

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Tiago Rebello dos Santos**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB TÍPICO ALEMÃO NA CIDADE  
DE NOVA PETRÓPOLIS-RS**

**Porto Alegre**

**2017**

**Tiago Rebello dos Santos**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB TÍPICO ALEMÃO NA CIDADE  
DE NOVA PETRÓPOLIS-RS**

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

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre**

**2017**

**Tiago Rebello dos Santos**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB TÍPICO ALEMÃO NA CIDADE  
DE NOVA PETRÓPOLIS-RS**

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

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. da Banca: Daniela Franciso Brauner – UFRGS/EA

---

Orientadora Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Raquel Janissek-Muniz – UFRGS/EA

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Helena Heloisa Rebello dos Santos e Deonir Lopes dos Santos pelo amor, carinho, apoio, incentivo e educação que me deram durante todos esses anos e por serem meus exemplos de conduta e caráter, sem vocês jamais seria o indivíduo que sou hoje.

Agradeço também à minha irmã, Karine Rebello dos Santos, que sempre esteve ao meu lado quando precisei, me fazendo entender o real significado da palavra irmão. Minhas queridas sobrinhas Lara, Mikaela e Mirella, que sempre trazem alegria e felicidade aos nossos encontros e me fazem ser uma pessoa melhor todos os dias, servindo de exemplo.

Não poderia esquecer minha noiva, Scheila Adriane Stoffel, que sempre está ao meu lado em todas as minhas decisões, me dando a força e o carinho necessários para que eu possa atingir meus objetivos. É um exemplo de mulher, pela sua dedicação, companheirismo e amizade, sendo o suporte da nossa família. Ao seu lado tenho a certeza de um futuro repleto de felicidade, amor e sucesso.

Gostaria também de deixar um agradecimento muito especial aos meus amigos, familiares e todos aqueles que de alguma forma compartilharam comigo os passos dados na vida acadêmica e pessoal. Cada um à sua forma contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradecer a minha orientadora Raquel Janissek Muniz e a mestrandia Cláudia Melati, que me auxiliaram com seus ensinamentos e tornaram possível a realização desse trabalho. Obrigado pelo apoio e pela paciência ao longo desse projeto.

## RESUMO

O presente trabalho visa desenvolver um plano de negócios para abertura de um estabelecimento focado na venda de comidas típicas alemãs e cervejas e chopes artesanais, sediado no município de Nova Petrópolis, na Serra Gaúcha. A fim de auxiliar no processo de abertura do negócio, foram realizadas entrevistas, de caráter exploratório e qualitativo, com proprietários de empresas que atuam no mesmo ramo, com o objetivo de obter informações sobre o funcionamento das empresas e analisar as principais dificuldades, demandas, estrutura, custos e fontes de receitas. A elaboração do plano de negócios é algo essencial para o sucesso de uma empresa e, a partir desse plano, o empreendedor pode prever situações baseadas em análises do macro ambiente, principalmente referente ao mercado no qual a empresa está inserida, avaliando concorrentes diretos e hábitos dos consumidores, bem como o micro ambiente, através da construção de planos de marketing e planejamento estratégico, no qual é possível analisar as forças e fraquezas do empreendimento, traçando objetivos para a consolidação da marca. Os resultados das análises de mercado demonstraram que há uma excelente oportunidade para a abertura do negócio, principalmente devido ao baixo número de concorrentes diretos e às características da cidade, como a forte cultura alemã e o turismo, um dos fatores preponderantes para o sucesso do empreendimento. Além disso, o plano financeiro atestou a viabilidade econômica para a implantação da empresa, indicando o retorno do investimento inicial no decorrer do segundo ano de funcionamento.

**Palavras chave:** Plano de negócios. Empreendedorismo. Nova Petrópolis. Gastropub.

## ABSTRACT

The present work aims to develop a business plan to open an establishment focused on selling typical German food and handmade beer in Nova Petrópolis, a city located in the Serra Gaúcha, Southern Brazil. Several qualitative and exploratory surveys were conducted with local owners who are in the same business area in order to help opening this new business opportunity. By doing so, we could understand how these companies work and their main difficulties regarding demands, functioning, facilities, costs and revenue. For the success of the company, the business plan is required. Therefore, from that plan, the entrepreneur may be able to predict situations based on analyses of the macro-environment, especially in terms of marketing research, assessing possible rival companies and the consumers' daily habits, as well as the micro-environment, by outlining both marketing and strategic planning from which it is possible to analyze the strengths and weaknesses of this business, setting objectives for establishing and consolidating the company's brand. The results of market surveys showed that there is a great opportunity for opening this business, mainly due to the low number of direct rivals and the characteristics of the city, such as a strong and distinctive German culture and tourism, which is one of the key factors for the success of this business. Besides, the financial plan validated the economic viability for implementing this company, therefore the initial investment may return after its second year of operation.

**Keywords:** Business plan. Entrepreneurship. Nova Petrópolis. Gastropub.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Tempo de planejamento em empresas ativas .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2 – Tempo de planejamento em empresas encerradas .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3 – Fatores importantes para sobrevivência empresarial .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4 – Fatores que influenciam o processo empreendedor.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5 – Fatores fundamentais do processo empreendedor.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 1 – Estrutura do plano de negócios.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 – Pirâmide invertida de informações sobre mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 7 – Modelo 4Ps.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 8 – Níveis dos canais de distribuição .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 9 – Modelo Matriz SWOT .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 10 – Modelo Canvas .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 11 – Mapa de localização do Gastropub Neuer Haus .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 1 – Fluxo de demanda anual .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 2 – Resumo das análises dos concorrentes .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 3 – Matriz SWOT Gastropub.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 12 – Nível de distribuição do Gastropub.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 13 – Mapa com a localização dos concorrentes diretos .....</b>	<b>60</b>
<b>Quadro 4 – Modelo Canvas de Negócio do empreendimento.....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 2 – Planilha de fluxo de caixa.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 3 – Preços de venda dos produtos pelo Gastropub .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 4 – Investimento inicial do Gastropub Neuer Haus.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 5 – Custos fixos do empreendimento.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 6 – Margem de contribuição sobre os produtos .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 7 – Ponto de equilíbrio do Gastropub Neuer Haus.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 8 – Projeção de fluxo de caixa do primeiro ano .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 9 – Fluxo de caixa do segundo ano .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 10 – DRE dos dois primeiros exercícios .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 11 – Fluxo de caixa após impostos .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 12 – Indicadores financeiros .....</b>	<b>68</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT – Consolidação das leis de trabalho

COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade social

CSLL – Contribuição social sobre o lucro

DRE – Demonstrativo do resultado do exercício

ICMS – Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

IRPJ – Imposto de renda sobre pessoa jurídica

ISS – Imposto sobre serviços

SAC – Serviço de atendimento ao cliente

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia (taxa média de juros)

TIR – Taxa interna de retorno

TMA – Taxa média de atratividade

VPL – Valor presente líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivos geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Processo empreendedor</b> .....	<b>18</b>
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Plano de marketing</b> .....	<b>23</b>
2.2.1.1	Análise de mercado .....	23
2.2.1.2	Mix de marketing .....	25
2.2.1.2.1	<i>Produto</i> .....	26
2.2.1.2.2	<i>Preço</i> .....	27
2.2.1.2.3	<i>Praça (canais de distribuição)</i> .....	29
2.2.1.2.4	<i>Promoção</i> .....	30
<b>2.2.2</b>	<b>Plano estratégico</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Plano financeiro</b> .....	<b>33</b>
2.3	MODELO CANVAS .....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>39</b>
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA .....	39
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	41
<b>3.3.1</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Procedimentos de análise</b> .....	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS DO GASTROPUB NEUER HAUS</b> .....	<b>44</b>
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	44
4.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	46
4.3	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	48
4.4	ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	52
4.5	PLANO DE MARKETING .....	57

<b>4.5.1</b>	<b>Produto .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Preço .....</b>	<b>58</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Praça .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Promoção.....</b>	<b>60</b>
<b>4.6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>MODELO CANVAS .....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS</b>	
	<b>.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA A .</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA B .</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE D – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA C .</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE E – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA D .</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE F – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA E .</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE G – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA F .</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa a elaboração de um plano de negócios para um Gastropub na cidade de Nova Petrópolis, localizada na Serra Gaúcha. A cidade, famosa pela forte colonização alemã e atrativos turísticos, carece de estabelecimentos que ofereçam comida típica alemã de qualidade em um ambiente aconchegante, que seja atrativo tanto para os moradores como para os turistas. O conceito de Gastropub pode ser definido como um ambiente com atmosfera aconchegante, focado em oferecer uma culinária especial preparada como nos melhores restaurantes, aliada a chope e cervejas artesanais de qualidade. Esse tipo de conceito é muito difundido, principalmente na Inglaterra, desde os anos 1990, porém ainda é pouco explorado no Brasil. Nos últimos anos, com o crescente mercado de cervejas artesanais, o conceito vem ganhando espaço no mercado brasileiro, propiciando a abertura de estabelecimentos com essa proposta. Como não há definição oficial, não existe um padrão para a forma de funcionamento de um Gastropub, permitindo uma maior liberdade ao cardápio, que pode ter influências mais variadas do que os repetitivos cardápios de bares tradicionais.

A criação da empresa, bem como a escolha do ramo e a escolha do município para sediar o negócio, advém de pesquisa in loco e vivência na cidade, que demonstram um mercado a ser explorado devido ao baixo número de concorrentes diretos no comércio local com esse tipo de proposta e o grande potencial turístico da cidade e da região da Serra Gaúcha. O foco do empreendimento baseia-se na comercialização de comidas típicas alemãs e cervejas artesanais, sendo também a arquitetura do estabelecimento condizente com a atmosfera alemã, oferecendo ao cliente uma experiência de vivência da cultura da cidade.

O município de Nova Petrópolis apresenta 40 empresas atuando no ramo gastronômico (padarias, cafés, restaurantes, lanchonetes, bares), com uma capacidade de atendimento aos clientes de 4.000 vagas (ACINP, 2014), porém, somente um destes empreendimentos atende os requisitos básicos de um Gastropub e foi inaugurado recentemente, em julho de 2016. Com uma população de cerca de dezenove mil habitantes (CENSO, 2010), a cidade recebe aproximadamente um milhão de turistas durante o ano (ACINP). Esse número expressivo de turistas é atraído pelo clima frio da serra e pelas belezas naturais e pontos turísticos, como o mirante Ninho das Águias, Praça das Flores, Parque Aldeia do Imigrante, Monte Mallakof e o vasto interior que propicia tanto o turismo ecológico como o de aventura. Além disso, a cidade realiza um total de nove eventos turísticos durante o

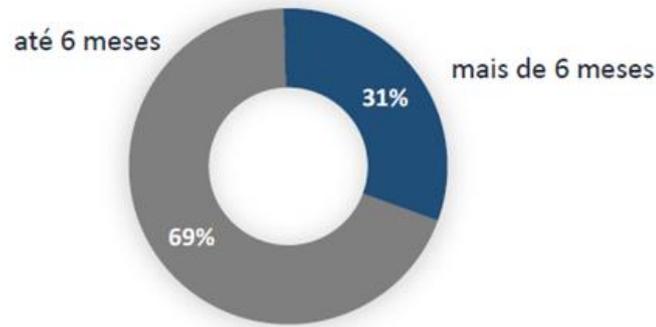
ano, entre eles destacam-se os mais conhecidos: Festimalhas, que é o maior festival de malhas do Sul do Brasil, Festival Internacional de Folclore, Festival da Primavera, Magia da Páscoa e o Natal no Jardim da Serra Gaúcha. A proposta de Gastropub buscará atender a população local e esse contingente de turistas, usufruindo do grande potencial turístico da região e do município.

O setor de alimentação fora de casa, que abrange bares e restaurantes, apresenta expansão de 10% ao ano no Brasil, gerando cerca 450 mil novas oportunidades de emprego anualmente no país. O atual momento se mostra oportuno para a criação de um empreendimento com foco na comercialização de comidas e bebidas, visto que o consumidor brasileiro gasta em torno de 30% do seu orçamento com alimentação fora do lar e a perspectiva é de que nos próximos anos esse número passe para 50% a 60% do orçamento, atingindo níveis comparados à Europa e Estados Unidos, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL).

Diante dos números apresentados, o mercado se mostra promissor e com grande potencial de expansão e crescimento nos próximos anos. No entanto, as estatísticas mostram que de nada adianta o mercado ser promissor se não houver planejamento ao abrir uma empresa, pois nem sempre o empreendedor possui conceitos de gestão de negócios e acaba atuando de forma empírica e sem planejamento. Segundo dados do SEBRAE-RS (2014), 25% dos empreendimentos abertos no município de Nova Petrópolis acabam com suas operações antes do segundo ano, seguindo a tendência nacional, geralmente por apresentar problemas de gestão ou falta de conhecimento do mercado.

Conforme pesquisa do SEBRAE-SP (2014), 55% dos empreendedores não realizaram um planejamento de itens básicos antes do início das atividades, por consequência não tinham informações sobre o mercado de atuação. Sabe-se que um tempo maior de planejamento permite ao empresário conhecer melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso. Conforme mostra a figura 1, observa-se que cerca de um terço das empresas ativas tiveram maior tempo de planejamento, ou seja, mais de seis meses. Ratificando esse dado apresentado, conforme a figura 2, cerca de 82% das empresas que fecharam antes de dois anos de atividades, o planejamento para abertura do negócio aconteceu em menos de seis meses, tempo considerado curto para realização de um plano bem elaborado.

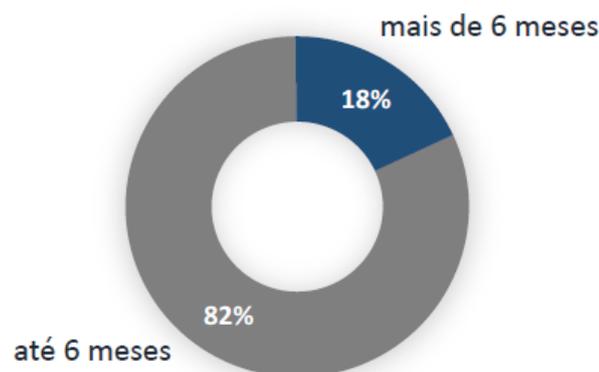
**Figura 1 – Tempo de planejamento em empresas ativas**



empresas em atividade

Fonte: SEBRAE (2014)

**Figura 2 – Tempo de planejamento em empresas encerradas**  
empresas encerradas



Fonte: SEBRAE (2014)

Nota-se, diante dos dados apresentados, que o processo de empreender requer muita disciplina, estudos e aceitação do risco de fracassar. Para Dornelas (2012), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades e, a implementação destas oportunidades, levam à criação de negócios de sucesso. Assim, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

A elaboração do plano de negócios visa definir estratégias através da análise do mercado e concorrentes, a fim de estruturar a empresa e formular planos organizacionais, de marketing e financeiro. Por conseguinte, será possível avaliar a viabilidade do empreendimento, buscando sua consolidação no mercado. Um negócio bem planejado aumentará as chances de sucesso do que aquele sem planejamento, em iguais condições.

O SEBRAE – SP, no ano de 2014, realizou pesquisa junto a empreendedores sobre a causa mortis de empresas com menos de dois anos de atividade. O resultado do estudo apontou que, ao abrir uma empresa, parte dos empreendedores não levantou informações sobre o mercado e a maioria dos entrevistados não planejou itens básicos antes da abertura ou fez um planejamento muito superficial.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de negócios e verificar a viabilidade para a abertura de um Gastropub de comidas típicas alemãs e cervejas artesanais na cidade de Nova Petrópolis – RS.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Realizar análise de mercado mapeando concorrentes locais e consumidores, levantando as principais oportunidades e ameaças para inserção do empreendimento;
- b) Elaborar um plano de marketing que atenda às necessidades do projeto, determinando estratégias, objetivos e programas de ação;
- c) Realizar um planejamento estratégico e um modelo de negócios visando o atingimento de metas e objetivos para consolidar-se no mercado;
- d) Desenvolver um plano financeiro para verificar a viabilidade do negócio.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Novos empreendimentos são vulneráveis e estão sujeitos às mais diversas restrições, por isso, prudência e cautela merecem atenção especial desde o início do processo. Conforme já mencionado, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras nos primeiros anos de atividade alcança níveis muito altos. Esse fato decorre da falta de planejamento prévio sobre a atividade a ser desempenhada e o mercado no qual empresa será inserida.

Estar preparado e conseguir se adaptar às mudanças são pontos essenciais para uma empresa conseguir manter-se no mercado. Atualmente, devido ao cenário econômico cada vez mais suscetível a instabilidades, o empreendedor deve estar ciente e atento aos acontecimentos a sua volta, utilizando habilidades e conhecimento para planejar estratégias sólidas, assegurando a sobrevivência da empresa.

Ao analisar os dados supracitados, evidencia-se que 82% das empresas que fecham as portas antes do segundo ano de atividades não realizaram o planejamento adequado e prévio do negócio. Assim, torna-se fundamental o desenvolvimento de um plano de negócios antes da abertura do empreendimento, a fim de conhecer o mercado, entender e estabelecer diretrizes para o negócio, gerenciar e tomar decisões mais assertivas, identificando oportunidades e transformando-as em um diferencial competitivo. Na figura 3 abaixo, observa-se os principais fatores para a sobrevivência empresarial.



Fonte: SEBRAE – SP (2014)

Segundo dados do SEBRAE-SP (2014), os principais fatores para a sobrevivência empresarial são um bom planejamento antes da abertura do negócio, seguido de uma boa gestão após a abertura e o apoio das políticas governamentais, fundamental aos pequenos empreendedores.

Dornelas (2012, p.94) afirma que “é importante que um plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá e o plano de negócios lhe servirá de guia”.

Este trabalho é de interesse pessoal do autor que deseja utilizar o plano de negócios para montar de fato um Gastropub na cidade de Nova Petrópolis, aproveitando o potencial turístico da cidade e região. Para isso, pretende-se desenvolver um plano que contemplará visões estratégicas do negócio, o desenvolvimento e a integração de planos operacionais, marketing e financeiro do empreendimento, investigando, assim, a viabilidade do negócio.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a revisão teórica do estudo e temas abordados no plano de negócios. Serão abordados os conceitos e técnicas que nortearão o decorrer do trabalho, aprofundando a fundamentação do estudo desenvolvido. Serão revistos conceitos sobre empreendedorismo, plano de negócios, plano de marketing, análise de mercado, mix de marketing, plano estratégico, plano financeiro e modelo Canvas.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A melhor forma de gerar riqueza em uma comunidade, criando empregos, renda e prosperidade, é através da inovação. Segundo Dornelas (2012), o empreendedorismo pode ser definido como a transformação de ideias em oportunidades, envolvendo em conjunto pessoas e processos. Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 30) definem a concepção de empreender como o processo de criar algo novo, assumindo os riscos e recompensas.

Seguindo a mesma linha, para Chiavenato (2009) o empreendedor é, além de fundador ou construtor de novos negócios, a energia da economia, impulso de talentos, alavanca de recursos e ideias. O autor complementa (2009 p.3) “[...] ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que os aventureiros o façam. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos.”.

Lacombe (2009, p. 247) conceitua empreendedorismo como “[...] o conjunto de ações visando a mudar as regras do jogo na competição econômica.” Já Tidd e Bessant (2007) entendem que empreendedorismo é o envolvimento de energia, comprometimento motivados e centrados, assim como um conjunto de habilidades que incluem:

- a) Uma clara compreensão do processo e dos seus diferentes elementos;
- b) Liderança estratégica: possuir uma visão e ser capaz de compartilhá-la;
- c) Planejamento e gerenciamento de projeto em um cenário de incertezas;
- d) Trabalho em equipe: habilidade para realizar trabalhos com outras pessoas em condições de incerteza.

Para Dornelas (2012), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades, e a perfeita

implementação destas oportunidades levam à criação de negócios de sucesso. Portanto, nessa perspectiva, empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. O autor salienta que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se aspectos referentes ao empreendedor, exemplificado nas características abaixo:

- a) Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Com uma visão similar, Freire (2005, p.2) conceitua o empreendedor como “[...] uma pessoa que detecta uma oportunidade e que cria uma organização para encará-la”. O autor salienta “[...] o processo empreendedor compreende todas as atividades relacionadas com a detecção de oportunidades e a criação de organizações para concretizá-las.”.

Bernardi (2003) define que o empreendedor possui um perfil característico de personalidade, nas quais se destacam as seguintes qualidades: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência à frustração; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar sonho e realização; habilidade de relacionamento.

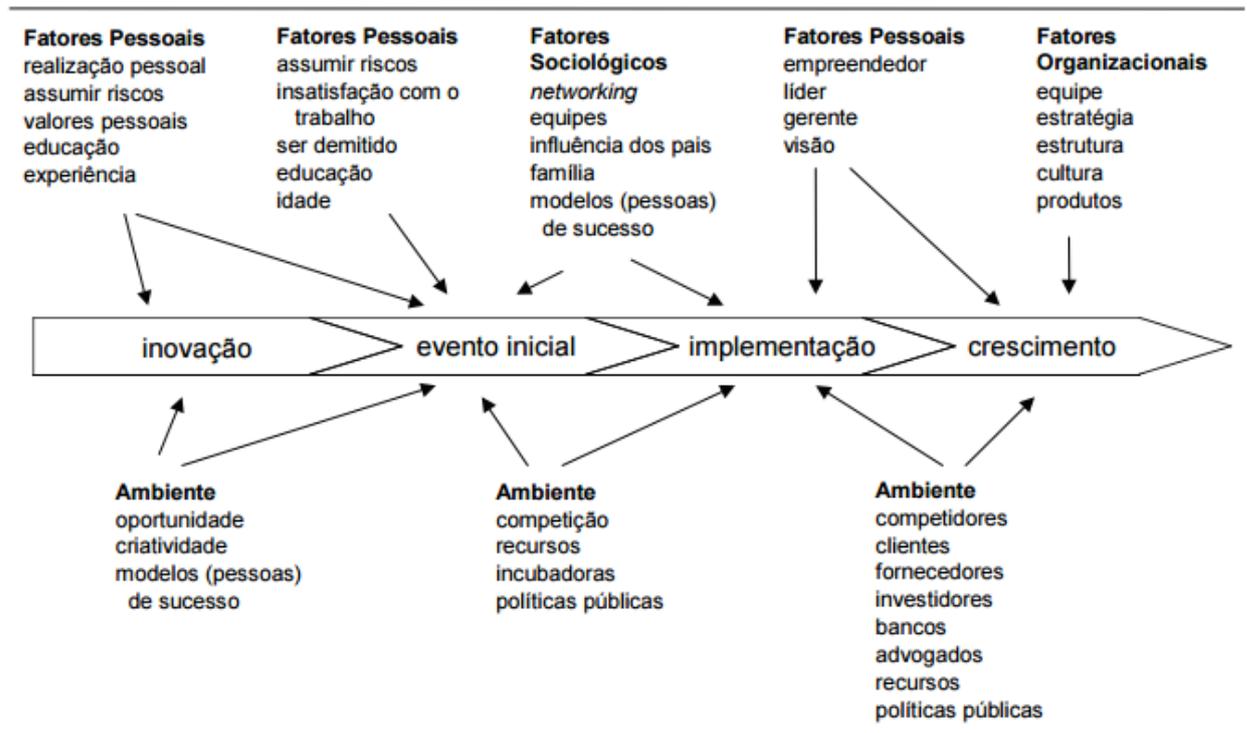
Drucker (1986) coloca o empreendedor como a pessoa que realiza algum negócio com o uso de inovação e não pode ser simplificado ao simples fato de o indivíduo estar abrindo um novo negócio.

### **2.1.1 Processo empreendedor**

A decisão sobre a possibilidade de se tornar um empreendedor normalmente decorre devido a fatores externos, sociais, conhecimentos e aptidões naturais. O processo de empreender necessita ter um fato gerador que possibilite a criação de um novo negócio. Moore (1986) exemplifica esse processo dividindo-o em fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais, conforme é possível observar na figura 4 abaixo. Por exemplo, no caso de empreender por fatores pessoais, o autor aponta como principais fatores a realização pessoal, a insatisfação com trabalho, possibilidade de ser demitido e idade, devido

à dificuldade de conseguir recolocação no mercado de trabalho. Mas, cabe ressaltar, que cada empreendedor terá um fato gerador diferente, baseado na sua vivência social ou organizacional.

**Figura 4 – Fatores que influenciam o processo empreendedor.**



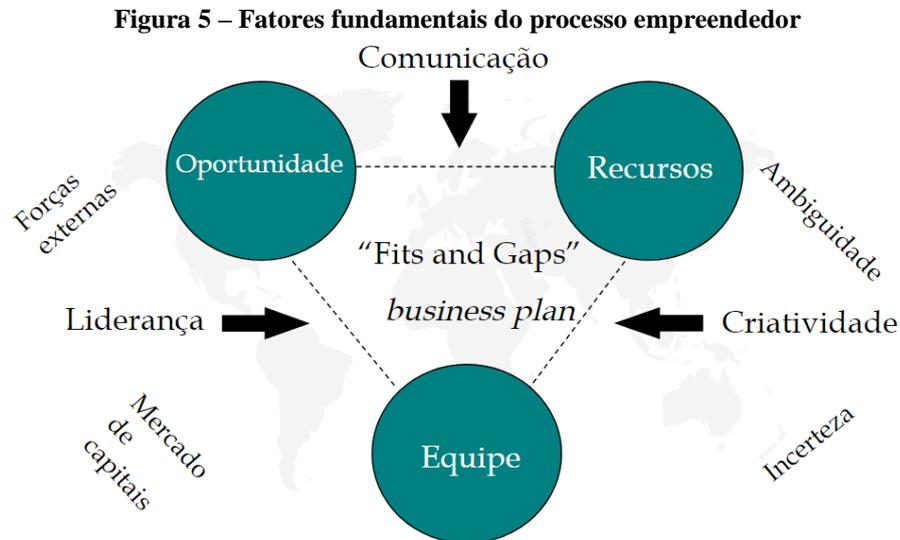
Fonte: Adaptado de Moore (1986)

Corroborando com esse conceito, o SEBRAE – SP, em seu relatório de pesquisa Causa Mortis (2014), traz informações sobre quais motivações levam o indivíduo a empreender no mercado brasileiro. A percepção de uma oportunidade foi o que levou 26% dos entrevistados a abrirem suas empresas, 37% sempre desejaram ter seu próprio negócio, 11% foram motivados a abrir uma empresa para melhorar sua qualidade de vida (aumento de renda) e apenas 4% disseram ter iniciado o negócio por necessidade.

A busca de oportunidades é caracterizada por uma orientação para o mercado, ao invés de orientação para recursos. Em outras palavras, o empreendedor está atento às mudanças ambientais que indiquem uma oportunidade, para então buscar os recursos necessários para explorá-la.

Para Timmons (1994), o processo empreendedor pode ser analisado através de três fatores fundamentais: oportunidade, equipe empreendedora e recursos, conforme apresentado na figura 5. O primeiro passo é avaliar a oportunidade, que deve ser analisada para decidir a continuidade ou não do projeto. No segundo passo, a equipe empreendedora deve atuar

conjuntamente, avaliando, nesse momento, se realmente são profissionais capacitados para auxiliar na continuação do processo. Finalmente, avalia-se como e onde esta equipe irá conseguir os recursos necessários.



O processo de empreender, segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 31), é “o processo de buscar um novo empreendimento, seja introduzindo novos produtos em mercados já existentes, de produtos já existentes em novos mercados ou a criação de uma nova organização”.

Assim, nessa perspectiva, o processo empreendedor pode ser visto como um processo composto de etapas, que podem ou não ocorrer simultaneamente, não sendo necessário o término de uma das etapas para que se comece a seguinte. De forma análoga, tanto Hisrich, Peters e Sheperd (2009) quanto Dornelas (2012), dividem o processo em quatro etapas, analisando-as são:

- a) Identificação da oportunidade: processo através do qual o empreendedor percebe a oportunidade para um novo empreendimento;
- b) Desenvolver o plano de negócios;
- c) Determinar e captar os recursos necessários são consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios, a partir daí a captação de recursos pode ser feita de diversas formas: recursos pessoais, de amigos e parentes, capitalistas de risco, bancos, governo, incubadora, entre outros;
- d) Gerenciar a empresa criada.

Para concretizar a ideia de empreender o processo empreendedor deve ser bem concebido. Segundo Bernardi (2003), na maioria dos casos, a ideia de empreender se concretiza em uma das cinco formas:

- a) Montagem de um empreendimento;
- b) Compra de uma empresa em funcionamento;
- c) Sociedade em um novo empreendimento;
- d) Sociedade em um novo empreendimento em funcionamento;
- e) Franquia.

No presente trabalho, o modo de concretizar a ideia de empreender será focado nas técnicas e ideias para a montagem de um novo empreendimento, através de um plano de negócios.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo dados da pesquisa de Sobrevivência das empresas no Brasil realizada pelo SEBRAE - DF (2013), aproximadamente uma a cada quatro empresas não sobrevive aos cinco primeiros anos de vida. Nesse cenário, Dornelas (2012, p. 93) afirma que “um negócio bem-planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. O autor também ressalta que quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios, isso porque ele é parte fundamental do processo empreendedor.

No mesmo sentido, Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005, p. 34) enfatizam que “uma boa ideia para um negócio é essencial para o sucesso, mas não basta. É preciso um bom plano de negócios para que se possa transformar uma boa ideia ou oportunidade em um bom negócio.”. Bernardi (2008) também considera novos empreendimentos vulneráveis e mais suscetíveis a restrições, por isso indica prudência, cautela e dedicação a pesquisas e estudos de mercado desde o início do processo de empreender. Assim, torna-se essencial entender o que compõe e como se constrói um plano de negócios.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 219) determinam que “o plano de negócios é um documento escrito que descreve todos os elementos internos e externos e as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento”.

Já Dornelas (2012), define plano de negócios como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Para formular um plano de negócios não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Em virtude disso, após a reflexão teórica desenvolvida no presente trabalho, com o objetivo de atender de maneira eficaz as especificidades do ambiente interno e externo da organização, a partir de Dornelas (2012) e Hisrich, Peters e Sheperd (2009), foi desenvolvida a estrutura do plano de negócios, apresentada no quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 – Estrutura do plano de negócios**

<b>Estrutura Conforme Teoria</b>	<b>Ações a serem executadas</b>
Sumário Executivo	Determinação do público alvo do plano, redigindo-o nas diretrizes dos autores estudados, constituindo-o de uma síntese das principais informações do plano.
Descrição da Empresa	Descrição da empresa com análise da sua situação no que tange ao seu ambiente interno, levantando questões como razão social, faturamento, tributação, estrutura organizacional e legal, parcerias e serviço prestado.
Análise do Ambiente Externo	Demonstração do nível de conhecimento do mercado, análise do ambiente externo da organização, tendo como foco o cenário (demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural), hábitos dos consumidores e concorrentes da organização.
Análise Estratégica	Análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças a organização. Determinar os fatores mais críticos e os mais favoráveis para o sucesso da empresa. Definição de objetivos, missão e visão da organização.
Estratégia de Marketing	Demonstrar como a organização conquistará e manterá clientes, mostrando estratégias quanto ao produto, preço, praça e promoção.
Plano Financeiro	Apresentar em números todas as transações financeiras da empresa e comprovar se a viabilidade econômica para implantação do projeto através de projeções financeiras futuras.

Fonte: O autor, baseado em Dornelas (2012) e Hisrich, Peters e Sheperd (2009)

A elaboração de um plano de negócios requer do empreendedor dedicação, estudo e habilidade. “Uma preparação inadequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um processo de modelagem bem desenvolvido, na melhor das hipóteses, aumenta as chances, mas não garante sucesso.” (BERNARDI, 2008, p. 70).

Para conceber um plano de negócios bem estruturado é necessário conhecer as áreas de marketing, estratégia e financeira que afetam seu empreendimento.

### **2.2.1 Plano de marketing**

O plano de marketing é um documento escrito que resume o que o empreendedor sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos (KOTLER; KELLER, 2012). Durante a evolução de um empreendimento, as estratégias e objetivos de marketing devem convergir e estar adequadas ao estágio de desenvolvimento do negócio. Para Bernardi (2008, p. 163) “o sucesso de uma empresa, por meio do marketing, está diretamente relacionado à percepção do mercado quanto à imagem dela, no que concerne a conceitos de capacidade e habilidade, confiabilidade e qualidade num sentido global.”

O plano de marketing abrange tanto o início do projeto quanto o futuro dele. Inicia-se com uma análise de mercado de atuação, a partir do setor, indo para mercado-alvo ou nicho e, então, analisando os concorrentes (DORNELAS, 2012).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) avaliam que essas informações de mercado ocorrem na ordem de uma “pirâmide invertida”, começando com as características demográficas dos consumidores, chegando até à análise da concorrência. Esse formato de funil permitirá avaliar o posicionamento de mercado e criar os objetivos de mercado para o novo empreendimento. Portanto, essas informações são essenciais para o início do negócio, pois analisa as possíveis inserções no mercado e dará embasamento para decisões futuras, sendo necessário atualizá-las com frequência (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Tais informações embasarão a estratégia de marketing e os programas de ação da empresa, bem como subsidiarão a formulação do mix de marketing da empresa.

#### **2.2.1.1 Análise de mercado**

O planejamento de marketing pode tomar muitos caminhos, dependendo dos objetivos do negócio e dos empreendedores, porém, a etapa inicial para todos é a análise de mercado. O primeiro passo para iniciar o negócio é conhecer o setor no qual está se inserindo, tanto para o

início de uma empresa quanto para uma empresa já estabelecida tentar outras abordagens de mercado (produtos, linhas de produto, alteração do nicho, etc.). A obtenção desses dados, como ressaltam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), se dá através da coleta de informações de mercado, as quais podem ser adquiridas por meio de um afunilamento.

Na coleta de informações pelo afunilamento, representada pela pirâmide invertida de informações na figura 6 abaixo, observa-se que as informações começam de modo macro, como tendências gerais e nacionais do setor ao qual se pretende estudar e podem ser obtidas em organizações governamentais e estatísticas (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009). Posterior à etapa macro, angariam-se informações sobre outras empresas que estão nesse setor, para em seguida começar a focar nas informações relativas ao âmbito local, como informações sobre os consumidores na região onde se pretende a inserção de mercado, finalizando com os dados referentes à concorrência direta.

**Figura 6 – Pirâmide invertida de informações sobre mercado**



Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.255)

Esse processo, para Kotler e Keller (2012), decorre pelo fato das empresas não poderem atender a todos os clientes em mercados amplos, sendo necessário identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia, através de seu posicionamento e objetivo de mercado.

Para realizar a análise da concorrência normalmente utiliza-se a visita in loco, a Jornada do Cliente. O referido método consiste em ir aos estabelecimentos a serem analisados e perceber características importantes de seus produtos e serviços, avaliando cada uma destas tanto positivamente quanto negativamente. Este levantamento de dados ajudará no posicionamento de mercado do novo empreendimento. Além dessa análise de concorrentes já existentes, é necessário analisar a possibilidade de surgirem novos entrantes no mercado-alvo, visto que o aparecimento de um concorrente bem estruturado pode trazer riscos competitivos ao negócio, fazendo com que seja necessário ter uma estratégia alternativa para estes casos.

### 2.2.1.2 Mix de marketing

Após o levantamento das informações sobre o mercado, o próximo passo é formular o mix de marketing da empresa, que se caracteriza como a estratégia para a inserção da empresa no mercado. Essa estratégia apresenta quatro características principais, conhecida também como composto de marketing ou os 4Ps de McCarthy: produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção, conforme apresentado na figura 7, mostrando que são características interligadas ao mercado alvo.

No plano de negócios, o empreendedor focará individualmente cada elemento do mix de marketing, de forma que obtenha resultados melhores em relação aos competidores.

**Figura 7 – Modelo 4Ps**



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Para Dornelas 2012, a projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como cada produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preço, as promoções e os canais de vendas que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente.

#### *2.2.1.2.1 Produto*

O produto deve ser posicionado no mercado para atender as expectativas e necessidades do cliente alvo, com isso a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, buscando se diferenciar da concorrência. Segundo Kotler e Keller (2012), na formulação de uma oferta para satisfazer necessidades e os desejos do cliente-alvo, o cliente levará em consideração três fatores ao avaliar as ofertas: características e qualidade do produto, qualidade do serviço e preço apropriado. Tem-se a ideia de que produtos são bens tangíveis, porém, produto, por definição, “é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 348). O produto em oferta desenvolvido neste plano de negócios envolve tanto um bem tangível quanto um serviço agregado, portanto, serão abordadas as características de ambos.

A diferenciação por produto ocorre em todas as suas características, desde as mais básicas até as que são “externas” ao produto, como kits e acessórios. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) listam como características cruciais da estratégia por produto a “qualidade dos componentes ou materiais, estilo, características, opções, nome da marca, embalagem, tamanho, disponibilidade de serviços e garantias”.

O produto desenvolvido neste trabalho é um bem de consumo não durável, visto que o produto oferecido será consumido na sequência da compra. A diferenciação de produto pode ocorrer de diversas formas. No caso das ofertas feitas pelo Gastropub, a diferenciação ocorre em dois pontos: característica e estilo. A diferenciação por característica pode acontecer na forma de apresentação do produto, visto que serão produzidos artesanalmente tanto comidas e bebidas. Já a diferenciação por estilo ocorre tanto no produto como no ambiente, pois tem a intenção de reproduzir um cantinho alemão na Serra Gaúcha, buscando estar de acordo com o que o cliente espera do estabelecimento de gastronomia típica alemã. Os serviços são “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra

e que não resulta na propriedade de nada.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382). Os serviços tem por características: a intangibilidade, não podem ser sentidos, vistos, provados, etc.; inseparabilidade, a produção e consumo ocorrem simultaneamente; variabilidade, como depende de “quem, onde e quando” os serviços variam de um para outro; e perecibilidade, pois não podem ser estocados, o que gera um problema quando a demanda oscila.

Estas características tornam alguns fatores difíceis de mensurar por parte do consumidor. Logo, no caso do Gastropub, dentre as diferenciações apresentadas por Kotler e Keller (2012), as mais adequadas são: facilidade do pedido, entrega (apresentação) e instalação. A facilidade de pedido são os meios que a empresa disponibiliza ao cliente para que o mesmo faça o pedido, de forma a facilitar o processo. A entrega é a forma que o produto é entregue ao cliente, sendo um importante ponto de avaliação sobre um serviço, pois fatores como agilidade e apresentação influenciam na opinião dos consumidores. As instalações também contribuem para o funcionamento da empresa como um todo, assim, o planejamento de fluxos deve ser feito para adaptar o *layout* ao serviço que será realizado.

#### 2.2.1.2.2 Preço

A definição do preço é um dos aspectos mais importante deste trabalho e considerado o único elemento do *mix de marketing* que gera receita, inclusive talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois é um dos fatores que mais é levado em consideração pelos clientes. Caso o preço pago pelo cliente não atinja as expectativas em comparação ao serviço, pode resultar em diversos negócios que não se realizarão no futuro.

Para Dornelas (2012), a estratégia de preço é de suma importância, visto que a estratégia adotada pela empresa para um produto ou família de produtos terá interferência direta na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumi-lo. Corroborando com a ideia de que o preço está diretamente ligado ao posicionamento e relacionamento com concorrentes aos olhos do consumidor, a determinação do preço ocorre em seis fases, (KOTLER; KELLER, 2012) conforme descrição abaixo:

1ª fase: Seleção do objetivo para determinação de preço. As principais estratégias associadas a esta etapa são: sobrevivência, maximização do lucro atual e maximização da participação de mercado, podendo-se elaborar outras estratégias de acordo com a necessidade da empresa, apesar das estratégias citadas serem as mais usuais.

2ª fase: Determinação da demanda. É necessário reconhecer a sensibilidade ao preço e à elasticidade da demanda, ou seja, qual a variação da demanda em relação à variação do preço. Assim, torna-se possível prever a demanda relacionando-a com o preço cobrado pelo produto.

3ª fase: Estimativa de custos. Os custos dividem-se entre fixos e variáveis. Os custos fixos são constantes e independem da produção mensal, sendo chamados também de custos indiretos, visto que eles existem independentes da produção. Nele podem ser inclusos aluguel, folha de pagamento, energia, entre outras despesas. Já os custos variáveis, são aqueles diretamente ligados ao produto e aumentam ou diminuem de acordo com a quantidade produzida. Nesse caso, podemos incluir os custos com matéria-prima, embalagens, fornecedores e etc. Para se obter o custo total é necessário somar os custos fixos com os variáveis, porém, é necessário estimar um volume de produção mensal a fim de determinar o custo variável.

4ª fase: Análise de produto/preço dos concorrentes. O empreendedor deve realizar análise dos produtos dos concorrentes e suas características. Cada característica do produto passa por avaliação e deve ser “precificada” por estimativa, baseando-se no conhecimento prévio dos preços desenvolvidos pelo mercado. Posterior a essa tomada de preços deve-se comparar os pontos observados com seu próprio produto, para, daí então, aumentar/diminuir o valor de acordo com o comparativo de similares.

5ª fase: Método para determinação de preços. Há diversos métodos para precificação, dentre eles um dos mais utilizados é o *mark-up*. Esse método caracteriza-se pelo acréscimo do percentual de lucros sobre a unidade. Por exemplo, uma empresa que tenha um custo de R\$ 30,00 por unidade produzida opta por um *mark-up* de 20%, então precifica-se o produto em R\$ 36,00.

A precificação em mercados já estabelecidos, com concorrentes já estabilizados, a utilização do preço de mercado também pode ser viável. A empresa entrante no mercado também pode trabalhar com a determinação de preços com base no valor ideal, buscando ganhar mercado e fidelizar o seu consumidor alvo cobrando um preço mais abaixo que o preço médio de mercado. No entanto, para viabilizar essa ideia, é necessário que ocorra uma redução nos custos de produção, para que se reflita uma diminuição no preço final sem prejuízos à empresa.

6ª fase: Escolha do preço final. Essa fase ocorre após a determinação do método de precificação, para daí o preço final do produto ser determinado pela empresa, atendendo suas necessidades e posicionamento.

### 2.2.1.2.3 Praça (canais de distribuição)

Praça diz respeito aos canais de distribuição da empresa, que são os caminhos que o produto faz para chegar do fabricante até o consumidor final, incluindo também todos os intermediários dessa cadeia. O objetivo de um canal de distribuição é entregar o valor gerado nas etapas anteriores ao consumidor final e fazê-lo com o menor custo possível.

Como canais de distribuição são as diferentes maneiras que a empresa adota para levar o produto ou serviço ao cliente, essa estratégia pode ser feita sob duas possibilidades, podendo ser direta (a empresa vender direto ao cliente) ou indireta (através de representantes, varejistas ou atacadistas) (DORNELAS, 2012). Além disso, a abrangência do canal, a localização dos revendedores ou vendedores e dos estoques, também seriam responsabilidades dessa estratégia (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Diante disso, reitera-se que saber em qual mercado está se entrando é muito importante, pois dependendo do tipo de produto ou serviço há canais que são mais indicados que outros.

O número de intermediários de um canal define o nível do mesmo, sendo uma venda direta do fabricante para o consumidor final um canal de nível zero. Cada intermediário acrescenta um nível ao canal. Exemplificando, um canal formado por fabricante, atacadista, varejista e consumidor final é um canal de nível dois. Os diferentes níveis dos canais de distribuição são apresentados na figura 8 abaixo.

**Figura 8 – Níveis dos canais de distribuição**



Fonte: Adaptado de Santos (2012)

#### 2.2.1.2.4 Promoção

A promoção trata da relação entre a empresa e o consumidor. Alguns objetivos comuns da comunicação são informar, atrair, fidelizar e recuperar clientes. A promoção utilizará das características formuladas nos outros elementos do mix de marketing para comunicar ao cliente seu produto ou serviço. Para isso, é fundamental se preocupar com qual nicho de mercado se espera alcançar, quais meios de comunicação serão os mais úteis para publicidade do produto ou serviço, isso, claro, analisando o custo-benefício do mesmo (DORNELAS, 2012).

Diversos fatores devem ser levados em consideração, como: quais canais; com qual abrangência; quais horários, se for o caso; a pertinência da promoção, entre vários outros. Além do mais, a promoção “não é só utilizada necessariamente para vender o produto ao consumidor final, também pode ser usada para divulgar a empresa e seus produtos, com o intuito informativo e não comercial” (DORNELAS, 2012).

Para desenvolver uma comunicação eficaz, (KOTLER; KELLER, 2012) definem cinco etapas fundamentais, que são: Identificação do público-alvo; Determinação dos objetivos da comunicação; Elaboração da comunicação; Seleção dos canais de comunicação; e Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing.

Na identificação do público-alvo leva-se em consideração quem receberá a mensagem, como por exemplo: clientes já fidelizados, um segmento específico dele e seus potenciais consumidores. A determinação dos objetivos da comunicação define qual o propósito da mensagem que será comunicada aos clientes, sendo que a escolha do método mais eficaz para a transmissão da mensagem deve ser feita na seleção dos canais de comunicação.

Esse processo de comunicação de marketing visa estabelecer e fazer a manutenção de um canal de comunicação da empresa com seus consumidores, todavia, há necessidade de utilizar diferentes estratégias na emissão da mensagem, para que o maior número possível de públicos seja alcançado.

### 2.2.2 Plano estratégico

O plano estratégico serve para mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que ocorre no ambiente externo, podendo, assim, traçar um panorama da situação atual e futura para o negócio.

Um bom ponto de partida para um pensamento estratégico podem ser as genéricas três estratégias competitivas: liderança total em custos, diferenciação e foco (PORTER, 1980). Para o autor, a empresa concentrará seus esforços de acordo com a estratégia definida:

- a) Liderança total em custos: a empresa deverá se esforçar para reduzir seus custos, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os concorrentes e aumentar sua participação de mercado;
- b) Diferenciação: a empresa se concentrará em buscar um desempenho superior em alguma área importante de benefício ao cliente;
- c) Foco: a empresa se concentrará em um ou mais segmentos de mercado, conhecendo-o profundamente e buscando a liderança em custo ou diferenciação dentro de seu segmento alvo.

O planejamento estratégico deve ser utilizado para definir as ações em uma negociação, seja para entrar em um novo mercado, lançar um novo produto ou fechar alguma parceria. Para Dornelas (2012), uma análise estratégica da empresa deve conter uma combinação de racionalidade e subjetividade, que ajuda o empreendedor a entender melhor a situação de seu negócio e as melhores alternativas para o atingimento de metas e objetivos. Para Salim; Hochman; Ramal e Ramal (2005, p. 86), “O plano estratégico resulta de uma análise conjunta de diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes.”.

O processo de planejamento estratégico serve de base para essa análise estratégica da empresa. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 49), “uma unidade de negócio deve monitorar importantes forças macro ambientais e significativos fatores micro ambientais que afetam a capacidade de obter lucro.”.

Esse processo inicia-se pela definição da visão e missão da empresa, passando pela análise dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas), que caracteriza-se pela utilização da matriz SWOT, modelo apresentado na figura 9 abaixo. Através das combinações entre Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, os objetivos e

metas poderão ser definidos (TIFFANY; PETERSON, 1999), abordando de forma assertiva as estratégias que serão adotadas na empresa.

**Figura 9 – Modelo Matriz SWOT**

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS S	FRAQUEZAS W
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES O	AMEAÇAS T

Fonte: Autor, baseado em Kotler e Keller (2012)

Para realizar a análise da matriz SWOT é importante separá-la em etapas. O primeiro passo seria dividir o ambiente externo em categorias para, a partir disso, detectar oportunidades e ameaças em cada uma delas. Como exemplo de categorias possíveis tem-se: político-jurídico, sociocultural, econômico, demográfico, etc. Já no passo seguinte, o objetivo é analisar o ambiente interno através da detecção de forças e fraquezas da empresa, pois em cada setor existirá pontos que podem ser classificados como tal. O resultado de ambas as análises devem transpostos à matriz SWOT, para que os objetivos e metas da empresa possam ser definidos.

Dornelas (2014, p. 165) destaca a necessidade de determinar objetivos ousados, com o intuito de desenvolver a empresa. Para o autor, a apresentação dos objetivos deve seguir o seguinte modelo: objetivo geral, meta específica, prazo, ações necessárias, indicadores e responsáveis.

Após as análises e definições estratégicas, o passo seguinte e fundamental é pensar na viabilidade financeira para a abertura do empreendimento. Assim, deve-se elaborar um plano financeiro para a gestão dos recursos baseado em custos, investimentos, circulação e retorno.

### 2.2.3 Plano financeiro

O plano financeiro apresenta-se como o terceiro ponto principal do plano de negócios. Atualmente, onde a economia sofre variações e encontra-se vulnerável a fatores globais, o plano financeiro atribui à empresa a chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários sob ângulos diferentes.

Segundo Ross (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.”. Contribuindo nesse conceito, Gitman (1997, p.588) afirma que “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

No plano financeiro estão contidas as seguintes informações: investimento inicial, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa dos primeiros anos, ponto de equilíbrio, margem de rentabilidade e análise de investimentos. Estas informações são de suma importância ao apresentar um plano de negócios a investidores, visto que, na maioria das vezes, é o retorno financeiro que os mesmos procuram.

O investimento inicial foi dividido em três partes por Dolabela (2008): despesas pré-operacionais, são aquelas que antecedem a abertura da empresa; investimentos fixos, são os gastos (investimentos) em necessidades da empresa, como a aquisição e instalação de equipamentos, obras e móveis; e o capital de giro inicial, que é o valor necessário para cobrir os custos operacionais antes da empresa ter receita própria, tem por finalidade o pagamento de despesas como aluguel, fornecedores e salários.

A demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresenta de forma lógica todas as transações financeiras ocorridas num determinado período, apresentando as informações de forma clara e auxiliando no cálculo de impostos e lucros. O presente trabalho usará projeções financeiras pelo fato de estar em processo de criação, assim, seus dados serão estimados de forma que planejamentos financeiros e decisões estratégicas possam ser formados. O DRE seguirá conforme estrutura apresentada na tabela 1 abaixo:

**Tabela 1 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)**

	<b>Total Ano 1</b>	<b>Total Ano 2</b>
1. Receita Bruta Vendas		
(-) Alíquota SIMPLES Nacional		
2. (=) Receita Líquida de Vendas		
3. (-) Custos Fornecedores		
4. (=) Lucro Bruto		
5. (-) Despesas operacionais		
Despesa administrativas		
Folha de pagamento (pró labore)		
6. (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)		
7. (+/-) Receitas/Despesas Não Operacionais		
(-) Depreciação Acumulada		
(+) Outras Receitas Não Operacionais		
(-) Taxas/ Juros de Financiamentos		
8. (=) Resultado Tributável		
(-) Imposto sobre o Lucro (não optante pelo simples)		
9. (=) Lucro Líquido		
(-) Dividendos		
10. (=) Resultado do Exercício		

Fonte: Adaptado de Portal SEBRAE (2014)

Para Dornelas (2012), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de um planejamento financeiro. Define-se o fluxo de caixa como a mensuração das entradas e saídas no caixa da organização.

O fluxo de caixa é simples de ser calculado, soma-se o valor inicial e as receitas do período, para então subtrair as saídas de caixa, (despesas e gastos incluindo impostos). O valor encontrado, neste caso, representa o capital disponível em caixa ao final do exercício. Caso o cálculo seja feito sem o valor inicial em caixa, será encontrada apenas a variação ocorrida no período. Para calcular o fluxo de caixa de um projeto deve-se realizar as projeções das demonstrações financeiras, constando as previsões de venda, conforme estrutura apresentada tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 – Planilha de fluxo de caixa**  
**PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA**

	Previsão Janeiro	Previsão Fevereiro	Previsão Março	Previsão Abril	Previsão Maio	Previsão Junho
<b>ENTRADAS</b>						
Previsão de recebimento vendas						
Recebimentos diversos						
Capital de giro inicial						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>						
<b>SAÍDAS</b>						
Fornecedores						
Folha de pagamento (pró labore)						
Aluguéis						
Energia elétrica						
Telefone						
Serviços contabilidade						
Despesas diversas						
Despesas financeiras						
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>						
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>						
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>						
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2 )</b>						
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>						
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>						

Fonte: Adaptado Portal SEBRAE (2014)

O ponto de equilíbrio é o quanto uma empresa necessita faturar para cobrir seus custos atingindo o lucro operacional de valor igual a zero, ficando acima desse valor a empresa terá lucro e abaixo representa prejuízo.

Baron e Shane (2007) utilizam cinco etapas para descobrir o volume de vendas do ponto de equilíbrio:

- a) Determinar o preço de venda unitário (PV);
- b) Estimar o custo variável unitário (CV unitário);
- c) Subtrair do valor encontrado na 1ª etapa pelo o valor encontrado na 2ª etapa (Margem de Contribuição Unitária);
- d) Estimar os custos fixos da empresa (CF);
- e) Dividir o valor dos Custos fixos da empresa pelo valor encontrado da Margem de Contribuição Unitária (Ponto de Equilíbrio).

O valor resultante da 3ª etapa é chamado de margem de contribuição e representa o lucro obtido na venda unitária dos produtos.

Por fim, um plano de negócios deve conter três informações básicas para que seja possível a análise de investimento: *payback*, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).

O cálculo do *payback*, segundo Ross et al. (1998), apresenta o prazo esperado para recuperar o investimento inicial. Para calcular o *payback*, utiliza-se o fluxo de caixa projetado

dos próximos períodos e subtrai-se do valor do investimento inicial. Dolabela (2008) destaca que este cálculo é utilizado como critério de decisão “Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior é a chance de perda. Assim, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa ao risco.”

O VPL consiste em trazer para o presente os valores encontrados nos fluxos projetados. Dornelas (2012) apresenta a seguinte fórmula:

$$\text{VPL} = (F1/(1+K)^1 + F2/(1+K)^2 + F3/(1+K)^3 + \dots + Fn/(1+K)^n) - \text{INV}$$

Sendo:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após impostos no ano n

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV = Investimento inicial

Se o valor encontrado na equação acima for positivo significa que o projeto é viável, caso seja negativo, representa prejuízo e o projeto deve ser alterado ou descartado.

A Taxa de Retorno Interno (TIR) é representada pelo valor da taxa de desconto (K), que iguala a equação do VPL a zero. Dornelas (2012) determina a utilização da fórmula do (VPL) igualando-o a zero e substituindo(K) pelo (TIR).

### 2.3 MODELO CANVAS

Quando tratamos de novos empreendimentos, se faz necessário a utilização de algumas ferramentas que possibilitem uma visão holística do negócio, com o objetivo de gerar uma visualização simplificada de alguns aspectos importantes para gestão de uma empresa.

O modelo de negócios Canvas, criação de Osterwalder A. e Pigneur (2011), é formado por nove categorias que abrangem os fornecedores, funcionamento da empresa, relação com consumidores e custos. O modelo de negócios servirá para planejar e visualizar as principais visões do negócio, fornecendo uma visão global e flexível, auxiliando nos processos de

criação, inovação e diferenciação e, inclusive, colaborando de forma efetiva na elaboração do plano de negócios.

Segundo Osterwalder A. e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O método Canvas de modelo de negócios, conforme estrutura apresentada na figura 10, é um quadro cujos nove componentes formam um modelo para representação, análise e discussão do negócio.

**Figura 10 – Modelo Canvas**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O primeiro ponto do modelo de negócios são as parcerias-chave que devem ser estabelecidas. A parceria com outras empresas e fornecedores propicia uma troca de conhecimentos entre as empresas, sendo de grande importância em um mercado competitivo.

Em seguida, são abordadas as atividades-chave da empresa. Saber identificar as atividades desenvolvidas dentro da organização, seja na produção ou na realização de um serviço, ajuda a entender a oferta de valor dentro da companhia. As atividades-chave vão desde funções indispensáveis à realização do serviço quanto à divulgação da marca que ajudará a manter/aumentar a quantidade de clientes para a empresa.

Já os recursos-chave da empresa são aqueles indispensáveis para a entrega do produto ou serviço. É composto por recursos físicos, intelectuais, financeiros e humanos. Os recursos humanos da empresa estão ligados ao quadro de funcionários da empresa, tanto na realização das atividades quanto no gerenciamento da organização.

A oferta de valor da empresa vem a ser o que motiva sua existência, isto é, a empresa deve oferecer algo que atenda às necessidades de seu público-alvo. Basicamente, é um resumo

do que será ofertado pela companhia, definindo a forma como se dará a relação entre a empresa e o cliente.

Quanto aos canais, trata-se principalmente do local onde ocorre a venda do produto ou serviço, mediante o contato com o cliente. Para desenvolver um canal é importante lembrar os estágios que o consumidor passa no ato da compra: percepção do produto, compra, entrega, valorização e satisfação. Caso a empresa ofereça diferentes tipos de canais, cada um deles é citado separadamente.

O segmento de cliente pode ser identificado ao analisar a gama de consumidores de um determinado produto, pois cada segmento possui diferentes expectativas e necessidades em relação ao produto. A segmentação é importante para que ocorra de forma adequada a comunicação e o relacionamento entre a organização e o cliente. Quanto mais segmentos forem identificados mais precisa e eficiente será a comunicação da empresa.

Ao realizar a estrutura de custos, torna-se possível identificar os valores mínimos mensais necessários a serem investidos para que os serviços prestados sejam possíveis, auxiliando, dessa forma, nas tomadas de decisões, como investimentos ou corte de custos, por exemplo.

Junto à estrutura de custos da empresa são apresentadas todas as suas fontes de receita, incluindo vendas, licenciamentos e demais entradas. Após a obtenção das fontes de receita e da estrutura de custos, é possível calcular o ponto de equilíbrio e a taxa de rentabilidade.

Embora o plano de negócios disponha de um número maior de informações, e estas sejam mais completas, aquelas presentes no modelo Canvas são tão importantes quanto. Isto se deve ao fato de que nele estão presentes os principais aspectos de cada uma das principais áreas da companhia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na realização do plano de negócios. Para isso, o texto a seguir discorre sobre pontos principais da metodologia aplicada, como: o enquadramento da pesquisa, a contextualização e sua consequente operacionalização, abordando a coleta de dados e os procedimentos de análise.

A fim de conhecer o mercado no qual se pretende inserir a empresa, faz-se necessário a obtenção de informações relativas aos possíveis clientes, concorrentes, ambiente interno e externo e fornecedores da região. A coleta desses dados auxiliou a organizar o plano de negócios de forma assertiva, contribuindo fortemente para a implantação da empresa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para que os dados apresentados neste trabalho sejam confiáveis e coerentes, é necessário que sejam definidos métodos de pesquisa para coleta de dados e informações, a fim de responder as questões fundamentais deste estudo, visando a construção do plano de negócios. Para Demo (2000, p. 20), “Pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento”. Para o enquadramento da pesquisa, optou-se pelo modelo de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, focada, justamente, no processo de elaboração do Plano de Negócios para um Gastropub na cidade de Nova Petrópolis – RS.

A pesquisa, de caráter aplicada, visa proporcionar ao empreendedor conhecimento para aplicação prática do objeto de estudo. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “Pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”. O encaminhamento da pesquisa, de caráter exploratório, proporciona informações sobre o assunto, possibilitando a definição e delineamento dos objetivos que visam entender o contexto em que o Gastropub estará inserido e a viabilidade do projeto. Conforme Roesch (2009), o método mais apropriado para um projeto define-se pelo seu objetivo, descrevendo como esse projeto será realizado.

O método de pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador manter contato direto com o ambiente e o objeto de estudo. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.”.

Segundo Oliveira (2002, p. 135), “os estudos exploratórios podem ter aspectos tais como possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente.”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. A fim de garantir que a pesquisa qualitativa e de caráter exploratório obtivesse resultados satisfatórios, foi importante a seleção criteriosa dos entrevistados, bem como as características das empresas avaliadas, visto que o enquadramento determina como os dados serão obtidos, norteando a contextualização da pesquisa.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A busca de dados primários deu-se por meio de entrevistas, seguindo questionários semiestruturados, aplicados a seis proprietários de estabelecimentos similares situados nas cidades de Gramado, Porto Alegre e Nova Petrópolis, sendo que dois destes podem ser considerados concorrentes locais diretos. As perguntas do questionário semiestruturado buscam informações sobre: tempo de atuação do empreendimento, dificuldades encontradas até o momento, preços médios praticados, tempo que esperam obter o retorno do investimento, quantidade de funcionários e demanda diária de clientes e suas alterações. As respostas serviram de base para projeção de demanda e preços a serem praticados.

A escolha dos entrevistados foi feita com base em decisão pessoal do autor, na qual buscou estabelecimentos com propostas similares ao projetado para o Gastropub, com destaque nesse ramo de cervejas artesanais e cardápio diferenciado. A amostra foi selecionada mediante uma classificação de fatores, como: cidade, porte e consolidação da empresa no mercado.

Com relação às cidades escolhidas, o foco principal foram os empreendimentos de Nova Petrópolis, por ser o município sede do Gastropub, e Gramado, por ser uma cidade próxima e ter um público grande de turistas em todas as épocas do ano. Já a escolha de Porto Alegre, deu-se por ser a cidade onde o autor tem mais vivência como consumidor no ramo de pubs, levando em conta referências que gosta e considera pertinentes para o próprio negócio.

Entre os entrevistados, há estabelecimentos de grande porte já consolidados e com sucesso no mercado que estão inseridos, bem como estabelecimentos que tiveram sua abertura recentemente e ainda buscam uma consolidação no mercado, enfrentando por vezes muitas dificuldades nesse processo. Logo, suas respostas serão relevantes para a constituição do plano de negócios.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos operacionais de pesquisa para realização do presente estudo, apresentando as formas de coleta de dados e a análise dos mesmos. Os dados coletados têm por objetivo auxiliar a compreensão do ambiente em que será inserida a empresa, facilitando, dessa forma, a sua sobrevivência no ambiente proposto.

A operacionalização da pesquisa deu-se através de entrevistas após a prévia elaboração de um questionário semiestruturado, o qual se encontra na íntegra no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas foram feitas exclusivamente com empreendedores do ramo estudado, tendo perfis variados entre si, mas com características semelhantes do tipo de empresa em foco. A partir do questionário semiestruturado, o pesquisador buscou obter informações sem concordar ou discordar das opiniões emitidas pelo entrevistado, procurando guiá-lo, levando-o a precisar, desenvolver e aprofundar os pontos abordados, acrescentando a prática dos entrevistados ao estudo teórico previamente realizado. Outros dados secundários, mas não menos importantes para a análise do ambiente, foram baseados em pesquisas já realizadas e divulgadas por SEBRAE, Prefeitura Municipal e associações comerciais locais e regionais, entre outros. Este estudo terá como objetivo identificar oportunidades e ameaças ligadas principalmente aos concorrentes, tendências e público-alvo de forma geral.

Através dos referidos dados, foi possível entender e analisar o ambiente externo, visto que o plano a ser elaborado diz respeito a uma empresa que ainda não existe, e, portanto, a

análise e o desenvolvimento de suas características internas poderá ser feita com base no ambiente externo, de modo que a mesma se adapte ao meio.

### 3.3.1 Coleta de dados

Para que se possa embasar o conteúdo desenvolvido no plano de negócios é necessário obter informações quanto à realidade das empresas que atuam no mesmo ramo de atividade. Prodanov e Freitas (2009) colocam que a coleta de dados é a fase do método de pesquisa cujo objetivo é obter informações da realidade.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com proprietários de estabelecimentos que compõem o público-alvo da empresa, conforme supracitado, tendo por objetivo coletar dados relativos ao funcionamento de empresas da área em foco, investimentos iniciais, custos operacionais e principais obstáculos encontrados nas rotinas da empresa.

As entrevistas foram realizadas no decorrer de duas semanas, compreendidas entre o final de maio e início de junho do presente ano, sendo todas de caráter presencial. Cada entrevista teve um tempo de duração médio de 40min, sendo possível, dentro desse tempo, obter as informações do entrevistado e analisar as suas percepções em relação às questões avaliadas. As entrevistas encontram-se na íntegra nos apêndices B, C, D, E, F e G.

De posse dos resultados das análises, foi possível determinar as estratégias de marketing essenciais para atingir os objetivos do empreendimento, as quais serão desenvolvidas por meio dos elementos que constituem os 4Ps do mix de marketing: preço, praça, produto e promoção. O passo seguinte foi a elaboração do plano operacional, detalhando o planejamento de como a empresa deve trabalhar seu arranjo organizacional, cujo embasamento foi desenvolvido a partir do estudo nos estabelecimentos concorrentes e do conhecimento prévio adquirido pelo autor. As visitas realizadas aos estabelecimentos concorrentes e também a outros estabelecimentos do mesmo segmento, com caráter de pesquisa *in loco*, buscaram entender como se comportam e de que forma esses conceitos podem se adaptar ao tema do Gastropub proposto.

A fim de complementar o material de análise, houve busca de informações relevantes na internet, jornais e, quando necessário, entrevistas informais com proprietários de estabelecimentos semelhantes, a fim de obter informações pontuais relevantes para a elaboração do trabalho.

### 3.3.2 Procedimentos de análise

De posse dos dados coletados na literatura selecionada, juntamente com os resultados da pesquisa, foi possível elaborar o plano de negócios, moldando o ambiente interno da organização. Para Dornelas (2012), não há uma estrutura rígida para a elaboração de um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, isso torna inviável a definição de um plano padrão, que seja aplicável a qualquer negócio. Os conceitos de Dornelas (2012), Dolabela (2008) e Hisrich, Peters e Sheperd (2009) foram os norteadores do plano de negócios, sendo que cada uma das seções conta com a sua própria literatura, como nas análises de marketing e estratégia, no qual foram utilizados conceitos de Kotler & Keller (2012).

A partir desse momento, foi possível realizar a modelagem do negócio e a elaboração da missão, visão, valores e fatores críticos para o sucesso do empreendimento, ou seja, os pilares estratégicos que nortearão a empresa para o futuro. De posse de todas essas informações, foi possível montar a matriz SWOT de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, previamente mapeadas e estabelecidas.

Assim, a elaboração do plano financeiro, que permitiu a análise de viabilidade econômica do negócio, foi feita na forma de projeção em um ambiente competitivo, através do qual foi possível avaliar o custo inicial do projeto e a projeção de retorno do investimento através das ferramentas de análise. Para mensurar o investimento inicial, foram feitos orçamentos com os principais fornecedores de mercadoria, informática, móveis e outros custos essenciais ao empreendimento, como alugueis, sistema de gestão e funcionários. Como critério, os valores expressos foram obtidos através de três orçamentos, solicitados pelo autor, em lojas especializadas. Outros equipamentos e utensílios pertinentes à abertura do negócio foram pesquisados pessoalmente, por meio eletrônico ou por telefone, em lojas fornecedoras desses materiais e em sites das grandes varejistas do mercado brasileiro. Além disso, usando como base os referenciais teóricos descritos anteriormente, foi montado o DRE da empresa, assim como os valores do *Payback*, TIR e VPL, deixando claro quais os valores a serem investidos no negócio.

Por fim, após a coleta dos dados e da organização e análise das referidas informações contidas nos planos, foi possível formular propostas e ações, servindo de base para as tomadas de decisão em relação ao empreendimento.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS DO GASTROPUB NEUER HAUS**

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa através da elaboração de um plano de negócios para o Gastropub Neuer Haus, um pub típico alemão com comidas coloniais e cervejas artesanais. A estruturação do capítulo está dividida em itens fundamentais para o plano de negócios: sumário executivo, descrição da empresa, análise do ambiente externo, análise estratégica, plano de marketing e plano financeiro, baseados na literatura específica sobre o tema.

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

O Gastropub Neuer Haus é um projeto de comércio no ramo de comidas e bebidas idealizado no conceito de um Gastropub, que busca atender clientes locais e turistas em um ambiente receptivo e aconchegante, focado em oferecer uma culinária especial com pratos típicos da colônia alemã como cucas, linguiças, brot (cachorro quente germânico), pretzel (pão tradicional alemão) e Kartoffelknödel (bolinho de batata), aliando esse cardápio a diversas bebidas tradicionais alemãs, como cervejas e chopes artesanais. Neuer Haus, que significa Casa Nova, é um nome que remete a ideia de ter um local novo, com uma proposta diferenciada e que seja de grande atratividade para o público, fazendo-o sentir-se em casa.

A empresa se estabelecerá na cidade de Nova Petrópolis, na Serra Gaúcha, famosa pelos atrativos turísticos e pela forte influência da colonização alemã. O município mostra-se carente de estabelecimentos com essa proposta de culinária típica e cervejas artesanais, sendo que atualmente possui apenas um estabelecimento com proposta similar. A cidade recebe mais de um milhão de turistas anualmente em busca do clima frio da serra, das belezas naturais e das experiências gastronômicas. O ponto de localização do Gastropub foi estrategicamente pensado no contexto da cidade, uma residência localizada na Rua Dom Pedro II, muito próxima à Praça das Flores, um dos principais pontos turísticos da região central da cidade, conforme figura 11 abaixo. A utilização de uma residência como ponto de venda tem o intuito de fazer com que o cliente se sinta em casa, trazendo, assim, uma atmosfera intimista e aconchegante.

**Figura 11 – Mapa de localização do Gastropub Neuer Haus**



Fonte: Autor, adaptado Google Maps (2017)

Analisando o mapa, o tracejado branco corresponde à Avenida 15 de Novembro, via principal da cidade e que é rota de acesso à Gramado, outra importante cidade turística da Serra Gaúcha. A marcação em vermelho é a Praça das Flores, ponto turístico que recebe milhares de turistas ao longo do ano e encanta por sua beleza e charme. Adjacente à praça localiza-se a Rua Coberta, palco de vários eventos e shows. A marcação amarela é o ponto de localização do Gastropub e no tracejado da mesma cor observa-se como o ponto escolhido é próximo da Praça das Flores, sendo que a rua do Gastropub converge para a avenida principal, facilitando o acesso dos turistas e da população local.

O Neuer Haus buscará como diferencial a utilização e comercialização de itens produzidos na região, como forma de envolver a comunidade local, conhecidamente muito fechada e conservadora, além de atrair os turistas para uma experiência típica alemã. Para isso, o Gastropub venderá produtos produzidos por cooperativas de pequenos produtores da região, como as cucas, pães, massas e linguiças. Em relação às bebidas, espera-se seguir a mesma linha do estímulo ao regionalismo, fazendo parcerias com fornecedores locais, sendo as cervejarias Traum e Edelbrau as de melhor qualidade e destaque na cidade. Porém, como forma de garantir o fornecimento do chope para o Gastropub, visto que as micro e pequenas cervejarias da região podem não ter capacidade para atender novas demandas, teremos como principal fornecedor de cervejas e chope a Cervejaria Milonga, que possui sede na cidade de Canoas – RS, e já encontra-se mais estruturada e com maior capacidade de produção. A

Cervejaria Milonga também fornecerá equipamentos fundamentais para a operacionalização do bar, como geladeiras, freezer e chopeira. Finalizando a composição do mix de bebidas, haverá comercialização de cervejas gaúchas em embalagens envasadas, como forma de complementar a oferta de cervejas diferenciadas e artesanais para o público.

Para que o projeto seja possível, estimou-se um investimento inicial de R\$ 64.850,00 para compra do mobiliário, utensílios, equipamentos, legalização da empresa, reformas e capital de giro inicial, conforme será detalhado no decorrer do trabalho. O baixo valor de investimento inicial se deve ao fato de não haver produção dos produtos pelo estabelecimento, somente a preparação e montagem dos pratos ocorrerá no local. A previsão de retorno do investimento se dará após um ano e três meses de funcionamento do Gastropub.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Gastropub Neuer Haus é, visto suas características, um comércio que se encaixa no segmento de pequena empresa, que por definição é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00.

Os dados coletados nas entrevistas com empresários do ramo apontam que todos os estabelecimentos optaram pelo Simples Nacional como regime tributário ideal para esse ramo de atividade, pela simplificação tributária e redução de tributos. Portanto, o Gastropub também optará pelo regime tributário disposto pelo Simples Nacional, visto as vantagens que ele oferece para micro e pequenos empreendedores, como alíquotas mais baixas.

O Simples Nacional destina-se às empresas que pretendem se beneficiar da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples fica sujeito à aprovação da Receita Federal, que considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação. A Lei enquadra como microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360mil. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões, ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o

Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A empresa, de caráter familiar, terá um quadro fixo de quatro funcionários pertencentes à mesma família, sendo uma pessoa responsável pela cozinha, duas pelo atendimento às mesas e ao bar e uma pelo atendimento no caixa. Poderá haver redução ou aumento do quadro de funcionários quando necessário, bem como variação nas funções de cada um de acordo com o movimento e demanda de clientes. A adição de mais colaboradores, em um primeiro momento, se dará por meio da contratação de *freelancer*. Esse tipo de contratação é muito comum nesse ramo de atividade e foi relatado pelos proprietários de estabelecimentos entrevistados de menor porte, por se caracterizar como uma solução sustentável financeiramente e pela forte variação que ocorre no movimento de clientes nos comércios, principalmente nos finais de semana e em datas especiais, necessitando de suporte para o atendimento. Os proprietários de empresas de maior porte ou mais consolidadas já conseguem manter um quadro fixo de funcionários estabelecido. No entanto, conforme relatado pelo proprietário da Empresa D, o fato de ter um quadro de funcionários fixos pelo regime CLT acaba por vezes se envolvendo em questões trabalhistas, sendo essa uma das principais barreiras enfrentadas na abertura do empreendimento.

A fim de viabilizar o fornecimento de cervejas e chope artesanais, o Gastropub contará com um parceiro chave de fundamental importância, a Cervejaria Milonga, que passa por um processo de expansão na sua área comercial buscando atender novos mercados fora da região metropolitana de Porto Alegre. Inicialmente, o Gastropub Neuer Haus terá exclusividade na comercialização da marca na região da Serra Gaúcha, comprando as bebidas com preço abaixo do mercado e, como contrapartida, realizará eventos exclusivos com a marca como forma de divulgar a cervejaria na região.

Já para viabilizar as comidas típicas alemãs, outro parceiro chave será a Cooperativa de pequenos produtores de Picada Café e Nova Petrópolis, que será responsável por fornecer os produtos como cucas, pães, massas, bolinhos e linguças. A escolha da cooperativa se deu pelo baixo custo de seus produtos e a facilidade logística para a entrega. Além disso, a parceria é um excelente meio de inclusão na sociedade local, visto a forte influência que terá a divulgação feita pela cooperativa.

### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Analisando o mercado de Nova Petrópolis, que possui mais de 40 empresas atuando no ramo gastronômico, incluindo cafés, padarias, lanchonetes, restaurantes e bares, percebe-se que é muito difícil encontrar espaço para novos negócios. Porém, há uma escassez de empreendimentos com foco na mescla de comidas e cervejas artesanais, pubs ou gastropubs. Atualmente, existem apenas dois comércios com estas características, sendo que apenas um se conceitua como Gastropub e tem enfoque na cultura alemã.

Esse mercado se mostra promissor e com grande potencial de expansão e crescimento nos próximos anos. Por isso, o atual momento se mostra oportuno para a criação de um empreendimento com foco na comercialização de comidas e bebidas artesanais.

O setor de alimentação fora de casa, que abrange bares e restaurantes, apresenta expansão de 10% ao ano no Brasil e o consumidor brasileiro gasta em torno de 30% do seu orçamento com alimentação fora do lar e a perspectiva é de que nos próximos anos esse número passe para 50% a 60% do orçamento, atingindo níveis comparados à Europa e Estados Unidos, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Segundo dados do SEBRAE (2009), o serviço mais utilizado por turistas na Serra Gaúcha é o de alimentação, chegando a 93%, atingindo valores mais elevados que o comércio, por exemplo, que apresentou 70,1%.

Diante do crescimento desse mercado, nos últimos anos foram feitos diversos estudos buscando compreender o comportamento dos consumidores de cervejas artesanais. Pompermayer (2012), Ângelo e Silva (2015) e Pacheco (2014) buscaram traçar um perfil dos consumidores de cerveja, pesquisando os hábitos de consumo no mercado de cervejas artesanais e colaborando para entender esse mercado que encontra-se em expansão. As informações sobre mercado consumidor são provenientes dos trabalhos supracitados e buscam delinear uma tendência de mercado.

Os autores descrevem que o consumo de cerveja artesanal ocorre com certa frequência, porém, não diariamente. Pompermayer (2012) coloca que 42% dos entrevistados bebem ao menos uma vez na semana e Pacheco (2014) colabora com a informação de que 72% dos entrevistados que bebem cerveja, o faz entre 4 a 6 vezes ao mês.

As pesquisas dos três autores demonstram que os bebedores de cerveja preferem consumir a bebida em bares, pubs e casas especializadas, sendo que mais de 70% dos entrevistados afirmaram preferir consumir a bebida nesses locais. Esses dados apresentados

indicam que o consumo da bebida está fortemente ligada à socialização que propiciam estes ambientes. Para Kotler (2000, p. 185) “além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos, família e status.”.

Analisando as entrevistas realizadas, percebe-se que os dados acima referentes ao consumo de bebidas se refletem na prática. Segundo os proprietários, o público consumidor de bebidas artesanais é muito fiel e frequenta o bar com certa assiduidade, inclusive nas diferentes épocas no ano, como inverno e verão, não apresentando queda no consumo.

Por outro lado, a gastronomia também tem assumido um papel importante no que tange ao sucesso do empreendimento. Segundo os entrevistados, a gastronomia apresenta-se como o diferencial econômico para os estabelecimentos, devido à grande margem de lucro que apresentam os produtos. Alguns proprietários relatam a possibilidade de ganhos superiores a 200% de margem de contribuição, além disso, o consumo de cerveja aumenta em função do alimento e possibilita que o cliente fique mais tempo no estabelecimento, aumentando assim o ticket médio por cliente.

Outro ponto extremamente positivo referente à gastronomia nos estabelecimentos relatado pelos proprietários é a criação de uma identidade nos pratos a serem vendidos, pois, segundo eles, muitos clientes retornam ao empreendimento devido à comida, pois a lembrança sensorial do prato remete ao lugar, reforçando, assim, a marca junto ao cliente. Portanto, ao elaborar o cardápio do bar é importante seguir na mesma linha de produção até que essa identidade seja criada e esteja fortemente estabelecida, pois o fato de trocar muitas vezes o cardápio ao longo do tempo pode ter consequências muito negativas para o pub.

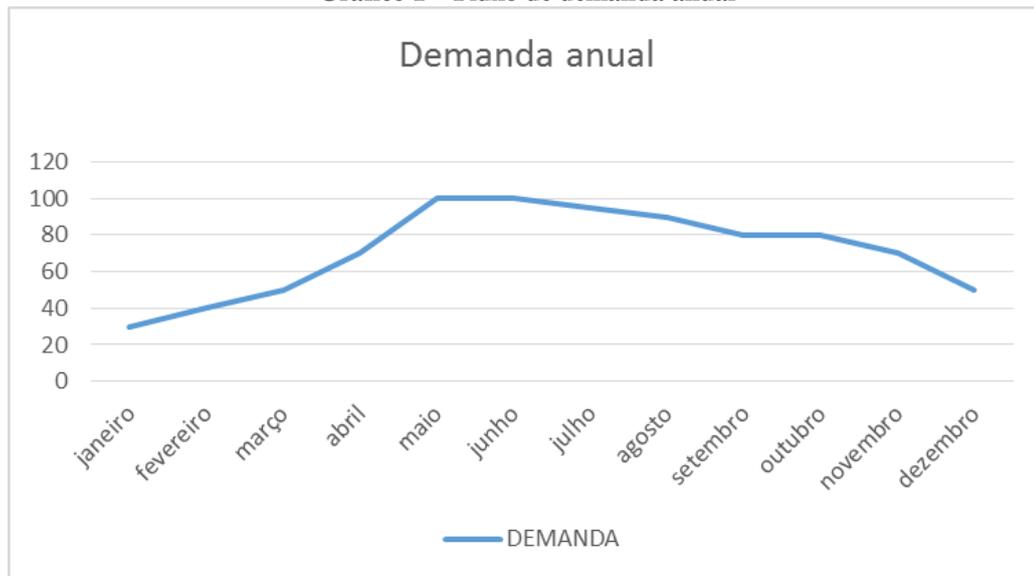
Analisando de modo geral, todos relataram a dificuldade de estabelecer credibilidade e confiança com os fornecedores no início da abertura do negócio, mas apontaram uma melhora considerável no decorrer do processo. Poucos entrevistados fizeram um planejamento detalhado para a abertura da empresa, mas indicam fortemente para novos empreendedores que seja feito um bom plano de negócios, para diminuir a margem de erro e conseguir consolidar a empresa de forma mais rápida. Outro ponto interessante constatado pelas respostas é que a maioria não tinha experiência na área de bares e pubs, bem como não tinham empreendido anteriormente, mas, por outro lado, todos estão conseguindo obter sucesso nas suas empresas, o que mostra que há mercado para esse tipo de proposta. Com relação aos dois concorrentes diretos locais, empresas A e B, observa-se que a proposta da empresa A, por ter uma linguagem mais próxima da cultura da cidade, não teve tantas dificuldades e barreiras na abertura do empreendimento, obtendo muito sucesso e reconhecimento de forma rápida.

Os relatos dos empresários entrevistados vão de encontro ao que apresenta o Brasil Food Trends 2020, Madi, Costa, Rego (2010) sobre o comportamento do consumidor, em que coloca como uma tendência mundial no consumo de alimentos a busca pela sensorialidade e prazer na escolha de uma refeição, destacando que há uma valorização da gastronomia com uso de produtos locais e também da harmonização entre comidas e bebidas. No entanto, fatores como qualidade da comida, atendimento, preço, atmosfera e fatores de conveniência também são relevantes para o cliente na escolha de um estabelecimento.

Em relação ao comportamento do consumidor nas cidades de Gramado e Nova Petrópolis, percebe-se uma diferenciação entre o turista e o público local, segundo as entrevistas. O turista tem por característica priorizar a qualidade do produto oferecido, a apresentação e o ambiente do estabelecimento, enquanto o público local prioriza o preço e valoriza estabelecimentos que reforcem a cultura da região. Já em Porto Alegre, outra cidade analisada, o perfil do consumidor é mais voltado para entretenimento e diversão, sendo muito difundida a cultura do *happy hour*, algo que ainda não acontece nos estabelecimentos da Serra Gaúcha.

Antes de apresentarmos a análise dos concorrentes, faz-se necessária uma contextualização sobre a cidade de Nova Petrópolis, que tem sua economia baseada no turismo e recebe mais de um milhão de turistas anualmente (ACINP, 2014). Esse fluxo de turistas, como mostra o gráfico 1 abaixo, se acentua a partir do mês de abril e tem seu ápice nos meses de maio, junho e julho, quando os turistas visitam mais a Serra Gaúcha em busca do clima frio local. Devido a esse grande fluxo nos meses de inverno, existem finais de semana que o movimento extrapola a capacidade de atendimento pelas empresas locais, principalmente no mês de maio durante o Festimalhas, maior festival de malhas do Brasil, e no mês de junho, quando se inicia o Festival Internacional do Folclore. Já os meses de dezembro a fevereiro são muito ruins para economia local, pois a demanda chega a cair em 70% devido ao calor e ao verão que faz com que os turistas prefiram o litoral à serra. Nesses meses, apesar do pouco público de turistas, a prefeitura da cidade também costuma fazer eventos para movimentar a economia, estimulando principalmente a comunidade local a interagir com diversos shows ao livre e atividades ligadas ao esporte, sendo o projeto Verão no Jardim da Serra Gaúcha algo que vem se consolidando nos últimos anos.

Gráfico 1 – Fluxo de demanda anual



Fonte: ACINP (2014)

Essa contextualização é importante para que se possa traçar estratégias quanto ao atendimento aos clientes nos meses de muito movimento, evitando erros como demora, falta de funcionários e de produtos, dificuldades essas relatadas por um dos entrevistados que ainda não tem experiência quanto ao gerenciamento do bar. Por outro lado, nos meses de pouco movimento, o ponto de grande importância é o reconhecimento da marca pelo público local, refletindo-se em possíveis indicações de novos clientes ao estabelecimento.

De posse dos dados sobre mercado e consumidores, foi possível avaliar os dois principais estabelecimentos concorrentes existentes na cidade. No quadro 2 abaixo apresenta-se um resumo, no qual é possível visualizar os pontos fortes e fracos de cada uma das empresas concorrentes locais, sendo os itens avaliados pelo autor em visitas *in loco* a cada um dos estabelecimentos. Cabe ressaltar que há diferenças importantes entre os dois estabelecimentos, pois o estabelecimento A é uma empresa de porte maior que possui sua própria marca de cerveja e já está consolidada no mercado local, enquanto o estabelecimento B é uma empresa de porte menor com menos tempo de atuação e ainda buscando se consolidar no comércio da cidade. Segundo dados dos proprietários de ambas as empresas, há também uma diferença importante a ser considerada, pois a empresa B, por ter uma proposta muito diferente da cultura local, relata ter sofrido muita resistência inicial do público da cidade que, por ter forte colonização alemã, se mostra muito fechado a novas ideias. Já a empresa A, por ter alguns pratos típicos alemães em seu cardápio, além de várias outras comidas, não relatou ter enfrentado esse tipo de resistência. Esse fato retifica a decisão de dar enfoque somente para comidas típicas alemãs no Gastropub Neuer Haus.

**Quadro 2 – Resumo das análises dos concorrentes**

<b>Estabelecimento</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Localizacao</b>
<b>Estabelecimento A</b>	Força - Local apresenta qualidade em instalações e produtos.	Fraqueza - Preços acima da média praticada por estabelecimentos similares.	Fraqueza - Situado as margens de uma rodovia, afastado da cidade.
<b>Estabelecimento B</b>	Força - Local apresenta qualidade nos produtos. Fraqueza - Instalações apresentam problemas de exaustão e acústica.	Força - Preços dentro da média praticada por estabelecimentos similares.	Fraqueza - Situado as margens de uma rodovia, afastado da cidade.
<b>Estabelecimento</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Acessibilidade</b>	<b>Reconhecimento</b>
<b>Estabelecimento A</b>	Força - Atendimento satisfatório, tempo aceitavel entre pedido e entrega do produto.	Força - Apresenta bom número de vagas de estacionamento e acessibilidade para cadeirantes.	Força - Um dos maiores empreendimentos da cidade e reconhecido por sua qualidade.
<b>Estabelecimento B</b>	Fraqueza - Atendimento insatisfatório, houve demora entre pedido e entrega do produto.	Fraqueza - Apresenta poucas vagas de estacionamento e não tem Acessibilidade para cadeirantes.	Neutro - Estabelecimento aberto recentemente ainda carece de maior reconhecimento.

Fonte: Autor

Estas análises de mercado, juntamente com comportamento do consumidor alvo e dos concorrentes locais, são de suma importância para que se possa traçar um plano estratégico visando consolidar a marca do Gastropub Neuer Haus junto ao público local e turistas que frequentam o município.

#### 4.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Após a avaliação do ambiente externo, analisando o contexto no qual a empresa está inserida, é possível pensar de que forma a empresa se posicionará, a fim de que se possa atingir com eficácia os objetivos traçados. Para isso, portanto, é fundamental fazer a análise interna da empresa.

De modo geral, empresas pequenas possuem maiores dificuldades em crescimento devido à falta de recursos, dificuldade em negociações com fornecedores, pelo fato de ter uma baixa escala de compras e vendas e menor participação de mercado. Diante dessas condições, torna-se importante que o proprietário conheça sua empresa internamente e o que ocorre no ambiente externo a sua volta, indo de encontro ao que diz Kotler e Keller (2012) que uma

empresa necessita monitorar fatores macro ambientais e micro ambientais, em especial os fatores que possam afetar sua lucratividade.

A fim de realizar a análise interna da empresa, foi utilizado um checklist de fatores seguindo o modelo desenvolvido por Kotler e Keller (2012), na qual se identifica as forças e fraquezas da empresa. Nesse mesmo modelo, também deve-se fazer uma análise do ambiente externo, com a identificação de oportunidades e ameaças, reiterando pontos já abordados na análise do ambiente externo. Com base nas análises feitas, os resultados obtidos foram transpostos à matriz SWOT, conforme ilustrado no quadro 3 abaixo.

**Quadro 3 – Matriz SWOT Gastropub**

<b>SWOT</b>	
<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do produto</li> <li>- Qualidade do Atendimento</li> <li>- Eficácia de Preço</li> <li>- Instalações planejadas e adequadas</li> <li>- Localização</li> <li>- Participação de Parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da marca</li> <li>- Disponibilidade de Capital</li> <li>- Inexperiência do Gestor no Ramo</li> <li>- Eficácia da Promoção</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado com grande Potencial</li> <li>- Aceitação do Produto pelo Público</li> <li>- Adaptações da Legislação a criação de novas empresas</li> <li>- Necessidades Logísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variação da Demanda</li> <li>- Crise econômica</li> <li>- Retenção de Gastos pelo Consumidor</li> <li>- Concorrência</li> </ul>

Fonte: Autor, Baseado em Kotler e Keller (2012)

Os elementos da matriz SWOT permitem encaminhar os objetivos estratégicos a serem alcançados, que são os resultados que a empresa pretende atingir a longo prazo, cobrindo a empresa como um todo. Para cada elemento SWOT identifica-se um objetivo, servindo de base para a posterior definição dos objetivos estratégicos, onde cada item da matriz terá correlação com uma ação necessária para obter sucesso, conforme os itens elencados abaixo:

**I. Forças:**

- Qualidade do produto: vender produtos de alta qualidade e típicos da gastronomia alemã, produzidos artesanalmente pelos fornecedores locais, indo de encontro às tendências buscadas pelos consumidores.
- Qualidade do atendimento: atender e se relacionar com os clientes de forma solícita e amistosa, buscando um diferencial na fidelização da clientela.
- Eficácia de preço: ofertar produtos de qualidade com um preço mais baixo, tendo em vista que as empresas mais consolidadas aumentam os valores de forma considerável em cidades turísticas, onde preços podem ser abusivos.
- Instalações planejadas e adequadas: projetar um ambiente aconchegante e atrativo, como forma de agradar ao público, fazendo-o sentir-se a vontade no local.
- Localização: locar excelente ponto de venda para sediar a empresa, na região central, próximos às zonas de maior movimento na cidade.
- Participação de parceiros: promover parcerias com fornecedores que auxiliem na divulgação do Gastropub e que facilitem a negociação e o pagamento de seus produtos.

**II. Fraquezas:**

- Reconhecimento da marca: trabalhar constantemente desde o princípio para o reconhecimento da marca, objetivando boas avaliações dos clientes e futuras indicações.
- Disponibilidade de capital: crescer em receita, pois o baixo valor disponível para fluxo de caixa no início do negócio pode acarretar em dificuldades caso a demanda não atinja os números esperados.
- Inexperiência do gestor no ramo: buscar a experiência na prática com prévio planejamento, pois a inexperiência do gestor pode trazer dificuldades em negociação com fornecedores maiores e ainda apresentar erros na gestão do negócio.
- Eficácia da promoção: negociar com fornecedores que não flexibilizam a negociação com empresas menores e menos conhecidas, buscando credibilidade e confiança.

### **III. Oportunidades:**

- Mercado com grande potencial: explorar o mercado local que apresenta grande potencial devido ao alto número de turistas que a cidade recebe anualmente e o baixo número de concorrentes com conceito similar ao Gastropub.
- Aceitação do produto pelo público: atrair e conquistar os consumidores através dos produtos dos fornecedores locais, proporcionando a perfeita harmonização entre comidas coloniais e bebidas artesanais.
- Adaptação da legislação à criação de novas empresas: implantar a empresa através de programas como o SIMPLES NACIONAL, regime tributário diferenciado que reduz e unifica os impostos a serem pagos, e outros incentivos ao empreendedorismo, como apoio e orientações de entidades como o SEBRAE, que facilitam a criação de novas empresas.
- Necessidades logísticas: criar uma sólida rede de fornecedores locais, sediados na mesma região do Gastropub, facilitando a entrega e baixando os custos com transporte dos produtos.

### **IV. Ameaças:**

- Variação da demanda: criar estratégias para aprender a lidar com a variação da demanda, que aumenta de forma considerável nos finais de semana e nos meses de inverno e podem diminuir significativamente devido a intempéries climáticas, como quedas de barreiras por exemplo, e nos meses de verão.
- Crise econômica: manter o caixa da empresa saudável, com reservas financeiras a fim de diminuir os impactos de possíveis crises, onde pode haver aumento dos custos e diminuição das receitas.
- Retenção de gastos pelo consumidor: fidelizar a clientela por meio de promoções assertivas e constantes, buscando diminuir o impacto gerado por fatores econômicos, de modo a não afetar as projeções financeiras.
- Concorrência: ganhar mercado por meio de divulgação e promoção da marca, visto os estabelecimentos concorrentes que já estão há mais tempo no mercado e contam com maior experiência no ramo.

Ao reconhecer as forças e fraquezas da empresa e visualizar as oportunidades e ameaças, torna-se possível estabelecer objetivos estratégicos e operacionais para a

consolidação do empreendimento, sempre de acordo com a missão e valores estabelecidos pela empresa.

Assim, com base nos resultados da matriz SWOT, tornou-se possível a definição de objetivos estratégicos que visam à consolidação do Gastropub Neuer Haus no mercado da cidade de Nova Petrópolis, descritos abaixo:

**Objetivo 1:** Divulgar a marca e melhorar constantemente os canais de divulgação e comunicação da empresa com os clientes e potenciais clientes. Este objetivo busca aumentar o reconhecimento da marca e ter uma maior eficácia na promoção do Gastropub. Serão realizados eventos na casa com apoio de parceiros e a empresa apoiará e buscará participar de forma ativa nos eventos locais promovidos pela sociedade, sempre com intuito de aproximar-se e interagir com clientes e futuros clientes.

**Objetivo 2:** Aumentar progressivamente a quantidade de clientes atendidos e fidelizá-los, buscando uma maior participação frente a concorrência e diminuir os impactos de possíveis problemas macro econômicos, tornando-se indispensável a criação de uma carteira sólida de clientes.

**Objetivo 3:** Melhorar as relações comerciais com fornecedores e aprimorar, por meio de cursos e assessorias, o conhecimento sobre gestão no ramo escolhido. Buscar reduzir custos de operação e negociar pagamentos de forma a não impactar nos resultados da empresa, promovendo uma gestão mais eficiente os recursos disponíveis.

Os objetivos estratégicos devem estar sempre de acordo com a missão, visão e valores que norteiam a empresa, não podendo haver divergências entre os fatores. Segue abaixo a missão, visão e valores do Gastropub Neuer Haus:

**Missão:** Fornecer refeições e bebidas artesanais de qualidade, buscando superar as expectativas de satisfação dos clientes.

**Visão:** Tornar-se referência na venda de comidas típicas germânicas, cervejas e chopes artesanais na região serrana do Rio Grande do Sul.

**Valores:**

- a) Crescer de forma saudável em conjunto com parceiros;
- b) O cliente e sua satisfação são a razão da empresa existir;
- c) Utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis na empresa;
- d) Buscar sempre ser o melhor e não necessariamente o maior.

## 4.5 PLANO DE MARKETING

A partir dos dados coletados e abordados nos subcapítulos anteriores deste plano, torna-se possível inferir características importantes aos produtos e serviços ofertados aos clientes. Assim, utilizaremos os 4Ps do marketing estabelecidos por Kotler e Keller (2012) para considerar as características que serão levadas em consideração para a entrada da empresa no mercado. Segue abaixo descrição de cada um deles: produto, preço, praça e promoção.

### 4.5.1 Produto

O Gastropub Neuer Haus terá como principal produto o famoso prato da gastronomia alemã: Kuchen mit Wurst, isto é, cuca com linguiça, juntamente com o tradicional chope artesanal. O prato consiste em uma cuca inteira, de aproximadamente 500g, cortada em cubos e duas peças de linguiça assada, podendo ser do tipo bock, colonial, apimentada ou tradicional, servidos em uma travessa. Para clientes que estejam sozinhos ou queiram uma menor quantidade, haverá também a opção de venda de meia porção do produto. O cliente poderá escolher o sabor da cuca de acordo com a oferta existente, isso se deve ao fato da produção do produto ser terceirizado junto à cooperativa de pequenos produtores da região. Até obtermos uma definição mais clara sobre os sabores preferidos pelos consumidores, trabalharemos com um mix de no máximo 8 sabores de cucas, que podem ser doces, salgadas ou de frutas.

A escolha do prato de cuca com linguiça como principal produto do estabelecimento ao lado do chope artesanal, se deve ao fato de ser um prato típico da culinária alemã que se difundiu por outras culturas com boa aceitação. Além disso, é um prato que possui uma ótima harmonização com cervejas e chopes. Essa combinação gastronômica apresenta-se como uma alternativa aos tradicionais cafés coloniais e, também, como uma excelente opção de refeição típica da colônia local. Todos os pratos servidos pelo Gastropub como brot, kartoffelknödel e pretzel, são de origem germânica e essas características agradam tanto aos turistas quanto aos moradores da cidade, que buscam os sabores da culinária local.

Já o chope será servido inicialmente em três estilos diferentes, sendo o principal deles o Pilsen, que é o tipo mais suave da bebida e também o preferido do consumidor, conforme os proprietários entrevistados. Os demais estilos podem alternar de acordo com a demanda e preferência do público percebida após a abertura, podendo ser IPA, APA, Stout, Dunkel e Weiss. Após a consolidação do negócio, a cartela de cervejas contemplará todos estilos citados.

O cardápio do Gastropub e a carta de cervejas e chopes oferecidos serão enxutos, seguindo orientação dos entrevistados que consideram arriscado o estabelecimento possuir uma variedade muito grande de tipos de comidas e bebidas. Segundo eles, quando há um número acentuado de produtos fica muito difícil controlar a qualidade do que é oferecido ao cliente, gera custo com estoques e torna-se mais difícil a criação de uma identidade do lugar, conectando a empresa ao produto oferecido.

O Neuer Haus busca se diferenciar dos demais concorrentes apresentando produtos produzidos artesanalmente por produtores locais e com preços competitivos ao mercado existente. Outro ponto que torna o produto diferenciado é a escolha de uma casa para sediar o estabelecimento, pois confere um ar mais intimista e aconchegante ao cliente, diferenciando dos concorrentes.

#### **4.5.2 Preço**

A determinação de preços é um dos aspectos mais importantes do plano de negócios, considerando que é o único elemento do mix de marketing que gera receita e também a forma mais tangível que uma empresa tem para agir no mercado.

Considerando que a estratégia de preços interfere diretamente na imagem da empresa junto ao mercado e aos clientes, alguns pontos foram considerados para determinação dos preços de venda dos produtos, como a média de valores praticados por outros estabelecimentos e o retorno esperado, baseado nos preços pagos aos fornecedores com mark-up diferentes. Segue discriminado os valores de comercialização dos produtos pelo Gastropub Neuer Haus, conforme a tabela 3 abaixo.

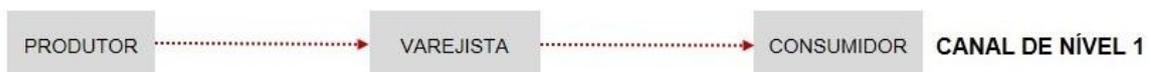
**Tabela 3 – Preços de venda dos produtos pelo Gastropub**

<b>PRODUTOS</b>	<b>PREÇO</b>
Chope Milonga 300 ml	R\$ 9,90
Chope Edelbrau 300 ml	R\$ 10,90
Chope Traum 300 ml	R\$ 10,90
Chope Milonga 500ml	R\$ 16,90
Chope Edelbrau 500 ml	R\$ 19,90
Chope Traum 500 ml	R\$ 19,90
Cerveja Schmitt pilsen	R\$ 28,90
Cerveja Schmitt weiss/dunkel/viena	R\$ 32,90
Cerveja Coruja lager	R\$ 28,90
Cerveja Coruja viva/extra viva	R\$ 40,90
Cerveja Abadessa pilsen	R\$ 28,90
Cerveja Abadessa apa/ipa/stout	R\$ 36,90
Cuca c/linguiça Wurst	R\$ 32,00
Kartoffelknödel	R\$ 12,90
Pretzel	R\$ 9,90
Brot	R\$ 19,90

Fonte: Autor

### 4.5.3 Praça

O canal de distribuição dos produtos comercializados será de nível um, conforme a tabela de níveis dos canais de distribuição estabelecida por Santos (2012), apresentada na figura 12 abaixo.

**Figura 12 – Nível de distribuição do Gastropub**

Fonte: Adaptado de Santos (2012)

O Gastropub Neuer Haus receberá o produto diretamente dos produtores locais e atuará como varejista, vendendo ao consumidor final. O canal de distribuição conta com a unidade física do estabelecimento, que se situará no centro da cidade de Nova Petrópolis, na Rua Dom Pedro II. Com um espaço de 180m<sup>2</sup>, o ambiente acomoda confortavelmente 60 clientes sentados, além do mais, possui área suficiente para acomodar todas as instalações do Gastropub, como cozinha, sanitários, estoque entre outros. O local foi estrategicamente escolhido por ficar próximo à Praça das Flores e à Rua Coberta, que são dois importantes pontos turísticos e locais de maior circulação de pessoas no município.

Além desta vantagem, o local escolhido fica distante dos dois concorrentes diretos do negócio, que tem suas lojas às margens da RS- 235, em direção à Gramado. Segundo um dos proprietários entrevistados, se fosse possível alterar algo no seu negócio ele trocaria a localização, estabelecendo-se no centro da cidade, pois possui uma logística melhor para os clientes, visto a facilidade em achar estacionamento, a possibilidade de o cliente chegar caminhado ao ponto de venda e a proximidade com pontos turísticos da cidade.

Analisando o mapa da figura 13 abaixo, observa-se os pontos A e B que correspondem aos concorrentes diretos, localizados na RS-235 sentido à Gramado. Já o ponto escolhido para o Gastropub Neuer Haus fica dentro da área central da cidade, marcada em vermelho. Dessa forma, espera-se um volume maior de turistas e moradores locais.

**Figura 13 – Mapa com a localização dos concorrentes diretos**



Fonte: Autor, adaptado Google Maps (2017)

#### **4.5.4 Promoção**

A promoção trata da comunicação entre a empresa e o consumidor, sendo importante que a escolha dos canais de comunicação estejam de acordo com os objetivos propostos pela empresa. Dornelas (2012) coloca que a promoção não deve ser usada exclusivamente para a venda do produto, mas também para divulgar a marca como caráter informativo.

Sendo assim, utilizaremos as redes sociais como forma de divulgação e informação sobre o produto e o Gastropub. As páginas terão imagens em destaque dos produtos

oferecidos, com mensagens informais buscando criar um vínculo com o cliente. Além disso, as páginas permitirão uma maior interação com o público, que poderá deixar avaliações e sugestões sobre a qualidade do produto e serviço oferecido.

O uso das redes sociais também trará o benefício de conhecer melhor os clientes, sabendo mais sobre seus gostos, podendo, assim, oferecer com o decorrer do tempo produtos mais assertivos aos seus desejos, sempre buscando a consolidação da marca.

Porém, por tratar-se de uma cidade turística, torna-se indispensável a distribuição de folders, principalmente nos finais de semana. Esses folders por vezes terão cortesias do tipo, “na compra de um chope ganhe outro cortesia” ou “compre dois chopes e ganhe uma porção de kartoffelknödel”, visando divulgar a empresa à clientes potenciais que ainda não a conheçam. Segundo o proprietário da empresa B, essa forma de promoção da marca se mostra muito eficiente na cidade de Nova Petrópolis, principalmente entre o público jovem. Outra forma peculiar, porém comum na cidade, é o pagamento de comissão para os guias turísticos que indicam o estabelecimento aos turistas, o que pode ser vantajoso em épocas específicas.

A música também é um excelente meio de promoção para a empresa, segundo todos os entrevistados, pois é uma ótima forma de atrair o público local que aprecia muito este tipo de iniciativa. O Gastropub Neuer Haus seguirá nessa mesma linha, promovendo noites com shows de variados estilos, mas sem fugir da proposta de ser algo germânico.

Por fim, com o objetivo exclusivo de esclarecer dúvidas, receber reclamações ou sugestões, será oferecido um serviço de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) via Whatsapp, dando agilidade e simplificando esse processo.

#### 4.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro do empreendimento tem o objetivo de projetar informações como investimento inicial, fluxo de caixa dos primeiros anos, ponto equilíbrio, margem de contribuição e análise de retorno do investimento, podendo-se concluir ao final das análises se o negócio é viável financeiramente.

O investimento inicial, descrito na tabela 4 a seguir, levou em consideração as despesas com mobiliário e utensílios, equipamentos eletrônicos, maquinário, reformas e adaptações no imóvel, capital de giro e formalização da empresa junto aos órgãos públicos competentes.

Tabela 4 – Investimento inicial do Gastropub Neuer Haus

Classificação	Item	Quantidade	Valor Total	Depreciação/ano
<b>Móveis e Utensílios</b>	Mesa	15	R\$ 3.000,00	10%
	Cadeira	60	R\$ 6.000,00	10%
	Balcão	2	R\$ 3.000,00	10%
	Talheres	180	R\$ 400,00	10%
	Pratos	90	R\$ 800,00	10%
	Copos e canecos	180	R\$ 1.200,00	10%
	Armário	3	R\$ 1.800,00	10%
<b>Maquinário</b>	Forno semi-industrial	2	R\$ 1.160,00	10%
	Freezer	1	R\$ 1.300,00	10%
	Geladeira	2	R\$ 2.200,00	10%
	Chopeira Elétrica	1	R\$ 300,00	10%
	Fogão semi-industrial	1	R\$ 1.000,00	10%
	Sistema de exaustão	1	R\$ 2.000,00	10%
	Ar condicionado	2	R\$ 6.000,00	10%
<b>Equipamentos eletrônicos</b>	Calefator	1	R\$ 1.300,00	10%
	Sistema de som	1	R\$ 2.000,00	20%
	Televisão 40"	1	R\$ 1.200,00	20%
	Computador	1	R\$ 900,00	20%
	Impressora	1	R\$ 200,00	20%
<b>Legalização da empresa</b>	Telefone	1	R\$ 90,00	20%
<b>Outros</b>	Taxas, registros e documentos	1	R\$ 4.000,00	
	Reformas	1	R\$ 10.000,00	
	Capital de giro	1	R\$ 15.000,00	
<b>Investimento Total Inicial</b>			<b>R\$ 64.850,00</b>	

Fonte: Autor

As depreciações seguem normas contábeis regidas e fiscalizadas pela Receita Federal em convergência com a IFAC – *International Federation of Accountants*, que consideram taxas anuais para móveis, utensílios, equipamentos e máquinas de 10% e vida útil de 10 anos, já para os equipamentos eletrônicos e informática 20% e vida útil de 5 anos.

O investimento inicial projetado para abertura do negócio foi de R\$ 64.850,00, considerando como orçamento para capital de giro valores que cobririam por ao menos dois meses os custos fixos do empreendimento.

Os custos fixos esperados, que estão detalhados na tabela 5 abaixo, foram baseados em pesquisas de mercado realizadas pelo autor e nas entrevistas com os proprietários dos estabelecimentos similares.

**Tabela 5 – Custos fixos do empreendimento**

<b>Custos fixos</b>	
Folha de pagamento (pró labore)	R\$ 3.000,00
Aluguéis	R\$ 2.500,00
Energia elétrica	R\$ 1.200,00
Telefone	R\$ 129,90
Serviços contabilidade	R\$ 400,00
Despesas diversas	R\$ 200,00
Despesas financeiras	R\$ 180,00
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>R\$ 7.609,90</b>

Fonte: Autor

Por tratar-se de uma empresa familiar, os valores descritos como pró labore serão divididos entre três dos quatro familiares envolvidos no empreendimento. O gestor, por possuir outras rendas, não fará retiradas até que se obtenha o retorno do investimento inicial. Cabe salientar que todos os colaboradores possuem outras fontes de renda e de comum acordo aceitaram reduzir os valores de suas retiradas mensais individuais para R\$ 1.000,00, visando manter a saúde financeira do negócio.

Os cálculos de margem de contribuição da venda dos produtos foram feitos de acordo com os respectivos custos de compra de cada fornecedor e o preço médio de venda em estabelecimentos similares. Na tabela 6 abaixo, estão discriminados os produtos, o valor de custo e o respectivo valor de venda, evidenciando a margem de contribuição de cada um deles. Nas bebidas é possível chegar a uma margem de contribuição de até R\$22,00, já nas comidas pode-se chegar em torno de R\$15,00.

**Tabela 6 – Margem de contribuição sobre os produtos**

<b>Produto</b>	<b>Valor custo</b>	<b>Valor de venda</b>	<b>Margem de contribuição</b>
Chope Milonga 300 ml	R\$ 2,70	R\$ 9,90	R\$ 7,20
Chope Edelbrau 300 ml	R\$ 3,45	R\$ 10,90	R\$ 7,45
Chope Traum 300 ml	R\$ 3,37	R\$ 10,90	R\$ 7,53
Chope Milonga 500 ml	R\$ 4,50	R\$ 16,90	R\$ 12,40
Chope Edelbrau 500 ml	R\$ 5,75	R\$ 19,90	R\$ 14,15
Chope Traum 500 ml	R\$ 5,62	R\$ 19,90	R\$ 14,28
Cerveja Schmitt pilsen	R\$ 13,50	R\$ 28,90	R\$ 15,40
Cerveja Schmitt weiss/dunkel/viena	R\$ 16,00	R\$ 32,90	R\$ 16,90
Cerveja Coruja Lager	R\$ 14,60	R\$ 28,90	R\$ 14,30
Cerveja Coruja viva/extra viva	R\$ 18,90	R\$ 40,90	R\$ 22,00
Cerveja Abadessa pilsen	R\$ 13,80	R\$ 28,90	R\$ 15,10
Cerveja Abadessa apa/ipa/stout	R\$ 15,80	R\$ 36,90	R\$ 21,10
<b>Cuca c/linguiça Wurst</b>	<b>R\$ 17,00</b>	<b>R\$ 32,00</b>	<b>R\$ 15,00</b>
Kartoffelknödel	R\$ 2,10	R\$ 12,90	R\$ 10,80
Pretzel	R\$ 4,80	R\$ 9,90	R\$ 5,10
Brot	R\$ 8,80	R\$ 19,90	R\$ 11,10

Fonte: Autor

Para encontrar o ponto de equilíbrio do volume de vendas levou-se em consideração os dois produtos que são considerados como principais no portfólio de vendas da empresa. A escolha do chope Milonga 300ml, se deve ao fato de ser o chope com menor margem de contribuição e o principal parceiro na venda de bebidas, já o Kuchen mit Wurst foi escolhido por ser a principal refeição do cardápio do estabelecimento.

**Tabela 7 – Ponto de equilíbrio do Gastropub Neuer Haus**

<b>Ponto de equilíbrio</b>	
Custos Fixos mês	R\$ 7.609,90
Margem de Contribuição Bebida + Refeição	R\$ 22,20
Volume de Vendas Necessárias	R\$ 342,79

Fonte: Autor

Assim, portanto, utilizando o cálculo do ponto de equilíbrio chegamos a um volume de 342,79 refeições necessárias para cobrir os custos fixos mensais da empresa, conforme apresentado na tabela 7.

O fluxo de caixa do primeiro ano de funcionamento do Gastropub Neuer Haus encontra-se discriminado na tabela 8 abaixo. Partindo de um capital de giro inicial de R\$ 15.000,00, o fluxo busca mostrar basicamente as receitas, os custos e as despesas ao longo do período.

Para o segundo ano, como observa-se na tabela 9 logo abaixo, foi projetado um crescimento de 25% nas vendas, percentual baseado no relato dos proprietários dos estabelecimentos A e B, pois obtiveram crescimento em suas demandas nesses patamares entre o primeiro e segundo ano de funcionamento de suas empresas.

**Tabela 8 – Projeção de fluxo de caixa do primeiro ano**

<b>PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA – PROJEÇÃO DO PRIMEIRO ANO</b>												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Entradas</b>												
Previsão vendas	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 26.000,00
Receb. diversos												
Capital inicial	R\$ 15.000,00											
<b>Total de entradas</b>	<b>R\$ 27.000,00</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>	<b>R\$ 22.000,00</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 60.000,00</b>	<b>R\$ 55.000,00</b>	<b>R\$ 50.000,00</b>	<b>R\$ 38.000,00</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>	<b>R\$ 28.000,00</b>	<b>R\$ 26.000,00</b>
<b>Saídas</b>												
Fornecedores	R\$ 7.000,00	R\$ 8.800,00	R\$ 12.500,00	R\$ 19.630,00	R\$ 33.651,00	R\$ 30.900,00	R\$ 28.000,00	R\$ 21.500,00	R\$ 16.500,00	R\$ 16.500,00	R\$ 15.750,00	R\$ 14.900,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00											
Aluguéis	R\$ 2.500,00											
Energia elétrica	R\$ 1.200,00											
Telefone	R\$ 129,90											
Contabilidade	R\$ 400,00											
Desp. diversas	R\$ 200,00											
Desp. financeiras	R\$ 180,00											
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 14.609,90</b>	<b>R\$ 16.409,90</b>	<b>R\$ 20.109,90</b>	<b>R\$ 27.239,90</b>	<b>R\$ 41.260,90</b>	<b>R\$ 38.509,90</b>	<b>R\$ 35.609,90</b>	<b>R\$ 29.109,90</b>	<b>R\$ 24.109,90</b>	<b>R\$ 24.109,90</b>	<b>R\$ 23.359,90</b>	<b>R\$ 22.509,90</b>
<b>1 Entradas – saídas</b>	<b>R\$ 12.390,10</b>	<b>-R\$ 1.409,90</b>	<b>R\$ 1.890,10</b>	<b>R\$ 7.760,10</b>	<b>R\$ 18.739,10</b>	<b>R\$ 16.490,10</b>	<b>R\$ 14.390,10</b>	<b>R\$ 8.890,10</b>	<b>R\$ 5.890,10</b>	<b>R\$ 5.890,10</b>	<b>R\$ 4.640,10</b>	<b>R\$ 3.490,10</b>
<b>2 Saldo anterior</b>		R\$ 12.390,10	R\$ 10.980,20	R\$ 12.870,30	R\$ 20.630,40	R\$ 39.369,50	R\$ 55.859,60	R\$ 70.249,70	R\$ 79.139,80	R\$ 85.029,90	R\$ 90.920,00	R\$ 95.560,10
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2)</b>	R\$ 12.390,10	R\$ 10.980,20	R\$ 12.870,30	R\$ 20.630,40	R\$ 39.369,50	R\$ 55.859,60	R\$ 70.249,70	R\$ 79.139,80	R\$ 85.029,90	R\$ 90.920,00	R\$ 95.560,10	R\$ 99.050,20
<b>4 Necessidade de empréstimos</b>												
<b>5 Saldo final (3 + 4)</b>	R\$ 12.390,10	R\$ 10.980,20	R\$ 12.870,30	R\$ 20.630,40	R\$ 39.369,50	R\$ 55.859,60	R\$ 70.249,70	R\$ 79.139,80	R\$ 85.029,90	R\$ 90.920,00	R\$ 95.560,10	R\$ 99.050,20

Fonte: Inspirado de SEBRAE (2015)

Tabela 9 – Fluxo de caixa do segundo ano

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA – PROJEÇÃO DO SEGUNDO ANO												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Entradas</b>												
Previsão vendas	R\$ 15.000,00	R\$ 18.750,00	R\$ 27.500,00	R\$ 43.750,00	R\$ 75.000,00	R\$ 68.750,00	R\$ 62.500,00	R\$ 47.500,00	R\$ 37.500,00	R\$ 37.500,00	R\$ 35.000,00	R\$ 32.500,00
Receb. diversos												
Capital inicial												
<b>Total de entradas</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 18.750,00	R\$ 27.500,00	R\$ 43.750,00	R\$ 75.000,00	R\$ 68.750,00	R\$ 62.500,00	R\$ 47.500,00	R\$ 37.500,00	R\$ 37.500,00	R\$ 35.000,00	R\$ 32.500,00
<b>Saídas</b>												
Fornecedores	R\$ 8.500,00	R\$ 10.600,00	R\$ 15.500,00	R\$ 24.537,00	R\$ 42.064,00	R\$ 38.559,00	R\$ 35.053,70	R\$ 26.640,81	R\$ 21.032,22	R\$ 21.032,22	R\$ 19.630,00	R\$ 18.227,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Aluguéis	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Energia elétrica	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Telefone	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90	R\$ 129,90
Contabilidade	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Desp. diversas	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Desp. financeiras	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
<b>Total de saídas</b>	R\$ 16.109,90	R\$ 18.209,90	R\$ 23.109,90	R\$ 32.146,90	R\$ 49.673,90	R\$ 46.168,90	R\$ 42.663,60	R\$ 34.250,71	R\$ 28.642,12	R\$ 28.642,12	R\$ 27.239,90	R\$ 25.836,90
<b>1 Entradas – saídas</b>	<b>-R\$ 1.109,90</b>	R\$ 540,10	R\$ 4.390,10	R\$ 11.603,10	R\$ 25.326,10	R\$ 22.581,10	R\$ 19.836,40	R\$ 13.249,29	R\$ 8.857,88	R\$ 8.857,88	R\$ 7.760,10	R\$ 6.663,10
<b>2 Saldo anterior</b>		-R\$ 1.109,90	-R\$ 569,80	R\$ 3.820,30	R\$ 15.423,40	R\$ 40.749,50	R\$ 63.330,60	R\$ 83.167,00	R\$ 96.416,29	R\$ 105.274,17	R\$ 114.132,05	R\$ 121.892,15
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2)</b>	<b>-R\$ 1.109,90</b>	<b>-R\$ 569,80</b>	R\$ 3.820,30	R\$ 15.423,40	R\$ 40.749,50	R\$ 63.330,60	R\$ 83.167,00	R\$ 96.416,29	R\$ 105.274,17	R\$ 114.132,05	R\$ 121.892,15	R\$ 128.555,25
<b>4 Necessidade de empréstimos</b>												
<b>5 Saldo final (3 + 4)</b>	<b>-R\$ 1.109,90</b>	<b>-R\$ 569,80</b>	R\$ 3.820,30	R\$ 15.423,40	R\$ 40.749,50	R\$ 63.330,60	R\$ 83.167,00	R\$ 96.416,29	R\$ 105.274,17	R\$ 114.132,05	R\$ 121.892,15	R\$ 128.555,25

Fonte: Inspirado de SEBRAE (2015)

De posse das projeções do fluxo de caixa é possível formular o DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício, apresentando todas as transações financeiras do período, como mostra a tabela 10, relativo aos dois primeiros anos de exercício da empresa. O DRE mostra que empresa terá resultado positivo desde seu primeiro ano de funcionamento, indo de encontro à informação dos proprietários dos estabelecimentos A e B, que tiveram resultados positivos desde o início de suas atividades.

**Tabela 10 – DRE dos dois primeiros exercícios**

	<b>Total Ano 1</b>	<b>Total Ano 2</b>
<b>1 . Receita Bruta Vendas</b>	R\$ 401.000,00	R\$ 501.250,00
(-) Alíquota SIMPLES Nacional	R\$ 24.235,00	R\$ 33.758,75
<b>2 . (=) Receita Líquida de Vendas</b>	R\$ 376.765,00	R\$ 467.491,25
<b>3 . (-) Custos Fornecedores</b>	R\$ 225.631,00	R\$ 281.375,95
<b>4 . (=) Lucro Bruto</b>	R\$ 151.134,00	R\$ 186.115,30
<b>5 . (-) Despesas operacionais</b>		
Despesa administrativas	R\$ 55.318,00	R\$ 55.318,00
Folha de pagamento (pró labore)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
<b>6 . (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)</b>	R\$ 59.816,00	R\$ 94.797,30
<b>7 . (+/-) Receitas/Despesas Não Operacionais</b>		
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 3.585,00	R\$ 3.585,00
(+) Outras Receitas Não Operacionais	R\$ -	
(-) Taxas/ Juros de Financiamentos	R\$ -	
<b>8 . (=) Resultado Tributável</b>	R\$ 56.231,00	R\$ 91.212,30
(-) Imposto sobre o Lucro (não optante pelo simples)	R\$ -	
<b>9 . (=) Lucro Líquido</b>	R\$ 56.231,00	R\$ 91.212,30
(-) Dividendos	R\$ -	
<b>10. (=) Resultado do Exercício</b>	R\$ 56.231,00	R\$ 91.212,30

Fonte: Autor

Por fim, usaremos indicadores para testar a rentabilidade do empreendimento, como forma de complementar o plano financeiro. Um dos indicadores é o *payback*, que é uma medida que não leva em conta o valor do dinheiro no tempo, por isso, usaremos também outros indicadores com mais informações, como o VPL, a TMA e a TIR. A tabela 11 a seguir, apresenta o fluxo de caixa considerando o investimento inicial.

**Tabela 11 – Fluxo de caixa após impostos**

	2017	2018	2019	2020
Fluxo de caixa final	-R\$ 64.850,00	R\$ 41.231,00	R\$ 91.212,00	R\$ 91.212,00
Fluxo de caixa acumulado	-R\$ 64.850,00	-R\$ 23.619,00	R\$ 67.593,00	R\$ 158.805,00

Fonte: Autor

De acordo os resultados, nota-se que entre o primeiro e o segundo ano há o pagamento do investimento inicial, conforme veremos também na tabela 12 a seguir, na qual são apresentados os indicadores financeiros.

Payback Simples	1 ano, 3 mês e 4 dias
TIR	83%
VPL	R\$ 114.767,17
TMA	10,50%

Fonte: Autor

Portanto, estima-se que o investimento inicial será pago em 1 ano, 1 mês e 4 dias, tendo como a Taxa Média de Atratividade – TMA a SELIC do mês de maio de 2017, que estava em torno de 10,50%. Assim, tornou-se possível calcular a Taxa Interna de Retorno do investimento em 3 anos, que seria de 83%, e de 55% em dois anos, sendo essa taxa possível devido ao baixo custo de investimento inicial para abertura do empreendimento. O Valor Presente Líquido – VPL positivo de R\$ 114.767,17, mostra que o projeto é viável.

## 5 MODELO CANVAS

O modelo Canvas, apresentado a seguir, resume e destaca os pontos mais importantes do projeto para o Gastropub Neuer Haus, o qual busca trazer uma visão simplificada, global e flexível que auxiliará nos processos das diferentes áreas da empresa. Utilizou-se para elaboração do modelo de negócios Canvas pontos captados durante a pesquisa, principalmente informações obtidas através das entrevistas com os proprietários de estabelecimento similares. A partir dessas informações, foi possível conhecer aspectos importantes para empresas que atuam no ramo escolhido.

As colocações auxiliaram no entendimento de como o empreendimento deve lidar com seu público, sabendo quem são e o que esperam, bem como estabelecendo uma proposta de valor que supere o nível de satisfação esperado pelo cliente, focando em oferecer produtos e atendimento de qualidade, nas formas mais adequadas de promoção da marca.

Outros aspectos importantes são relativos à parte administrativa, onde foi possível entender e conhecer melhor a estrutura financeira desse tipo de empreendimento, seus principais custos e fontes de receitas. Além disso, também foi abordado os benefícios da escolha correta de parceiros e as facilidades que podem trazer para o empreendimento, nas questões envolvendo negociação de preços e forma de pagamento pelo fornecimento de produtos.

Essas informações, atreladas às análises de mercado e às visitas realizadas a outros estabelecimentos, contribuíram de forma significativa para a construção do Modelo Canvas de Negócios, conforme quadro 4 apresentado abaixo.

**Quadro 4 – Modelo Canvas de Negócio do empreendimento**

Modelo Canvas de Negócio / <i>Business Model Canvas</i>				
<b>Parceiros Chave</b> 	<b>Atividades Chave</b> 	<b>Proposta de Valor</b> 	<b>Rel. com o Cliente</b> 	<b>Segmento de Clientes</b> 
Cervejaria Milonga, pequenos produtores (agricultura familiar) e Guias de turismo.  Fornecedores de bebidas e alimentos e indicação de clientes (comissionado)	Produtos e atendimento qualificados, promoção da marca e pesquisa de satisfação.	Ambiente aconchegante. Alimentos e Bebidas produzidos de forma artesanal.  Proporcionar uma excelente experiência sensorial atendendo as exigências do público.	Páginas em redes sociais Atendimento no estabelecimento Folders em pontos turísticos	Turistas e população local.
	<b>Recursos Chave</b> 		<b>Canais</b> 	
	Bebidas e alimentos de qualidade		Vendas diretas através do estabelecimento.	
<b>Estrutura de Custos</b> 		<b>Fluxo de receitas</b> 		
Alimentos e fornecedores.  Impostos, salários, aluguel e contas.		Venda de bebidas e alimentos típicos da culinária Alemã.		

Fonte: Autor

Como resultado principal da síntese apresentada no modelo Canvas, pode-se compreender a Cervejaria Milonga e a Cooperativa de Pequenos Produtores como parcerias chave não só pelas relações comerciais, mas, também, pela troca de conhecimento que é gerado entre as empresas. A cervejaria pode auxiliar com seu conhecimento sobre o ramo, visto que atende outros clientes com o mesmo tipo de negócio, e a cooperativa pela possibilidade de adquirir conhecimento sobre a produção de outros produtos coloniais, que podem aparecer futuramente no cardápio ou até serem produzidos pelo Gastropub.

Esses parceiros fornecem produtos de qualidade com características artesanais, que são os recursos chave para que seja atingida a proposta de valor almejada pela empresa, ou seja, proporcionar aos clientes experiências sensoriais com a harmonização entre comidas coloniais e bebidas artesanais, aliadas a um ambiente acolhedor como canal de venda.

O Gastropub tem como segmento alvo turistas que estejam na cidade e a população local, optando por se relacionar com os clientes pelas mídias digitais como forma de divulgação do portfólio de produtos, buscando interagir com os clientes e extrair informações que auxiliem na divulgação da marca. Por tratar-se de um cidade turística também é necessário a promoção por meios de panfletagem e indicação.

O modelo Canvas, portanto, divide a empresa em nove componentes chave que compõem as quatro principais áreas da empresa, envolvendo clientes, infraestrutura, oferta e financeiro, o que facilita a visualização de como a empresa produz e entrega valor ao seu público.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano de negócios para o Gastropub Neuer Haus proporcionou o amadurecimento de uma ideia surgida há alguns anos em conversas com familiares, que também gostariam de empreender no ramo da gastronomia e venda de bebidas. O objetivo do presente estudo foi verificar a viabilidade para a abertura do negócio na cidade de Nova Petrópolis – RS e adquirir conhecimento sobre o processo de planejar e empreender.

As pesquisas e entrevistas realizadas demonstraram que o mercado escolhido está em crescimento e que existe espaço e possibilidade de sucesso para novos entrantes no mercado, principalmente no município escolhido que, apesar de possuir apenas duas empresas com propostas similares, mostra-se carente de estabelecimentos com a proposta de vender comidas típicas alemãs, cervejas e chopes artesanais em um ambiente descolado e aconchegante. Devido à forte colonização alemã e por ser uma cidade turística, o Gastropub pode ser uma excelente alternativa para turistas que buscam os sabores de uma típica comida germânica, visto que os turistas gostam de ter uma experiência diferente das que vivenciam diariamente. Essa proposta conta com a parceria fundamental de produtores locais, como a Cooperativa de pequenos produtores de Picada Café e Nova Petrópolis, que produzem de forma artesanal os alimentos e que podem contribuir de forma efetiva para que a comunidade local aceite de forma mais fácil um novo empreendimento na cidade. Além disso, a parceria com as renomadas cervejarias locais Edelbrau e Traum, que já possuem um público fiel à marca, e a introdução de uma nova cerveja no mercado local, a Cervejaria Milonga que, como principal fornecedora do Gastropub, terá um papel fundamental no início do negócio, por conseguir fornecer a um custo mais baixo, visto que sua produção já está mais estruturada que as cervejarias locais.

No decorrer do projeto para o plano de negócios do Gastropub Neuer Haus, as entrevistas com os proprietários de estabelecimentos similares foram fundamentais e muito produtivas para o trabalho. A oportunidade de assimilar como as questões teóricas se refletem na prática, serviram de base para muitas tomadas de decisão em relação ao plano estratégico da empresa. As entrevistas se mostraram um muito eficientes para a pesquisa, visto que permitiam uma maior interação com o realidade e abriam possibilidades para extrair um maior número de informações sobre as diversas áreas das empresas. No total, foram entrevistados 6 proprietários, com perfis e portes variados. Através das referidas entrevistas, pode-se objetivamente definir estratégias de implantação da empresa, como focar em bons

fornecedores locais, definir a melhor localização para o ponto, prever a sazonalidade de consumidores turistas e locais, optar pela contratação de funcionários no sistema freelance até que a empresa esteja consolidada, trazer elementos da cultura local para o pub, como forma de atrair tanto os turistas como os consumidores locais.

O estudo de mercado e dos concorrentes locais teve como objetivo principal compreender os desejos dos clientes e coletar informações sobre o hábito de consumo de cerveja pelas pessoas, conhecendo mais sobre o comportamento do consumidor desse tipo de produto. As informações das pesquisas foram de encontro aos relatos dos entrevistados e embasaram a decisão na escolha dos produtos a serem comercializados, corroborando, também, a ideia de que as pessoas preferem beber em locais que propiciam a socialização, como bares e pubs.

As análises de mercado demonstraram que o mercado brasileiro segue crescendo no ramo gastronômico e cada vez mais as pessoas buscam fazer refeições fora do lar, destinando um percentual considerável de suas rendas para essa finalidade. A gastronomia, segundo as entrevistas, auxilia no aumento do ticket médio dos clientes, pois a venda de alimentos eleva também o consumo de bebidas e prolonga o tempo que o cliente permanece no Gastropub.

A cidade de Nova Petrópolis propicia uma oportunidade ímpar a esse crescimento, pois com seu potencial turístico atrai milhares de turistas ao município ao longo do ano. Esses turistas buscam além das belas paisagens, os sabores e sensações que o clima serrano é capaz oferecer e isso faz com que as demandas aumentem consideravelmente nos finais de semana e também nos meses mais frios do ano, bem como em feriados prolongados e datas comemorativas.

A formulação da estratégia partiu do conhecimento sobre o ambiente externo, como o mercado local e a análise dos concorrentes, na qual se buscou traçar as forças e fraquezas de cada concorrente direto. Assim, ao desenvolver o plano estratégico, pode-se explorar as vulnerabilidades dos concorrentes e aproveitar as oportunidades existentes, podendo estabelecer objetivos que buscam contribuir para consolidação do Gastropub Neuer Haus no mercado.

Com o plano financeiro concluiu-se que, apesar do investimento inicial de baixo valor, a empresa geraria receitas que trariam o retorno desse investimento logo no início do segundo ano de funcionamento do projeto. Portanto, aliado a outros indicadores supracitados, percebeu-se que o projeto possui rentabilidade e viabilidade.

Cabe colocar que existiram algumas dificuldades durante as entrevistas, como a omissão de alguns dados estratégicos das empresas e a desistência de dois proprietários em

contribuir com o trabalho. Apesar disso, todos os objetivos estabelecidos foram contemplados e atingidos, dando ao estudo o embasamento necessário para formulação do planejamento do negócio. Diante da perspectiva de empreender que vem ganhando força como carreira profissional a seguir, o presente trabalho mostrou-se extremamente gratificante pois, apesar da proposta ter fins acadêmicos no presente momento, os resultados foram muito além das expectativas, demonstrando a força do mercado e da economia local, possibilitando de fato a abertura da empresa, com tranquilidade e confiança nos resultados positivos.

Como sugestão, para estudos futuros, evidenciou-se a necessidade realizar uma pesquisa mais aprofundada sobre os desejos e comportamentos do consumidor buscando entender as necessidades dos clientes e como satisfazê-los. Também é possível afirmar que as entrevistas são um excelente meio de obter um maior número de informações sobre ramo e sobre como gerir negócios na prática. Além disso, coloca-se a necessidade de adequação do plano de negócios às mudanças que ocorrerem nos cenários internos e externos no decorrer do período, devendo haver revisões e atualizações constantes em sua estrutura, pois um plano de negócios é uma ferramenta dinâmica que deve estar de acordo com seu tempo presente.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, Hamilton Dias; SILVA, Daniela Reis Pedroso da. **Perfil, preferências e indicações dos apreciadores de cerveja premium na região de Porto Alegre**. 2015. 19 f. Monografia (Especialização em Marketing) – Faculdade São Judas Tadeu, Porto Alegre, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. Website. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE NOVA PETRÓPOLIS – ACINP. Perfil socioeconômico. **Acinp**, 2014. Disponível em: <[http://www.acinpserragaucha.com.br/perfil\\_socioeconomico](http://www.acinpserragaucha.com.br/perfil_socioeconomico)>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- BARON, Robert; SHANE, Scot. **Empreendedorismo: uma visão de sucesso**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.
- FREIRE, Andy. **Paixão por empreender: como colocar suas ideias em prática**. 2. ed. Rio de Janeiro. 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo 2010. **IBGE**, 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/resultados>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

- LACOMBE, Francisco. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- MADI, Luis; COSTA, Antonio Carlos Prado B.; REGO, Raul Amaral (coords.). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: Fiesp; Ital, 2010. Disponível em: <<http://www.alimentosprocessados.com.br/arquivos/Consumo-tendencias-e-inovacoes/Brasil-Food-Trends-2020.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2017.
- MOORE, Carlos W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1986.
- NOVA PETRÓPOLIS. Índices econômicos. **Nova Petrópolis**, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.novapetropolis.rs.gov.br/indices.php>>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- OSTERWALDER, Alexander. **Inovação em modelos de negócios: business model generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PACHECO, Guilherme Ross Pereira. **Consumidor de cervejas artesanais: análise das preferências de consumo e envolvimento com o produto**. 2014. 80 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- POMPERMAYER, Letícia Bortolini. **Mercado de cervejas artesanais: hábitos de consumo**. 2012. 14 f. Monografia (Especialização em Estratégia de Marketing) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.
- PORTER, Michel E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROESCH, Silvia Maria. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SANTOS, Alex. Níveis de canais de distribuição. **Logística e Um Pouco Mais**, 30 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.logisticanodiadia.blogspot.com.br/2012/03/niveis-de-canais-de-distribuicao.html>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Causa mortis:** sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

TIMMONS, J. A. **New venture creation.** 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

WESTERFIELD, R. et al. **Fundamentos de administração financeira.** 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

- 1) Perfil do proprietário (idade, gênero, empreendimento é sua fonte de renda única)
- 2) Qual sua trajetória profissional (trabalhava com o que? Já tinha trabalhado ou conhecimento na área em empreendeu?)
- 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, obteve sucesso ou não? Se não, qual motivo?
- 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?
- 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?
- 6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?
- 7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido a presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana? (Pergunta somente para empreendedores de Nova Petrópolis e Gramado)
- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?
- 9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?
- 10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?
- 11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?
- 12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?
- 13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?

## APÊNDICE B – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA A

### 1) Perfil do proprietário

F. M., 32 anos, masculino. Cervejaria é a minha fonte de renda única.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em empreendeu?

Trabalhava no setor de importação da Dakota Calçados. O empreendimento surgiu após um intercâmbio e não tinha conhecimento na área.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

Somos dois sócios e sempre tivemos vontade de abrir um negócio próprio. Saímos da Dakota Calçados com intuito de fazer um intercâmbio e na volta abrir uma empresa. Não sabíamos o que, em que setor, mas através de viagens fomos conhecendo o mundo das cervejarias e vimos potencial neste setor, que estava recém começando no Brasil.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Fizemos um planejamento antes de abrir, pesquisando o setor, visitando outras empresas, conversando com pessoas da área. Aproximadamente um ano de trabalho antes de abrir o negócio.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

Em qualquer setor há inúmeras barreiras e dificuldades, mas se levar todas estas em conta, você nunca irá empreender.

### 6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?

Hoje, a Cervejaria/Gastropub está muito ligada ao turismo. Se há turista na cidade, há bom movimento. A Cerveja é o atrativo e o principal produto do nosso estabelecimento.

- 7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido à presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana?**

O gerenciamento de um estabelecimento que atende sazonalidade (finais de semana) é muito mais complexo e tem muito mais risco. Por fatores externos (tempo, queda de barreiras na estrada) o turista pode não vir e você ficar a mercê, mas tendo todos os custos fixos. No outro formato exposto na pergunta, isso não acontece tão facilmente!

- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

A cadeia de fornecedores de alimentos (Gastropub) não apresenta grandes dificuldades, até pela gama de produtos e fornecedores disponíveis no mercado. Já na Cervejaria, houve uma melhora na qualidade e quantidade de fornecedores nos últimos anos (insumos, matéria-prima), mas, ainda assim, há certa dificuldade na compra ou negociação de alguns itens, por ter pouca oferta. Ex.: garrafas.

- 9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

Nosso público é bastante exigente, pois está acostumado com um produto e serviço de qualidade. Somos abertos a críticas e estamos atentos a tudo que pensam a respeito do nosso estabelecimento (acompanhamos de perto as postagens no TripAdvisor e Facebook, pois ali nosso cliente fala bem o que pensa). Se notarmos que a crítica tem fundamento, repassamos para a equipe responsável.

- 10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

Temos uma vasta gama de produtos (chope para festas, almoço, souvenirs, petiscos, pratos à la carte) e assim atingimos tanto o público local como o turista. Temos diferentes canais de divulgação e cada um visa atingir um nicho. De uma forma geral, as mídias sociais são nossa maior forma de publicidade.

- 11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

Temos nove funcionários na cervejaria e uma média de catorze no Gastropub.

**12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Planejamos a cervejaria de uma forma há seis anos e nada saiu muito fora do que foi planejado desde aquela época. Nos cercamos de bom profissionais e isso minimizou muito a margem de erro. Não saberia dizer o que teria feito diferente agora.

**13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

O palestrante Dado Schneider tem um livro que se chama: “O mundo mudou... bem na minha vez”. Neste livro retrata que chefe/dono antigamente não colocava a mão na massa, simplesmente mandava. Agora, com essa nova geração, ser dono é colocar a mão na massa muito mais que um funcionário e isso é pura verdade.

Empreender é muito gratificante, é se auto desafiar, buscar novos horizontes, mas também, ter certeza que vai ralar muito, bem mais do que parece. Essa seria a minha dica, que as pessoas empreendam tendo ciência disso, caso contrário, não terão sucesso.

## APÊNDICE C – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA B

### 1) Perfil do proprietário

P. F., 23 anos, masculino, natural de Porto Alegre. Moro em Nova Petrópolis há um ano e meio, resolvemos investir na cidade devido ao potencial. O pub não é minha única fonte de renda, trabalho para uma empresa de publicidade.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em que empreendeu?

Em Porto Alegre era autônomo, vendia tortas e tinha uma boa saída. Já trabalhei em estoque de atacado, agência de design e publicidade, marketing de shopping, gráfica, todos no regime CLT. Trabalhei também na empresa do meu pai, com marketing digital. Não tinha conhecimento na área que empreendi.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

Nunca tinha empreendido antes, mas acredito que tenho a veia do empreendedor. Sempre pensei em abrir um negócio e penso em futuramente abrir outro, independente do ramo. Vislumbro a oportunidade.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Não planejamos muito, a oportunidade surgiu quando não estávamos esperando. Foi vantajoso abrir num local onde já havia um bar antes, pois o público já tem uma referência de ponto e conhece o local. Mas possui a grande desvantagem de ser um pouco afastado do centro da cidade, poderia ter muito mais público.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

A forte colonização alemã tem pontos negativos e positivos. Como a cultura é muito conservadora, o público demora em abraçar novas ideias, quando abraça, e isso se reflete diretamente no negócio. O próprio clima da cidade pode por vezes prejudicar o negócio, noites muito frias e com muito nevoeiro. Percebo também que o público local frequenta os lugares mais consolidados, resiste um pouco em frequentar lugares novos. Outra

barreira forte é o fato de o público local não sair muito durante a semana, não tem o hábito de fazer happy hour.

**6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?**

Os principais custos fixos são o aluguel e o ponto, que compramos parcelado e ainda não quitamos. Atualmente o maior custo fixo é em música, em torno de R\$6mil por mês. Nos dias de baixo público, praticamente vendemos só para pagar o músico, mas vale o investimento, pois nos dias bons temos muito retorno. A principal fonte de receita do empreendimento é a bebida, temos muita margem nas caipirinhas e no chope, pois temos ótimos fornecedores locais. Na comida temos uma margem boa também, pois tudo é produção própria.

**7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido à presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana?**

Só abrimos o pub de quinta a domingo, pois por experiência percebemos que não temos público nos demais dias, e não vale a pena abrir. O horário de funcionamento é das 18:00 as 23:30h e nos finais de semana o fechamento é pelas 02h. Servimos almoço apenas aos sábados e domingos. Como estamos operando apenas há três meses, ainda estamos assimilando os dois tipos de público, local e turistas, e tentando equilibrar o fluxo de clientes.

**8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

Quanto aos fornecedores de bebidas tivemos mais facilidade devido ao bar anterior, pois mantivemos parcerias e fizemos novas. Já fornecedores de comida tivemos mais dificuldade de encontrar produtos de qualidade. Temos como diferencial da casa um fornecedor muito bom de batatas, recebendo sempre muitos elogios dos clientes.

**9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

O público é muito exigente quanto à comida diferenciada e de qualidade. Estamos sempre abertos a sugestões e buscando aprimorar nosso cardápio e atendimento.

**10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

O público principal do pub é a faixa etária de 25 a 40 anos. Focamos mais na classe social de média a alta. A principal forma de publicidade é pelo Facebook e boca a boca, pois tem maior alcance. O boca a boca é mais rápido e tem o poder de encher a casa em determinados eventos. Captação no boca a boca e divulgação pelo Facebook. Utilizamos também como ferramenta de divulgação a panfletagem no centro da cidade, oferecendo chope cortesia, uma ótima forma de atrair público para o pub.

**11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

O pub tem cinco sócios, todos da família. Minha noiva é a chefe de cozinha, largou o curso de farmácia para fazer gastronomia, pois ama cozinhar e toca sozinha a cozinha do bar. Funcionário fixo temos apenas um garçom, a responsável pela limpeza é freelancer. Assim que as finanças melhorarem, avaliamos contratar mais um garçom fixo. Na cozinha preferimos manter somente pessoas da família.

**12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Percebo que ainda cometemos muitos erros, mas a maioria no backstage, o cliente não vê. Vejo como ponto crucial a gestão do negócio, conseguir ter um bom planejamento ao longo do processo, não somente na abertura. A prática é muito diferente da teoria e a vivência é muito importante.

**13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

Sempre tentar manter o conceito, mesmo que seja necessário fazer adaptações. Planejar tudo e sempre com margem de erro, apesar de ser difícil contornar isso na prática. Cuidar com estratégias que não dão certo, pois mudar muito bruscamente passa a impressão para o cliente de que algo está errado, e ele pode cogitar não ir mais ao estabelecimento. E, principalmente, acredito que persistência seja fundamental, não desanimar diante das dificuldades e acreditar que o negócio vai dar certo.

## APÊNDICE D – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA C

### 1) Perfil do proprietário

L. S., 39 anos, masculino. O bar é a minha única fonte de renda.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em empreendeu?

Antes de abrir o bar trabalhava em uma empresa de informática, juntamente com um sócio. Não tinha conhecimento no ramo de bares, gostava de tomar cerveja. Surgiu uma oportunidade de abri o bar com um sócio, era a única fonte de renda na época e continua sendo até hoje. Já existia o ponto quando abrimos, mas era diferente da proposta de agora. Há dez anos esse mercado de cervejas artesanais era mais difícil, cerca de 5% do que existe hoje nessa linha de cervejas.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

A vontade de empreender nesse ramo surgiu do fato de gostar de beber e vimos nisso a oportunidade de abrir um bar. Nós éramos clientes do antigo bar no mesmo ponto. Não estava mais disposto a trabalhar com computação, apesar de ter tido relativo sucesso nessa área, e resolvi encarar a oportunidade oferecida.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Nós não fizemos nenhum tipo de planejamento na época que abrimos o bar, foi no “peitão”. Hoje percebo que foi um erro e não recomendo para ninguém iniciar um negócio sem planejamento.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

No início uma das principais dificuldades foi a falta de receptividade dos antigos clientes do ponto, não aceitaram as mudanças. Na época era outra conjuntura, a proposta era iniciar no ramo da cerveja artesanal e apresentá-la ao público, que estava acostumado a cervejas tradicionais. Outra dificuldade que percebemos até hoje é quando temos frio e chuva concomitantes, a queda de público é drástica.

**6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?**

Acredito que para quem abre um bar do zero, leva em torno de um ano e meio para se consolidar, período esse de muita dificuldade, pois precisa formar uma clientela do zero e os custos fixos já estão rolando. Ao abrir o bar, nós tínhamos uma reserva financeira para suprir custos com aluguel e outras despesas, por isso não tivemos prejuízos nos primeiros meses. O que nos favoreceu também foi o ponto já estar consolidado, e também porque na época não tinha tanta concorrência no ramo de cervejas artesanais. Dez anos depois, pode-se dizer que o carro chefe é a comida e não a cerveja. É fundamental ter uma cozinha boa, senão o bar não vai pra frente. Mas as margens são boas tanto na comida como nas bebidas.

**7) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

Pode-se dizer que é o bar mais antigo da cidade no ramo de cervejas artesanais. No início os fornecedores vinham até o bar oferecer as cervejas e várias cervejarias conseguiram se consolidar por terem iniciado as vendas no bar. Hoje a situação é diferente, o proprietário precisa ir atrás dos fornecedores. Atualmente trabalhamos somente com cervejarias do estado, pois já supre a demanda necessária para o bar e a logística é melhor, com entregas muito mais rápidas.

**8) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

O cardápio foi ficando mais elaborado a partir de cursos que o meu sócio fez como gastronomia no SENAC e outros. O público gosta muito do nosso cardápio, pois seguimos uma linha mais a base de bolinhos e petiscos tradicionais como forma de criar uma identidade do lugar, buscando fugir do senso comum que tem sido tendência. Não acho legal seguir modismos, pois pode dar certo por apenas um tempo. Sugiro sempre trabalhar com um cardápio enxuto e certo.

**9) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

Só abrimos o bar de segunda à sexta-feira, pois o foco principal é atender o pessoal do centro que trabalha nas redondezas e curte um happy hour. O bar abre às 17h e fecha às

23h. Os dias com melhor público são quarta e sexta, mas é um fluxo crescente ao longo da semana. As principais formas de publicidade são Facebook e Whatsapp. No início foi muito importante o boca a boca, pois proporciona público mais fiel e a ver com o estabelecimento. Nunca divulgamos com folder ou panfleto, a clientela cativa é um ponto forte do bar.

**10) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

Temos apenas três funcionários fixos. Podemos chegar a seis dependendo do movimento e da demanda, para isso adotamos o sistema freelance.

**11) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Acredito que seria mais a questão do planejamento que não fizemos. Não tivemos tanta dificuldade no início por termos comprado um ponto existente e já consolidado, mas teríamos tido mais facilidades em vários outros aspectos.

**12) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

Conselho pra vida: o freguês não tem sempre razão. Isso é importante para saber lidar com situações que possam vir a acontecer no bar.

## APÊNDICE E – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA D

### 1) Perfil do proprietário

V. L., 28 anos, masculino. O bar é a minha única fonte de renda.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em empreendeu?

Sim, já tive experiência na área, primeiramente como garçom durante 6 meses e depois na cozinha por mais 6 meses, para em seguida abrir o próprio negócio.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

A vontade de empreender surgiu com uma análise de mercado na região, por observarmos que estava carente e que teríamos grandes chances de prosperar investindo nessa área. Nunca tinha empreendido antes, é a primeira experiência e tem se mostrado promissora.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Eu e meu sócio planejamos muito pouco, mas tínhamos a visão do mercado por já termos trabalhado no ramo como funcionários. Foi a única coisa que tivemos como base para abrir.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

A maior dificuldade no início foi o fato de sermos muito jovens e não sermos conhecidos no mercado. É difícil conquistar credibilidade com fornecedores e com o próprio público.

### 6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?\

O maior custo que temos é em relação a fornecedores, pois temos um produto de muita qualidade e também com o aluguel do ponto. Atualmente o principal produto de venda é a comida, em torno de 90% em relação à bebida. Mas, estamos trabalhando para equilibrar melhor as vendas, algo em torno de 30% de bebidas.

- 7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido à presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana?**

No nosso caso não temos esse nicho de turistas, o que acaba gerando uma rotatividade equilibrada de clientes ao longo da semana. Mas em datas comemorativas específicas a demanda pode aumentar muito.

- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

A principal dificuldade com os fornecedores no início foi o fato de termos que fazer várias compras à vista, por ainda não sermos conhecidos. Agora, dois anos depois, já temos muito mais facilidades de pagamento, como a possibilidade de parcelar de três a quatro boletos, para 7 a 14 dias, facilitando as finanças do bar.

- 9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

Sempre buscamos levar em conta as sugestões dos clientes, mas desde que tenham um retorno bom e sejam viáveis para o negócio.

- 10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

No início escolhemos como público alvo estudantes universitários, por ter uma grande universidade nas proximidades. Mas, como consequência do sucesso do negócio, hoje em dia atingimos um público bem diversificado e que frequenta desde uma vez ao mês como até quatro vezes por semana. E a principal forma de publicidade é o Facebook, fazemos postagens patrocinadas para atingir um número maior de pessoas.

- 11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

Necessitamos de 5 a 6 funcionários para atender a demanda, variando de acordo com a noite.

**12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Acredito que teria investido desde o início em um bom sistema operacional, com relação a estoque e controle financeiro. Basicamente isso, na minha visão não cometemos grandes erros no início.

**13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

Daria como sugestão a novos empreendedores fazer uma boa gestão do negócio, saber no que está gastando o dinheiro, e se esse gasto vai trazer o retorno esperado e no tempo esperado. Não adianta investir um valor alto e retornar em migalhas. Sugiro também fazer um sistema de negócio bom, delimitando funções para os funcionários e que possa ter um sistema bom para gerir o negócio.

## APÊNDICE F – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA E

### 1) Perfil do proprietário

A.G, 43 anos, masculino, atualmente única fonte de renda.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em empreendeu?

Antes de abrir o bar trabalhei em oficina de carros e comércio de roupas. Já tinha certo conhecimento na área de bar/lanchonete, pois foi um dos primeiros empregos que tive, há 20 anos, como garçom.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

Sempre tive vontade de abrir um negócio nesses moldes, mesmo tendo trabalhado em outras áreas. Não é uma questão de vislumbrar somente o lucro, decidi abrir porque gosto da área. O empreendimento voltado ao comércio de roupas não gostava tanto, quem gostava mais era minha esposa. Cheguei a trabalhar com os dois ao mesmo tempo, mas analisando qual tinha maior rendimento, decidimos ficar só com o bar, apesar de também ter tido sucesso na loja.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Dedicamos um ano de planejamento antes de abrir o bar. Planejamos mais o espaço, ambiente, locação, público e não propriamente planejamento financeiro e de viabilidade. O bar já existe há 12 anos e possui clientela fiel. Sempre quis seguir na proposta de lanches e fui melhorando com o tempo, focando na linha principal, até obter resultados satisfatórios.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

Tivemos muitas dificuldades no início, sendo a principal barreira a relação com os funcionários e as questões trabalhistas. Com o tempo aprendemos a lidar com essas questões e a ter mais experiência e cuidado ao contratar. Dificuldade também de formar a clientela cativa, os clientes estão cada vez mais exigentes.

- 6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?**

Os principais custos são energia, aluguel impostos e principalmente funcionários. Principal fonte de receita o lanche, principalmente xis e tábua de petiscos. A venda de pizzas está melhorando, após um trabalho de aprimoramento da equipe e divulgação com os clientes.

- 7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido à presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana?**

(pergunta somente para estabelecimentos da Serra Gaúcha)

- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

No início tivemos muitas dificuldades com fornecedores, em conseguir marcas específicas melhores, o proprietário precisa ir atrás. No início trabalhamos com marcas inferiores pelas dificuldades, mas hoje em dia muito mais fácil, os fornecedores já conhecem, os pedidos podem ser feitos até pelo Whatsapp, pagamentos via boleto.

- 9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

Quando criamos um lanche novo costumamos fazer enquetes com os clientes. No último lanche criado foi feita pesquisa com mil clientes e teve um resultado muito satisfatório. É importante saber lidar com as críticas e reclamações, fazemos reuniões mensais com toda a equipe para avaliar as críticas. Essas reuniões são fora do horário de expediente, com até 01h30min de duração.

- 10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

Focamos desde o início em um público que procura boa comida e bom atendimento, não o cliente que procura somente preço baixo, pois esse cliente não mantém casa em pé. A principal forma de publicidade é através de panfletagem, Facebook e rádio Jovem Pan.

**11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

Necessitamos 30 funcionários para atender a demanda, pois abrimos ao meio-dia e à noite. A tele-entrega é terceirizada, contamos com 03 motoboys fixos.

**12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Arrependimento na infra-estruturara da lanchonete, pois gastamos em alguns pontos que não deveríamos ter gasto, na reforma do ponto. Quanto aos lanches não temos arrependimentos.

**13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

Deixo como sugestão que se aprenda a ter muito cuidado ao contratar funcionários e com os fornecedores. Focar em um produto se quiser ter sucesso e não trocar o foco do empreendimento.

## APÊNDICE G – ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA EMPRESA F

### 1) Perfil do proprietário

F.U, 34 anos, feminino, bar como única fonte de renda.

### 2) Qual sua trajetória profissional? Já tinha trabalhado ou possuía conhecimento na área em empreendeu?

Trabalhava como supervisora de logística na GM. Não tinha conhecimento nem experiência na área em que empreendi.

### 3) Como surgiu a vontade de empreender? Caso tenha empreendido anteriormente, teve sucesso ou não? Se não, qual motivo?

Na minha opinião, há dois tipos de empreendedores: por necessidade e por oportunidade. No meu caso, a vontade de empreender veio pela oportunidade. Morava na região e sempre desejei ter um negócio próprio, e esse foi o meu primeiro empreendimento.

### 4) Você planejou antes de abrir? Quanto tempo antes?

Havia montado um plano de negócios para uma pastelaria em Osório, com música ao vivo. No decorrer do processo, surgiu a oportunidade de abrir o pub, esse em questão não teve planejamento. Planejamento de oito meses para a pastelaria, com pesquisa de mercado, público alvo, necessidades da região. Tivemos um ótimo resultado, pois só tem uma pastelaria em Osório e poderia ter dado certo. Mas apareceu a oportunidade do pub, em local já estruturado, facilitando o processo de abertura do bar, com ambiente já consolidado.

### 5) Existiram barreiras (dificuldades) para sua entrada no setor? Quais foram as mais difíceis de enfrentar?

Não tive barreiras ao abrir o negócio. Considero que o espírito empreendedor é uma força necessária e auxilia nesse processo inicial, transcorreu tudo de forma prática e natural, pois sou formada em Administração de Empresas, o que certamente ajudou no processo.

- 6) Quais os principais custos e fontes de receitas do seu empreendimento? Existem pontos de maior atenção? Comida ou bebida, qual é o principal produto de venda?**

Principais custos fixos são: aluguel, funcionários, água e luz, matéria prima. Ponto de maior atenção considero o fornecedor, pois é preciso comprar bem. O lucro está na compra, por isso deve-se cuidar para não comprar errado. Temos saída equilibrada de comida e bebida. Durante a semana, com o público da faculdade, temos boa saída de comidas. Já durante a noite, com música ao vivo, a bebida se sobressai. No entanto, é a bebida que dá maior lucro e paga as contas.

- 7) Quais as principais diferenças de um estabelecimento que atende maior parte do seu público nos finais de semana devido à presença de turistas em relação a um empreendimento que possua fluxo equilibrado de clientes durante a semana?**

(Pergunta somente para estabelecimentos da Serra Gaúcha)

- 8) Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação aos fornecedores e como se estabelece essa relação? Existe diferença entre o início e hoje nessa relação?**

Dificuldade de selecionar os fornecedores, busca por preço e qualidade e prazos bons, o que é muito difícil. A diferença para o início e agora foi a conquista da credibilidade junto aos fornecedores, estabelecendo uma relação de confiança.

- 9) Como você lida com a exigência do público quanto ao cardápio e sugestões para mudanças?**

Sugestões são sempre bem vindas. É importante saber identificar o cardápio adequado para o público. No nosso caso, com grande público de estudantes, o cardápio com lanches rápidos tem dado muito certo.

- 10) Em relação aos clientes, você focou em algum público específico? Qual a principal forma de publicidade?**

O principal foco de público para alimentação são os estudantes universitários, por ter nas proximidades do pub uma Universidade. Podemos ter alguma publicidade em Facebook, carro de som, jornal, panfletagem, mas o principal é o boca a boca. Por isso é muito importante ter um bom atendimento, cardápio bom e suficiente para o público alvo. Utilizamos o Facebook mais para divulgar festas, com música ao vivo, o que é uma ótima ferramenta de divulgação.

**11) Quantos funcionários você necessita para atender sua demanda?**

São necessários 6 funcionários para atender a demanda, e todos são contratados pelo regime CLT.

**12) Quais atitudes ou ações você cometeu na abertura do empreendimento que possa considerar inadequadas e não as faria hoje?**

Antes de iniciar qualquer atividade é importante ter um bom advogado e um bom contador para avaliarem os contratos. Muito importante ter uma pesquisa boa para comprovar que o negócio é bom, antes de abrir ou investir. Se o ponto for alugado, verificar se existe alguma pendência junto às imobiliárias, garantindo o ponto pelo tempo desejado. O que não faria novamente é depender de terceiros para conseguir viabilizar o negócio, a não ser que sejam de muita confiança. Cuidar com contatos mal feitos, pode acabar fechando o negócio. Erro que não cometeria novamente: contrato do aluguel. Não agir tanto com a emoção e empolgação com o negócio, ser mais cuidadoso e racional.

**13) Alguma sugestão que você daria a novos empreendedores?**

Como sugestão, apesar da crise, aconselho empreender com risco calculado. Ter um plano B, se o negócio der errado buscar saídas. Ter muito cuidado com os funcionários, salários em dia, bom ambiente de trabalho, carteira assinada, carga horária correta. Fundamental ter muita determinação, pois nem tudo que se planeja dá certo. Ser sempre realista e não otimista demais, pois a frustração pode ser grande. É muito importante é fazer um plano de negócios, pois as chances de erro diminuem muito.