

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

Lucio Centeno dos Santos

PLANO DE NEGÓCIO PARA UM *DINING CLUB*

**Porto Alegre
2007**

Lucio Centeno dos Santos

PLANO DE NEGÓCIO PARA UM *DINING CLUB*

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.

**Porto Alegre
2007**

Lucio Centeno dos Santos

PLANO DE NEGÓCIO PARA UM *DINING CLUB*

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.

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – **UFRGS**

Orientador - Prof. Luiz Carlos Ritter Lund – UFRGS

DRAFT

Dedicatória

À minha família e amigos, pela inspiração e apoio durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível graças, além dos profissionais do setor com os quais mantive contato, durante a elaboração do mesmo, dos quais obtive cooperação, à contribuição de algumas pessoas e instituições, as quais merecem meu agradecimento, em especial:

Ao Prof. Luiz Carlos Ritter Lund, pela orientação metodológica e críticas construtivas, proporcionando-me a oportunidade de aprofundar-me, com qualidade, no tema por mim selecionado.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos repassados.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino superior gratuito e de imensa qualidade oferecido.

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar um plano de negócios para a criação de um estabelecimento comercial com o conceito de *Dining Club* na cidade de Porto Alegre, aproveitando uma tendência mundial de estabelecimentos com esta proposta, ainda pouco explorada na cidade.

Primeiramente, foi elaborado um referencial teórico baseado em autores reconhecidos na área, visando a embasar o desenvolvimento do projeto. Em um segundo momento, foi apresentada a metodologia adotada para o mesmo. Por fim, foi elaborado o Plano de Negócios, que contempla o Plano Operacional, o Plano de Marketing e o Plano Financeiro, e foram apresentadas as conclusões do trabalho.

Palavras-chave: Plano de Negócios, *Dining Club*, marketing.

ABSTRACT

The present work has the objective to present a business-oriented plan for the creation of a commercial establishment with the concept of Dining Club in the city of Porto Alegre, using a world-wide trend of establishments with this proposal, still little explored in the city.

First of all, a theoretical referential, based in recognized authors in the area, was elaborated, with the objective to base the development of the project. Second of all, the methodology adopted for the same was presented. Finally, the business-oriented plan was elaborated, it contemplates the Operational Plan, the Marketing Plan and the Financial Plan, and presented the conclusions of the work done.

Key-words: Business Plan, Dining Club, marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES:

Figura 1: Localização	39
Figura 2: Fachada	39
Figura 3: Interior 1	40
Figura 4: Interior 2	40
Figura 5: Interior 3	40
Figura 6: Equipamentos	42

DRAFT

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise da Concorrência	48
Tabela 2: S.W.O.T.	49
Tabela 3: Impostos	50
Tabela 4: Bairros Considerados	53
Tabela 5: Investimento Inicial	55
Tabela 6: Custo do Financiamento	56
Tabela 7: Custo de Mão-de-Obra	57
Tabela 8: Custos Fixos	57
Tabela 9: Estimativa de Ocupação	58
Tabela 10: Estimativa de Faturamento Mensal	59
Tabela 11: Projeção de Receita Anual 2008-2010	59
Tabela 12: Projeção de Receita Anual 2010-2012	59
Tabela 13: D.R.E. Cenário Pessimista	59
Tabela 14: D.R.E. Cenário Realista	60
Tabela 15: D.R.E. Cenário Otimista	60
Tabela 16: Fornecedores	51

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3. REVISÃO DA LITERATURA	18
3.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO	19
3.2 PLANO OPERACIONAL	20
3.3 PLANO DE MARKETING	21
3.3.1 <i>Análise de Mercado</i>	21
3.3.1.1 Análise do Setor	21
3.3.1.2 Análise da Concorrência	22
3.3.1.3 Análise dos Fornecedores	22
3.3.1.4 Análise dos Clientes	22
3.3.2 <i>Estratégia de Marketing</i>	23
3.3.2.1 Estratégia de Preço	23
3.3.2.2 Estratégia de Produto	23
3.3.2.3 Estratégia de Praça (Canais de Distribuição)	24
3.3.2.4 Estratégia de Promoção (Comunicação)	24
3.4 PLANO FINANCEIRO	25
3.4.1 <i>Investimentos Iniciais</i>	25
3.4.2 <i>Fluxo de Caixa</i>	26
3.4.3 <i>Payback</i>	26
3.4.4 <i>VPL</i>	27
3.4.5 <i>TIR</i>	28
4. METODO	30
4.1 PLANO OPERACIONAL	31
4.2 PLANO DE MARKETING	32
4.3 PLANO FINANCEIRO	33
5. PLANO DE NEGOCIOS	34
5.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO	34
5.1.1 <i>Missão</i>	34
5.1.2 <i>Visão</i>	34

5.1.3	Valores	35
5.2	PLANO OPERACIONAL	36
5.2.1	Abertura da Empresa	36
5.2.2	Localização	38
5.2.3	Adaptação e Reforma	40
5.2.4	Moveis e Utensílios	41
5.2.5	Equipamentos	41
5.2.6	Controles	42
5.2.7	Recursos Humanos	43
5.2.8	Cargos e Competências	43
5.2.9	Recrutamento e Seleção	44
5.2.10	Treinamento	44
5.2.11	Contratação	44
5.3	PLANO DE MARKETING	46
5.3.1	Análise do Mercado	46
5.3.1.1	Análise do Setor	46
5.3.1.2	Análise da Concorrência	47
5.3.1.3	Análise dos Fornecedores	48
5.3.1.4	Análise dos Clientes	48
5.3.2	S.W.O.T.	49
5.3.2.1	Oportunidades	49
5.3.2.2	Ameaças	50
5.3.2.3	Pontos Fortes	50
5.3.2.4	Pontos Fracos	51
5.3.3	Estratégias de Marketing	52
5.3.3.1	Estratégia de Preço	52
5.3.3.2	Estratégia de Produto	52
5.3.3.3	Estratégia de Praça	53
5.3.3.4	Estratégia de Promoção (Comunicação)	54
5.4	PLANO FINANCEIRO	55
5.4.1	Investimentos Iniciais	55
5.4.2	Custos de Mão-de-Obra	56
5.4.3	Custos Fixos	57
5.4.4	Projeção de Vendas	57

5.4.5 <i>Demonstrativos de Resultados do Exercício (D.R.E.)</i>	58
5.4.5.1 D.R.E. Cenário Pessimista.....	58
5.4.5.2 D.R.E. Cenário Realista.....	59
5.4.5.3 D.R.E. Cenário Otimista.....	59
5.4.6 <i>Payback</i>	59
5.4.7 <i>Valor Presente Líquido (V.P.L.)</i>	61
5.4.8 <i>Taxa Interna de Retorno (T.I.R.)</i>	61
6. CONCLUSÕES	62
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

DRAFT

1. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo hoje em dia não pode ser considerado novidade como em outros tempos, mas tem ocupado cada vez mais espaços no nosso dia-a-dia, seja porque os ricos vislumbram cada dia novas oportunidades com o mundo globalizado, seja porque os menos afortunados vêm no negócio próprio, formal ou informal, a única saída para problemas como o desemprego, falando exclusivamente do Brasil.

O empreendedor, para (Schumpeter apud DORNELAS 2001, p. 37), “é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Ou seja, é a figura que cria novos negócios conforme citamos acima, mas também é aquele que pode simplesmente inovar dentro de um empreendimento já existente. Empreender é perceber lacunas que podem ser preenchidas, e, através de um negócio, capitalizar sobre elas, planejando e assumindo possíveis riscos existentes.

Atualmente, e como sempre ocorreu em mercados de consumo periféricos, como o brasileiro, a implantação de novos negócios, seja ele referente à qual o setor de consumo for: varejo, bens de consumo, indústria, etc. é de se adotar modelos de sucesso implantados e consolidados em mercados de primeiro mundo e que naturalmente estão à frente gerando tendências. No caso do setor de restaurantes, bares e casas noturnas o andamento do mercado segue o mesmo padrão observado, e costuma implementar empreendimentos no Brasil, seja através de franquias, mais utilizada para bares e restaurantes, seja através da utilização de modelos de sucesso consolidados ao redor do mundo, no caso de casas noturnas.

Conforme citado acima, englobamos como apenas um setor os restaurantes, bares e casas noturnas por dois motivos extremamente claros, para o caso que apresentaremos a seguir. O primeiro motivo é obviamente devido ao fato de, na cidade de Porto Alegre, os mesmos estarem filiados a uma única unidade sindical, a SHRBS (Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Porto Alegre). No Brasil, hoje em dia, segundo dados a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) o ramo tem quase um milhão de empresas estabelecidas e emprega cerca de seis milhões de pessoas. Ainda segundo a Abrasel, o setor movimenta

2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Focando mais no mercado do município de Porto Alegre, segundo pesquisa do SENAC em conjunto com o SHRBS, quase 50% das opções gastronômicas da região da Grande Porto Alegre e Vale dos Sinos estão localizadas em Porto Alegre, e mesmo assim existe uma demanda latente por mais opções percebida no público da cidade. Já o segundo motivo é devido ao fato de que existem, consolidados nas maiores metrópoles do mundo, estabelecimentos com o conceito de *Dining Club*, ou seja, um lugar que engloba os três ambientes para serem aproveitados durante a mesma noite.

A proposta principal de um *Dining Club* é poder misturar em um único lugar, diversão, gastronomia e música, recebendo aquele cliente que deixa seu ambiente de trabalho a procura de um momento de relaxamento e diversão com seus colegas em um tipo e famoso *happy-hour* em seu bar, ambientado especialmente para este tipo de cliente, mas que também servirá para receber outros tipos de clientes, como aquele que vem para a janta, e acomoda-los durante a espera por uma ótima refeição. Aqui entra a segunda parte da experiência que a casa está proposta a oferecer, que é a de dar a oportunidade do cliente de degustar uma refeição de alta qualidade em outro ambiente à parte, que seria tipicamente um restaurante como todos os serviços oferecidos por um, mas que tem a vantagem de já estar no mesmo local do seu *happy-hour* ou do seu bar aonde você se encontra com seus amigos. E para completar a proposta, a casa ainda oferece, se for de interesse do cliente aproveitar o restante da noite para dançar e se divertir ao som de uma boa música outro ambiente, em forma de boate, para que este desejo seja satisfeito. Aqui também, o bar poderá ser usado como ponto de encontro para o início da festa, não havendo a necessidade da utilização do restaurante.

Este tipo de estabelecimento que une gastronomia à boa música em um ambiente agradável teve sua origem durante a década de 90, nos bairros mais descolados de Nova York e Londres, cidades de referência mundial neste ramo. Hoje estes estabelecimentos se encontram em todas as grandes cidades do mundo. Já existem casos de estabelecimentos com este conceito e de muito sucesso na cidade de São Paulo, Curitiba, Brasília e Rio de Janeiro. Na cidade de Porto Alegre, aonde nos encontramos e pretendemos alocar nosso empreendimento, também já existem algumas tentativas de se adaptar o modelo, mas com o foco mais voltado para a parte de casa noturna do estabelecimento do que propriamente na

experiência a ser proporcionada ao cliente. O objetivo do conceito é que ninguém apenas chegue coma ou tome um *drink* e vá embora.

Voltando mais nossa atenção para o mercado de Porto Alegre, pois é aonde o projeto será potencialmente implantado. Apenas no “Guia Veja Porto Alegre, Melhor da Cidade” da editado pela Editora Abril anualmente, encontramos 780 opções entre bares, restaurantes e comidinhas. Evidentemente que a proposta de se criar um *Dining Club* não está ligada diretamente a este numero, mas o mesmo nos apresenta um grande mercado consumidor em potencial.

Mesmo com um grande mercado em potencial claramente definido, o fator a ser considerado decisivo para o sucesso ou insucesso de um empreendimento gastronômico esta no perfil do empreendedor e sua ligação com o ramo.

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto (DE MORI, 1998).

Assim como não tenho ligação com o ramo escolhido, apenas grande apreciação, considero a elaboração de um plano detalhado de negócio de extrema importância para a decisão de implantar ou não o projeto e para o futuro sucesso do empreendimento.

O presente trabalho vislumbra assim, apresentar um plano de negócios a ser implementado pelos sócios Lucio Centeno dos Santos e Diogo Cunha, para a criação de um estabelecimento comercial com o conceito de *Dining Club* na cidade de Porto Alegre, aproveitando uma tendência mundial de estabelecimentos com esta proposta, ainda pouco explorada na cidade.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Negócios para a abertura de um empreendimento na área de entretenimento na cidade de Porto Alegre.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançarmos o objetivo geral do presente trabalho e desenvolvermos um Plano de Negócios adequado, teremos como objetivos específicos:

- Desenvolver um Plano Operacional;
- Desenvolver um Plano de Marketing;
- Desenvolver um Plano Financeiro;

3. REVISÃO DA LITERATURA

Objetivando melhor compreensão do assunto proposto, ou seja, um Plano de Negócios para a abertura de um *Dining Club* na cidade de Porto Alegre, faz-se necessário considerar alguns pontos conceituais essenciais ao entendimento do problema, pesquisados em obras de autores já reconhecidos e também em trabalhos publicados na área ou em áreas afins.

Este capítulo encontra-se estruturado em seções, de forma a apresentar, em sua primeira subdivisão, a descrição do empreendimento e sua estrutura, sendo seguida nas outras subseções pelos planos operacional, financeiro e de marketing. Na última subseção será apresentada por fim a análise de viabilidade financeira do negócio e uma conclusão acerca da mesma.

3.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Esta primeira parte do plano de negócios é sempre muito importante, e segundo Pontes Junior e Osterne (2004) é aonde será descrito o empreendimento, seu histórico, perspectiva de crescimento e faturamento futuro, sua razão social, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados e etc. Uma descrição minuciosa, e muito bem detalhada, do que se busca do empreendimento será muito importante para definição e visualização da dimensão e escopo do negócio. (HISRICH e PETERS, 2004). Ainda sobre a importância desta parte inicial do plano de negócios, Degen (1989) coloca que a descrição do negócio é a parte mais importante do plano e deverá apresentar o novo negócio em sua totalidade, começando com as oportunidades indo até os resultados esperados.

Esta seção deverá começar com a declaração da missão do empreendimento (HISRICH e PETERS, 2004). Ainda segundo Hisrich e Peters (2004) a missão da empresa basicamente irá primeiramente descrever a natureza do negócio e o que o empreendedor busca conquistar com o novo negócio. A declaração da missão irá orientar as ações da empresa a longo prazo. Cada missão é moldada por cinco elementos distintos: a história do empreendimento, preferências atuais dos proprietários e da administração do empreendimento, o ambiente do mercado em

que se deseja entrar, recursos disponíveis e as competências distintas (KOTLER,1998).

Após a declaração da missão, a mesma deverá ser desdobrada em visão e objetivos corporativos. Esses elementos fundamentam os planos que compõem o Plano de Negócios, segundo Abdala (2003).

3.2 PLANO OPERACIONAL

Nesta fase do processo, de planejamento operacional ou de produção, caso o empreendimento envolva a fabricação ou beneficiamento de algum bem de consumo, é o momento do detalhamento de como o processo se dará em caso de serviço ou como o bem será fabricado. Conforme Abdala (2003), o plano de operação deve explicar a abordagem proposta para assegurar a qualidade da produção, o controle de estoque, o uso de produtos terceirizados ou indicar como serão solucionados os problemas de matéria-prima.

As principais questões a serem resolvidas por esta seção no plano de negocio, caso este trate de uma operação de varejo ou serviço são: De quem será comprada a mercadoria, como irá operar o sistema de controle de estoques, quais as necessidades de formação de estoque e como serão organizados e por fim, cronologicamente, como serão as etapas envolvidas em uma negociação comercial.

Aqui também serão apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal do empreendimento. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa no futuro. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações voltadas ao crescimento do empreendimento, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações acima citadas. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal (DORNELAS).

Em uma empresa nova e com foco em oferecimento de serviços, o recrutamento e a seleção de funcionários devem ser realizados com muito cuidado, a fim de formar uma equipe qualificada para um atendimento ao público eficiente (CARVALHO, 2005).

3.3 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing tem como objetivo principal apresentar como se pretende vender os produtos/serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda (PONTES JUNIOR e OSTERNE, 2004).

O Plano de Marketing de uma organização é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes que atuam no mercado, dos fornecedores e também não menos importante do ambiente aonde a empresa irá atuar, para se poder definir se o empreendimento é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando aperfeiçoar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA, 1999). Quando falamos em Estratégia de Marketing devemos ter sempre em mente os 4 P's do Marketing: Produto (Posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção (DORNELAS).

3.3.1 Análise de Mercado

3.3.1.1 Análise do Setor

Nesta primeira parte da Análise de Mercado, são identificadas as oportunidades e ameaças, e as forças e as fraquezas que o meio ambiente em que se está inserido apresentam para o empreendimento. As forças e fraquezas se relacionam à companhia, às suas estratégias e como ela se compara com a concorrência, já as oportunidades e ameaças são apresentadas tanto pelo ambiente de marketing como pela concorrência. Segundo Dolabela (1999), esta análise deve conter no mínimo as oportunidades e ameaças que os aspectos Demográficos, Econômicos, Legais e Políticos, Tecnológicos e Culturais apresentam. Esta fase do Plano é o momento de identificar fatores como sazonalidade do setor, controle governamental, efeitos da evolução tecnológica, entre outros, por exemplo.

3.3.1.2 Análise da Concorrência

Ainda segundo Dolabela (1999), a análise da concorrência pode ser efetuada respondendo a algumas perguntas como: Quem são os maiores concorrentes? Que produtos e serviços oferecem? Quais seus pontos fortes e fracos? Entre outras de mesma característica. Assim seguindo o raciocínio conseguiremos identificar quem serão os concorrentes, suas características, seus pontos fortes e fracos, suas estratégias de marketing e outras informações que possibilitaram uma análise fiel da concorrência e de sua saúde. Todas estas análises podem ser feitas utilizando a mesma matriz de oportunidades e ameaças e forças e fraquezas apresentadas acima, mas desta vez com foco nos concorrentes em si e não no mercado em que se estará adentrando.

3.3.1.3 Análise dos Fornecedores

Com base na especificação do produto/serviço, feito anteriormente, poderemos então buscar as informações sobre quem serão os melhores fornecedores para o novo empreendimento. As informações que esta seção do plano de marketing deve ter, pelo menos, para poder dar sustentação ao plano de negócios, serão uma relação com o nome dos fornecedores em potencial, as características dos mesmos, o tipo de produto que cada um fornece e a qualidade, o preço, o prazo de entrega, as condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores e por fim os pontos positivos e negativos de cada fornecedor listado (DOLABELA, 1999). Ao final desta seção poderemos analisar com mais clareza e substância as opções de fornecimento que teremos no futuro.

3.3.1.4 Análise de Clientes

Este é o momento no Plano de Marketing de o empreendedor conhecer seu cliente e seu mercado em potencial. Conforme Dolabela (1999) será durante esta seção que, igualmente feito na Análise da Concorrência, através de respostas a perguntas simples iremos descobrir elementos importantes sobre o mercado consumidor. Respondendo a perguntas simples como: Qual o tamanho da clientela-alvo? Que preço a clientela-alvo estaria disposta a pagar pelo produto/serviço? Existe a demanda pelo produto/serviço e qual seu tamanho?, Essas e outros

questionamentos mais nos levarão a verificar pontos como segmentação dos clientes em potencial, hábitos de consumo dos mesmos, marcas de produtos/serviços que contam com a preferência da clientela, perfil da clientela-alvo entre outros de mesmo grau de significatividade.

3.3.2 Estratégia de Marketing

3.3.2.1 Estratégia de Preço

Nesta seção do Plano de Marketing a questão crucial e uma das mais difíceis é a determinação de um preço apropriado para o produto/serviço. O grande problema surgirá no momento de estimar os custos que estarão diretamente ligados a demanda, a qual, por si só, já é suficientemente difícil de se projetar. O conhecimento dos preços dos concorrentes, levantados em seções anteriores pode ser útil para o posicionamento dos produtos/serviços do empreendimento (HISRICH e PETERS, 2004). Pontos como preço mínimo, preço ideal e margens de contribuição e lucro devem sempre ser considerados (DOLABELA, 1999). Ainda segundo o autor, é muito importante saber o preço percebido pelo cliente para seu produto/serviço, pois este pode servir também como base para o que será efetivamente cobrado pelo mesmo.

3.3.2.2 Estratégia de Produto

Este elemento da Estratégia de Marketing indica uma descrição do produto/serviço a ser comercializado no novo empreendimento. Esta definição pode considerar mais do que apenas as características físicas do produto, como embalagem, a marca, preço, garantia, imagem, atendimento, características, estilo, entre outras (HISRICH e PETERS, 2004). É também importante nesta seção, explicitar os principais diferenciais do produto/serviços em relação ao que esta sendo oferecido pela concorrência (DOLABELA, 1999).

3.3.2.3 Estratégia de Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa (DORNELAS). Segundo Dolabela (1999) o foco desta seção se dá em três pontos principais: Local de venda do produto, a entrega e o transporte. Esta variável da Estratégia de Marketing deverá estar alinhada com os outros componentes do *mix*. Por exemplo, um produto de alta qualidade não só terá um preço de alta, mas também deverá estar a disposição dos consumidores em um local que passe uma imagem de qualidade também para o cliente.

3.3.2.4 Estratégia de Promoção (Comunicação)

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem: Aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do seu negócio, identificação de vantagens competitivas e preparação do terreno para vendas futuras (DORNELAS). Para Dolabela (1999), outro fator que deve ser considerado nesta seção é o custo da Promoção, seja ele o custo financeiro de se fazer uma campanha de penetração por meio de propagandas na mídia seja o custo de se reduzir preços para atrair o público para dentro do empreendimento.

3.4 PLANO FINANCEIRO

Essa etapa é considerada muitas vezes como a parte mais complicada da construção do Plano de Negócios. É assim considerada, pois tudo que é escrito nas demais seções deve ser traduzido em números (investimentos, gastos com

marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas entre outros) (CARLOS, 2006).

O Plano Financeiro irá apresentar uma visão geral ao empreendedor em relação a fatores como quantidade de dinheiro que deverá ser investido inicialmente, o quanto de retorno este investimento inicial trará ao investidor, em quanto tempo este retorno se dará e se este retorno será mais interessante do que simplesmente aplicar o mesmo em fundos de renda fixa ou variável, já que este retorno envolverá quantias maciças de trabalho do empreendedor e tempo e risco para o investidor.

Um plano financeiro deve apresentar projeções financeiras, tais como investimento inicial, capital de giro necessário, geração de fluxo de caixa, faturamento e despesas, o ponto de equilíbrio e as demonstrações dos resultados dos exercícios (DRE), além de verificar a viabilidade do projeto, através de técnicas de investimento, como Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback e Valor Presente Líquido (VPL). (Dornelas, 2001)

3.4.1 Investimentos Iniciais

O investimento inicial é composto pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro. As despesas pré-operacionais são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa entrar em funcionamento tais como pesquisas, registros da empresa, propaganda entre outros mais. Gastos com aquisição e instalação máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios são definidos como investimentos fixos. Esses gastos também constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro. Já o capital de giro são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Após o início da operação, esses gastos são cobertos por novas receitas. Os investimentos fixos são relativos à compra de máquinas e equipamentos, móveis, e a possíveis obras e reformas. Todos os gastos feitos antes da empresa começar a funcionar são as despesas pré-operacionais. Pesquisas, propaganda e legalização da empresa são exemplos desse tipo de gasto. As despesas gerais são custos relacionados à estrutura da empresa, podendo ser fixos ou variáveis (CARLOS, 2006).

3.4.2 Fluxo de Caixa

É a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. O principal objetivo dessa previsão é fornecer informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos; aplicar os excedentes de caixa nas alternativas mais rentáveis para a empresa sem comprometer a liquidez. Para a montagem da projeção do fluxo de caixa devemos considerar os seguintes dados: Entradas: a) contas a receber; b) empréstimos e c) dinheiro dos sócios; e Saídas: a) contas a pagar; b) despesas gerais de administração (custos fixos); c) pagamento de empréstimos e por fim d) compras à vista.

É partindo de um fluxo de caixa projetado que poderemos fazer outras análises, estas mais profundas como de *Payback*, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

3.4.3 Payback

Os períodos de *Payback* são geralmente usados para se avaliar investimentos propostos, e é basicamente o cálculo de anos necessários para se recuperar o investimento inicial (GITMAN, 1997). Ainda segundo o autor, algumas vantagens de se utilizar este método de cálculo do retorno é pelo fato de o mesmo se basear nos fluxos de caixa projetados da empresa e não em lucros contábeis e por refletir diretamente a liquidez do projeto. Já algumas desvantagens seriam: a impossibilidade de especificar o período de *payback* e outra deficiência exemplificada seria o fato de não considerar integralmente o fator tempo sobre o fator dinheiro.

3.4.4 VPL

O valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual é a fórmula matemático-financeira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, diminuindo-se o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente. Temos que considerar o conceito de valor

do dinheiro no tempo, pois, exemplificando, R\$ 1 milhão hoje, não valeria R\$ 1 milhão daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de se colocar, por exemplo, tal montante de dinheiro na poupança para render juros. (GITMAN, 1997)

Para cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizada a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) como taxa de desconto. Se a TMA for igual à taxa de retorno esperada pelo investidor, e o VPL > 0 , significa que a sua expectativa de retorno foi superada e que o investidor está esperando um lucro adicional a qualquer investimento que tenha valor presente igual ao VPL.

- Maior do que zero: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa.
- Igual a zero: o investimento é indiferente pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa.
- Menor do que zero: indica que o investimento não é economicamente atrativo porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

Entre vários projetos de investimento, o mais atrativo é aquele que tem maior Valor Presente Líquido.

3.4.5 TIR

A TIR é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto seja zero. Um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto.

Como uma ferramenta de decisão, a TIR é utilizada para avaliar investimentos alternativos. A alternativa de investimento com a TIR mais elevada é normalmente a preferida; também deve-se levar em consideração de que colocar o investimento em um banco é sempre uma alternativa. Assim, se nenhuma das alternativas de investimento atingir a taxa de rendimento bancária ou a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), este investimento não deve ser realizado (GITMAN, 1997).

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto.

- Maior do que a Taxa Mínima de Atratividade: significa que o investimento é economicamente atrativo.
- Igual à Taxa Mínima de Atratividade: o investimento está economicamente numa situação de indiferença.
- Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade: o investimento não é economicamente atrativo pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno

Deve-se ter em mente que o método da TIR considera que as entradas, ou seja, os vários retornos que o investimento trará, serão reinvestidos a uma taxa igual a taxa de atratividade informada. A TIR é um método que por vezes distorce a análise do investimento, por isso deve-se sempre utilizar o método VPL para se ter uma certeza maior do investimento (GITMAN, 1997).

4. MÉTODO

Para cumprir os objetivos específicos propostos na seção anterior do presente trabalho, escolhemos o método do estudo de caso e com base neste foram realizadas análises tanto de empresas com propostas semelhantes e identificadas como possíveis concorrentes, como de bares e restaurantes no mercado gastronômico e de entretenimento da cidade de Porto Alegre, que também não deixarão de concorrer com nosso estabelecimento.

Para YIN (2001, p. 23), "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Em sua obra, Robert K. Yin utiliza a descrição citada acima como uma "definição mais técnica" do método. Segundo o mesmo, esta descrição nos ajuda a compreender e distinguir melhor o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos existentes, YIN (2001) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências. Ainda de acordo com YIN (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 2001, p. 19)

De forma resumida, YIN (2001) apresenta em sua obra quatro aplicações para o método do estudo de caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Este método em particular oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Assim sendo, foram analisadas através do método acima descrito, informações importantes para a elaboração dos planos de Marketing, Financeiro e Operacional, pertinentes à adequação do nosso Plano de Negócios a realidade do mercado ao qual estaremos adentrando.

Todos os dados foram coletados através de fontes primárias como entrevistas informais com concorrentes e/ou funcionários de concorrentes, e também através de observações feitas durante visitas como consumidor do estabelecimento a ser observado durante os meses de agosto e setembro de 2007. A coleta de dados secundários foi feita principalmente através de instituições de apoio ao ramo.

PLANO OPERACIONAL

Para a elaboração de nosso Plano Operacional, observamos principalmente o funcionamento operacional de uma série de concorrentes que foram escolhidos previamente como plataformas de benchmark neste quesito. Pesquisamos os principais fornecedores de matéria-prima para empreendimentos similares, como funciona o sistema de controle de estoques, quais as necessidades de formação de estoque e como serão organizadas, assim como, as etapas envolvidas em uma

negociação comercial. O Plano Operacional irá abordar a proposta, como o próprio nome sugere, operacional do empreendimento, assegurando que a cadeia de produção, neste caso de prestação de serviços, funcionem perfeitamente.

Juntamente, compondo o plano de operações, consideramos as necessidades de recursos humanos do empreendimento. Estas foram desenvolvidas, sendo adaptadas às necessidades do empreendimento, mais uma vez utilizamos estimativas baseadas em informações obtidas da concorrência, aprofundando questões como remuneração, legislação, tributação, treinamento e recrutamento e seleção.

PLANO DE MARKETING

Um Plano de Marketing é com um mapa, informa onde está a empresa para onde ela vai e como chegará lá (WEESTWOOD,1997). Ainda segundo WESTWOOD (1997), o plano de marketing irá estabelecer os objetivos de marketing do empreendimento e sugerir estratégias para se alcançar tais objetivos. Segundo KOTLER (1998), “Deve-se atentar muito para este plano, pois o marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha baseada em vendas”.

Assimilando as informações acima descritas e a fim de agregarmos o embasamento apropriado para poder preparar um plano de marketing consistente para o nosso empreendimento, observamos a concorrência através de diversas visitas aos diferentes estabelecimentos definidos como *benchmark* para nosso Plano de Negócios. Os principais dados que foram obtidos incluem estimativas de preço do aluguel do imóvel, horários de funcionamento, disponibilidade de estacionamento, localização, infra-estrutura, serviços e parcerias. As oportunidades e ameaças também foram identificadas, assim com nossas forças e forças e nossas fraquezas ficaram mais explicitas através deste procedimento utilizado.

Outro ponto importante que foi pesquisado e analisado foram os fornecedores em potencial, as características dos mesmos, o tipo de produto que cada um fornece e a qualidade, o preço, o prazo de entrega, as condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores e por fim os pontos positivos e negativos de cada fornecedor listado.

Foi vital também para a correta formulação do plano de marketing entender quem serão nossos clientes, quais suas necessidades e quais seus desejos. Assim, também através de observação da concorrência, foi possível entender melhor e descobrir quem são estes nossos potenciais clientes e o que eles procuram e também o que não acham nas opções gastronômicas atuais da cidade de Porto Alegre.

Com base nas informações reunidas, conforme pesquisadas, definiremos na parte final de nosso Plano de Marketing, a Estratégia de Marketing definida como nossas estratégias de Preço, Produto, Praça (Canais de Distribuição) e Promoção, os 4 P's do Marketing.

PLANO FINANCEIRO

Elaboramos nosso Plano Financeiro baseados em dados estimados de ticket médio durante o dia, ticket médio durante a noite, assim gerando uma estimativa média de faturamento mensal para o empreendimento de acordo com a capacidade da física do empreendimento e a taxa de ocupação esperada para o mesmo. Estas estimativas serão baseadas na concorrência visto que o empreendimento muito se assemelha ao porte das empresas a serem analisada. Serão estimadas informações referentes a fluxo de caixa, faturamento, investimentos, custos fixos e variáveis e despesas diversas. Todas as informações referentes a gastos foram efetuadas através de pesquisas pela internet e cotações via e-mail e telefone a potenciais fornecedores, tanto de matéria-prima como de prestadores de serviços e fornecedores de maquinas, equipamentos e instalações.

5. PLANO DE NEGOCIOS

5.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Segundo COBRA (1991), “somente uma clara definição da missão e propósito de um negócio torna clara e realista a consecução dos objetivos, o estabelecimento de prioridades, estratégias, planos e alocações de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e operacionais”. Ainda segundo COBRA (2001), uma organização deverá definir qual será seu negócio e qual na verdade deveria ser. Mas nem sempre esta será uma tarefa fácil para o empreendedor e para isso será preciso definir quem são os consumidores, o que eles realmente buscam, o que eles pensam, em que acreditam e quais são seus grandes desejos.

Nosso empreendimento se trata de um *dining club*, ou seja, um lugar que une um ambiente agradável e bem decorado com boa música e acima de tudo uma ótima comida. Buscamos com nosso bar, nosso restaurante e nossa boate, todos reunidos em um mesmo ponto, mas em ambientes diferentes, criar uma experiência diferenciada para nosso cliente, que passara a noite inteira em nosso estabelecimento sem perceber. Nosso público alvo são especialmente a classe A e também uma pequena parte da classe B que assim como a classe A se dispõe a pagar um preço mais elevado em troca de uma qualidade superior e de um ambiente mais agradável. Nossa proposta será cativar nosso público alvo através de um serviço diferenciado e de alta qualidade assim como um produto de qualidade superior.

5.1.1 Missão

A missão de nosso empreendimento será “Crescer através de produtos e serviços de qualidade superior, agregados a busca incansável da melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade sobre as quais atua”.

5.1.2 Visão

Nossa visão é: “Ser reconhecida como a melhor casa do ramo de entretenimento da cidade de Porto Alegre, assim como ser referência nacional em termos de gastronomia e diversão”.

5.1.3 Valores

Os valores definidos para nosso empreendimento foram:

- Nossos clientes em primeiro lugar
- Atuamos como donos
- Respeitamos o meio-ambiente em que estamos inseridos.
- Lucratividade com responsabilidade.

5.2 PLANO OPERACIONAL

5.2.1 Abertura da Empresa

Para a abertura deste empreendimento, levamos em consideração a vasta gama de exigências feitas pelos mais diversos órgãos governamentais de alçada municipal, estadual e até mesmo federal, a fim de estarmos com todos os documentos regularizados no momento da inauguração do empreendimento.

Para o nosso caso, escolhemos abrir nossa empresa como uma sociedade limitada, uma vez que este tipo de sociedade possui regras mais simples que as demais e preserva a figura dos sócios, que passam a responder apenas pela integralização das cotas definidas em contrato. É sem dúvida a mais adequada às pequenas empresas.

Como segundo passo, decidimos pela firma social “Santos e Cunha Restaurantes Ltda.”. O nome fantasia a ser utilizado não foi ainda definido.

Os nomes escolhidos por nós serão encaminhados a Junta Comercial do RS para vermos se não há nenhuma outra empresa já utilizando esta firma e também ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) para verificar se não existem marcas registradas com estes nomes.

O terceiro passo indicado é uma o mais burocrático, mas também importante e ressalta a busca de todos os documentos que serão necessários para registrar a empresa.

- Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da empresa;
 - Contrato de locação registrado em cartório (se o imóvel for alugado), ou declaração do proprietário (quando o imóvel for cedido);
- Fotocópia autenticada do RG e CPF/MF dos Sócios;
- Fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos Sócios;
- Verificar as exigências do Conselho Regional quanto à elaboração do Contrato Social, especialmente sobre formação societária e responsabilidades técnicas.

Para o registro da sociedade, junto com a documentação acima descrita, é preciso elaborar e apresentar o contrato social da empresa na Junta Comercial. Para se ter uma idéia sobre a importância do contrato social, ele representa para a empresa (pessoa jurídica), o que a certidão de nascimento representa para as pessoas físicas. Neste contrato devem constar cláusulas exigidas pela legislação em vigor, que estabeleçam regras a serem observadas pelos sócios, inclusive os direitos e deveres de cada um. Recomendamos que ele seja elaborado por um advogado, entretanto, muitos contabilistas possuem modelos para este fim. Ao final, o contrato deve ser assinado por um advogado, exceto se tratar de microempresa ou empresa de pequeno porte nos termos da Lei nº 9.841/99.

Abaixo seguem as cláusulas mínimas necessárias que deveremos incluir em nosso contrato social:

- a) Tipo societário;*
- b) Qualificação completa dos sócios;*
- c) Endereço completo da empresa;*
- d) Nome empresarial (firma ou denominação social);*
- e) Objeto social (indicação da atividade da empresa);*
 - f) Capital social (é a quantia necessária, representada por bens ou dinheiro, necessária para que a empresa possa iniciar suas atividades);*
- g) Valor da quota de cada sócio no capital social;*
- h) Responsabilidade limitada dos sócios;*
- i) Forma de convocação das reuniões ou assembléias;*
 - j) Nomeação do administrador e seus poderes (no próprio contrato social ou em documento separado);*
- k) A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;*
- l) Exclusão ou falecimento de sócio;*
- m) Regulamentar a cessão de cotas sociais;*
 - n) Foro de eleição (indicação do juízo em que deverá ser resolvida qualquer controvérsia referente ao contrato social);*
- o) Prazo de duração da empresa.*

Por fim, para que nossa empresa passe a “existir” oficialmente e para que possamos dar início a parte prática de nosso empreendimento precisamos registrá-lo nos quatro órgãos públicos abaixo listados.

5.1. Registro na Junta Comercial

5.2. Receita Federal (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ)

5.3. Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul

5.4. Inscrição na Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Após esta maratona burocrática, nossa empresa estará pronta e legalizada para atuar. Conforme consulta efetuada por nós, hoje em dia contando com auxílio de contabilistas e advogados, o processo de abertura de uma pequena empresa, como a nossa, esta custando em tornos de R\$ 1.000,00 (um mil reais) e pode demorar até 20,3 dias, conforme pesquisa feita pela Secretária de Comércio e Serviços, órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

5.2.3 Localização

O imóvel escolhido para o empreendimento esta localizado na Rua Hilário Ribeiro, 299, no Bairro Moinhos de Vento. O imóvel esta localizado entre as Ruas Padre Chagas e 24 de Outubro. O imóvel tem 385m², conta com três andares e diversas salas e banheiros. O imóvel esta em condições muito boas de conservação, mas necessitara de reformas para adaptar os ambientes internos à proposta do empreendimento. O imóvel escolhido esta localizado em uma zona de grande movimentação tanto de pedestres quando de veículos durante praticamente o dia inteiro. A região é fortemente comercial durante o dia, com diversas empresas e escritórios localizados na área, e reconhecidamente um pólo de entretenimento noturno com a Rua Padre Chagas principalmente.

O custo do aluguel do mesmo ficará em R\$ 5.500,00 (cinco mil e quinhentos reais) e não há condomínio. O IPTU do exercício de 2007, que já se encontra pago, custou exatos R\$ 600,00 (seiscentos reais) e servirá de base para os próximos anos, os quais esperamos estar ainda ocupando o espaço.



Figura 3: Interior 1
Fonte: Hagah



Figura 4: Interior 2
Fonte: Hagah



Figura 5: Interior 3
Fonte: Hagah

5.2.4 Adaptação e Reforma

Conforme mencionado acima, o imóvel está em boas condições gerais de utilização, mas necessita de reformas para melhor adequar-se aos objetivos propostos de entretenimento pela casa. Existem paredes que precisarão ser derrubadas para aumentarmos os tamanhos dos salões tanto para a área aonde ficará o bar, como para as áreas de restaurante e danceteria.

Em reunião com o pai do sócio Lucio Centeno dos Santos, Sr. Luiz Roberto S. dos Santos, arquiteto autônomo, CREA 44858, discutiremos as possibilidades de

adaptação e reformas necessárias para o pleno funcionamento do restaurante no espaço apresentado.

Com base no que foi apresentado e discutido nesta mesma reunião, ambos os sócios em consenso com o arquiteto, decidiram pela reforma do local, opção esta orçada em R\$ 210.000,00 (duzentos e dez mil reais), incluído reforma das paredes dos salões principais, da cozinha, dos banheiros, dos encanamentos, da rede elétrica e a pintura das paredes, deixando o imóvel pronto para ser mobiliado e decorado conforme desejo dos empreendedores.

5.2.5 Moveis e Utensílios

Como gastos mínimos necessários para iniciarmos em nossa atividade, definimos como prioridades para nosso primeiro momento, itens sem os quais não podemos funcionar normalmente e atender bem nossos clientes.

Para este primeiro momento, de acordo com o espaço físico disponível, iremos comprar 15 mesas, 80 cadeiras, copos, jogos de talheres, galheteiros, porta guardanapos, pratos, caixas registradoras, computadores, aparelhos de ar-condicionado, além de material de escritório. Deverá ser construído também um bar na parte frontal da casa, e serão necessários aparelhos de som para a danceteria. Para este investimento inicial em moveis e instalações referentes ao salão, ou seja, para a parte de atendimento ao publico, teremos o orçamento definido de R\$ 25.000,00 (cinco mil reais).

5.2.6 Equipamentos

Este quesito basicamente contempla todos os itens da cozinha, que será considerada nossa linha de produção. Para os equipamentos da cozinha, foram cotados diversos fornecedores, através de telefonemas, e-mails e contatos através do site do fornecedor. Dos diversos orçamentos que colhemos no mercado, o mais atrativo foi da empresa Local Service Indústria, Comércio e Locação Ltda.. A empresa oferece mais de cem itens em inox como fornos, freezer, geladeiras, pias e caldeiras. Para montarmos uma pequena cozinha industrial, teríamos como investimento mínimo entre fogões, fornos, balcões, equipamento para manter a comida aquecida e utensílios, além da reforma para seguir as normas da vigilância

sanitária (azulejos nas paredes, balcões em aço inoxidável, etc...) um custo em torno de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais), conforme média dos orçamentos feitos com todos os fornecedores. Mas nenhum outro fornecedor contatado ofereceu a opção dada pela Local Service, de aluguel da cozinha montada com manutenção incluída no preço. A cozinha montada pronta para funcionar sai por R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) por mês de aluguel. Esta opção é muito importante para pequenos negócios e empreendimentos novos, pois evita que o empresário imobilize uma grande quantidade de capital logo no início.

Na figura abaixo estão alguns dos itens que serão alugados e farão parte da cozinha montada.



- 1- fogões
- 2- lava louças
- 3- caldeirões
- 4- mesas com cubas
- 5- geladeiras
- 6- freezers
- 7- fritadeiras
- 8- módulo pães, talheres e bandejas
- 9- descascadores
- 10- estantes
- 11- cortadores
- 12- balanças
- 13- estufa aquecida
- 14- fornos
- 15- recipientes gns
- 16- caixas térmicas

Figura 6: Equipamentos

Fonte: Local Service

5.2.7 Controles

O controle será feito através do sistema de comandas por cartões com códigos de barras. Todo cliente que adentrar o empreendimento receberá um cartão que servirá como sua comanda. Não haverá cobrança de consumação mínima ou ingresso. Tudo que for solicitado será marcado digitalmente na comanda

através de software específico para controle de bares e restaurantes e será cobrado na saída do cliente.

O controle de estoque se dará automaticamente por este mesmo sistema que baixará automaticamente os itens no momento da marcação na comanda. Para produtos compostos, como os pratos a serem servidos no restaurante, o sistema estará parametrizado para baixar quantidades pré-estabelecidas de cada produto que compõe o prato.

Haverá ainda contagem de todos os itens de maior valor como garrafas de bebidas alcoólicas destiladas ao final de cada dia de operação para se evitar desvios ou roubos. A falta será descontada da equipe responsável pelo bar naquela noite. O caixa, como será a princípio comandado pelos sócios, terá contagem também a cada final de operação, e a falta será assumida como prejuízo da operação.

5.2.8 Recursos Humanos

Para a operação acima definida, estamos prevendo trabalhar com uma equipe inicial de aproximadamente 15 pessoas, incluindo os dois sócios que estarão ligados diretamente com a operação do empreendimento. Além de ambos, contaremos com 1 sub-chefe, 2 auxiliares de cozinha, 2 atendentes para o bar, 3 garçons, 1 recepcionista e 4 seguranças, além de 1 contador e 1 faxineira pagos por diária.

5.2.9 Cargos e Competências

Para cada função a ser desempenhada, foram definidos perfis e características imprescindíveis para aqueles que querem ser contratados.

Sub-chefe: Será responsável pelo funcionamento operacional da cozinha quando o chefe não estiver presente. Caberá a ele liderar a equipe e garantir a qualidade de toda comida servida. Deverá ter capacidade de liderança e ser organizado.

Auxiliar de Cozinha: Responsável pela preparação dos pratos, limpeza da cozinha e dos banheiros, deverá ser comprometido e saber trabalhar sob pressão.

Recepcionista, Atendentes do Bar e Garçons: Serão o ele principal entre o cliente e os serviços oferecidos pela casa. Do atendimento dele depende uma boa parte da impressão que o cliente levará do estabelecimento. Deverão ser cordiais e simpáticos, organizados e saber trabalhar sobre pressão.

Seguranças: Serão responsáveis pela manutenção do ambiente tranquilo, principalmente no bar e na danceteria. Deverão ser cordiais, porem firmes.

5.2.10 Recrutamento e Seleção

O recrutamento de candidato ser dará principalmente através de anúncios em jornais de grande circulação, como Zero Hora e Diário Gaúcho. Todos os candidatos serão entrevistados por ambos os sócios individualmente e será dada grande relevância para as referencias profissionais dos candidatos. Procurar-se-á contratar pessoas com experiência anterior no negocio para facilitar o processo de treinamento nas funções.

Uma combinação de boa impressão perante ambos os sócios, experiência anterior na função e boas referências definirão a contratação ou não do candidato.

5.2.11 Treinamento

Todos os funcionários contratados receberão treinamento de duas semanas em sua função antes da abertura do empreendimento. Os responsáveis pelo treinamento serão os dois sócios do empreendimento. O sócio Diogo Cunha, será responsável por treinar o pessoal da operação (todos os funcionários da cozinha), e o sócio Lucio Santos será responsável por treinar os funcionários que ficaram no salão. Garçons serão treinados por ambos pois precisam entender o funcionamento do salão, mas também é muito importante entenderem o fluxo da cozinha.

5.2.12 Contratação

Todos os funcionários serão contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), obedecendo à legislação específica. Todos eles terão controle sobre jornada de trabalho, salários compatíveis com a função exercida e terão direito a gozo de férias. O contrato será assinado por prazo indeterminado com 90 dias de contrato de experiência.

DRAFT

5.3 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é parte essencial em um Plano de Negócios. Através dele iremos conhecer o mercado que estaremos adentrando, quais serão nossos maiores concorrentes na busca pelos consumidores, quem serão nossos potenciais fornecedores, e com base nesse conhecimento adquirido traçaremos as estratégias de marketing para o empreendimento visando aproveitar as oportunidades vislumbradas, potencializar as forças internas do empreendimento, diminuir os riscos impostos pela ameaças percebidas e tratar nossas fraquezas.

E é isto que será tratado nesta seção do presente trabalho. Abaixo segue a situação atual do mercado noturno e gastronômico de Porto Alegre, e as estratégias de nosso empreendimento para adentrá-lo com sucesso.

5.3.1 Análise de Mercado

5.3.1.1 Análise do Setor

Conforme caracterização divulgada pelo IBGE em sua Pesquisa Anual do Comércio (PAC), os “serviços de alimentação” englobam bares, restaurantes, lanchonetes, pastelarias, casas de sucos, sorveterias, e todos os outros estabelecimentos que atendam as necessidades básicas da população no fornecimento de refeições ou lazer, durante o dia, a noite ou nos finais de semana. Conforme divulgado na PAC de 2001, desde lá, o ramo de alimentação vem sendo o escolhido por muitos pequenos empreendedores por ser um ramo que apresenta algumas características peculiares:

- Maior facilidade de se estabelecer um negócio;
- Mercado com boa perspectiva, pois tende a acompanhar o crescimento populacional e da economia;
- Maior perspectiva de retorno rápido do investimento, pois atende a necessidades básicas da população;

- Utilização de mão-de-obra barata e não qualificada em sua maioria;

Essas características acabam por criar poucas barreiras para novos entrantes, criando muita concorrência no setor.

Porto Alegre, que será o local de implantação do empreendimento não foge as características nacionais do setor divulgadas pelo IBGE. Existem na cidade diversos empreendimentos no ramo que serão concorrentes diretos ou indiretos de nosso negócio. Conforme já citado anteriormente, segundo a revista Veja, em sua edição especial sobre os estabelecimentos do setor de gastronomia da cidade de Porto Alegre, existem 220 restaurantes e 206 bares concorrendo pelos clientes dispostos a gastar parte de seus ganhos com gastronomia e diversão fora de suas residências.

5.3.1.2 Análise da Concorrência

Como podemos ver na análise que fizemos do setor, a concorrência neste ramo é muito pulverizada, entre diversos tipos de estabelecimentos que encontramos fornecendo algum tipo de alimentação, seja ele um restaurante a quilo, um bar com refeições, uma lancheria, até mesmo uma carrocinha de cachorro-quente, ou entretenimento, como cinemas, danceterias, alugueis de filmes, entre outros, para o público em geral, todos podem ser considerados concorrentes de alguma forma, por oferecem opções de comida e diversão que ao final podem desviar um cliente em potencial do estabelecimento e leva-lo a satisfazer suas necessidades, as que tentamos satisfazer com nosso empreendimento em outro local. Como a proposta de nosso estabelecimento engloba tanto bar, restaurante e danceteria, acabamos por concorrer indiretamente com basicamente todos os empreendimentos que oferecem ao menos uma destas opções para seus consumidores.

Afim de uma análise mais profunda, impossibilitada se fossemos considerar todos os concorrentes em potencial para o estabelecimento, identificamos como concorrentes diretos e que tem em sua proposta algo muito semelhante, se não igual a nossa, três empreendimentos localizados na cidade de Porto Alegre e que além da proposta disponibilizam a seus clientes os mesmos serviços que estamos

propondo oferecer. Os empreendimentos identificados e analisados foram: Dado Bier, Dhomba Art & Pub e Choice Dining Club.

O Dado Bier, localizado dentro do Shopping Bourbon Country desde 2002, e com outros restaurante tanto dentro do Shopping Praia de Belas, como na rua Padre Chagas também, reúne em um mesmo local (na filia Bourbon Country), bar, restaurante, casa de shows e danceteria. Com um espaço físico privilegiado e aproveitando a estrutura física do shopping, leia-se estacionamento coberto, o Dado Bier tem esta vantagem competitiva sobre os outros concorrentes. Outro ponto a favor do Dado Bier é sua marca, já estabelecida na cidade a muitos anos e muito forte também nas cidades da grande Porto Alegre, como Canoas, Gravataí e Cachoeirinha, que trás publico de fora da cidade para a casa. Um ponto que podemos considerar como fraqueza do empreendimento é a falta de foco na proposta que queremos passar com a nossa casa. Enquanto buscamos acima de tudo fazer com que o cliente passe por toda a experiência gastronômica disponibilizada em nossa casa, o Dado Bier, é em primeiro lugar uma micro-cervejaria, que tem nestas casas um meio de alem de um investimento uma forma de aumentar suas vendas, mas como citado pecando na manutenção da proposta, tanto que cada um dos empreendimentos do Dado Bier tem como ponto forte uma das experiências. No Dado Pub, na rua Padre Chagas, temos como ponto forte o bar e o restaurante para almoços, na Dado Garden, no interior do Shopping Praia de Belas, o foco é apenas almoços e jantas e no Dado Bier do Bourbon, que teria na sua estrutura, a mais próxima da do nosso empreendimento o foco e a danceteria, sendo que o restaurante e o bar são pouco lembrados pelo publico. Outro concorrente analisado foi o Dhomba Art & Pub. Inaugurado a cerca de dois anos e localizado na rua Gen. Lima e Silva, no bairro Cidade Baixa, um dos principais centros de entretenimento noturno da cidade de Porto Alegre, o mesmo apresenta uma proposta mais parecida com a que buscamos do que a proposta do Dado Bier. Apesar de estar focado em um outro público, que poderíamos considerar como pessoas com um estilo de vida mais despojado e alternativo, e até por isso que o empreendimento esta localizado no bairro Cidade Baixa, o mesmo não pode ser ignorado como um concorrente direto. Os principais pontos forte do Dhomba Art & Pub são a localização, o preço de acordo com a realidade de sua localização e um estacionamento em um terreno em anexo. Como principais pontos fracos para este concorrente em potencial identificamos a falta de policiamento e segurança em

determinados momentos no bairro Cidade Baixa e um foco muito voltado para a parte de danceteria. Hoje o Dhomba Art & Pub é mais conhecido como uma boate do que como uma casa que oferece tanto um bar agradável e uma boa comida e que também conta com uma danceteria, o que acaba fazendo com que o mesmo não seja lembrado em momentos de decisão por consumidores com estas necessidades. E por último, mas não menos importante, a Choice Dining Club, que foi identificado como o nosso maior concorrente em potencial, primeiramente por estar localizado a poucas quadras de onde pretendemos abrir nosso empreendimento e também pelo fato de ambos os empreendimentos buscam atingir praticamente o mesmo público alvo, com a Choice englobando uma parcela mais jovem do público, mas em certo momento conflitante com o que buscamos atingir. Os principais pontos forte identificados para a Choice foram: sua localização, já que esta localizada em frente ao clube Leopoldina Juvenil, em uma área nobre da cidade de Porto Alegre, o que trás certo *status* já implícito ao empreendimento. Outro ponto forte a segurança, como esta localizada em área nobre e em frente a um clube de grande tradição, sobram seguranças particulares por todas as ruas próximas a Choice, que mesmo que não sirvam para efetivamente impedir que algo de pior aconteça, criam uma sentimento de segurança nos clientes do empreendimento. Como principais pontos fracos para a Choice percebemos a falta de estacionamento no local. Como esta em uma área residencial a poucas vagas disponíveis nas ruas próximas e por estar em uma área nobre, que foi vantagem analisando outros aspectos, neste é uma desvantagem pois inflaciona bastante o custo de estacionamento particulares, o que pode levar os consumidores a desistirem de parar e escolher a Choice como opção de diversão.

Em resumo, os três concorrentes analisados tem pontos fortes e fracos, cabe a nós prepararmos nosso empreendimento de forma que tenhamos as mesmas qualidades de nossos concorrentes, ou seja, estejamos bem localizados, em áreas seguras, de fácil acesso e estacionamento, mas também consigamos evitar os pontos fracos que visualizamos nos mesmos, tendo assim vantagens sobre os mesmos para que na hora em que nosso público alvo para considerar suas opções, sejamos nós os escolhidos como a melhor.

Tabela 1: Análise da Concorrência

Análise da Concorrência			
Informações	Dado Bier	Dhomba Art & Pub	Chioce Dining Club
Localização	Iguatemi	Cidade Baixa	Moinhos de Ventos
Tempo de Atuação	+10 anos	cerca de 2 anos	cerca de 2 anos
Porte	Grande	Médio	Médio
Pontos Fortes	Localização	Localização	Localização
	Ambiente	Preço	Ambiente
	Segurança	Proposta	Proposta
	Público fiel		
Pontos Fracos	Falta de foco na proposta	Segurança	Foco na danceteria
	Cerveja de marca própria	Foco na danceteria	Estacionamento

5.3.1.3 Análise dos Fornecedores

Devido ao tipo de público que buscamos atingir com nosso empreendimento, é de extrema importância que todos os produtos que saiam de nossa cozinha ou que sejam vendidos por nosso bar, enfim, qualquer produto que seja comercializado dentro de nossa casa e que vai estar ligado a experiência de consumo de nosso cliente dentro de nosso empreendimento seja sempre fresco e de ótima qualidade. Assim optamos por trabalhar com os fornecedores sempre de primeira linha como AmBev para cervejas e chope, Philip Morris para cigarros, para bebidas destiladas buscaremos representantes ou distribuidores que comercializem marcas como a vodka Absolut e o whisky Johnny Walker, e assim por diante, sempre buscando produtos reconhecido com *tops* na sua categoria e que tragam *status* para quem os consome. Para os alimentos que servirão de matéria-prima para nossos pratos, o chef e sócio do empreendimento Diogo Cunha estará encarregado de buscar sempre os alimentos frescos para compor o cardápio. A compra deverá ser feita sempre no mesmo dia para carnes e alimentos de alto grau de perecibilidade. Para os

demais o sub-chef será responsável por garantir que os mesmos estejam sempre frescos.

Esta estratégia será seguida também para produtos que não serão consumidos pelos clientes, mas que estarão relacionados com a casa, como gráficas que produzirão nosso material promocional e outras empresas de serviços diversos.

Tabela 16:Fornecedores

Tipo de Fornecedor	Empresa	Produtos
Bebidas	AmBev	Cervejas, Chope e Refrigerante
Alimentos	Ceasa	Hortifrutigrangeiros
	Makro	Alimentos em geral
Cigarros	Philip Morris	Cigarros
Imobiliária	Guarida	Ponto
Telefonia	GVT	Linha telefônica e internet
Materia de Expediente	Papelarias em geral	Suprimentos em geral
Gráficas	a ser definida por cotações periódicas	Material promocional, notas fiscais, entre outros produtos

5.3.1.4 Análise dos Clientes

O empreendimento, que conta com uma estrutura de bar, restaurante e boate, está focado em receber clientes que tenham vida social ativa e que busquem alternativas para esta vida social entre as opções existentes na cidade de Porto Alegre. Nossa estrutura estará pronta para receber todos os tipos de consumidores, desde os que buscam um chope gelado para o *happy-hour*, ou uma refeição em um ambiente legal e com boa música, até aquele cliente que quer sair e dançar entre amigos. Nosso cliente ideal será aquele que decidir consumir nossos três serviços, ou seja, aquele cliente que comece a noite em nosso bar, passe por nosso restaurante e acabe em nossa danceteria. Nosso público alvo serão homens e mulheres entre 25 e 40 anos, podendo variar tanto para cima como para baixo, mas sempre preferindo que a variação seja para cima, já que estruturaremos o empreendimento para receber pessoas mais maduras e com situação financeira estabilizada e confortável. Assim concentraremos nossos esforços nas classes A e

B, residentes na cidade de Porto Alegre ou arredores, também como visitantes da cidade, que estejam aqui a turismo ou a trabalho e que estejam dispostos a pagar um preço superior por um serviço de qualidade em um ambiente legal.

5.3.2 SWOT

Tabela 2: S.W.O.T.

<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Praça; - Barreiras para entrada; - Mercado pouco explorado; 	<p><u>Ameaças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência; - Carga Tributária; - Barreiras para entrada; - Falta de estrutura;
<p><u>Forças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação em produtos; - Qualidade; - Ambiente; - Experiência; 	<p><u>Fraquezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Know How</i> ; - Capital; - <i>Networking</i> ; - Equipe;

5.3.2.1 Oportunidades

- Praça:

O ponto encontrado para a implantação do negocio, com ótima localização, é com certeza um fator crítico de sucesso para um empreendimento deste padrão. Estar no centro do que é considerado como um pólo de gastronomia e entretenimento e justamente freqüentado, em sua grande maioria, pelo público que pretendo atingir, será de suma importância para o resultado positivo que pretendemos atingir primeiramente em ocupação de nosso negócio e por conseqüência em faturamento e remuneração para os sócios.

- Barreiras de entradas;

Como este próprio Plano de Negócios evidencia, nenhum dos mercados que pretendemos englobar em nosso empreendimento, de bares, de restaurantes e de danceterias impõe grandes barreiras para novos entrantes. Atualmente a única barreira de restrição para novos entrantes que podemos destacar seria o capital necessário para se concretizar um negocio deste porte. Com sabemos, mercados com poucas barreiras de entrada permitem a entrada de novos *players* sem que haja grandes dificuldades para os mesmos. Mas devemos atentar para que esta falta de barreiras, hoje nos é uma vantagem pois estamos exatamente nesta posição, mas em um futuro próximo, com um negocio já estabelecido, esta facilidade será a mesma que nossos novos concorrentes irão encontrar, podendo gerar em algum momento um acúmulo de empreendimentos com a mesma proposta, pulverizando demais o publico e prejudicando a todos.

- Mercado;

É reconhecido pelo publico que buscamos que há falta de opções, na cidade de Porto Alegre, para uma vida social noturna ativa. Em entrevistas informais com homens e mulheres, com idade na faixa em que buscamos para os nosso consumidores e pertencentes as classes que buscamos, percebemos que a grande maioria reclama de uma falta de opções na noite de Porto Alegre. É preciso atentar que este mesmo publico, também cita diversas vezes a tendência de as casas terem um ciclo de muito sucesso no inicio e uma queda gradual do publico com o tempo. Assim é preciso entender que na verdade as opções existem, mas há uma demanda muito grande por diversificação entre este publico.

5.3.2.2 Ameaças

- Concorrência;

A maior ameaça dentre todas as que levantamos é a forte concorrência que encontraremos no mercado. Todos os nossos concorrentes já estão estabelecidos, tem certo tempo de mercado. Todos têm suas carteiras de clientes fidelizados definidos, e um apelo junto ao publico através da marca e de festas anteriormente realizadas que serão considerados no momento de decisão dos consumidores. Para

entrarmos com sucesso neste mercado, precisaremos buscar clientes das carteiras dos concorrentes, convencendo-os que terão uma experiência mais agradável em nosso estabelecimento, mesmo sem nunca ter o visitado, do que o acumulo de experiência positivas que tiveram em diversos momentos em nossos concorrentes. Fazer isto custará dinheiro, o que poderá comprometer a saúde financeira do empreendimento, sempre frágil em momentos de inicio e consolidação do empreendimento.

- **Carga Tributária;**

É sabido que um dos maiores inimigos do empreendedor no Brasil é a carga tributária imposta pelo governo aos empresários. No Brasil, a carga tributaria que chega a absurdos 40% do P.I.B. (Produto Interno Bruto) tem estimulado diversos empreendedores a se manterem na informalidade. Aqueles que insistem em empreender em uma atividade regulamentada e seguindo todas as leis tributárias acabam buscando o mercado financeiro em detrimento da atividade produtiva, já que no mesmo os impostos são mais suaves. Mas mesmo assim ainda existem empreendedores que insistem em atividades produtivas. Esses, se ousarem empregar trabalhadores, serão mais uma vez cobrados e se em um ultimo ato ousarem lucrar com esta atividade, ai sim sentiram o peso da absurda carga tributaria cobrada em nossos pais. Segue abaixo uma lista reduzida de apenas alguns dos principais impostos diretos cobrados pelo governo dos empreendedores.

Tabela 3: Impostos

Imposto
<i>ICMS</i>
<i>IR</i>
<i>COFINS</i>
<i>PIS</i>
<i>CPMF</i>
<i>IPTU</i>
<i>CSLL</i>

- **Barreiras de entrada;**

Conforme citado acima, nas oportunidades que o negócio encontrará, devemos considerar esta falta de barreiras uma ameaça também. Será uma ameaça no momento em que esta facilidade será a mesma que nossos novos concorrentes

irão encontrar, podendo gerar em algum momento um acúmulo de empreendimentos com a mesma proposta, pulverizando demais o público e prejudicando a todos.

- Falta de estrutura;

Apesar de todas as vantagens que o ponto encontrado para a instalação do empreendimento pode nos trazer, ao menos uma ameaça foi identificada no mesmo. O terreno e o edifício a serem locados se tratam de uma antiga residência, e na mesma não existem garagens suficiente e que possam suportar o movimento esperado e projetado para o nosso negócio. Existe apenas um recuo na calçada da frente do imóvel e o mesmo será utilizado para alocação de mesas e cadeiras, que farão parte da estrutura do bar e do restaurante. Para esta ameaça, atuaremos buscando parcerias com estacionamentos próximos ao local, sendo que existem alguns a apenas uma quadra de distância. Outra alternativa será a contratação de manobristas, que apesar de estacionarem o carro do cliente nas ruas próximas e não em vagas privadas, pouparão o cliente do trajeto entre o local aonde o carro for estacionado e nosso empreendimento, dando mais segurança aos nossos consumidores.

5.3.2.3 Pontos Fortes

- Inovação em produtos;

O empreendimento com foco na proposta *Dining Club*, diferente de seus principais concorrentes não cobrará ingresso ou consumação de seus consumidores. Todas as pessoas que decidirem desfrutar apenas dos serviços de bar e restaurante pagarão apenas pelos serviços e produtos consumidos. Será cobrado ingresso à parte apenas para os consumidores que decidirem desfrutar do ambiente da danceteria da casa. Acreditamos que com essa atitude conseguiremos manter o nível de ocupação pretendido para o empreendimento. Os preços dos itens do cardápio e do bar servirão para manter a casa freqüentada apenas por nosso público alvo, evitando que a entrada franca estimule a demanda em um público com o qual não pretendemos trabalhar, pelo menos em um primeiro momento.

- Qualidade;

Como acreditamos que a qualidade de nossos produtos poderá ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de nosso empreendimento, já que estaremos cobrando um preço superior, por uma qualidade que afirmamos que nossos produtos têm, deveremos garantir que efetivamente todos os nossos produtos sejam perfeitos. Todos os produtos vendidos e principalmente os pratos servidos serão inspecionados e provados pelo *chef* antes de deixar a cozinha para a mesa do cliente. O mesmo serve para os serviços, principalmente os de atendimento ao cliente, tanto por parte do garçom como por parte da recepcionista e do segurança. Todos devem ser extremamente cordiais e educados, tratando os clientes com polidez e nunca gerando situações de conflitos com os mesmo. Atitudes como estas garantirão o mínimo de situações que possam criar uma imagem no inconsciente de nossos consumidores que ligará a experiência tida em nosso estabelecimento com algo negativo.

- Ambiente;

Com decoração contemporânea, os ambientes internos dos três ambientes deverão ser agradáveis e confortáveis para os clientes, para que o mesmo não se sinta incomodado em nenhum momento, mesmo que inconscientemente, pela luz ou som ambiente, dentre outros fatores de decoração. Atitudes e precauções como estas impedirão que, mesmo que inconscientemente, nossos consumidores se retirem mais cedo de nosso estabelecimento por algum incomodo gerado pelo ambiente.

- Experiência;

Como ambos os sócios já trabalharam em restaurantes, um nos Estados Unidos e outro no Brasil e na Espanha, e tem grande afinidade pelo ramo escolhido, ambos conhecem certos procedimentos que são básicos em uma cozinha ou em um salão de restaurante. Tais conhecimento acumulados poderão ser úteis durante a operação em certos momentos.

5.3.2.4 Pontos Fracos

- *Know how;*

Apesar de já terem trabalhado em restaurantes anteriormente, conforme citado acima, os conhecimentos adquiridos são estritamente operacionais. Nenhum dos sócios já possuiu seu próprio restaurante, ou até mesmo administrou algum restaurante pertencente a um terceiro. Este tipo de inexperiência em rotinas administrativas, principalmente as rotinas financeiras e de fluxo de caixa de um restaurante poderão gerar dificuldades na administração correta deste empreendimento e leva-lo a não ter o resultado esperado pelos sócios.

- Capital;

A falta do capital próprio necessário para o investimento, torna o mesmo mais arriscado para ambos os sócios. Como o dinheiro necessário investido na operacionalização do empreendimento virá em sua maior parte de fontes terceiras, entre elas bancos, investidores ou até mesmo familiares, o empreendimento nascerá com a responsabilidade de no mínimo pagar o investimento inicial e os juros sobre o mesmo, sob o risco de comprometer a saúde financeira particular futura de ambos os sócios.

- *Networking;*

Em qualquer área de atuação, a rede de contatos do proprietário é um dos fatores que irá sustentar e definir o sucesso ou o fracasso de um projeto. Em empreendimentos voltados para o público que buscamos atingir, uma rede de relacionamentos farta e bem desenvolvida é de extrema importância para conseguir que as pessoas certas freqüentem nosso empreendimento. Como reconhecemos esta deficiência, em um primeiro momento iremos desenvolver parcerias com *promoters* conhecidos na área e especializados com o público que buscamos atingir.

- Equipe;

Com temos a idéia de prezarmos por nossa qualidade, tanto no produto servido como no serviço prestado aos nossos consumidores, como um diferencial

competitivo em favor de nosso empreendimento, e como a equipe formada será totalmente nova e constituída por pessoas que devido a posição que ocuparão na hierarquia do restaurante tem normalmente um grau de instrução inferior, a possibilidade que a mesma não venha a entender a proposta do empreendimento, ou até mesmo que entenda, mas que não exerça a posição de dono do negócio com esperamos, e gere um produto ou serviço fora do padrão esperado e com isso acabe por comprometer a experiência de consumo de nossos cliente com um atendimento abaixo da expectativa do mesmo. Este tipo de erro pode comprometer e muito o sucesso de um empreendimento já que consumidores dificilmente retornam a um estabelecimento aonde foram mal atendidos, ou tenham tido uma experiência de consumo insatisfatória em sua opinião.

5.3.3 Estratégia de Marketing

5.3.3.1 Estratégia de Preço

- **Posicionar nosso empreendimento como referencia em gastronomia e entretenimento de alto padrão na cidade**

Táticas empregadas:

Como o publico que buscamos atingir esta principalmente nos consumidores da classe A da cidade de Porto Alegre principalmente, e alguns consumidores da classe B, a melhor estratégia de preço encontrada foi a de desnatação, ou seja, desnatar o mercado, o segmentando. Nossos preços estarão situados, não seria correto dizer acima dos preços praticados pelos concorrentes, mas sim refletindo a qualidade de nossos produtos e serviços, que buscarão ser sempre melhores que a concorrência, caracterizando assim nossa estratégia de desnatação. Nossos preços estarão entre 10% a 20% mais caros que na concorrência Barateando muito os nossos produtos e serviços, corremos o risco de não atingir nosso publico alvo, criando uma percepção de pouca qualidade nos mesmos. É sabido que os consumidores em geral não ligam uma idéia de preço acessível com produtividade e controle de custos eficiente, mas sim com baixa qualidade, e é deste risco que buscamos nos precaver optando por esta estratégia de preço. A grande jogada é fazê-los perceber, não que estão pagando a mais para ser ter uma qualidade superior ou então um ambiente mais agradável e sim que estão pagando o preço

justo por aquilo que estão consumindo. Como os consumidores que estamos buscando não serão sensíveis ao preço, ou seja, não estarão freqüentando nosso empreendimento em busca de promoções e preços baixos, não estaremos concentrando esforços em um primeiro momento em estratégias de preços promocionais, ou estratégias do gênero.

5.3.3.2 Estratégia de Produto

- **Cardápio reduzido, mas ao mesmo tempo variado e contemporâneo**

Táticas empregadas:

Devido aos três serviços diferenciados que o empreendimento oferecerá, bar, restaurante e danceteria, é importante não expandir muito os cardápios dos mesmos, correndo-se o risco de se criar uma necessidade por estoques de baixo giro, e como o padrão de produtos que o empreendimento utilizará são altos, os preços tendem a ser também, sufocando a empresa e diminuindo seu capital para giro.

Em reuniões entre os dois sócios, ficou definido que o restaurante terá um cardápio contemporâneo desenvolvido pelo *Chef* e sócio da casa Diogo Cunha e este contará com no máximo 10 opções entre entradas, acompanhamentos e pratos principais. Conforme citado acima, esta estratégia facilitará o controle de estoques e garantirá que não teremos itens vencendo e trazendo prejuízo para o empreendimento. Como o cardápio será refeito periodicamente pelo Chef adequando a estações do ano, tendências, safras e demanda, não corremos o risco de torná-lo obsoleto.

- **Atendimento com ênfase em uma qualidade superior e na satisfação do cliente**

Táticas empregadas:

Conforme já foi citado também anteriormente o mesmo padrão de qualidade devida ser seguido para os serviços, principalmente os de atendimento ao cliente. Todos devem ser extremamente cordiais e educados, atitudes como estas garantirão uma experiência positiva para nossos consumidores, que facilitará que os mesmos voltem para uma segunda visita e assim para sempre.

- **Acordo com fornecedores para garantir um cardápio de bebidas variado e de qualidade**

Táticas empregadas:

Buscaremos estar em contato com diversos fornecedores especializados em comercialização de bebidas com o intuito de complementar nosso cardápio com uma ótima carta de vinho e até mesmo cervejas artesanais, que passaram a acompanhar refeições como o próprio vinho. Garantindo esta carta de bebidas variada e de grande qualidade, estaremos um passo mais perto de satisfazer nosso cliente e fazê-lo perceber a nossa real qualidade que propomos como diferencial, assim conseguimos lembrá-lo inconscientemente o porquê ele está se dispondo a pagar nosso preço.

- **Oferecer segurança do início ao fim da relação de consumo entre o cliente e o empreendimento**

Táticas empregadas:

Apesar de não ser um produto foco do empreendimento, seremos obrigados a oferecer aos nossos consumidores segurança desde sua chegada, durante sua estadia e no momento de sua saída do estabelecimento. Como estaremos atendendo um público de consumidores em sua maioria da classe A, todos são alvos potenciais de crimes do mundo moderno como roubos e furtos de automóveis, seqüestros relâmpagos, roubos e furtos de bens como relógios, celulares e bolsas, entre outros que podem vir a acontecer. Assim, buscaremos parcerias com estacionamentos privados localizados próximos a casa, e serviços de manobristas, aonde estes poderão ser terceirizados para não acumularmos mais este custo, garantindo assim a segurança dos nossos clientes na chegada e na saída dos mesmos em nosso empreendimento. Para a segurança feita no interior do estabelecimento já estão orçados em nosso plano financeiro quatro seguranças que serão funcionários nossos e poderão ser contratados mais, através de agências sempre que tivermos previsão de demanda acima do comportado pela operação normal do negócio.

5.3.3.3 Estratégia de Praça

- **Localização privilegiada**

Táticas empregadas:

A localização, ou praça, é um dos fatores críticos de sucesso para um empreendimento deste padrão, e com as características que buscamos ter. Qualquer negócio, mesmo que com uma proposta inovadora, atendimento impecável, produto ou serviço de qualidade e que consiga satisfazer todos os seus clientes, se mal localizado pode enfrentar dificuldades se estiver mal localizado, e quando dizemos mal localizados não nos referimos apenas a pontos remotos ou isolados da cidade, estar em um lugar movimentado, mas por pessoas que não estão entre seu público alvo também é estar mal localizado. Assim, localização é uma questão de suma importância e deve-se escolher um local de fácil acesso, que seja seguro para seus clientes, e que tenha fluxo de pessoas durante os períodos com as portas abertas.

Para a escolha da localização de nosso empreendimento foram considerados fatores demográficos e econômicos da cidade de Porto Alegre, no intuito de localizarmos aonde poderíamos encontrar mais frequência de consumidores dentro da nossa faixa de público alvo.

Os dois bairros considerados, conforme é possível observar na tabela abaixo, foram os bairros Moinhos de Vento e Bela Vista, ambos por serem reconhecidos pelo seu padrão de imóveis e frequentadores classes A e B em sua grande maioria.

Como podemos ver na tabela 4 abaixo, ambos os bairros analisados tem características semelhantes. O Moinhos de Ventos, atualmente com determinadas regiões totalmente comerciais, apresenta uma taxa de crescimento decrescente no último ano e uma densidade *per capita* inferior a do bairro Bela Vista. Em ambos os bairros também verificamos que a um acúmulo de capital, com rendas de 29,66 salários mínimos na média no bairro Moinhos de Ventos e 34,68 no bairro Bela Vista.

Tabela 4: Bairros Considerados
Fonte: www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio

Bairro	Moinhos de Ventos	Bela Vista
Tx. Cresc.	-0,20%	2,64%
Dens	98 hab/ha.	104,6 hab/ha.
Dom	3187	3353
Rend	29,66 sal min	34,68 sal min
alfab	99,31	99,5

A escolha pelo bairro Moinhos de Vento se deu devido a uma serie de fatores, mas principalmente devido à característica mais comercial já incorporada pelo bairro há algum tempo, tendo assim uma maior circulação de pessoas nas ruas, e pelo fato de o imóvel encontrado para a abertura do empreendimento se localizar em um ponto extremamente estratégico, na Rua Hilário Ribeiro, entre as Ruas Padre Chagas e 24 de Outubro, um dos pontos mais freqüentados na cena noturna da cidade de Porto Alegre.

5.3.3.4 Estratégia de Promoção (Comunicação)

Com principais estratégias iniciais de promoção, buscando exatamente alavancar o empreendimento e trazer nosso publico alvo para conhecer nosso estabelecimento, adotaremos praticas comuns entre bares, restaurantes e danceterias.

- **Pré-inauguração**

Táticas empregadas:

Promoveremos uma festa de pré-inauguração com coquetéis para a imprensa especializada e para aqueles que são considerados formadores de opinião no assunto gastronomia no estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, buscamos conseguir espaço gratuito em mídia impressa, tanto especializada como em jornais de grande circulação, e também se possível também em radio e televisão.

- **Material gráfico moderno e de alta qualidade**

Táticas empregadas:

Para divulgação individual de eventos e programações rotineiras da casa, serão confeccionados *flyers* e materiais de divulgação a serem distribuídos em pontos estratégicos com lojas, academias e outros ambientes freqüentados pelo

nosso publico alvo. Queremos estar sempre sendo lembrados pelo nosso publico alvo, para que quando chegue o momento de decisão nosso empreendimento esteja ao menos entre os considerados e de preferência acabe sendo o escolhido para o consumo.

- **Parceria com *promoters***

Táticas empregadas:

Trabalharemos diretamente com *promoters* conhecidos pelo mercado e pela cena noturna da cidade de Porto Alegre, que serão responsáveis por gerar mídia espontânea para nosso empreendimento e garantir que ele seja freqüentado pelas pessoas certas.

- **Cadastro atualizado de freqüentadores**

Táticas empregadas:

Manteremos um cadastro, o mais atualizado possível de nossos clientes buscando sempre trazer-los novamente ao nosso estabelecimento, fidelizando-os sempre que estiver ao nosso alcance. Com isso buscaremos garantir que o empreendimento sobreviva apenas com nossa carteira de clientes fidelizados, já que o esforço de conquista de novos clientes custa dinheiro e pode acabar por comprometer os resultados do empreendimento. No inicio da operação será inevitável, já que começaremos sem uma carteira de clientes definida, mas em uma prazo de um ano, esperamos poder estar focando nossos esforços em trazer de volta aquele consumidor que já esteve em nosso estabelecimento e não em conquistar novos clientes a cada noite de abertura do empreendimento.

5.4 PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração de um Plano Financeiro que realmente possa concluir sobre a viabilidade de um empreendimento, devemos considerar mais de um cenário de aceitação do público. Para este trabalho consideraremos dois cenários, um pessimista e um realista.

5.4.1 – Investimentos Iniciais

Independente do cenário em análise, os investimentos iniciais, que são compostos pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro, serão os mesmos, e estão especificados abaixo. O detalhamento de como serão investidos estes recursos pode ser visto no item Plano Operacional, deste mesmo Plano de Negócios.

Tabela 5: Investimento Inicial

Em R\$

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS (Investimento fixo)	
Máquinas/equipamentos	R\$ 5.000,00
Móveis/utensílios	R\$ 25.000,00
Obras civis	R\$ 200.000,00
Veículos	R\$ -
Instalações	R\$ 10.000,00
Terrenos	R\$ -
Treinamentos	R\$ -
Outros	R\$ 10.000,00
Sub-total (Investimento fixo)	R\$ 250.000,00
Capital de giro (Invest. financeiro)	R\$ 25.000,00
Total	R\$ 275.000,00
FONTES	
Recursos Próprios	R\$ 40.000,00
Recursos de Terceiros	R\$ 235.000,00
Investidores	R\$ -
Família	R\$ 135.000,00
Bancos	R\$ 100.000,00
Total	R\$ 275.000,00

Os recursos próprios a serem investidos no empreendimento virão da venda de dois automóveis, pertencentes aos sócios, aonde cada um investira R\$ 40.000,00. Ambos irão tomar emprestados com suas famílias R\$ 67.500,00, provenientes de recursos próprios das mesmas, a serem pagos a partir do momento em que o empreendimento estiver sendo superavitário. Por último, serão captados

R\$ 100.000,00 do Banco do Brasil, por meio do PROGER Urbano Empresarial, e pago em 24 prestações, com taxas efetiva de 5,27% a.a. e prestação inicial de R\$ 4.619,11, chegando a R\$ 4.733,40 na 24^a.

Tabela 6: Custo do Financiamento

Em R\$

Resultado da simulação							
Parcela	Data do Pagamento	Amortização de Principal	Encargos Básicos Projetados	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total	Saldo Devedor
1ª	24/1/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 506,48	R\$ 21,10	R\$ 431,34	R\$ 4.619,11	R\$ 96.318,71
2ª	24/2/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 504,14	R\$ 43,02	R\$ 429,38	R\$ 4.639,07	R\$ 92.613,17
3ª	24/3/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 484,75	R\$ 65,06	R\$ 412,86	R\$ 4.644,59	R\$ 88.866,19
4ª	24/4/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 435,05	R\$ 85,77	R\$ 370,48	R\$ 4.622,92	R\$ 85.048,80
5ª	24/5/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 445,15	R\$ 108,03	R\$ 379,14	R\$ 4.653,84	R\$ 81.219,26
6ª	24/6/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 411,36	R\$ 129,68	R\$ 350,33	R\$ 4.646,68	R\$ 77.334,27
7ª	24/7/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 404,78	R\$ 152,17	R\$ 344,75	R\$ 4.663,59	R\$ 73.420,21
8ª	24/8/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 371,86	R\$ 174,04	R\$ 316,69	R\$ 4.657,40	R\$ 69.451,36
9ª	24/9/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 363,52	R\$ 196,76	R\$ 309,61	R\$ 4.673,04	R\$ 65.451,45
10ª	24/10/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 342,58	R\$ 219,60	R\$ 291,78	R\$ 4.678,05	R\$ 61.407,76
11ª	24/11/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 311,02	R\$ 241,82	R\$ 264,88	R\$ 4.673,36	R\$ 57.310,30
12ª	24/12/2008	R\$ 4.166,67	R\$ 299,97	R\$ 264,89	R\$ 255,49	R\$ 4.687,04	R\$ 53.178,71
13ª	24/1/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 269,34	R\$ 287,34	R\$ 229,38	R\$ 4.683,39	R\$ 48.994,04
14ª	24/2/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 256,44	R\$ 310,65	R\$ 218,41	R\$ 4.695,73	R\$ 44.773,17
15ª	24/3/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 234,35	R\$ 334,08	R\$ 199,60	R\$ 4.700,35	R\$ 40.506,76
16ª	24/4/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 191,45	R\$ 355,36	R\$ 163,02	R\$ 4.685,04	R\$ 36.176,19
17ª	24/5/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 189,35	R\$ 379,03	R\$ 161,27	R\$ 4.706,96	R\$ 31.819,85
18ª	24/6/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 161,16	R\$ 402,05	R\$ 137,25	R\$ 4.705,97	R\$ 27.412,29
19ª	24/7/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 143,48	R\$ 425,96	R\$ 122,20	R\$ 4.714,83	R\$ 22.963,14
20ª	24/8/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 116,30	R\$ 449,22	R\$ 99,05	R\$ 4.714,94	R\$ 18.463,56
21ª	24/9/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 96,64	R\$ 473,38	R\$ 82,31	R\$ 4.722,36	R\$ 13.920,15
22ª	24/10/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 72,86	R\$ 497,67	R\$ 62,06	R\$ 4.726,39	R\$ 9.328,67
23ª	24/11/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 47,25	R\$ 521,29	R\$ 40,24	R\$ 4.728,20	R\$ 4.687,96
24ª	24/12/2009	R\$ 4.166,67	R\$ 24,54	R\$ 545,83	R\$ 20,90	R\$ 4.733,40	R\$ -
TOTAIS		100.000,00	6.683,82	6.683,82	5.692,41	112.376,23	

5.4.2 Custos de Mão de Obra

Para o cálculo dos custos de mão-de-obra empregada no empreendimento, utilizamos uma taxa de inflação de 6%a.a.. Mesmo a meta do Banco Central sendo de 4,5% para o ano de 2007, e estando no momento sendo projetada para atingir 3,92% em 2007, decidimos por considerar já desde o início uma taxa maior acreditando, não em um aumento da mesma, mas sim, que nosso Plano Financeiro ficará menos vulnerável a uma eventual alta não esperada.

Tabela 7: Custo de Mão-de-Obra

Em R\$

MÃO DE OBRA															
Mão-de-obra Indireta															
Função	Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Qt.	Salário	Total												
Sub-chef	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.060,00	R\$ 1.060,00	1	R\$ 1.123,60	R\$ 1.123,60	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	1	R\$ 1.325,00	R\$ 1.325,00
Aux. de cozinha	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00	2	R\$ 583,00	R\$ 1.166,00	3	R\$ 617,98	R\$ 1.853,94	3	R\$ 700,00	R\$ 2.100,00	3	R\$ 742,00	R\$ 2.226,00
Barman	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	2	R\$ 848,00	R\$ 1.696,00	2	R\$ 898,88	R\$ 1.797,76	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	2	R\$ 1.060,00	R\$ 2.120,00
Garçom	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	2	R\$ 848,00	R\$ 1.696,00	3	R\$ 898,88	R\$ 2.696,64	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00	3	R\$ 1.060,00	R\$ 3.180,00
Receptionista	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00	1	R\$ 954,00	R\$ 954,00	1	R\$ 1.011,24	R\$ 1.011,24	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	1	R\$ 1.166,00	R\$ 1.166,00
Seguranças	4	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00	4	R\$ 848,00	R\$ 3.392,00	4	R\$ 898,88	R\$ 3.595,52	4	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00	4	R\$ 1.060,00	R\$ 4.240,00
Soma			R\$ 9.400,00			R\$ 9.964,00			R\$ 12.078,70			R\$ 13.450,00			R\$ 14.257,00
Encargos sociais		80%	R\$ 7.520,00		80%	R\$ 7.971,20		80%	R\$ 9.662,96		80%	R\$ 10.760,00		80%	R\$ 11.405,60
Sub-total 1			R\$ 16.920,00			R\$ 17.935,20			R\$ 21.741,66			R\$ 24.210,00			R\$ 25.662,60
Pró-labore	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Encargos sociais		15%	R\$ 600,00		15%	R\$ 600,00		15%	R\$ 750,00		15%	R\$ 750,00		15%	R\$ 750,00
Sub-total 2			R\$ 4.600,00			R\$ 4.600,00			R\$ 5.750,00			R\$ 5.750,00			R\$ 5.750,00
Total			R\$ 21.520,00			R\$ 22.535,20			R\$ 27.491,66			R\$ 29.960,00			R\$ 31.412,60

5.4.3 Custos Fixos

Os custos fixos são gastos como o próprio nome diz fixos, ou seja, que ocorrem periodicamente e são gastos básicos para manter a operação do empreendimento. Foi aplicada a mesma taxa de 6% de inflação para efeitos de variações com o passar dos anos.

Tabela 8: Custos Fixos

Em R\$

Custos Fixos Mensais					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos Fixos	R\$ 36.730,00	R\$ 38.657,80	R\$ 44.581,62	R\$ 48.075,35	R\$ 50.614,87
Pró-labore	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
INSS s/ pró-labore	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Salários	R\$ 9.400,00	R\$ 9.964,00	R\$ 12.078,70	R\$ 13.450,00	R\$ 14.257,00
Encargos	R\$ 7.520,00	R\$ 7.971,20	R\$ 9.662,96	R\$ 10.760,00	R\$ 11.405,60
Aluguel	R\$ 5.500,00	R\$ 5.830,00	R\$ 6.179,80	R\$ 6.550,59	R\$ 6.943,62
Contador	R\$ 250,00	R\$ 265,00	R\$ 280,90	R\$ 297,75	R\$ 315,62
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 159,00	R\$ 168,54	R\$ 178,65	R\$ 189,37
Material expediente	R\$ 200,00	R\$ 212,00	R\$ 224,72	R\$ 238,20	R\$ 252,50
Material de limpeza	R\$ 300,00	R\$ 318,00	R\$ 337,08	R\$ 357,30	R\$ 378,74
Sistema informática	R\$ 300,00	R\$ 318,00	R\$ 337,08	R\$ 357,30	R\$ 378,74
Aluguel Cozinha	R\$ 4.500,00	R\$ 4.770,00	R\$ 5.056,20	R\$ 5.359,57	R\$ 5.681,15
Energia	R\$ 600,00	R\$ 636,00	R\$ 674,16	R\$ 714,61	R\$ 757,49
Água	R\$ 120,00	R\$ 127,20	R\$ 134,83	R\$ 142,92	R\$ 151,50
Manutenção	R\$ 250,00	R\$ 265,00	R\$ 280,90	R\$ 297,75	R\$ 315,62
Marketing	R\$ 1.500,00	R\$ 1.590,00	R\$ 1.685,40	R\$ 1.786,52	R\$ 1.893,72
Serviços de terceiros	R\$ 1.000,00	R\$ 1.060,00	R\$ 1.123,60	R\$ 1.191,02	R\$ 1.262,48
Despesas bancárias	R\$ 40,00	R\$ 42,40	R\$ 44,94	R\$ 47,64	R\$ 50,50
Outros	R\$ 500,00	R\$ 530,00	R\$ 561,80	R\$ 595,51	R\$ 631,24

5.4.4 Projeção de Vendas

Sempre que se desejar efetuar uma projeção de vendas futuras, devemos nos basear em algumas premissas de extrema importância. Questões que irão influenciar tal projeção, como local em que estará instalado o empreendimento, o público alvo do mesmo, a capacidade do empreendimento, a ocupação esperada para o mesmo, o valor que será cobrado pelos produtos oferecidos, ou seja, itens específicos que irão ajudar a projeção de vendas a ser o mais realista possível.

Na projeção de vendas que efetuamos para o nosso empreendimento utilizamos dois fatores de estimativa: o *ticket* médio projetado para cada cliente, o nível de ocupação do estabelecimento em relação a capacidade do mesmo, em três cenários, um pessimista com 50% de ocupação, um realista com 70% de ocupação e um realista com 85% de ocupação. Estas duas premissas aliadas aos horários e aos dias de funcionamento do mesmo nos guiarão a uma real ideia de um faturamento que poderá ser atingido.

O ticket médio foi estimado a partir da pesquisa de mercado efetuada em estabelecimentos considerados concorrentes, e analisados no Plano de Marketing deste mesmo Plano de Negócios, nos bairros Moinhos de Vento, Iguatemi e Cidade Baixa através de visitas como consumidor e por comentário com consumidores destes mesmos estabelecimentos. Chegamos ao valor de R\$ 51,00 por pessoa para os frequentadores do restaurante, incluindo uma entrada, um prato principal e duas bebidas, R\$ 15,00 para os do bar, incluindo dois *dinks* e R\$ 40,00 para os da danceteria, incluindo o valor do ingresso e mais dois *drinks*, todos já incluindo a taxa de serviço se aplicável.

O cálculo de faturamento médio e projeção de vendas foi todo efetuado a partir de um ambiente com capacidade máxima para um giro de 50 pessoas no restaurante, 70 pessoas no bar e 100 pessoas na boate durante uma noite.

Tabela 9: Estimativa de Ocupação

	Capacidade			Pessimista	Realista	Otimista
	Capacidade máxima	Dias Abertos por Semana	Total de pessoas por Mês	Ocupação 50%	Ocupação 70%	Ocupação 85%
Restaurante	50	5	1000	500	700	850
Bar	70	5	1400	700	980	1190
Boate	100	5	2000	1000	1400	1700

Tabela 10: Estimativa de Faturamento Mensal

Pessimista	Realista	Otimista		Receita Mensal		
Ocupação 50%	Ocupação 70%	Ocupação 85%	Ticket Médio	Pessimista	Realista	Otimista
500	700	850	R\$ 51,00	R\$ 25.500,00	R\$ 35.700,00	R\$ 43.350,00
700	980	1190	R\$ 15,00	R\$ 10.500,00	R\$ 14.700,00	R\$ 17.850,00
1000	1400	1700	R\$ 40,00	R\$ 40.000,00	R\$ 56.000,00	R\$ 68.000,00
				R\$ 76.000,00	R\$ 106.400,00	R\$ 129.200,00

Tabela 11: Projeção de Receita Anual 2008-2010

Receita Anual 2008			Receita Anual 2009			Receita Anual 2010		
Pessimista	Realista	Otimista	Pessimista	Realista	Otimista	Pessimista	Realista	Otimista
R\$ 306.000,00	R\$ 428.400,00	R\$ 520.200,00	R\$ 324.360,00	R\$ 454.104,00	R\$ 551.412,00	R\$ 343.821,60	R\$ 481.350,24	R\$ 584.496,72
R\$ 126.000,00	R\$ 176.400,00	R\$ 214.200,00	R\$ 133.560,00	R\$ 186.984,00	R\$ 227.052,00	R\$ 141.573,60	R\$ 198.203,04	R\$ 240.675,12
R\$ 480.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 816.000,00	R\$ 508.800,00	R\$ 712.320,00	R\$ 864.960,00	R\$ 539.328,00	R\$ 755.059,20	R\$ 916.857,60
R\$ 912.000,00	R\$ 1.276.800,00	R\$ 1.550.400,00	R\$ 966.720,00	R\$ 1.353.408,00	R\$ 1.643.424,00	R\$ 1.024.723,20	R\$ 1.434.612,48	R\$ 1.742.029,44

Tabela 12: Projeção de Receita Anual 2011-2012

Receita Anual 2011			Receita Anual 2012		
Pessimista	Realista	Otimista	Pessimista	Realista	Otimista
R\$ 364.450,90	R\$ 510.231,25	R\$ 619.566,52	R\$ 386.317,95	R\$ 540.845,13	R\$ 656.740,51
R\$ 150.068,02	R\$ 210.095,22	R\$ 255.115,63	R\$ 159.072,10	R\$ 222.700,94	R\$ 270.422,56
R\$ 571.687,68	R\$ 800.362,75	R\$ 971.869,06	R\$ 605.988,94	R\$ 848.384,52	R\$ 1.030.181,20
R\$ 1.086.206,59	R\$ 1.520.689,23	R\$ 1.846.551,21	R\$ 1.151.378,99	R\$ 1.611.930,58	R\$ 1.957.344,28

5.4.5 Demonstrativo de Resultados do Exercício (D.R.E.)

5.4.5.1 D.R.E. Cenário Pessimista

No cenário pessimista simulado neste Plano de Negócios, verificamos que o investimento se torna inviável, acumulando prejuízos ao longo dos cinco anos simulados e analisados.

Tabela 13: D.R.E. Cenário Pessimista

Receita	2008		2009		2010		2011		2012	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Produtos e Serviços	R\$ 912.000,00	100,00%	R\$ 966.720,00	100,00%	R\$ 1.024.723,20	100,00%	R\$ 1.086.206,59	100,00%	R\$ 1.151.378,99	100,00%
Custos variáveis	R\$ 482.083,20	52,86%	R\$ 511.008,19	52,86%	R\$ 546.587,35	53,34%	R\$ 579.382,60	53,34%	R\$ 619.672,17	53,82%
Impostos	R\$ 103.603,20	11,36%	R\$ 109.819,39	11,36%	R\$ 121.327,23	11,84%	R\$ 128.606,86	11,84%	R\$ 141.849,89	12,32%
Custo Matéria Prima	R\$ 364.800,00	40,00%	R\$ 386.688,00	40,00%	R\$ 409.889,28	40,00%	R\$ 434.482,64	40,00%	R\$ 460.551,60	40,00%
Perda/Inadimplência	R\$ 13.680,00	1,50%	R\$ 14.500,80	1,50%	R\$ 15.370,85	1,50%	R\$ 16.293,10	1,50%	R\$ 17.270,68	1,50%
Margem de Contribuição	R\$ 429.916,80	47,14%	R\$ 455.711,81	47,14%	R\$ 478.135,85	46,86%	R\$ 506.824,00	46,86%	R\$ 531.706,82	46,18%
Custos Fixos	R\$ 440.760,00	48,33%	R\$ 463.893,60	47,99%	R\$ 534.979,39	52,21%	R\$ 576.904,24	53,11%	R\$ 607.378,49	52,75%
Resultado Operacional	R\$ (10.843,20)	-1,19%	R\$ (8.181,79)	-0,85%	R\$ (56.843,55)	-5,55%	R\$ (70.080,24)	-6,45%	R\$ (75.671,68)	-6,57%
Empréstimos	R\$ 27.000,00	2,96%	R\$ 27.000,00	2,79%	R\$ 27.000,00	2,63%	R\$ 27.000,00	2,49%	R\$ 27.000,00	2,35%
Parcelamentos	R\$ 56.188,08	6,16%	R\$ 56.188,08	5,81%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%
Resultado Líquido	R\$ (94.031,28)	-10,31%	R\$ (91.369,87)	-9,45%	R\$ (83.843,55)	-8,18%	R\$ (97.080,24)	-8,94%	R\$ (102.671,68)	-8,92%

5.4.5.2 D.R.E. Cenário Realista

Já no cenário simulado como realista, verificamos que o empreendimento passa a ser lucrativo já. Nos cinco anos simulados são acumulados lucros na operação, que variam entre 10,05% do faturamento bruto e 8,66% do mesmo, dependendo do ano analisado.

Tabela 14: D.R.E. Cenário Realista

Receita	2008		2009		2010		2011		2012	
	R\$	%								
Produtos e Serviços	R\$ 1.276.800,00	100,00%	R\$ 1.353.408,00	100,00%	R\$ 1.434.612,48	100,00%	R\$ 1.520.689,23	100,00%	R\$ 1.611.930,58	100,00%
Custos variáveis	R\$ 642.230,40	50,30%	R\$ 687.260,58	50,78%	R\$ 728.496,22	50,78%	R\$ 779.505,30	51,26%	R\$ 834.012,88	51,74%
Impostos	R\$ 112.358,40	8,80%	R\$ 125.596,26	9,28%	R\$ 133.132,04	9,28%	R\$ 148.419,27	9,76%	R\$ 165.061,69	10,24%
Custo Matéria Prima	R\$ 510.720,00	40,00%	R\$ 541.363,20	40,00%	R\$ 573.844,99	40,00%	R\$ 608.275,69	40,00%	R\$ 644.772,23	40,00%
Perda/Inadimplência	R\$ 19.152,00	1,50%	R\$ 20.301,12	1,50%	R\$ 21.519,19	1,50%	R\$ 22.810,34	1,50%	R\$ 24.178,96	1,50%
Margem de Contribuição	R\$ 634.569,60	49,70%	R\$ 666.147,42	49,22%	R\$ 706.116,26	49,22%	R\$ 741.183,93	48,74%	R\$ 777.917,70	48,26%
Custos Fixos	R\$ 440.760,00	34,52%	R\$ 463.893,60	34,28%	R\$ 534.979,39	37,29%	R\$ 576.904,24	37,94%	R\$ 607.378,49	37,68%
Resultado Operacional	R\$ 193.809,60	15,18%	R\$ 202.253,82	14,94%	R\$ 171.136,87	11,93%	R\$ 164.279,69	10,80%	R\$ 170.539,20	10,58%
Empréstimos	R\$ 27.000,00	2,11%	R\$ 27.000,00	1,99%	R\$ 27.000,00	1,88%	R\$ 27.000,00	1,78%	R\$ 27.000,00	1,68%
Parcelamentos	R\$ 56.188,08	4,40%	R\$ 56.188,08	4,15%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%
Resultado Líquido	R\$ 110.621,52	8,66%	R\$ 119.065,74	8,80%	R\$ 144.136,87	10,05%	R\$ 137.279,69	9,03%	R\$ 143.539,20	8,90%

5.4.5.3 D.R.E. Cenário Otimista

No ultimo cenário simulado, com previsões otimistas de ocupação e faturamento, verificamos que o empreendimento se torna muito interessante. O empreendimento acumula lucros durante os cinco anos de operação, assim como no cenário realista, mas a rentabilidade sobre o faturamento bruto aumenta, ficando entre 10,41% e 11,52%, dependendo do período analisado.

Tabela 15: D.R.E. Cenário Otimista

Receita	2008		2009		2010		2011		2012	
	R\$	%								
Produtos e Serviços	R\$ 1.550.400,00	100,00%	R\$ 1.643.424,00	100,00%	R\$ 1.742.029,44	100,00%	R\$ 1.846.551,21	100,00%	R\$ 1.957.344,28	100,00%
Custos variáveis	R\$ 856.751,04	55,26%	R\$ 916.044,54	55,74%	R\$ 979.368,95	56,22%	R\$ 1.046.994,53	56,70%	R\$ 1.119.209,46	57,18%
Impostos	R\$ 213.335,04	13,76%	R\$ 234.023,58	14,24%	R\$ 256.426,73	14,72%	R\$ 280.675,78	15,20%	R\$ 306.911,58	15,68%
Custo Matéria Prima	R\$ 620.160,00	40,00%	R\$ 657.369,60	40,00%	R\$ 696.811,78	40,00%	R\$ 738.620,48	40,00%	R\$ 782.937,71	40,00%
Perda/Inadimplência	R\$ 23.255,00	1,50%	R\$ 24.651,36	1,50%	R\$ 26.130,44	1,50%	R\$ 27.698,27	1,50%	R\$ 29.360,16	1,50%
Margem de Contribuição	R\$ 693.648,96	44,74%	R\$ 727.379,46	44,26%	R\$ 762.660,49	43,78%	R\$ 799.556,67	43,30%	R\$ 838.134,82	42,82%
Custos Fixos	R\$ 440.760,00	28,43%	R\$ 463.893,60	28,23%	R\$ 534.979,39	30,71%	R\$ 576.904,24	31,24%	R\$ 607.378,49	31,03%
Resultado Operacional	R\$ 252.888,96	16,31%	R\$ 263.485,86	16,03%	R\$ 227.681,10	13,07%	R\$ 222.652,43	12,06%	R\$ 230.756,33	11,79%
Empréstimos	R\$ 27.000,00	1,74%	R\$ 27.000,00	1,64%	R\$ 27.000,00	1,55%	R\$ 27.000,00	1,46%	R\$ 27.000,00	1,38%
Parcelamentos	R\$ 56.188,08	3,62%	R\$ 56.188,08	3,42%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Resultado Líquido	R\$ 169.700,88	10,95%	R\$ 180.297,78	10,97%	R\$ 200.681,10	11,52%	R\$ 195.652,43	10,60%	R\$ 203.756,33	10,41%

5.4.6 PAYBACK

Conforme os fluxos de caixa gerados acima, pelos resultados obtidos nos três diferentes cenários, calculamos o *payback* dos mesmos, ou seja, o tempo de retorno do investimento. No cenário pessimista, o *payback* é inexistente, ou seja, com o acúmulo de perdas, o investimento não se paga em nenhum momento durante o período analisado de cinco anos. Já no cenário realista, o investimento tem o período de *payback* de dois anos e oito meses. E por último, no cenário otimista, o investimento se paga no prazo de um ano e sete meses.

Ambos os cenários, realista e otimista, com *payback* abaixo de três anos, qualificam o empreendimento como viável na opinião dos sócios.

5.4.7 VALOR PRESENTE LIQUIDO (V.P.L.)

Com base nos fluxos de caixa gerados e levando em consideração uma taxa de desconto de 20% a.a., considerada pelos sócios como o mínimo de retorno exigido sobre o capital para o investimento efetuado se justifique, realizamos o calculo do V.P.L. do empreendimento.

Mais uma vez, como no cenário pessimista se acumulam prejuízos ao longo dos cinco anos analisados, o V.P.L. calculado de R\$ 553.409,91 negativos apenas reflete esta realidade de inviabilidade. Já no cenário realista o V.P.L. calculado de R\$ 107.170,42 positivos e no cenário otimista temos um V.P.L. calculado de R\$ 283.998,17. Em ambos os cenários o V.P.L. do investimento é aceito como valido pelos sócios.

5.4.8 TAXA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)

Como no cenário pessimista as entradas de fluxo de caixa geradas são todas negativas, não há como se calcular a T.I.R..

No cenário realista a taxa interna de retorno para o investimento é de 35,80%, e no cenário otimista chegamos a uma taxa interna de retorno de 59,94%. Como conforme dito anteriormente a taxa de desconto utilizada foi de 20,00%, em ambos os cenários a T.I.R. torna recomendável o investimento.

6. CONCLUSÕES

O mercado gastronômico e de entretenimento noturno na cidade de Porto Alegre, tem crescido exponencialmente nos últimos cinco anos, e apesar de que a maioria deste crescimento tenha ocorrido na região do bairro Cidade Baixa, e bares como pouca estrutura sejam responsáveis por ele, muitos empreendimentos maiores e de melhor qualidade e valor agregados também surgiram neste período na cidade.

Com base na vontade de empreender neste ramo, que é de interesse de ambos os sócios, decidimos elaborar este presente Plano de Negócios, que entendemos será de extrema importância, e que já foi de grande utilidade, pois nos ajudou a estruturar o empreendimento e identificar oportunidades que deverão ser utilizadas como diferenciais competitivos frente aos nossos concorrentes. Este Plano de Negócios servirá também de balizador para uma futura decisão, quando chegará o momento de se investir ou não no projeto descrito acima.

No nosso caso, dos três cenários analisados, dois deles foram considerados aceitáveis pelos sócios e investidores do projeto. Ambos os cenários, realista e otimista, apresentaram tempo de *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno acima do esperado, mas cabe destacar que todos os resultados foram baseados em estimativas e as mesmas podem sofrer variações de acordo com a aceitação do empreendimento pelo mercado. Variações nestas projeções podem induzir os sócios a investir ou não no projeto sem ter a certeza real do retorno.

É importante deixar claro que o Plano de Negócios não garantira o sucesso de um empreendimento, mas a falta do mesmo, com certeza tornará o caminho para o mesmo mais difícil e trabalhoso e trará dificuldades que poderiam ter sido previstas e tratadas anteriormente.

Merecem destaque também neste espaço, algumas limitações enfrentadas durante a elaboração deste plano de negócios, uma vez que o mesmo foi preparado durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2007 para implantação em janeiro de 2008. Primeiramente, o imóvel analisado e considerado neste plano foi pesquisado e encontrado no mês de outubro de 2007 e apesar de ainda estar disponível no mês de novembro de 2007, conforme nova pesquisa, não há garantias que estará disponível no momento em que necessitarmos. Outra limitação foi a falta de tempo para se realizar uma pesquisa de marketing com o público alvo definido para o empreendimento, possibilitando assim que tivéssemos uma projeção de

vendas mais realista e menos sujeita a variações, aumentando assim o grau de certeza dos sócios quanto ao retorno provável do empreendimento. Sem uma projeção de vendas confiável, comprometemos também nosso plano financeiro, uma vez que toda a receita utilizada para as análises pode não se concretizar.

Em suma, mantidas as condições encontradas neste trabalho, o mesmo mostra que o empreendimento é viável e se implantado poderá ser rentável e remunerar ambos os sócios conforme o esperado.

Cabe destacar aqui também que durante a elaboração deste presente trabalho até o momento de sua conclusão, duas novas casas com este mesmo conceito foram inauguradas na cidade de Porto Alegre, o Chairs Resto Lounge, no bairro Vila Assunção de Porto Alegre e o Bendito Lounge Dinner&Dance, localizado no bairro Auxiliadora. Isto reforça grande parte das idéias expostas neste trabalho acadêmico referentes, por exemplo, a situação do mercado, propicia para a implementação de nosso plano, ou a uma possível viabilidade do negócio, e também sobre a falta de barreiras neste mercado. Tais inaugurações mudam também o cenário dos concorrentes diretos, que vemos aumentar em uma velocidade maior que a esperada.

7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DE MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** Florianópolis: UFSC, 1998.

ABDALA, Paulo Ricardo Zílio. **Plano de Negócio de um Bar e Restaurante.** UFRGS, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo.** São Paulo: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1998.

PONTE JÚNIOR, Osmar de Sá; OSTERNE, Francisco José Wanderley. **Roteiro de um Plano de Negócio para Empreendimentos Econômicos Solidários de Autogestão: Cooperativas.** Fortaleza: UFC, 2004.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing.** 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DORNELAS, José. **Plano de Marketing no seu Plano de Negócios.** [on-line] Disponível na Internet via WWW. URL: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31. Acesso em 21/05/2007.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, Editores Associados, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

CARVALHO, Lucio; TONETTO, Fabio; MORAIS, Gustavo; **Pesquisa de marketing para viabilidade de um empreendimento esportivo**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - Métodos em Pesquisa Social. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, MARTIN. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

COBRA, MARCOS. Administração estratégica do mercado. São Paulo: Atlas, 1991.

DRAFT