e Gastronomia, matérias de Economia, Geral, Comportamento, espaços de divulgação de eventos, entre outros;*
- *Jornal do Comércio: caderno Empresas & Negócios, colunas de Economia, espaços de divulgação de eventos, matérias de Economia, Comportamento, entre outros;*
- *O Sul: coluna de Economia, Geral, matérias diversas;*
- *Correio do Povo: editorias de Economia e Variedades;*
- *VS, NH e ABC Domingo – Vale do Sinos.*

Revistas

- *Amanhã; Voto, Acontece, Void, Noize (locais), Você S/A, Vida Executiva, Empreendedor, Pequenas Empresas/Grandes Negócios, Seu Sucesso, Carreira & Negócios, Consumidor Moderno, Venda Mais, Cliente S/A (nacionais), entre outros;*

Rádio

BAND, BAND News, Itapema, Pop Rock (Ulbra), Ipanema, Gaúcha, Pampa, ABC (Novo Hamburgo), Unisinos, Feevale.

Internet

Sites de negócio (Amanhã, Clic RBS, Affonso Ritter, Políbio Braga, Ponto Crítico, Opinião Livre , Consumidor RS, entre outros), sites de variedades (Qual é a Boa, Hagah, Sortimentos, Zagora, PortoCultura, entre outros), Blogs do Clic RBS, Blogs de Gastronomia e Cultura.

2) Criar ações que gerem notícia:

- *Sugestão do local para a realização de encontros e eventos (confrarias, grupos de blogueiros, comunidades de Orkut, realização de programas de rádio e TV, encontros profissionais, etc);*
- *Elaboração de um plano de Terceiro Setor/ Avaliação do perfil do trabalho e do público que será beneficiado de acordo com as entidades disponíveis;*

3) Abastecimento da mídia de pautas relacionadas a San Santile, explorando as possibilidades e temas relacionados ao negócio e seus serviços;

4) Abrir espaços para a San Santile na imprensa escrita, falada e eletrônica;

5) Acompanhamento em entrevistas instrução a entrevistada das melhores formas de abordagem do tema da entrevista, apontando as principais características de cada veículo ou programa;

6) Divulgar e criar projetos que agreguem valor à marca do cliente;

7) Viabilizar parcerias;

8) Criar e desenvolver projetos culturais e de responsabilidade social;

9) Manter contato constante com os veículos de comunicação (jornais, revistas, rádios, emissoras de TV e sites);

10) Organizar, divulgar e dar cobertura aos eventos do cliente;

11) Organizar cafés da manhã e almoços com jornalistas e formadores de opinião.

Etapa IV – Relatório

Depois de completado o período de trabalho de um mês, é entregue a responsável pela San Santile um relatório das atividades desenvolvidas contendo as seguintes partes:

- *Relação de todas as publicações ocorridas durante aquele período*
- *Cópia de publicações impressas (jornal, revista);*
- *Cópia de publicações em Internet;*
- *Tabela com números de tiragem e leitores/dia de cada um dos veículos impressos aonde ocorreu publicação;*
- *Cópia dos textos encaminhados à imprensa como sugestão de pauta sobre a San Santile;*

OBS: Programas de rádio e televisão que, porventura, sejam solicitadas cópias, esta serão realizadas com um fornecedor terceirizado

Etapa V – Avaliação

Analisado o relatório por parte da San Santile, é agendada uma reunião de avaliação do trabalho a fim de se medir a satisfação do contratante com o trabalho da assessoria, as possíveis mudanças e ajustes a serem tomados, as dificuldades encontradas e soluções para resolvê-las, possíveis novos direcionamentos e novos assuntos a serem trabalhados (pautas), auto-avaliação da assessoria e a percepção da assessoria com relação a San Santile durante o trabalho.

4.4.2 Matriz SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)

Forças

- Produto e conceito da casa já testados e aprovados na cidade de Porto Alegre;
- Prática e conhecimento do negócio por parte dos proprietários;
- Negócio inicia as atividades contando com o serviço especializado de assessoria de imprensa e relação com os veículos de comunicação, serviço geralmente oneroso a uma empresa de pequeno porte em seus primeiros meses;
- Ciclo financeiro curto e conseqüente retorno rápido do investimento.

Quadro 2: Forças

Oportunidades

- Produto já testado e aprovado no Mercado na cidade de Porto Alegre;
- Mercado em expansão. Maior procura de pessoas por outras pessoas (solidão);
- Qualidade baixa do único concorrente;
- Boa localização do negócio no sentido da distribuição e acesso, tanto para fornecedores quanto para clientes;
- A existência de muitas pessoas que atualmente vivem só (*singles*) dentro da população local;
- Gôndolas de bebidas alcoólicas em supermercados já vazias em horários próximos ao das festas noturnas;

- Um número considerável de jovens e jovens-adultos (563.192 habitantes, 39,63% da população da cidade de Porto Alegre) necessitando ter uma rede de relacionamentos.

Quadro 3: Oportunidades

Fraquezas

- Iniciar sem equipe já treinada, podendo sobrecarregar as poucas pessoas que já estarão trabalhando com divulgação maciça;
- Risco do trabalho de divulgação trazer pouco resultado em termos de número de clientes;
- A marca, embora já com outras experiências de seus produtos no mercado, é nova, entrando com esta desvantagem, enquanto que os outros estabelecimentos já divulgaram ou tiveram oportunidade de mais tempo para divulgarem as suas marcas;
- Local do negócio é uma casa antiga propensa a gerar gastos com reformar e manutenção;
- Casa muito antiga, demandando grande capital para sua reforma.

Quadro 4: Fraquezas

Ameaças

- Local com pouca segurança pública;
- Festas em cidades do interior do Estado, fazendo com que a clientela migre para estes locais em dias de grande movimentação;
- Muitos estabelecimentos semelhantes em funcionamento nos arredores, tendo em vista o bairro onde está localizado o negócio ser reconhecidamente boêmio;

- A casa escolhida para o negócio localiza-se em um bairro bastante noturno, porém, devido à norma da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, os estabelecimentos têm de desocupar as calçadas a partir da meia-noite;
- Casa muito antiga, demandando grande capital para sua reforma.

Quadro 5: Ameaças

4.4.3 Ações e estratégias

A San Santile estará com anúncio em rádio descrevendo o seu negócio e os produtos que oferece desde o 1º mês.

Serão feitas parcerias com casas de espetáculos e teatros para que, quando houver show e apresentações nestas casas, o elenco ou a equipe dos artistas, ao terminarem o espetáculo, seja sugerido à platéia o San Santile. Em troca, a San Santile libera a consumação ao elenco ou a equipe do artista.

Serão entregues, também, convites oferecendo batida de cortesia nas ruas dos bairros Cidade Baixa e Moinhos de Vento para atrair os líderes naturais que determinam onde suas turmas se dirigirão, carregando-as consigo.

O San Santile também terá um site onde explica todo o funcionamento do bar e sanduicheria, com espaço para pedidos e para o público emitir sua opinião, críticas e sugestões.

4.4.4 Concorrência

O setor que a San Santile pretende ingressar é bastante competitivo. Por isso, é necessário que se utilize ferramentas para atrair clientes, pelo menos nos primeiros

meses de vida. Toda a vida noturna de Porto Alegre é concorrente direta ou indiretamente da San Santile, por isso, a propaganda em rádio deve ser colocada em prática desde o início das atividades. E, logo que tiver condições, investir em comerciais em televisão.

Como concorrentes poderíamos citar todos os bares dos principais bairros da vida noturna da capital (Goethe, bairro Ipanema, Padre Chagas, José de Alencar, etc). Estes espaços boêmios oferecem cardápios parecidos uns com os outros, e o público que procura ou sai com amigos à noite já se acostumou a ter estes espaços como ponto de encontro.

No entanto, pela proximidade podemos citar de todos três exemplos de concorrentes diretos também situados na Cidade Baixa, que são:

1 – *Cavanhas*: bem popular, freqüentado bastante pelo público de classes B e C, principalmente. Tem seu forte no cardápio que oferece lanches rápidos mais tradicionais com qualidade reconhecida e bastante padronizada (mesmo sendo três pontos).

2 – *Pingüim*: Outro bem popular e também detentor de um cardápio tradicional. Mais popular que o Cavanhas em termos de público, atrai bastante o público jovem e jovem-adulto no happy hour do final de tarde e nos dias de jogos da dupla Gre-Nal, transmitidos no local.

3 – *Domba*: Mais sofisticado, atrai o público de classe média e média alta. Tem o diferencial de, como poucos espaços na Cidade Baixa, receber público A e B. O cardápio e o ambiente seguem esta diferenciação, porém o valor de entrada afasta pessoas que poderiam até se interessar em freqüentar o local, mas preferem buscar outros onde possam encontrar companhias e amizades com mais assertividade.

4.4.5 Plano de pesquisa e desenvolvimento

A San Santile estará constantemente observando os resultados e fazendo modificações sempre que necessário, incluindo todo desenvolvimento tecnológico do setor e incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

4.4.6 Relacionamento com os clientes

A San Santile irá associar sua marca com o segmento do público-alvo. Assim, logo que tiver condições, patrocinará eventos que tenham como público-alvo o mesmo do bar.

Buscando sempre o *feedback* dos clientes, a San Santile manterá um canal aberto para sugestões e comentários (no local e no site) para que possa aprimorar constantemente e cada vez mais suas atividades em produtos e em serviços.

4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

4.5.1 Dados da organização e contratuais

- Tipo Societário: Será uma Sociedade Limitada, composta por 2 sócios (Sandra Eloise Santiago Pascale e Daniel Reis Rodrigues).

- Nome: SAN SANTILE - SANDUICHERIA E CASA DE SUCOS E COQUETÉIS. Será realizada inscrição do nome da sociedade no órgão de registros públicos (Cartório de Pessoas Jurídicas), assegurando o uso exclusivo, no mesmo ramo de atividade, nos limites do respectivo Estado em que a sociedade foi registrada.

- Documentação necessária:
 - Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da sanduicheria;

- Contrato de locação registrado em cartório;
 - Fotocópia autenticada do RG e CPF dos sócios;
 - Fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos sócios;
 - Verificar as exigências do Conselho Regional de Administração (CRA) quanto à elaboração do Contrato Social, especialmente sobre formação societária e responsabilidades técnicas;
 - Alvará de funcionamento expedido pela Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC) de Porto Alegre;
 - Licença de funcionamento da cozinha expedida pela Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Porto Alegre;
- Contrato social: Elaboração e apresentação do contrato social no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Neste contrato irão constar as cláusulas exigidas pela legislação em vigor. Será contratado o serviço de auxílio de um advogado, que deverá elaborar os termos do documento.

- Cláusulas

1ª) Dois sócios: Sandra Eloise Santiago Pascale, administradora de empresas, residente à Av. João Pessoa, 339/ 106 - Bairro: Cidade Baixa / Porto Alegre (RS), brasileira, divorciada, e Daniel Reis Rodrigues, jornalista, residente à R. Dr. Pereira da Cunha, 30 - Bairro: Intercap / Porto Alegre (RS), brasileiro, solteiro.

2ª) Denominação (nome fantasia): SAN SANTILE - SANDUICHERIA E CASA DE SUCOS E COQUETÉIS, com prazo de validade ilimitado.

3ª) Capital da sociedade: setenta mil Reais, podendo compreender qualquer espécie de bens suscetíveis a avaliação pecuniária.

4ª) Proporção de cotas:

- a) 70% para Sandra Eloise Santiago Pascale e 30% para Daniel Reis Rodrigues;
- b) Caso alguma das partes queira sair da sociedade, o sócio que permanecer na empresa terá preferência na aquisição das cotas. O valor será definido pelo valor do mercado da empresa, tendo a parte compradora a prerrogativa de optar por pagamentos mensais (120 meses) ou anuais (10 anos), corrigidos pelo indicador IPCA;
- c) Caso a parte que queira sair da sociedade seja a responsável técnica pelo funcionamento do estabelecimento (administradora), esta deverá pagar o salário de um ano de outro profissional igualmente qualificado para desempenhar as funções;
- d) Caso uma das partes queira sair da sociedade, e o sócio que irá permanecer não tenha interesse em adquirir as respectivas cotas, o sócio que está saindo pode negociar livremente o valor de suas cotas no mercado.

4ª) Atribuição dos sócios: *Sandra Eloise Santiago Pascale:* será responsável pelo gerenciamento, administração e acompanhamento das atividades desenvolvidas na empresa, recrutamento e seleção, treinamento, produção, administração contábil, contato com fornecedores, política de remuneração e valorização dos funcionários, elaboração e acompanhamento de objetivos e metas, análise da viabilidade de inclusão de novas atividades na sanduicheria, análise de oportunidades e fraquezas, elaboração de estratégias de marketing e divulgação.

Daniel Reis Rodrigues: será responsável pela estratégia de assessoria de imprensa e Relações Públicas, contato com formadores de opinião, encontros dos sócios da empresa com formadores de opinião; apresentação de relatórios mensais das atividades de assessoria de imprensa e Relações Públicas, análise de oportunidades e fraquezas, elaboração e proposta de parcerias.

5ª) Participação dos lucros e resultados: Os lucros e resultados serão divididos conforme a composição das cotas vigentes.

6ª) Obrigações legais: Os sócios respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais.

➤ Registro no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas: O pedido de arquivamento do contrato constitutivo será instruído com os seguintes documentos:

- Quatro vias do contrato social, com todas as folhas autenticadas pelos sócios, devendo a última ser assinada por todos os sócios e por duas testemunhas, com todas as firmas reconhecidas;
- Cópia do RG e CPF dos sócios;
- Pagamento da taxa de Constituição de Sociedade (conforme capital inicial).

4.5.2 Tributação e Encargos Sociais

A melhor opção para nossa empresa é a através do LUCRO PRESUMIDO, que vem a ser o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas na legislação. Para se chegar ao tributo devido, a pessoa

jurídica deverá aplicar a alíquota de 15% sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

4.5.3 Localização

Consideramos como local ideal para iniciarmos nossas atividades um ambiente que passasse aconchego e sofisticação, porém que demandasse custos razoáveis.

Pesquisamos inicialmente casas comerciais localizadas nos bairros nobres da cidade de Porto Alegre, mas verificamos que, além de ter que pagar aluguéis demasiadamente altos, ainda estaríamos sujeitos a gastos adicionais com segurança, manutenção, de jardinagem, manutenção de fachada, etc.

Em bairros nobres conta ainda que, no horário no qual estaríamos fechando as atividades da noite, teríamos o custo da contratação de alguém exclusivamente para vigiar, o que seria um gasto com o qual a empresa não teria como arcar nos primeiros meses de atividade.

Também pensamos numa sala comercial, mas logo descartamos, pois queríamos um local com mais visibilidade e que pudéssemos iluminar bem, de modo a chamar a atenção dos clientes em potencial durante a noite, o que seria impossível numa sala comercial. Então escolhemos uma casa localizada, em uma grande avenida, com bastante fluxo de automóveis, coletivos e pessoas, bem como de fácil acesso para carros, pessoas a pé e com estacionamento fácil durante a noite.

Segue abaixo descrição do imóvel:

ENDEREÇO

AURELIANO F. PINTO, 806 Ver Mapa
--

Bairro

CIDADE BAIXA

Cidade

PORTO ALEGRE

Tipo

Casa

Dormitórios

2

Aluguel

R\$ 1.200,00

Descrição

Casa, com 2 dormitório(s), banheiro social, sala de estar, cozinha, pátio, terraço, Bem Arejado, Ensolarado. Posição do Imóvel: Frente. Infra Estrutura do Bairro: Praça, Shopping, Escola, Farmácia, Saneamento, Supermercado, Ruas asfaltadas, Vídeo Locadoras, Ponto de Ônibus próximo, Lotação

Quadro 6: Dados Imobiliária Central de Imóveis (Disponível em: <http://visitacaovirtual.suprisoft.com.br/Visitacao.aspx?sigla=cen&wModo=L&wAparencia=&wuControl=wucDetalhes&wImovel=0716>. Acesso em 14 de junho de 2009).



Figura 2: Fachada do imóvel vista do meio-fio da avenida frontal



Figura 3: Fachada do imóvel vista da calçada



Figura 4: Detalhe da parte de cima (mezanino) do imóvel

No que se refere à localização, é visível sua facilidade de acesso tendo em vista a proximidade com uma grande avenida e com outras vias também bastante movimentadas do bairro, como R. João Alfredo, Av. Borges de Medeiros, Av. Erico Verissimo, R. Múcio Teixeira, Av. Getúlio Vargas, R. José do Patrocínio, R. da República, entre outras, conforme se pode observar no mapa:



Figura 5: Mapa do endereço do imóvel. Fonte: Dados cartográficos MapLink/Tele Atlas (Disponível em: [javascript:doPostBack\('WucGridResultado1\\$ctl00\\$InkVerMapaLocacao',''\)](javascript:doPostBack('WucGridResultado1$ctl00$InkVerMapaLocacao',''))). Acesso em 14 de junho 2009).

4.6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento para Recursos Humanos contará, a curto prazo (1º ano), com três profissionais (1 ano): Sandra Pascale, Daniel Rodrigues e um garçom. A diretoria e a gerência ficam por conta de Sandra Pascale por dominar o processo de confecção de tudo que o cardápio oferece; No primeiro mês, fica também com a responsabilidade e a execução do setor de produção, assim como a de P&D.

A comunicação com a imprensa, mantendo a boa imagem da empresa, fica com Daniel Reis Rodrigues devido a sua formação de jornalista e à prática que possui neste segmento. Devido à manutenção de uma pequena estrutura, fixada dentro do orçamento inicial do negócio, Daniel Rodrigues também cumprirá neste primeiro mês a função de caixa e controle geral do estabelecimento durante seu funcionamento.

A partir do 2º mês, a empresa passará a contar com 2 garçons e 1 Relações Públicas.

4.6.1 Perfil dos profissionais

Os profissionais terão habilidade de relacionamento com o público, não cabendo esta tarefa apenas ao profissional de Relações Públicas, mas toda a equipe, incluindo os garçons e o gerente.

Os profissionais deverão ter prática e agilidade, e serem acostumadas ou abertas a trabalharem com tecnologia.

4.6.2 Recrutamento e seleção

No primeiro mês de funcionamento, a equipe será bastante reduzida, Porém, já a partir do segundo mês inicia-se o processo de recrutamento e seleção de pessoal, seguindo-se um treinamento rígido. Logo em seguida, o número de funcionários e as suas respectivas funções dependem dos resultados do marketing no que se refere à divulgação, atração e retenção de clientes.

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Matéria-prima

A aquisição de matérias-primas para a confecção dos produtos e realização das atividades vem diretamente dos supermercados. Os materiais que estiverem em promoção serão estocados. Porém, este item não é o que mais preocupa, uma vez que a proximidade da empresa com o supermercado (Nacional) é pequena, tendo em vista que basta atravessar a avenida frontal para se chegar a este.

Este Nacional pode ser usado sempre que necessário, pois é um dos supermercados mais completos da cidade e cujo horário de funcionamento também favorece (segunda à sábado das 8h às 22h e domingo das 9h30 às 21h).

4.7.2 Previsão de vendas

Quanto à previsão de vendas, nos primeiros meses esta será mais baixa, tendo em vista a fase inicial. Isso se manterá até se chegar no ponto de equilíbrio, estipulado em 1400 unidades. A partir do 7º mês, a projeção passa para 5000 unidades, com média de preço por produto de R\$ 9,00.

4.7.3 Custos fixos

	DESCRIÇÃO	MÊS 1 (em R\$)	MÊS 12 (em R\$)
1	Água, luz e telefone	300,00	300,00

4.11	(-) Depreciação não reembonsável	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
5	(-) Saldo do período (R\$ 70.000,00)	(1.500)	15.600	15.600	23.900	23.900	23.900	23.900	23.900
6	(+) Depreciação	500	500	500	500	500	500	500	500
7	Fluxo líquido de (R\$ 70.000,00)	(1.000)	(1.000)	16.100	19.900	39.300	87.100	111.000	134.900

Tabela 4: Fluxo de caixa

A projeção de vendas é de 5.000 unidades do produto, com média de preço de R\$ 9,00 por unidade a partir do 4º mês.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal a confecção de um plano de negócios de uma empresa que já existira no passado. Porém, pode-se perceber que mesmo somente atualizando o negócio e organizando-o em um plano de negócios estruturado conforme ditam as regras, ainda é muito difícil se estimar as quantidades vendidas. Para cumprir esta estimativa, durante o trabalho, tivemos que, de modo a dar validade a tal proposta, voltar a livros-caixa de um negócio de 30 anos atrás (anos 80).

No entanto, mesmo sabendo que o mercado atual se encontra em outra realidade, mais voltada para a tecnologia – com tipos de mídia diferenciados, novos meios de comunicação, novas possibilidades de divulgação e visibilidade, etc –, mais avançada em determinados aspectos, com fatores culturais e sociais diferentes, entre outros, temos plena consciência de que os primeiros meses serão os mais difíceis. Portanto, o pró-labore dos sócios ficaram de fora do fluxo de caixa. Pretende-se considerar o lucro líquido como um adicional ao pró-labore.

O lucro da empresa terá de ser reinvestido no próprio empreendimento no decorrer de todo o 1º ano de funcionamento, tendo em vista que o payback de 3,5 anos ficou alto pelo fato de ter de se fazer necessariamente uma reforma geral no interior da casa escolhida para instalar o negócio.

Optou-se pela utilização de recursos próprios para a abertura do negócio. Entretanto, sabe-se que se precisará arcar com eventuais despesas extras, principalmente nos primeiros meses. Mas quando estiver em sua capacidade máxima, e passados estes primeiros idos de maior contenção, o negócio mostra-se completamente viável.

Este estudo, além de organizar a empresa de forma teórica, trouxe de volta a velha paixão que sentia pelo negócio quando, há anos atrás, eu administrava meu

próprio negócio nestes moldes do que se viu durante o trabalho. O que se fez, tendo em vista a singularidade do caso, foi o que chegamos a mencionar como “*auto-benchmarking*”, já que o exemplo a se basear é justamente o meu próprio, com as devidas adaptações e melhorias. O que anos atrás foi feito em decisões tomadas intuitivamente, agora, neste novo cenário, será utilizada como estratégia.

Finalmente, concluo que vale a pena abrir um negócio, investir em um novo empreendimento, com o mesmo conceito e a mesma imagem que tinha antes, há mais de 25 anos atrás. Como resultado da análise de sua viabilidade e adequação ao mercado atual que, mesmo passados anos de sua primeira montagem, em 1983, este ainda se encontra atual, tendo em vista o perfil de seu público (jovem/jovem-adulto) e o conceito proposto (solidão combatida com entretenimento, amizades e troca de experiências) serem propostas cabíveis em realidades como um centro urbano que é Porto Alegre.

Como empresária e analista do mercado em que atuo, percebo que cada vez mais as pessoas necessitam do tipo de serviço que a San Santile se propõe. As idéias frisadas por Dolabela⁴⁹ de estimular o desenvolvimento e incidir na economia local são realidades a que todo empreendedor não deve deixar de lado nem jamais perder de vista, mesmo que as dificuldades e a fraca cultura empreendedora brasileira não favoreçam. E no caso da San Santile, a riqueza de se ter produtos já testados e aprovados em tantas outras ocasiões ao longo deste período de história empreendedora, fazem com que estes, agora com mais embasamento e experiência, possam voltar mais uma vez para o teste do consumidor porto-alegrense. E, espera-se, novamente com sucesso.

⁴⁹ - DOLABELA. *Oficina do Empreendedor*. Cultura: São Paulo, 1999, p. 30 e 54..

BIBLIOGRAFIA

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. Atlas: São Paulo, 1996.

DEGEN, Ronald. *O empreendedor: Fundamentos de Iniciativa Empresarial*. 8. ed. Pearson Education. Makron Books: São Paulo, 1989.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Cultura: São Paulo, 1999.

_____. *O Segredo de Luísa*. 14. ed. Cultura: São Paulo, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNOCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer!:* Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 9. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

GIMENEZ, Fernando A. P.; JUNIOR, Edmundo Inácio; SUNSIN, Luzia A. de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: ANPROTEC, 2001.

GLOBO Repórter. *Mais de 50 milhões de brasileiros estão em busca de amor*. 05/06/09 - 22h15 - Atualizado em 06/06/09 - 00h41 Disponível em: <http://g1.globo.com/globoreporter/0,,MUL1185002-16619,00-MAIS+DE+MILHOES+DE+BRASILEIROS+ESTAO+EM+BUSCA+DE+AMOR.html>. Acessado em 8 de junho de 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.. *Empreendedorismo*. 5. ed. Bookman: Porto Alegre, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo 2000. População e Domicílios com Divisão Territorial*. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 8 de junho de 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico 1991: Características gerais da população e instrução*. n. 1. Brasil, Rio de Janeiro, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contagem da população. Microdados*. Brasil, Rio de Janeiro, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED. Rio de Janeiro, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *População jovem no Brasil: a dimensão demográfica*. Rio de Janeiro, 1996.

MAITLAND, Ian. *Como elaborar um plano de negócios em uma semana*. Temas de Hoje. Gestão 2000. Planeta: São Paulo, 2005.

RESUMÃO. *Como Desenvolver um plano de negócios*. Série Administração & Negócios, nº 4. Barros, Fischer & Associados: São Paulo, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira (colab.); MELLO, Maria Ivone de (colab.). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso*. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. *Construindo Planos de Negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. 2. ed. rev. ampl. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. 1. sem. 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. 2004.

VALOR Online. *Brasil tem 3ª maior alta de consumo de não duráveis entre 11 mercados*. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Brasil+tem+3ª+maior+alta+de+consumo+de+nao+duraveis+entre+11+mercados&codMateria=5561332&dtMateria=12+05+2009&codCategoria=64&scrollX=0&scrollY=172&tamFonte=> -
Acessado em 5 de junho de 2009, às 0h29.

WILLIAMS, Edward F.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. *Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente*. Pocket MBA. PubliFolha: São Paulo, 2002.

ANEXO 1 – LOGOS

San. Santile.

San. Santile.

San. Santile.

ANEXO 2 – LOGO ALTERNATIVO

ANEXO 3 – CARTÕES PROFISSIONAIS



Um produto



ANEXO 4 – CARDÁPIOS (MODELO 1)



ANEXO 5 – CARDÁPIOS (MODELO 2)



ANEXO 6 – CARTAZ BATIDAS

Temos **BATIDAS**

Batida de Vinho Branco e Leite Condensado
Batida de Vinho Tinto e Leite Condensado
Batida de Aguardente, abacaxi e Leite Condensado
Batida de Aguardente, coco e Leite Condensado

Experimente!
Peça uma amostra para provar!

www.sansantile.com

ANEXO 7 – ESTAMPA CAMISETA (MODELO 1)

**ANEXO 8 – ESTAMPA CAMISETA (MODELO 2 – FUNDO PRETO COM
COR)**



ANEXO 9 – ESTAMPA CAMISETA (MODELO 3 – FUNDO PRETO EM BRANCO)



**ANEXO 10 – ESTAMPA CAMISETA (MODELO 4 – FUNDO BRANCO
COM COR)**



ANEXO 11 – ESTAMPA CAMISETA (MODELO 5)

ANEXO 12 – ESTAMPA MOCHILA (MODELO 1)



ANEXO 12 – ESTAMPA MOCHILA (MODELO 2)



ANEXO 13 – RÓTULOS



ANEXO 14 – APRESENTAÇÃO ASSESSORIA DE IMPRENSA

*Prezada Sandra,
Diretora da SAN SANTILE,*

*A seguir, convido-lhes a conhecer a empresa de Assessoria de Imprensa **Última Lida Comunicação** e seu jornalista responsável, **Daniel Reis Rodrigues**.*

Serão mostradas de forma breve os dados gerais da empresa, os serviços que ela presta e um histórico profissional.

Atenciosamente,

*Daniel Reis Rodrigues
Assessor de Imprensa*

Porto Alegre, setembro de 2008.

✓ **ÚLTIMALIDA COMUNICAÇÃO** Daniel Rodrigues