

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

Alberto Buss

**PLANO DE NEGÓCIO PARA UM EMPREENDIMENTO DE
ENTRETENIMENTO**

**Porto Alegre
2006**

INTRODUÇÃO	5
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1. OBJETIVOS DO TRABALHO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 EMPREENDEDORISMO	10
2.1 PRECEDENTES HISTÓRICOS	11
2.2 CONCEITOS	12
2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR	14
2.4 PROCESSO EMPREENDEDOR	15
2.5 ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	16
2.6 PLANO DE NEGÓCIO	17
2.7 ESTRUTURA	20
3. METODO	24
3.1 Fases do plano e leitura exploratória	25
3.2 Introdução	25
3.3 Análise de mercado	26
3.4 Revisão Bibliográfica	27
3.5 Definição do negócio	27
3.6 Estrutura e gestão de RH	28
3.7 Plano de Operações	28
3.8 Vendas	29
3.9 Análise econômico-financeira	29
3.10 Plano de marketing	30
4. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	31
4.1 Missão	32
4.2 Visão	33
4.3 Valores	33
4.4 Objetivos Organizacionais	34
5. ANÁLISE DE MERCADO	36
5.1 Definição e dimensionamento do mercado	36

5.2 Competidores	39
5.3 Mercado Alvo	42
5.4 Vantagem Competitiva	42
5.5 Riscos	43
6. ESTRUTURA	45
6.1 Organograma funcional	45
6.2 Gestão de RH	46
6.3 Localização	48
6.4 Ambiente	50
6.5 Infra – estrutura	51
7. ESTRATEGIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS	53
7.1 Cardápio	53
7.2 Almoço	56
7.3 Serviços	57
8. PLANO OPERACIONAL	62
8.1 Cadeia de Suprimentos	62
8.2 Gestão de estoques	63
8.3 Produção	64
8.4 Atendimento ao publico	65
9. PROJEÇÃO DE VENDAS	68
10. PLANO DE MARKETING	71
10.1 Objetivos de marketing	71
10.2 Estratégias de marketing	72
10.3 Comunicação	75
10.4 Mídia espontânea	79
10.5 Promoção de vendas	80
10.6 Parcerias estratégicas	82
10.7 Marketing de relacionamento	84
11. ANALISE ECONOMICA FINANCEIRA	86
11.1 Orçamento e investimento inicial	86
11.2 Despesas pré-operacionais e custos fixos	87
11.3 Demonstração dos resultados	88
11.4 Deduções	89
11.5 Despesas administrativas	90

11.6 Despesas de marketing e vendas	91
11.7 Ponto de equilíbrio	92
11.8 Análise de investimento	92
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i>	95
<i>ANEXO A -CURRICULUM VITAE</i>	97
<i>ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR</i>	99

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido alvo de atenção no mundo todo. Segundo DORNELAS (2001), o assunto vem ganhando espaço cada vez maior no Brasil nos últimos quinze anos devido à necessidade de grandes e pequenas empresas se manterem em diferentes segmentos do mercado. O empreendedor, para (Schumpeter apud DORNELAS 2001, p. 37), “é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. É ele quem cria novos negócios, mas também pode simplesmente inovar dentro de um empreendimento já existente. Empreender é perceber lacunas que podem ser preenchidas, e, através de um negócio, capitalizar sobre elas, planejando e assumindo possíveis riscos existentes.

Há um conjunto de traços comuns aos empresários que se dispõem a empreender. Entre eles estão a habilidade e a criatividade na utilização dos recursos disponíveis, a iniciativa e o entusiasmo pela atividade realizada, a capacidade de assumir temeridades, e a noção da possibilidade de falha. Tais características são indispensáveis, pois muitas pessoas se arriscam em uma nova empreitada com pouco conhecimento e falta de preparo para isso. Como resultado, observamos um incremento nos números de mortalidade empresarial, em um mercado competitivo que não perdoa esse tipo de falha e não dá margem a improvisos.

O plano de negócios é fundamental no processo de criação de uma empresa ou de um empreendimento qualquer. Segundo a Small Business Administration - SBA, órgão público americano, 98% das empresas que fracassam nos primeiros três anos de existência, o fazem por falta de planejamento apropriado (DORNELAS, 2001). A única maneira de se precaver de possíveis

problemas que aparecem no caminho dos novos empreendimentos, como falta de experiência e dinheiro, equívoco na escolha do ponto ou atitudes erradas, é a execução de um plano de negócios adequado.

Um segmento de mercado que passou por uma grande expansão em Porto Alegre e região metropolitana na última década trata-se dos cafés e ambientes de lazer para happy hour. A preocupação com qualidade de vida cresce dia-a-dia e, em virtude da falta de tempo, muitas vezes está nesses estabelecimentos a forma que as pessoas encontram para se divertir entre amigos ou até conhecer novas pessoas e aumentar seu círculo de amizades. Mas, para que isso seja possível, é necessário um local preparado, com infra-estrutura adequada, pronta a atender as necessidades existentes. Por já possuir *know-how* na área de entretenimento e já aproveitando uma marca consolidada no mesmo setor, pensou-se na idéia de abertura de um café, com alto padrão de qualidade, procurando mesclar funcionalidade, cultura e diversão em um único local.

Com a finalidade de organizar as idéias e planejar todos os passos previamente, aumentando as chances de sucesso do novo negócio, este trabalho será desenvolvido com todas as informações necessárias ao crescimento equilibrado e duradouro do café. Para isso, o plano de negócio contará com um histórico da empresa, além de análises financeiras e mercadológicas que comprovem a viabilidade do investimento. O trabalho possui uma parte teórica com conceitos de empreendedorismo e outras informações que servirão de base teórica para a aplicação da idéia em cada passo do plano de negócio. Para tanto, serão descritas as características do segmento analisado e do empreendimento, os objetivos do trabalho, a metodologia empregada e toda a revisão bibliográfica.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Azimute Café é um novo empreendimento em que buscamos a consolidação de uma marca, além da inserção em um novo ramo. E esse novo ramo, por estar em expansão, exige uma qualificação muito grande para que o empreendimento não venha a ser mais um dentre os cafés já existentes em Porto Alegre. Também é importante que não venha a “queimar” a marca do bar já consolidada no circuito da noite porto-alegrense.

Nosso maior desafio é fazer com que o café tenha o mesmo sucesso que tem o Azimute Bar: um ambiente agradável e que atrai seu público alvo pré-definido.

Outro desafio a ser perseguido é que os nossos clientes tenham, no café os mesmos valores que eles tinham no bar, cada um dentro de suas especificações e qualidades, mas que tragam ao cliente as mesmas sensações e impressões.

O foco para o cliente, um lugar agradável e a busca de um cardápio com máxima qualidade, capaz de satisfazer e surpreender os clientes mais exigentes são premissas básicas e ao mesmo tempo bastante desafiadoras e importantes para o sucesso do empreendimento.

Como fazer com que o cliente compre a idéia do bar? A questão do mix de produtos e serviços inseridos será bem vista pelos clientes? O cardápio irá agradar?

Essas são algumas perguntas a serem respondidas somente depois de aberto o empreendimento. O desenvolvimento do plano de negócios é muito importante para que cada passo seja bem pensado antes de ser executado e para que, quando forem executados, não fujam da idéia, do contexto inicial. Cada atrativo do bar deve ser bem pensado, cada ingrediente usado em um café, em

uma bebida, deve ser bem escolhido para que se diminua o risco de errar e, por conseqüência, desagradar algum cliente.

Tendo em vista que o segmento cresce, estamos pensando em abrir o café em uma zona onde o consumidor tem grande poder de compra, mas que também é bastante exigente naquilo que compra. Os desafios e problemas a serem solucionados são muitos, mas, com o desenvolvimento desse trabalho, poderão ser resolvidos, fazendo com que as chances de sucesso no novo negócio sejam grandes e que a consolidação da marca em um novo mercado aconteça de forma definitiva.

1. OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócio para a construção de um empreendimento na área de entretenimento, mais exatamente um café, chamado Azimute Café.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para elaborar um plano de negócio adequado será necessário:

- (a) Desenvolver um Plano de Marketing;
- (b) Desenvolver um Planejamento Financeiro
- (c) Desenvolver um plano de Recursos Humanos;
- (d) Analisar a viabilidade do negócio.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (1999), 73% das microempresas fracassam no terceiro ano de existência. Tal estatística pode ser revertida através do conhecimento sobre empreendedorismo, que muitos empresários não dominam. Considerando esse fato, torna-se essencial à exposição da conceituação, dos precedentes históricos, e das características que envolvem o termo.

Durante os anos 90, o aumento do desemprego nas grandes cidades brasileiras ocasionou a busca por formas alternativas de renda. Ex-funcionários das mais diversas empresas se viram obrigados a ganhar dinheiro de outras maneiras, e muitos deles encontraram na criação de suas próprias companhias uma saída para a falta de emprego que se instalara no país.

Diante dessa alternativa, despontaram pequenos empresários que, embasados em planejamento e em conhecimento de mercado, obtiveram sucesso. Porém, surgiram também os formadores da grande maioria que, atuando de modo puramente prático e sem ciência dos conceitos de gestão empresarial, acabaram por contribuir com a taxa de mortalidade das microempresas brasileiras (DORNELAS, 2001).

2.1 PRECEDENTES HISTÓRICOS

Um contrato assinado por Marco Polo e um homem que possuía dinheiro estabelecia que aquele vendesse as mercadorias deste no Oriente. Marco Polo, então, pode ser considerado o primeiro empreendedor conhecido; não por firmar o acordo com o homem capitalista, mas por assumir todos os riscos envolvidos na jornada ao Oriente.

Já na Idade Média, o termo não englobava o tomador de riscos, mas somente aquele que gerenciava grandes projetos de produção, bancado por recursos do governo. (HISRICH; PETERS, 2002).

No século XVII, a relação entre empreender e assumir riscos foi definitivamente estabelecida. O empreendedor acordava com o governo através de um contrato para a realização de algum serviço, e assumia qualquer prejuízo (ou lucro) que viesse a ocorrer. Um nome que despontou nessa época foi o de Richard Cantillon, considerado o criador do termo empreendedorismo e o primeiro a apontar que havia uma diferença entre ser empreendedor (assumir riscos) e ser capitalista (fornecer capital). Essa distinção só veio a se consolidar no século XVIII, possivelmente devido à industrialização que se iniciara (DORNELAS, 2001). O economista Joseph Schumpeter (1889 – 1950), nessa mesma época, também já fazia essa distinção, considerando que o empreendedor era aquele que possuía criatividade para fazer sucesso com inovações (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2001).

De acordo com Dornelas (2001), no término do século XIX e princípio do século XX, iniciou um equívoco entre os termos empreendedor e administrador. Empreendedores passaram a ser vistos como organizadores de empresas, sendo analisados de uma maneira puramente econômica quando, na realidade, estes possuem características singulares que os destacam dos administradores habituais. Para fins de compreensão, podemos dizer que todo empreendedor é um administrador, mas nem sempre a recíproca é verdadeira.

2.2 CONCEITOS

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa “aquele que assume riscos e começa algo novo”. O conceito é definido como “aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos, e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001). *Entrepreneurship* (empreendedorismo) implica atitudes e idéias; significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras nunca utilizadas de agir, independente da área de atuação, visto que os empreendedores são encontrados em todas as profissões (HISRICH; PETERS, 2002).

Para Dolabela (1999) o empreendedor é um agente de mudança, e atualmente é considerado o motor da economia. Empreender é realizar novas ações com o objetivo de produzir melhoras no cenário atual de uma organização. Estas ações devem primar pela inovação e pelo planejamento, buscando identificar tendências futuras e tirar proveito disso. O conhecimento dos conceitos que envolvem o empreendedorismo servem para minimizar os riscos envolvidos em um novo negócio, e não representam garantia de sucesso.

Kirzner apud Dornelas (2001, p. 37) por outro lado, aborda o conceito de empreendedor como sendo “aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. Dornelas (2001) define o empreendedor como um indivíduo capaz de encontrar conveniências, capitalizando sobre elas através de um negócio, e sempre assumindo os riscos.

Empreender não se trata somente da aventura de iniciar uma nova empresa, mas também da atitude de inovar constantemente dentro de uma organização existente, sempre em busca de um horizonte que traga resultados fundamentais ao crescimento desse negócio. Os principais *head hunters* estão em busca de talentos que tenham essa característica, já que o mercado, dinâmico e competitivo, dá valor aos diferenciais, e o profissional com o perfil empreendedor pode se destacar em todos os níveis hierárquicos de uma corporação. Os cargos

gerenciais requerem ainda mais traços empreendedores, já que exigem uma visão macroeconômica do negócio; e geralmente qualidades como iniciativa, criatividade, capacidades de assumir riscos e flexibilidade são essenciais para o sucesso de diretores e gestores.

Segundo Filion apud Dolabela (1999, p. 28), um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Dentro dessa definição, pode-se dizer que o empreendedor é:

- Todo indivíduo que cria uma empresa;
- Aquele que compra uma empresa e nela introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir;
- O empregado que introduz inovações na organização, gerando novos valores adicionais.

Contudo, não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma novidade, mas somente gerencie o negócio. Essa inovação pode se dar de várias formas: através da venda, da produção, ou da maneira de tratar os clientes.

Na maioria das vezes, segundo Baggio apud Wollheim (2003), o empreendedor não se estimula pelo retorno financeiro. A recompensa maior está na possibilidade de pôr em prática as idéias diferentes, criativas e revolucionárias, e em superar o próprio negócio através de inovações.

Esses conceitos formam o ponto de partida dos pesquisadores para o estudo das condições que levam um empreendedor ao sucesso. Ao entender as definições que envolvem o tema, torna-se possível ensinar uma pessoa a se tornar empreendedora. Por tudo isso, o estudo desse perfil é o principal tema de tais pesquisas, e tem sido um grande trunfo para a educação na área (DOLABELA, 1999).

2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo constitui um fenômeno cultural, sendo produto dos valores e hábitos dos indivíduos. Pessoas com o perfil empreendedor seguem modelos, e somente podem ser consideradas empreendedoras natas devido a tais influências (DOLABELA, 1999).

Para Dornelas (2001), os empreendedores de sucesso apresentam algumas características em comum:

- São visionários;
- Sabem tomar decisões;
- São indivíduos que fazem a diferença;
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- São determinados e dinâmicos;
- São dedicados;
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- São independentes e constroem o próprio destino;
- Ficam ricos;
- São líderes e formadores de equipes;
- São bem relacionados;
- São organizados;
- Planejam cada passo, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem;
- Possuem conhecimento;
- Assumem riscos calculados;

- Criam valor para a sociedade.

Vale observar que o empreendedor bem sucedido possui uma característica única, que é exatamente o fato de conhecer o negócio em que atua, o que leva tempo e requer experiência. Os jovens entusiasmados, porém, sem o devido preparo, muitas vezes esbarram nesse fator, podendo levar as empresas ao insucesso (DORNELAS, 2001).

2.4 PROCESSO EMPREENDEDOR

Segundo Dornelas (2001), o processo empreendedor é constituído de quatro fases:

- Identificar e avaliar a oportunidade, considerando sua criação, sua abrangência, seus valores percebidos e reais, seus riscos e seus retornos;
- Desenvolver o plano de negócio, atentando para todas as suas etapas;
- Determinar e captar os recursos necessários, sendo eles pessoais, de amigos, capitalistas, bancos, *angels*, incubadoras, ou do governo;
- Gerenciar a empresa criada, avaliando estilo de gestão, fatores críticos de sucesso, problemas atuais e potenciais, sistema de controle, profissionalização da gestão, e entrada em novos mercados.

2.5 ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

O início de um negócio depende basicamente do empreendedor e de suas atitudes dentro da empresa. Ele tem a idéia, porém, quando a organização começa a tomar forma e a crescer, sua gestão requer uma profissionalização através da busca por especialistas que atuem na manutenção desse negócio. Tal pensamento é fundamental para o sucesso da idéia: um verdadeiro empreendedor tem ciência que a contratação de profissionais capacitados não ocasiona a perda do controle da empresa, e sim, contribui para a sua liberdade para inovar, criar e pensar estrategicamente. Todos os indivíduos têm suas limitações e aprender a reconhecê-las é uma característica comum aos gestores bem sucedidos (DORNELAS, 2001).

Como citado anteriormente, entre os séculos XIX e XX, o empreendedor e o administrador passaram a ser confundidos. Porém, os termos em muito se diferem: o empreendedor é aquele que tem a idéia, que procura inovar e iniciar transformações, enquanto o administrador é um gestor do negócio. O empreendedorismo se caracteriza pela descontinuidade, pois surge para ser o ponto de partida de uma mudança, aparecendo e se ocultando algumas vezes nesse processo. Ocorre, ocasionalmente, uma troca de papéis, na qual um toma o lugar do outro. Porém, alguns indivíduos tidos como empreendedores acabam invariavelmente descobrindo que não têm vocação para a administração, sendo obrigados a abandonar os negócios criados a partir de suas idéias.

Outra diferença que devemos observar pode ser encontrada quando abordamos os conceitos de idéias e oportunidades. Não ter a capacidade de distingui-los pode levar ao fracasso. Uma oportunidade é uma idéia trabalhada, planejada e alocada corretamente através de um estudo de viabilidade que mostra o real potencial de ela se transformar em um bom negócio. As idéias, por outro lado, surgem a todo o momento, e o principal desafio do empreendedor é adequá-las corretamente, pois a mesma idéia pode servir para um e não para outro

indivíduo. Um exemplo é pegar uma nova idéia e atender um determinado público-alvo que faz parte de um mercado com lacunas a serem preenchidas. Nesse caso, foi encontrada uma oportunidade (DOLABELA, 1999).

Uma falha comum entre jovens empreendedores é esconder de todos as suas idéias. Isso pode levar ao insucesso, já que é importante que a idéia seja testada junto a amigos, conselheiros com mais experiência e clientes em potencial. Essa exposição evita que a paixão pelo que foi pensado cegue a importante visão analítica do negócio (DORNELAS, 2001).

2.6 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor precisa planejar suas ações para definir as estratégias da empresa. Para tal, ele se utiliza de sua ferramenta mais importante: o plano de negócio.

O plano de negócio constitui um documento que descreve o empreendimento e o modelo de negócio que ampara a organização (DORNELAS, 2001). Trata-se de um recurso que permite ao empreendedor avaliar se suas idéias têm viabilidade na prática. Para Dolabela (1999), o plano possibilita a localização de falhas do empreendimento, e deve ser sempre dinâmico e constantemente renovado.

Dados da Small Business Administration (SBA) mostram que 98% das organizações que falham em seus primeiros três anos, o fazem por falta de planejamento apropriado. Essa informação indica o quão importante um plano de negócio pode se fazer dentro de uma empresa seja ela nova ou já existente (DORNELAS, 2001). A preparação de um plano de negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para a captação de recursos, mas, principalmente,

para sistematizar suas idéias e planejar de forma eficiente, antes de entrar em um mercado competitivo.

Sempre existe uma idéia ou pensamento que norteia o processo da elaboração de um plano de negócio. Porém, a partir do momento em que se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do planejamento, não é incomum a reelaboração do projeto ou até mesmo o abandono da idéia inicial. O verdadeiro valor desse recurso está exatamente no pensamento de que é muito mais fácil e menos oneroso modificar um negócio que está apenas no papel do que outro que já foi lançado e em plena atividade.

Um plano pode ser desenvolvido com auxílio de informações provenientes de pesquisas diretas e de consultas à bibliografia especializada, fornecendo os elementos fundamentais para determinar a viabilidade do empreendimento que se tem em vista. Existem consultores profissionais que, cada vez mais, passam a prover ajuda para quem se propõe a realizar essa importante tarefa.

O empreendedor pode, através do planejamento, ter uma idéia prévia do funcionamento da sua empresa sob diversos ângulos: financeiro, mercadológico, organizacional e técnico. Ele ainda tem condições de acompanhar a evolução do negócio, ao longo de sua implantação, nos aspectos definidos anteriormente no plano.

Alguns fatores que reforçam a importância do plano de negócio também são destacados por Dornelas (2001):

- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Levantar financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae e investidores;

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio.

O autor ainda coloca alguns fatores imprescindíveis ao plano de negócio:

- Mercado consumidor: saber exatamente quem utiliza os serviços da empresa e também quem os influencia nessa decisão;
- Mercado concorrente: conhecer os seus serviços, o seu porte, e qualquer outra informação que possibilite a adoção de diferenciais por parte da empresa que elabora o plano;
- Fornecedores: observar a qualidade, a logística, a forma de pagamento e a entrega;
- Localização: enfatizar estacionamento, potencial do mercado, e facilidade de acesso para clientes e de logística para fornecedores;
- Vendas: atentando para pré e pós-operação.
- Análise financeira: capital de giro, custos fixos e variáveis, além de faturamento.

O plano de negócio se destina a incubadoras de empresas, sócios potenciais (para estabelecer acordos e direções), parceiros (para criação de estratégias conjuntas), bancos (para obter financiamentos), intermediários (para que estes possam ajudar na venda do negócio), investidores, fornecedores (para conceder crédito na compra de mercadorias e matéria prima), clientes potenciais (para vender o produto ou serviço oferecido pela empresa), e, finalmente, a própria organização internamente.

Segundo Bangs apud Dornelas (2001), porém, muitas pessoas deixam de desenvolver planos de negócio. Elas alegam razões diversas, como:

- Um plano de negócio ser desnecessário para a empresa em que trabalha;

- O plano já fazer parte de sua cabeça, não necessitando formalizá-lo em um documento;
- Não saber por onde começar;
- Não ter tempo suficiente;
- Falta de habilidade com os números;
- Sucesso e dinheiro já existentes, e sem a presença de um plano de negócio.

2.7 ESTRUTURA

De acordo com Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida e específica no desenvolvimento de um plano de negócio, já que cada mercado tem particularidades, sendo muito difícil definir um modelo comum a todos. Um produtor de calçados, por exemplo, deve atentar para fatores bem diferentes do que uma empresa que oferece serviços de planos de saúde. Apesar disso, todo planejamento deve conter um mínimo de seções que permitam um entendimento completo do negócio. Essas partes obedecem a uma seqüência que proporcione ao leitor a compreensão de como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

O modelo a ser utilizado é uma adaptação da sugestão de Dornelas (2001). O resultado é a estrutura abaixo:

Plano de Marketing, que pode ser subdividido em:

- Análise ambiental: definição dos rumos da empresa: descrição, visão e missão, situação atual, oportunidades e ameaças (ambiente externo), análise da concorrência, metas e objetivos, atendimento ao público, diferenciais competitivos, além de pontos fortes e fracos (ambiente interno). É a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações do plano;
- Análise de mercado: é a parte que mostra como o mercado está segmentado, seu crescimento, as características do seu consumidor e sua localização, *market share* da empresa e de seus concorrentes, além da identificação de sazonalidade (e como agir neste caso);
- Estratégia de marketing: como a empresa pretende vender seu produto/ serviço, conquistando clientes, mantendo o seu interesse, e aumentando constantemente a demanda. O composto de marketing – composto mercadológico de preço, distribuição, promoção e produto – servem de orientação ao processo de decisão de marketing, sendo um instrumento que indica como a empresa penetra em seus mercados. Seguem abaixo as principais características de cada componente desse composto:
 - Produto: a apresentação do produto/serviço através da sua embalagem e da disponibilização de informações, e a evidência dos benefícios de seus atributos contribuem para que determinadas marcas sejam agregadas ao conjunto dos consumidores;
 - Preço: é um importante fator no processo de decisão que, às vezes, define uma escolha, principalmente quando são consideradas decisões rotineiras de compra. Porém, as empresas nem sempre conseguem reposicionar seus preços, concentrando, então, seus esforços na evidência dos atributos do produto;
 - Distribuição: quanto maior a disponibilidade de um determinado produto, maior sua exposição ao público consumidor e maior também suas chances de ser lembrado. As empresas têm de considerar também a importância de combinar as características dos produtos com as características do seu público-alvo e dos canais em que são disponibilizados, pois suas imagens não devem divergir;

- **Comunicação:** a comunicação pode ser feita através de mídias externas, comerciais em rádio ou TV, anúncios em veículos impressos, entre outros. Ela é capaz de despertar o desejo de compra dos consumidores, ou influenciá-los durante os estágios do processo de compra. Recentemente, em função da Internet, a área de marketing tem explorado a comunicação *on line*, que favorece a busca por informações graças à sua agilidade e praticidade.

Plano de Recursos Humanos: são apresentados planos de desenvolvimento e de treinamento de pessoal. Em uma empresa nova com foco no serviço, o recrutamento e a seleção de funcionários devem ser realizados com muito cuidado, a fim de formar uma equipe qualificada para um atendimento ao público eficiente;

Plano Financeiro: determina o investimento necessário para o empreendimento, além de projetar sua vida e indicar se o plano de negócio é realizável. Apresenta projeções das amostras financeiras da empresa, como as de fluxo de caixa, de receita, e de ponto de equilíbrio. Em números, mostra todas as ações planejadas para a empresa e suas comprovações, através de projeções futuras de sucesso do negócio (*payback*, TIR, VPL). Existem alguns conceitos, pertencentes ao plano financeiro, que devem ser esclarecidos:

O capital de giro é composto dos gastos operacionais essenciais para o começo da empresa. Na medida em que a organização se rentabiliza, esses gastos, que na arrancada são de responsabilidade do empreendedor, são cobertos por novas receitas. Os investimentos fixos são relativos à compra de máquinas e equipamentos, móveis, e a possíveis obras e reformas.

Todos os gastos feitos antes da empresa começar a funcionar são as despesas pré-operacionais. Pesquisas, propaganda e legalização da empresa são exemplos desse tipo de gasto. As despesas gerais são custos relacionados à estrutura da empresa, podendo ser fixos ou variáveis.

O fluxo de caixa serve como base de cálculo para o *payback*, que mensura o tempo necessário para recuperar o investimento, o valor presente líquido (VPL)

e a taxa interna de retorno (TIR), remuneração do capital investido no projeto. O ponto de equilíbrio mostra o nível de vendas mínimo que cobre os custos, ou atinge um lucro operacional igual a zero. Assim definido, acima disso está o lucro, e abaixo o prejuízo.

3. METODO

No plano de negócios para criação e implantação do Azimute Café foram usadas diferentes metodologias como, por exemplo, pesquisas exploratórias, entrevistas não estruturadas, visitas de campo e pesquisas bibliográficas. Todas elas serão melhores detalhadas no decorrer deste capítulo.

O começo do plano de negócios do Azimute Café foi através das leituras e pesquisas exploratórias, diversas bibliografias e sites que falam de planos de negócios e das diferentes fases do mesmo foram consultados. Essas fases serão balizadores para o desenvolvimento do trabalho na sua ordem cronológica e os conhecimentos das fases anteriores provavelmente serão utilizados na fase que esta sendo desenvolvida.

Assim, montamos essa estrutura de tópicos, que acabou por se desenvolver na ordem em que está sendo desenvolvido este trabalho. Alguns tópicos foram mudados de ordem por achar que seguem uma lógica melhor e as idéias mais atreladas, sendo assim:

1. Leitura exploratória
2. Construção das fases do plano
3. Introdução
4. Análise de mercado
5. Revisão bibliográfica
6. Definição do negócio
7. Descrição da empresa
8. Estrutura e gestão de RH
9. Plano de operações
10. Vendas

11. Análise econômico - financeira

12. Plano de marketing

Cada tópico foi desenvolvido a partir de uma metodologia diferente da outra. Essas metodologias serão descritas abaixo.

3.1 Fases do plano e leitura exploratória

Na parte da leitura exploratória foi efetuada pesquisa em autores que falassem basicamente de planos de negócios e posteriormente de planos de negócios para o ramo de alimentação. Não foram encontradas leituras específicas para o plano de negócios no ramo de alimentação e entretenimento, então buscamos adaptar os planos de negócios existentes ao negócio que está sendo desenvolvido.

3.2 Introdução

A primeira fase do trabalho escrito foi desenvolvida através de uma breve descrição do que seria feito no trabalho buscando nas leituras já efetuadas, o embasamento necessário para a execução do plano de negócios, e sua utilidade antes de se abrir um negócio.

O capítulo Introdução deste trabalho possui uma breve explanação sobre empreendedorismo, as características do empreendedor, a importância de se desenvolver um plano de negócios, um breve comentário sobre o mercado de entretenimento de happy hours e a justificativa do projeto.

3.3 Análise de mercado

Capítulo de vital importância no desenvolvimento do plano de negócios. É através da análise de mercado que podemos ter uma ideia do ambiente que espera o empreendimento que desejamos abrir. O dimensionamento do mercado de cafés é muito difícil por ser muito pulverizado, mas pesquisas em dados advindos do IBGE, SEBRAE e dos sindicatos dos bares e restaurantes de Porto Alegre ajudaram a balizar e aproximar do mercado no qual desejamos trabalhar.

Na análise de mercado, desenvolvemos também os principais concorrentes e o mercado alvo pretendido pelo Azimute Café.

Os principais concorrentes foram definidos através de pesquisa de campo, de pesquisas em sites de entretenimento, como por exemplo, o QUEB (*qualeboa.com.br*), o mais famoso site de entretenimento de Porto Alegre, que tira fotos nos mais diferentes locais de nossa cidade. Também analisamos o site *vainessa.com*, que trabalha avaliando os ambientes. Essa pesquisa foi muito utilizada na definição de nossos concorrentes, seus pontos fortes e suas fraquezas. Quadro esse que está colocado mais adiante neste trabalho.

O mercado alvo foi definido principalmente a partir da definição do local onde seria instalado o Azimute Café. Se fosse em um bairro qualquer, teríamos que tomar cuidado para não destoar do perfil de público que frequenta os ambientes próximos, com o risco de não ser aceito pelo consumidor daquela determinada região. As vantagens competitivas foram definidas de acordo com a proposta do café, e estão expostas mais adiante no capítulo Estrutura.

3.4 Revisão Bibliográfica

A Revisão Bibliográfica é buscar em tudo o que já foi escrito sobre determinado assunto àquilo que mais se encaixa as necessidades do que se está desenvolvendo, é esgotar um determinado assunto através dos autores e de suas experiências transcritas.

As palavras empreendedorismo e plano de negócios foram às palavras-chaves na definição da pesquisa evitando que se perdesse o foco e, por conseqüência, viesse por prejudicar nos tópicos que viriam adiante ou no desenvolvimento do todo.

A revisão bibliográfica é um referencial para tudo aquilo que foi escrito no trabalho e deve suportar tudo que está contido em cada capítulo, de certa forma “assinando” tudo o que foi ali desenvolvido.

3.5 Definição do negócio

A questão definição do negócio foi tratada em reuniões informais, como uma forma de fugir dos modismos que os bares e casas noturnas sofrem. O café seria a alternativa mais duradoura de manter a marca Azimute no mercado, e por seus futuros sócios serem bem adeptos e possuírem o habito de fazer happy hours, o conceito do Azimute Café estava montado.

Em reuniões com os arquitetos da Caixa de Vidro Arquitetura, os mesmos que desenvolveram o Azimute Bar, ficou definido o tema do café, os materiais a serem utilizados no mesmo e uma ajuda na busca da localização e do tamanho de espaço que precisaríamos para colocar a idéia em pratica na sua totalidade.

Utilizamos a visão, missão e conceito geral de marca que já possuíamos no Azimute Bar, pois desejamos que a marca Azimute crie uma identidade e se fortaleça com o passar dos anos.

3.6 Estrutura e gestão de RH

A experiência adquirida no Azimute bar, juntamente com algumas pesquisas sobre atendimento e com o perfil que queremos dar ao Café, nos ajudou muito na questão da descrição da estrutura.

A política de recursos humanos obedece à mesma utilizada na marca Azimute e o organograma com o número de funcionários necessários foram definidos através do posicionamento que se deseja ter no Café. Os salários foram definidos conforme o que é pago no bar, a fim de evitar algum tipo de ciúme ou algum funcionário se sentindo menos valorizado que o outro.

Dividindo o empreendimento em quatro grandes grupos: salão, bar, cozinha e outros e, levando em consideração o número de pessoas que desejamos atender, veio à lista de infra – estrutura com tudo o que é necessário para o funcionamento do café.

3.7 Plano de Operações

Tendo em vista o café e todo o seu andamento ser algo novo, desconhecido em suas minúcias, a questão da operação do café em seu dia a dia foi discutida em uma entrevista não estruturada com um dos proprietários e gerente do Café do Porto. Nesta entrevista, Pierre Mallmann, pode esclarecer

algumas dúvidas e nos passar algumas dicas quanto ao funcionamento de um café. Ele focou muito na questão atendimento e qualidade de produtos e ambiente para que se possa obter sucesso neste ramo de clientes tão exigentes.

3.8 Vendas

A projeção de vendas foi feita a partir de dois elementos principais dentro do ciclo econômico do bar: o consumo médio por cliente - estabelecido a partir de uma estimativa de consumo básica - e a capacidade do café, sua taxa de ocupação no período em que fica aberto.

3.9 Análise econômico-financeira

Dolabela (1999), em “O Segredo de Luiza”, foi a principal base e método utilizado na questão da análise econômico-financeira. Os orçamentos de compra de produtos foram feitos através de pesquisa de campo e cotação telefônica junto a lojas especializadas, acabou optando-se por uma única loja, por já termos uma parceria com ela no Azimute Bar, os preços acabaram em conta para as necessidades do café.

As alíquotas de impostos utilizadas são genéricas da área e foram pesquisadas no site do Sebrae.

3.10 Plano de marketing

O plano de marketing foi construído baseando-se em Kotler (1998). O composto de marketing (4P's) foi base para o plano de ação com objetivos atrelados aos objetivos gerenciais e estratégicos da empresa. Desenvolvendo-se e acompanhando-se o marketing a partir daí sem perder o foco e sem andar paralelamente aos objetivos.

4. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O termo Azimute vem do árabe *as sumut*, que quer dizer caminho, direção. O azimute nos dá a direção de um ponto localizado sobre o horizonte ou de um objeto celeste. Trata-se de uma média angular que varia de 0º a 360º sempre no plano horizontal, partindo do norte em sentido horário.

O azimute é suficiente para mostrar a direção de um objeto na superfície terrestre, as bússolas mostram o caminho a ser seguido.

O Azimute Bar foi inaugurado em abril de 2005 pelos sócios Alexandre Buss e Rafael Carmona com o objetivo de ser uma opção diferenciada no ramo de “pubs” e bares de Porto Alegre.

O Azimute tem um formato um pouco diferente dos bares que podemos encontrar em nossa cidade por se situar em um sobrado que é patrimônio histórico de Porto Alegre. Logo ao subir as escadas para entrar no bar, o cliente já percebe nas escadas de madeira com corrimãos esculpidos em desenho antigo que está entrando em um lugar rústico, aconchegante, propício para algumas horas de diversão entre amigos.

O estabelecimento conta com dois ambientes, o bar, que se situa no primeiro andar, com banquinhos para sentar-se ao balcão e algumas mesas para centralizar a conversa entre amigos e que permite que ali se sirva alguns tipos de petiscos para “enganar” a fome. A arquitetura da casa nos permitiu a colocação de um pequeno palco, onde o músico, através das janelas, pode ser visto pelos carros que passam na rua em frente ao bar.

No segundo andar está a pista, que possui um grande palco e um espaço de dança para aqueles que desejam esticar a noite e ficar até altas horas curtindo

um som ao vivo de muita qualidade com músicos famosos da noite porto-alegrense.

Com o sucesso do Azimute Bar, veio à idéia de expansão da marca, seguindo a trajetória dos já consagrados Dado Bier e Z Café e através deste trabalho desejamos propor a criação do Azimute Café, uma nova opção no segmento de cafés e happy hours na cidade.

Com o Azimute Café teremos a oportunidade de aumentar a relação da marca Azimute, já consolidada no segmento “noite”, com nossos clientes assim como prospectar novos clientes tendo em vista que os cafés abrangem maior faixa etária e, por funcionar em um horário diferenciado, um maior giro de pessoas. Acreditamos também que o café e o bar possam promover a integração de seus clientes, uma vez que o cliente do Azimute Bar terá a curiosidade e a vontade de prestigiar o Café. Assim como o cliente que conhecer a marca através do Azimute Café quando estiver buscando um bar para alongar a noite sabe que terá no Azimute Bar um ambiente agradável para curtir sua festa.

Como o nome, conforme explicado acima, vem de uma medida muito usada em navegação, teremos um café com decoração toda temática baseada em cores, quadros, fotos que nos levem a tranqüilidade dos passeios de barco, belas paisagens e um clima de tranqüilidade e conforto para os clientes.

4.1 Missão

Entregar serviços de alta qualidade em estrutura e atendimento, em busca da satisfação total dos clientes e de garantir o futuro da empresa virando referencia no segmento de Cafés e *happy hours* de nossa cidade.

4.2 Visão

Empresa que busca constante aperfeiçoamento, com atitude empreendedora e inovadora, buscando encantar nosso cliente com atendimento e ambiente diferenciado e através destes pilares almejar ser uma das líderes deste mercado.

4.3 Valores

Lucratividade

Disciplina

Ética

Responsabilidade

Bom senso

Transparência

4.4 Objetivos Organizacionais

A questão “Objetivos” é muito importante na definição de um negócio que será aberto, pois são esses objetivos que orientarão estrategicamente o negócio. A divisão desses objetivos nas esferas gerenciais, estratégicas e operacionais é aspecto fundamental, pois baliza a divisão de responsabilidades e permite um melhor acompanhamento das expectativas referentes ao negócio.

4.4.1 Objetivos estratégicos

Tornar-se uma empresa com lucratividade média das líderes de mercado;

Inovações todos os meses através de exposições e novidades do cardápio de comes e bebes de acordo com as estações do ano procurando adaptar os serviços do Azimute Café às necessidades dos clientes;

Otimizar processo e eficiência da operação do negócio.

Responsabilidade social com projetos de parceria com os artistas em que parte da renda seja revertida para alguma instituição que o artista deseje “adotar”.

4.4.2 Objetivos Gerenciais

Forte trabalho de divulgação, com propaganda, que aumentará gradativamente, trazendo sempre o conceito de qualidade e bem estar para os clientes;

Ampliar o número de parcerias, aumentando o leque de produtos e serviços;

Documentar e implantar processos operacionais, administrativos e estratégicos.

Trabalhar focado no cliente, buscando surpreendê-lo a cada dia.

Acompanhamento de planilhas gerenciais, fluxos e comportamento dos consumidores de forma a corrigir eventuais fraquezas e aprimorar os pontos fortes do empreendimento.

4.4.3 Objetivos Financeiros

Uma das características do ramo alimentício e de entretenimento é a rapidez do retorno do investimento, mas também muitos sofrem com o baixo ciclo de vida dos estabelecimentos. Portanto, deve-se diminuir ao máximo o payback time, aproveitando-se da novidade da marca e da curiosidade inicial que toda empresa desse ramo gera na sociedade.

A meta do Azimute Café é ter o retorno de seu capital investido em cerca de 18 meses de atividade.

5. ANÁLISE DE MERCADO

5.1 Definição e dimensionamento do mercado

A partir do momento em que começamos a pesquisar sobre o tamanho do mercado em que estamos nos propondo a entrar, vemos que muitos brasileiros vêm no mercado de alimentação e bebidas uma maneira de empreender, de tentar prosperar e buscar a tão sonhada estabilidade financeira.

Em pesquisa ao site da Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) encontramos uma estimativa de mais de 750 mil pontos comerciais de comidas e bebidas. No Brasil, possuímos cerca de três milhões de empresa, o que significa que os restaurantes e bares representam 25% do total de empresas brasileiras. Estima-se que o mercado de alimentação empregue mais de um milhão e meio de pessoas diretamente, sem falar na movimentação de toda a sua cadeia comercial.

Dentro desse enorme número de empresas, se destacam aquelas que conseguem oferecer algum atributo a mais para seu cliente, são os chamados estabelecimentos “diferenciados”, em que a qualidade superior é latente em algum aspecto. No Brasil, o número de estabelecimentos diferenciados é de cerca de 9000. Apesar de encontrarmos muitos restaurantes com foco no luxo e na diferenciação de seu cliente, críticos de gastronomia avaliam que 87% dos restaurantes sejam simples, 11% confortáveis, 1,5% muito confortáveis e 0,5% luxuosos.

Falando especificamente de comércio, tirando as empresas prestadoras de serviços, o comércio no ramo alimentício passa a representar aproximadamente 33% do total de empresas comerciais. É responsável ainda pelo emprego de 30,5% do total de mão de obra no comércio e por aproximadamente 21% da receita de empresas comerciais, segundo o IBGE.

Talvez esse grande número de empresas no setor alimentício se explique por alguns fatores básicos: a mão de obra barata, a facilidade de se estabelecer no negócio, o mercado sempre com boas perspectivas apesar da grande concorrência e o payback curto e de risco pequeno.

Pesquisando no site da SHBRS (Sindicato dos Bares, Restaurantes e Similares do RS), podemos encontrar 2.994 estabelecimentos do ramo alimentício cadastrados. Desses, 1195 são lancherias, 808 restaurantes, 220 bares e 118 cafeterias.

Quanto ao porte das empresas, 58,2% são micro-empresas, 37,3% são pequenas e médias e apenas 4,5% são grandes empresas. 74,9% dos estabelecimentos estão abertos todo o dia, 48,2% das empresas trabalham os sete dias da semana e sexta feira é o dia que as empresas apresentam maior faturamento e movimento.

O número médio de empregados nas empresas é de oito com atuação média no mercado de 8 anos.

Vale ressaltar alguns dados importantes, sobre serviços ao cliente, da tabela abaixo:

Dados gerais: Principais serviços/ equipamentos oferecidos nos Restaurante, Bares e Similares

Servs/ Equipamentos	PERCENTUAL
Tele-entrega	16,1 %
Ambiente para não fumantes	16,8 %
Estacionamento	19,0 %
Ar condicionado	21,3%
Música ambiente	34,8 %

Tabela 1 – www.shrbs-rs.org.br

Com base nos dados do IBGE, estima-se que 9,9% das famílias do país recebem entre 10 e 20 salários mínimos, e apenas 5,9% recebam mais que 20 salários mínimos. Quanto maior a renda média da família, maior a tendência a gastar maior valor com alternativas de lazer como ir a bares, cafés e restaurantes.

Quanto aos dados da região sul do Brasil, o IBGE estima que 11,3% das famílias ganham entre 10 e 20 salários mínimos e 6,4% mais de 20. Na região são cerca de 360 mil famílias ganhando mais do que 10 salários mínimos. Deduzindo que o Rio Grande do Sul seja cerca de um terço da população da região, cerca de 120 mil famílias estarão contidas nessa amostra e grande parte dela em Porto Alegre.

Se 100 mil dessas famílias estiverem em Porto Alegre e levando em conta que cada família tem cerca de cinco pessoas, 27,7% dos lares da capital estariam contidos nessa amostra. Considerando que temos cerca de 1,9 milhão de habitantes em Porto Alegre.

É certo que nem todas as famílias têm o hábito e condições financeiras de frequentar cafés, bares e restaurantes, mas considerando que pela renda um terço da população tem, possuímos um bom indicativo de potencial desse mercado.

Dados do IBGE demonstram que cada vez mais o brasileiro está se alimentando fora de casa. Numa mostra levando-se em conta a renda mínima de 10 salários mínimos e sabendo que destes, 29,8% costumam se alimentar fora de casa, dentre esses 16,5% almoçam e jantam fora; 0,52% tomam café, chás e chocolate; 4,24% comem sanduíches e salgados; 5,39% refrigerantes, cervejas e outros e 3,12% outros.

Passando estes percentuais para números temos um total de 5,65 milhões de famílias que costumam sair de casa para se alimentar, dentre essas 3,13 milhões almoçam e jantam fora; 15,65 milhões de pessoas tomam cervejas e refrigerantes.

Com base desses números possuímos um cenário que nos faz acreditar que empreendimentos na área de gastronomia e entretenimento são ótimos negócios, devido ao potencial e ao tamanho deste mercado.

Um aspecto muito importante é a tendência mundial da qualidade de vida. Onde as pessoas precisam estar com sua mente e corpo sãos, em completa sintonia para que possam render ao máximo no seu ambiente profissional. As pessoas devem ter vida social ativa, buscando entretenimento e diversão quando não estão em seu ambiente profissional.

A médio e longo prazo, com o aumento do PIB, o aquecimento da economia, o aumento do poder de compra do brasileiro existe uma tendência muito forte que as pessoas passem a investir cada vez mais em turismo e entretenimento em seu tempo livre.

Conforme as pesquisas e dados citados anteriormente, fica clara a existência de oportunidades no ramo de entretenimento, desde que este seja uma idéia inovadora e um ambiente sofisticado e com grande diferenciação dos demais concorrentes.

5.2 Competidores

Em um mercado muito pulverizado, escolhemos algumas casas de Porto Alegre por possuírem atributos muito semelhantes ao que desejamos oferecer, público alvo parecido e que são referências em nossa cidade.

Montamos uma tabela com alguns atributos que consideramos principais, e deixamos um espaço fora da mesma para comentários adicionais. Mais como uma avaliação pessoal, uma impressão que os clientes têm ao frequentarem esses cafés e bares que julgamos concorrentes diretos.

Café/ Bar	localização	musica ao vivo	horário de funcionamento	dias de abertura	horários de pico
cherry blues pub	moinhos de vento	sim	19h as 03:00	3ª a sab.	a partir das 23h
cult	cidade baixa	sim	19h ao ultimo cliente	2ª a sab.	a partir das 22h
Lourival	auxiliadora	não	9h ao ultimo cliente	2ª a sab.	22:00 a 1:00
mercatto d' arte	cidade baixa	sim	19h ao ultimo cliente	3ª a dom.	23:00 a 1:00
ossip	cidade baixa	não	18h ao ultimo cliente	todos os dias	21:00 a 1:00
café do porto	moinhos de vento	sim	11h ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 20h
café ventura	moinhos de vento	não	10:30 ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 18h
z café	moinhos de vento	não	11h ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 19h
press café	moinhos de vento	não	11h ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 20h
mulligan	moinhos de vento	não	17h ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 22h
tortaria	moinhos de vento	não	17h ao ultimo cliente	todos os dias	a partir das 21h
shamrock	bom fim	não	18h ao ultimo cliente	4ª a dom	20:00 as 24:00

Fazendo uma análise qualitativa de cada um deles, notamos algumas características particulares, sejam forças ou fraquezas, como segue:

Cherry Blues: possui ótima decoração, tem como diferencial principal às cervejas que são servidas, em sua grande maioria, artesanais. Possui um som um pouco alto para quem deseja conversar.

Cult: Bar temático de filmes e cenários antigos. Não possui em seu cardápio nenhum diferencial, normalmente o ar se destaca pelo som ao vivo, de ótima qualidade.

Lourival: o mais clássico “barzinho”, estilo boêmio. Possui preços atrativos e as porções servidas são fartas o que acabam por atrair jovens sem muito dinheiro para gastar sem deixar de se divertir.

Mercatto D`arte: ambiente aconchegante, já ganhou o premio Veja – melhor da cidade, como melhor bar para se estar a dois, toda a decoração está à venda.

Ossip: atualmente o barzinho mais na moda em Porto Alegre, sua calçada é um ponto de encontro dos jovens da cidade. Trabalha com cervejas artesanais e tem pizzas e empadas reconhecidas por sua qualidade. Banheiros simples e apertados.

Café do Porto: um dos mais tradicionais cafés do bairro Moinhos de Vento, possui ótimo cardápio de doces e grande variedade de cafés. Possui som ao vivo no verão.

Café Ventura: localizado no bairro Petrópolis, um reduto dos moradores da Bela Vista nos finais de tarde, freqüentada por um público selecionado, possui ótimas tortas, algumas marcas de cerveja artesanal. Os preços médios são muito altos e a relação custo/ benefício acaba um pouco prejudicada.

Z Café: com uma unidade no bairro Moinhos de Vento e uma no bairro Petrópolis, esse café é reconhecido por suas bruschettas, variedades de cafés e bom atendimento. Serve também almoço a quilo e possui grande linha de produtos.

Press Café: famoso por seus cafés, tem nos salgados seu forte no cardápio de comidas. Freqüentado atualmente pelo público mais “descolado” da cidade.

Mulligan: ambiente bonito, decoração retratando pubs ingleses, alto preço médio de produtos. Ótimo atendimento e publico freqüentador, um dos pubs da moda em Porto Alegre.

Tortaria: famosa por seus doces e por suas mesas na calçada. Ótimo lugar para ir com amigos com ótimo atendimento e publico selecionado.

Shamrock; Pub com ar irlandês, jogos como dardos e sinuca a disposição dos clientes. Diversos tipos de chopp. Atendimento deixa a desejar e ambiente com decoração simples.

5.3 Mercado Alvo

Kotler (1998) diz que a empresa que pratica segmentação de mercado reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

É natural que se busque uma segmentação de mercado, pois não há como agradar a todas as pessoas, então visando ter um melhor atendimento e especialidade da oferta diminui-se a abrangência do estabelecimento.

A partir das idéias iniciadas com o conceito do negocio, sua decoração, localização, e sua linha de produtos, o público alvo primário do Azimute Café são pessoas entre 20 e 40 anos de idade, pertencentes às classes A e B e que tenham o habito de comer fora, e vida social ativa.

A idade foi escolhida em função de desejarmos ter um publico de bom poder aquisitivo, que goste de boa música e ambientes ruidosos, com bastante gente mais sem abrir mão de conforto, bons produtos e ótimo atendimento.

O sucesso de locais como o Z Café e o Press Café, que possuem público alvo semelhante ao do Azimute Café e que não conseguem suprir a demanda por cafés e happy hours, nos faz crer que um ambiente com ótima linha de produtos, serviços agregados e bom atendimento possui grande oportunidade de mercado.

5.4 Vantagem Competitiva

Quando se busca vantagem competitiva, não se deve buscar apenas uma qualidade que diferencie a empresa e sim um conjunto de atributos que sejam de

fácil percepção ao cliente. A partir do momento que um empreendimento tem essa série de atributos é fica muito mais difícil de ser copiado, ou até de ter suas qualidades aprimoradas, pois o processo torna-se difícil e muito trabalhoso para quem copia.

Essas vantagens competitivas precisam ser mantidas e constantemente aprimoradas pelos empresários, e novas vantagens devem ser buscadas sempre, para que o cliente possa perceber sempre esses atributos mantendo o empreendimento competitivo.

Traremos do Azimute Bar alguns diferenciais e os adaptaremos ao Café e seu funcionamento, mas também desenvolvemos alguns atributos que devem diferenciar o Azimute Café de empreendimentos do entretenimento, conforme segue:

- ✓ Alto valor percebido pelo cliente com detalhes como música, higiene, atendimento, ambiente e segurança;
- ✓ Cardápio com farta linha de produtos, alicerçado na qualidade de ingredientes e adaptado ao gosto do público alvo;
- ✓ Serviços como ambiente wireless, com total conforto para trabalho;
- ✓ Eventos como exposições, catálogos de moda, entre outros, que darão ao Café visibilidade, oferecendo ao cliente entretenimento diferenciado.

5.5 Riscos

Todo e qualquer negócio a ser inaugurado ou em pleno funcionamento envolve uma série de riscos inerentes aos níveis de tomada de decisão.

Quando se trata em empreender, os riscos se tornam ainda maiores, pois a vida pessoal do tomador de decisão por ser afetada pelos resultados de sua vida profissional.

A literatura divide os riscos em ambientais: políticos, legais e econômicos; comportamento: moda e sociais e riscos internos, que são os riscos judiciais, administrativos, societários, de mão de obra e suprimentos.

Risco político pode ser a mudança de alguma regra econômica ou legal que venha a influenciar o andamento da empresa. Riscos econômicos são os mais difíceis de serem contornados pois envolvem financeiramente o negócio, como por exemplo, congelamento de preços, recessão, desemprego, inflação. No âmbito legal, uma questão muito importante é a liberação de alvarás e licenças de funcionamento, pois sem essas um empreendimento por melhor que seja, por mais sucesso que faça será fechado.

Os riscos de comportamento e de moda são os mais difíceis de serem medidos, dimensionados ou até previstos. Quanto a esses riscos, um forte trabalho de marketing, com formadores de opinião, reportagens em cadernos especializados ajudam a minimizar e facilitar o trabalho, mesmo que isso não seja garantia de sucesso.

Riscos internos como o próprio nome diz, são aqueles que estão dentro dos limites e atividades da empresa. A melhor forma de minimizá-los e até extingui-los é ter uma gestão atenta, alinhada em nível de pensamentos e idéias dos sócios e com uma cobrança muito forte a nível gerencial.

Com isso evitamos negligências na parte administrativa, nos controles do dia-a-dia, na busca da melhor mão de obra e fornecedores de nossos produtos. Tendo uma atitude correta perante aos funcionários quanto aos direitos legais se evita algum tipo de passivo trabalhista, que traz desgaste junto aos outros funcionários e evita gastos desnecessários.

Assim como no Azimute Bar, as constantes reuniões com os sócios, o planejamento de cada ação, os controles rígidos e ostensivos tendem a minimizar a ocorrência dos riscos anteriormente citados no Azimute Café.

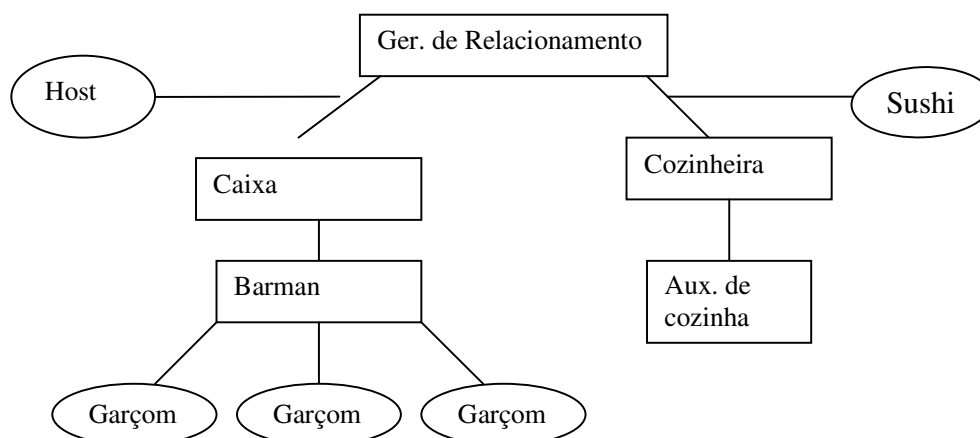
6. ESTRUTURA

6.1 Organograma funcional

No Azimute Café buscaremos ter uma estrutura enxuta em termos de quadro funcional como forma de manter a competitividade sem perder a excelência no atendimento. A carga tributária sobre um profissional de serviços também é um aspecto a ser levado em consideração.

Conforme o organograma abaixo, teremos um caixa, um *host* (pessoa responsável por receber e acompanhar os clientes até suas mesas), um gerente operacional e de relacionamento (um dos três sócios), um responsável pela cozinha e um auxiliar do mesmo, um barman e três garçons.

Serviços como *sushiman* serão terceirizados de acordo com a parceria com a Heiansushi, uma famosa marca de *sushi delivery* porto-alegrense.



6.2 Gestão de RH

Utilizando-se da experiência adquirida em dois anos de Azimute Bar, a política de recursos humanos no Azimute café será a de pessoas extremamente capacitadas em sua função, identificadas com a empresa e seus resultados, a fim de crescer profissionalmente fazendo com que a empresa cresça em seu mercado de atuação.

Com relação à remuneração dos funcionários, no Azimute Café será pago um salário fixo com reajustes de acordo com o crescimento do empreendimento, a filosofia é fazer com que o funcionário veja seu salário subir à medida que a empresa cresce para que ele se sinta valorizado e recompensado pelo seu trabalho.

Todos os funcionários receberão uma descrição de seus cargos, com responsabilidades e deveres, modo de operação do café, antes, durante e depois do expediente.

A responsável pela cozinha, deve possuir certa experiência em cozinhas de restaurante mesmo sabendo que o café não possuirá cardápio muito elaborada na questão de pratos, mas que exigirá excelência no preparo da comida a ser servida. Será a responsável pela organização da cozinha, estabelecimento dos processos dentro da mesma como forma de torná-la ágil sem perder a qualidade na preparação dos pedidos. Terá uma auxiliar como forma de facilitar o

andamento dos processos, assim como gestão de estoques, planilhas de pedidos, planilhas de erros e tudo que for do “universo” cozinha.

O barman será o responsável pela parte de bebidas do bar, tudo o que se referir a bebidas, desde os *drinks*, até os sucos será de responsabilidade do mesmo, até mesmo o auxílio aos garçons, na parte de refrigerantes e chopps. Este precisará ter experiência em atendimento de bar assim como curso de barman, conhecimento e preparação de *drinks*.

Seguindo a política do Azimute Bar, onde os garçons são os grandes responsáveis pela manutenção e conquista de novos clientes, no café também teremos grande cuidado na escolha destas três vagas que consideramos de suma importância para o sucesso do estabelecimento. Serão três pessoas necessariamente bem apessoadas, com grande facilidade de relacionamento com pessoas, ágeis, eficientes, com conhecimento de cartas de vinho e pró-atividade para aprender sobre sushis e cafés, a fim de melhor atender os clientes, dominar o cardápio e poder surpreendê-los sempre com sugestões, quando forem solicitados.

Dividiremos o café em três setores cada um com capacidade inicial para 25 pessoas, onde cada garçom será responsável por uma área, atendendo a mesma do início ao final da noite. Estudo sobre atendimento de restaurantes diz que o número ideal de pessoas por garçom é de no máximo 35, ou seja, sete mesas com cinco pessoas cada. Como temos nosso foco no atendimento e encantamento do cliente, trabalharemos um pouco abaixo um pouco abaixo do nível ideal.

O *host* será o cartão de visita do bar, muito provavelmente do sexo feminino, muito bem apessoada, simpática, ágil e que já tenha alguma

experiência com trabalho com público. Teremos foco em estudantes de Relações Públicas que vejam no bar uma oportunidade de crescimento profissional, pois esse *host* será o responsável por manutenção do cadastro de clientes, envio de *newsletter* com as novidades do cardápio, eventos que se realizarão no bar e eventuais promoções. Uma pessoa com boa capacidade de desenvolver junto com o gerente de operacional e de relacionamento toda à parte de pré e pós-venda assim como toda a comunicação do café.

O gerente de operações e relacionamento deve ser um dos sócios do bar, para dar aos clientes a sensação de importância ao serem atendidos pelo mesmo e ao mesmo tempo poder ter olhos em todos os setores e processos do café fazendo com que seu funcionários trabalhem sempre sob a batuta do “dono”, trazendo-o para o mesmo plano dos funcionários, demonstrando a importância do trabalho de cada um e motivando-os sempre.

A folha de cada funcionário teria os seguintes valores: R\$ 550,00 para a responsável pela cozinha; R\$ 450,00 para a auxiliar; R\$ 550,00 para os garçons e R\$ 600,00 para barman e *host*.

6.3 Localização

A localização de um estabelecimento de entretenimento é de vital importância para o sucesso e crescimento do mesmo. A localização é determinante também no conceito que trará ao seu empreendimento, pois existem as necessidades de adaptação ao conceito de onde a empresa estará inserida, o tipo de cliente que frequenta, a classe social, o nível de exigência, de

escolaridade, a idade, a aceitação ao novo. Enfim são diversos os atributos que a localização traz consigo.

A partir de uma nova localização e de um novo conceito, desejaremos ampliar ainda mais o leque de atendimento do Azimute Café trazendo do bar os clientes fiéis e freqüentadores conhecedores da marca e seus conceitos, e pelo Café buscar novos clientes, em uma nova região da cidade, fazendo com que os mesmo tenham mais de uma opção a seguir. E por serem conceitos complementares, por que não desfrutar dos dois locais em uma só noite.

A decisão sobre a localização será feita apenas um mês antes da data prevista para a inauguração a fim de minimizar custos com as portas ainda fechadas. Mas alguns quesitos serão obedecidos na escolha do novo local, como a facilidade de acesso e estacionamento, para isso, será desenvolvida uma grande pesquisa antes da escolha do local. O ideal seria um bairro com grande densidade de casas e escritórios e com público com grande poder de compra e formação de opinião.

Como o bar está instalado no bairro Cidade Baixa, reduto da boemia porto-alegrense, e levando em consideração as características citadas anteriormente, escolhemos o bairro Moinhos de Vento para receber o Azimute Café, pois podemos verificar nos hábitos do nosso público alvo o movimento de happy hour no bairro Moinhos de Vento seguido de “noite” na Cidade Baixa, onde hoje se encontram os melhores bares da cidade.

Com todo o movimento que o bairro possui nos finais de tarde, logo após o expediente e nos finais de semana, vemos ali uma boa oportunidade de consolidação da marca e por conseqüência o sucesso do estabelecimento.

O bairro atende todas as características consideradas essenciais e ainda conta com a fama de possuir os melhores cafés e happy hours da cidade, com

publico de grande poder aquisitivo e que receberia muito bem a idéia do café mais ao estilo americano, um café mais completo, onde se fica mais tempo dentro pelo leque de opções que ele oferece.

6.4 Ambiente

Como o nome, conforme explicado na definição do negócio, vem de uma medida muito usada em navegação, teremos um café com decoração toda temática baseada em cores, quadros, fotos que nos levem a tranqüilidade dos passeios de barco, belas paisagens e um clima de tranqüilidade e conforto para os clientes.

Alem do ambiente, buscaremos ter no cardápio outro diferencial do Azimute Café, um cardápio farto de opções de petiscos, mas também com alguns pratos prontos, servidos a francesa para aqueles que desejarem jantar e não apenas “beliscar”. No cardápio de bebidas, a parceria com a AmBev, que já possuímos no Bar e estenderemos ao café, é o diferencial na parte de cervejas, por possuir e distribuir as melhores e mais valorizadas marcas de cerveja do mercado. Além das cervejas, buscaremos ter uma carta de vinhos variada com as melhores opções em vinhos já consagrados.

Receitas de cafés e de chocolates quentes estarão incluídas em nosso cardápio de inverno. Assim como saladas e sanduíches frios no cardápio de verão.

Um espaço com conexão de Internet *wireless* juntamente com alguns sofás e pufs pode propiciar aos clientes um ambiente agradável para “navegar” na *web*, assim como para uma boa leitura, seja de jornais, revistas ou até o livro de estudos ou de cabeceira hábito muito comum em grandes metrópoles mundo afora. Em parceria com a Asys Computadores, o café contará com Laptops,

mesas funcionais para laptops, que serão apresentadas ao público divulgando assim a marca e trazendo um maior número de conhecedores desse produto inovador, podendo aumentar o volume de vendas pela exposição do mesmo.

Buscaremos parcerias com algumas das melhores lojas de Porto Alegre para a apresentação de coleções de roupas trazendo para o café uma agenda social repleta, aumentando o volume de clientes a frequentar o estabelecimento e aumentar também o tempo de permanência e por consequência o consumo dos mesmos.

Com a chegada da primavera e das tardes mais longas e da vontade das pessoas em permanecer mais tempo na rua, traremos alguns músicos, para uma roda de violão no Café a fim de promover um happy hour mais longo e um clima de descontração, um anti - stress para os frequentadores depois de um dia longo de trabalho.

Outra idéia a ser desenvolvida no Café são as exposições de fotos e quadros de viagens ao redor do mundo o que trará ao café sempre um ar de decoração nova, sempre uma novidade para os clientes. Essas exposições serão viabilizadas por parcerias com agencias de viagens e artistas que tenham como sua inspiração paisagens voltadas ao tema central do Azimute Café.

6.5 Infra – estrutura

Na parte de infra-estrutura entram todos os utensílios necessários para o desenvolvimento das atividades do Café, desde a montagem de sua cozinha até o número de talheres necessários.

Através de pesquisa de preços e definição de parceria, a Loja Knetig, situada na Avenida Farrapos será a nossa fornecedora dos materiais necessários para o bom andamento do café.

Visando facilitar a tarefa de estimar as necessidades de materiais, dividimos o bar em quatro grandes grupos: salão, bar, cozinha e outros.

7. ESTRATEGIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

7.1 Cardápio

O desenvolvimento do cardápio do Azimute Café foi um ponto muito discutido para que se pudesse chegar ao cardápio mais completo tanto na questão nutricional como na questão de sabores e receitas.

Basicamente, teríamos dois cardápios, um com os petiscos, barcas de sushis e bebidas, incluindo-se os drinks e um específico para carta de vinhos, espumantes e destilados.

Alem do cardápio normal, o Azimute Café terá a adaptação às estações do ano, com pratos e *drinks* que se encaixem a estação do ano em que estamos. Por termos um inverno rigoroso e verões bem quentes, numa espécie de quadro negro, estarão as “sugestões da estação”, que seriam como sugestões do *chef*, especiais para aquela época do ano em que estivermos e só vendidas naquela estação.

7.1.1 Petiscos e refeições

Segue um cardápio resumido, em forma de itens para que fique facilitado o entendimento:

Bruschettas: com olho vermelho picante e ervas finas, servidas em porções de seis ou doze

Quibes

Pães de queijo (Forno de minas): servidos em porções de seis ou doze

Tabua de queijos e frios

Pastas diversas: acompanham mini pães

Pizza Broto: cortado tipo “xadrez”, em sete sabores diferentes

Mussarela, Quatro Queijos, Mafiosa, Toscana, Margueritta, Morangos com Nutella, Chocolate com Nozes.

*todos os sabores de pizza receberão a descrição de seus ingredientes no cardápio.

Hamburguinhos: hamburgers em miniaturas, servidos em porções de seis ou doze unidades.

Polenta com queijo

Onion rings: anéis de cebola

Porção de batata frita.

Sanduíches frios e quentes: no cardápio existirão dois sanduíches quentes e dois frios com descrição e nome específico para os mesmos.

Refeições: serão 6 tipos de pratos servidos a francesa, para uma pessoa, que também receberão nome e terão sua descrição completa no cardápio.

Barcas de sushis: barcas de sushi com 12, 24, 36, 48, 60 e 72 peças distribuídos em diferentes tipos, feitos na ilha de sushi, que ficará no salão onde os clientes poderão acompanhar a preparação dos mesmos.

7.1.2 Bebidas e carta de vinhos

No Azimute Café, teremos seis tipos de cafés quentes e quatro tipos de cafés frios, todos eles receberão a sua descrição no cardápio, com ingredientes utilizados e seu nome específico.

Toda a linha de refrigerantes e cervejas Ambev será comercializada, com foco principal nos diferentes tipos de cerveja Premium, Bohemia, Serramalte e Original, cervejas mais encorpadas para paladares mais exigentes. No inverno, a cerveja “morena”, mistura de cerveja preta e clara, será uma das sugestões da estação.

A carta de vinhos e espumantes contara com grande variedade de bebidas, para todos os tipos de exigências e paladares de forma a agradar os diversos tipos de clientes que freqüentarem o Café, a idéia de ter na carta de vinhos uma referencia por qualidade e diversidade de vinhos pode ser um importante diferencial na fidelização de clientes mais exigentes. Esses vinhos serão comprados por consignação, como forma de evitar imobilizar valores altos em estoque, tirando do Café o poder do custo de oportunidade.

Teremos também diversos tipos de destilados e drinks, buscando também ser referencia por possuir alguma bebida mais exótica e difícil de ser encontrada. Na questão drinks, além dos tradicionais e já batidos drinks, na sugestão da estação, se encontrarão alguns drinks específicos de criação do Azimute Café, produzidos somente naquela época do ano, de forma a dar algum charme a bebida a ser servida.

7.2 Almoço

O almoço será um produto a ser desenvolvido e oferecido pelo Azimute Café após alguns meses de funcionamento.

Inicialmente, o Azimute Café abrirá às 17 horas e funcionará até o horário de saída do último cliente, funcionando basicamente como happy hour a fim de fazer com que os clientes conheçam a marca, seu posicionamento, os serviços oferecidos e os diferenciais competitivos.

À medida que o volume de clientes for aumentando, a marca se tornando conhecida, “novidades” como o almoço, aparecerão aumentando o período de funcionamento, otimizando a estrutura física do Café e aumentando sua rentabilidade.

Queremos ter no almoço um complemento às atividades noturnas do empreendimento, mas que também tenha a identidade do Café, com produtos selecionados, sem grande variedade porém com ingredientes-chaves e de grande qualidade.

O almoço ao contrário do que é servido à noite, seria self service, um buffet com variedade de saladas, algumas verduras recém lavadas, cruas, e um ou duas combinações de saladas um pouco mais elaboradas, quatro guarnições, e os três tipos de carnes, peixe, frango e carne vermelha, cortados em escalopes, sempre gralhados e o peixe empanado pois são formas de atender ao maior número de clientes possíveis, evitando molhos e ingredientes que não tenham boa aceitação.

O cardápio do almoço seria desenvolvido em parceria com a empresa Nutrifit, empresa nova no ramo de nutrição personalizada, que assinaria nosso cardápio de almoço buscando maior divulgação de sua marca e seus serviços.

A idéia de almoço self service se deve ao maior reaproveitamento das sobras do dia anterior, pois novos pratos podem ser criados sem que se perca a qualidade e o sabor dos produtos.

O valor seria cobrado como taxa única, ou seja buffet livre para pratos quentes e sobremesas, cobrados em separados.

Com o almoço, desejamos abrir o leque de clientes, pois muitos não farão parte do público que frequentará o Café no seu período noturno, por não possuírem o hábito de sair à noite, por preferirem suas casa após o trabalho ou por não gostar de comer em restaurantes. O almoço é uma nova oportunidade de fidelizar o cliente e fazer com que ele conheça a marca Azimute por completo, gostando do ambiente durante o dia ele pode querer voltar ali à noite, levar a família ou os amigos para algum tipo de comemoração especial, ou até mesmo uma reunião corriqueira ou uma confraternização entre funcionários da empresa pós-expediente.

Alem disso, desejamos que com o almoço e seu fluxo de clientes ao meio dia possamos pagar grande parte dos custos fixos do Café, fazendo com que à noite e seu ticket médio maior trabalhe menos pressionada pagando apenas custos variáveis, possibilitando uma rentabilidade maior e um retorno de investimento mais rápido.

7.3 Serviços

Todo e qualquer produto que se comercialize, possui um ou mais serviços agregados em sua comercialização. Correntes da Administração, como Albrecht (2002), defendem que o serviço é um produto em si e é tão importante quanto àquilo que se esta comercializando.

O serviço é tão ou mais importante quanto o produto, pois um serviço de qualidade não só encanta ou surpreende o cliente, é uma ferramenta importantíssima na fidelização do mesmo, um ótimo serviço gera marketing espontâneo e por conseqüência, amantes de um determinado local. Ter apenas um bom produto não basta é necessário possuir um algo mais para buscar um diferencial competitivo e um grande passo para esse diferencial é possuir um serviço sempre muito eficiente.

Segundo Albrecht (2002), a administração de serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior, de modo que este passe a ser um dos pilares do desenvolvimento de um determinado negocio. É uma filosofia, uma mentalidade que deve ser implantada e focada para que com o passar do tempo se torne habito, um conjunto de métodos.

Num empreendimento de entretenimento, como é o caso do Azimute Café, o serviço prestado não é só o atendimento dos garçons no salão, e sim, a elaboração dos produtos solicitados, o prazo de preparo, as condições que chegam à mesa, a organização e limpeza dos mesmos.

No Azimute Café ofereceremos uma serie de serviços aos clientes visando aumentar o tempo de permanência dos mesmos dentro do Café, o aumento do consumo e principalmente buscar nesses serviços um diferencial mercadológico importante.

Um dos serviços que consideramos mais importante e que usando o exemplo dos cafés americanos e europeus aumenta o tempo de permanência dos clientes dentro do estabelecimento e estimula o consumo é o ambiente todo ter conexão wireless, o cliente com seu laptop poderá ficar conectado a Internet o tempo todo que estiver dentro do café, poderá sentar ali simplesmente para trabalhar, em alguma das poltronas, fazendo uso de uma Laptable, estará confortavelmente acomodado para trabalhar, bater papo, ou simplesmente efetuar alguma pesquisa.

No Azimute Café desejamos efetuar constantemente exposições de obras de artistas gaúchos bem como exposições de fotos, esculturas, todas elas

comercializáveis, a fim de estar sempre renovando a decoração, dando um ar dinâmico, de novidade continua fazendo com que o cliente nunca saiba o que irá encontrar ao ir ao Café.

O mais importante é estar sempre desenvolvendo projetos de serviços agregados visando encantar o cliente, fazer com que o mesmo perceba esse foco do café e valorize o mesmo por isso tanto ou mais do que pela comida servida.

Esses serviços são uma forma de interagir com o cliente, trazê-lo para o ambiente do Café, e com isso mapear novas oportunidades a partir do feedback que os mesmos passam de atendimento, decoração, na simples conexão de Internet. Buscar novos serviços a serem implementados, bem como manter, melhorar ou simplesmente lapidar um determinado serviço já oferecido.

É sempre importante a participação do cliente nessa questão de serviços, do feedback que ele possa trazer ao Café, pois o correto mapeamento dessas oportunidades pode trazer ao empreendimento serviços importantes, diferenciais importantes aos olhos do cliente, antes jamais pensados usando simplesmente a criatividade.

Existem também serviços importantíssimos e que não podem deixar de trabalhados pelo proprietário de qualquer ambiente de entretenimento, são os chamados serviços externos, que trazem extrema comodidade ao cliente e ajudando em um processo de decisão do “aonde ir?!?!”

É muito importante o cliente conseguir informações sobre o Café em algum tipo de mídia, o site na Internet, com localização por Google, ou até em sites de fotos e dicas com avaliação do Café, podem dar ao cliente uma primeira impressão do ambiente e do conceito do empreendimento.

Uma questão muito importante e que não pode ser esquecida é a facilidade para estacionar, esse benefício é hoje muito valorizado pelos freqüentadores de restaurante, Bares e Cafés principalmente no período da noite. Um convênio com estacionamento, de preferência fechado e coberto e com serviço de manobrista opcional pode trazer ao cliente a sensação de conforto e da atenção do estabelecimento com ele.

Na saída do estacionamento até o Café é muito importante a presença de um segurança, a fim de que as pessoas tenham tranquilidade ao estacionar, e também quando forem retirar seus veículos, a simples presença do mesmo, bem como o acompanhamento dos clientes até o carro se observado alguma situação de maior risco.

Na chegada do cliente ao estabelecimento o Host ou a Hostess contratada, receberá os clientes, apresentando o Café àqueles que estão indo pela primeira vez bem como direcionando para as mesas, enfim, buscando “quebrar o gelo” e causar uma ótima primeira impressão.

Assim que o cliente se acomodar à mesa o cliente já deve ser apresentado ao cliente pelo garçom responsável pela mesa, a apresentação do mesmo de maneira informal pode dar um ar de maior intimidade e confiança ao cliente, salientar que o mesmo está capacitado para alguma dica ou sugestão é sempre importante.

No cardápio do estabelecimento pode estar uma ótima oportunidade de negócios, pois o cliente visualiza o mesmo por um longo período de tempo e mais de uma vez durante a noite, por isso, um cardápio completo, de fácil visualização e entendimento pode trazer além de uma satisfação e agilização do pedido alguma oportunidade de negocio. Pois é um veículo impresso de comunicação entre o estabelecimento e o cliente, um canal aberto de comunicação onde se pode comunicar uma promoção, uma sugestão, uma programação especial uma simples divulgação dos parceiros do Café em troca de algum benefício nas parcerias a serem desenvolvidas.

Ao efetuar o pedido, o cliente testa um dos serviços mais básicos e importantes de qualquer estabelecimento, pois desde o entendimento do garçom sobre o cardápio, passando pela execução do mesmo, o prazo de entrega, a apresentação e a maneira com que é servido, o pedido passa a ser teste maior de fidelização do mesmo, pois se este é bem sucedido, surpreendendo o cliente, a chance do mesmo sair satisfeito do Café passa a ser muito grande, e a chance de se tornar um cliente fiel fica ainda maior.

Outro serviço muito importante que deve ser tratado com grande atenção são os banheiros do estabelecimento.

Primeiramente porque é o primeiro indicador da sanidade do local, passa a impressão de limpeza de todo o estabelecimento, um banheiro sempre impecavelmente limpo e bem apresentável em seus materiais e na questão de funcionalidade traz ao cliente uma boa impressão geral do ambiente em que ele se encontra.

Os banheiros podem trazer a identidade do lugar, ser simplesmente uma extensão do salão e trazer algum objeto de decoração diferente ou uma cor diferente que chame a atenção do cliente. Não precisa ser aquele ambiente sem vida destoando do resto do salão simplesmente por ser separado por uma porta.

O banheiro temático ajuda na divulgação do conceito do Café bem como no fortalecimento da marca, o cliente precisa reconhecer os detalhes do ambiente e a partir dessa boa impressão gerar o marketing espontâneo, ou de boca a boca, de grande eficiência no processo de fidelização e prospecção de clientes.

Quando o cliente a conta, é importante a agilidade no processamento da solicitação do cliente, pois alguns desejam realmente se retirar do estabelecimento tão logo façam a solicitação, o cafezinho ou chá, deve ser oferecido tão logo os clientes terminarem sua refeição e não quando os mesmos efetuarem o pedido da conta.

No fechamento da mesa o contato do atendente com o cliente é sempre importante para balizar o atendimento e na saída o último contato, do Host ou Hostess, buscando saber as impressões gerais do cliente sobre ambiente, qualidade do que foi pedido, eficiência no atendimento, prazos de espera, uma conversa informal que com certeza traz grandes resultados para qualquer estabelecimento.

8. PLANO OPERACIONAL

8.1 Cadeia de Suprimentos

O mercado atual, cada vez mais ágil e globalizado, de clientes que exigem produtos e serviços cada vez mais qualificados, faz com que as empresas estejam sempre em constante desenvolvimento para que possam responder de maneira imediata possíveis e cada vez mais constantes variações de mercado.

Hoje em dia só ter foco no cliente não é o suficiente, é necessário que a empresa esteja preparada em todas as esferas para fazer com que suas respostas sejam mais rápidas e confiáveis.

Os serviços das empresas precisam ser cada vez mais eficientes e a partir disto, a cadeia de suprimentos e seus sistemas integrados, fluxo de informações e a comunicação entre fonte e usuário deve ser perfeita evitando dificultar o fluxo de processos e serviços.

A cadeia de suprimentos possui grande importância no funcionamento de um Café por exemplo, seja na escala operacional, financeira ou estratégica.

Operacionalmente falando, na questão de se encontrar fornecedores confiáveis, que tenham um produto de qualidade e que o entreguem com preço justo e principalmente pontualidade.

Na parte estratégica do negócio deve-se sempre zelar pela cooperação entre as empresas, e não competição, os fornecedores têm que entender que o crescimento do negócio faz com que eles cresçam juntamente, constrói-se uma

relação de confiança e com bases vantajosas para ambos os lados, privilegiando o crescimento mútuo.

No âmbito financeiro, a partir do momento que se desenvolvem parcerias longas e de confiança com fornecedores, mais prazo, diminuição de margens e descontos são conseguidos, trazendo melhor fluxo financeiro pela diminuição de custos.

No momento em que a empresa conseguir fazer com que estas três esferas trabalhem de modo eficiente e contínuo, sem quebras, estará tornando a cadeia de suprimentos em vantagem competitiva.

8.2 Gestão de estoques

Como já trabalhamos no Azimute Bar desejamos trabalhar no Azimute café com menor estoque possível. Tendo em vista que a linha de produtos é bem maior e com alguns com perecibilidade alta, os níveis de estoque ser baixo, dentro de determinadas estimativas de demanda são necessários.

É preciso conhecer os ingredientes de cada prato e as quantidades dos mesmos, como se tivesse uma ficha técnica de cada item do cardápio a fim de poder quantificar as necessidades de matérias primas e sub-itens visando evitar desperdício e por consequência perda de dinheiro em estoque imobilizado e mal aproveitado.

Hoje em dia existem softwares extremamente eficientes que ajudam a controlar estoques, geram relatório de acompanhamento de consumo, custos de cada prato e baixa de níveis de produtos estocados. Esse acompanhamento é de vital importância não só para uma melhor gestão de estoques, mas também com o auxílio da equipe da cozinha entender melhor o fluxo de funcionamento, melhorar

o controle de produtos e cercar de segurança quanto a furtos, erros de contagem ou contabilização em sistema.

Com a diminuição do valor financeiro em estoque, o capital de giro fica em sua plenitude para aproveitamento ou até para a formação de alguma reserva a ser utilizada para algum motivo especial com o passar do tempo.

8.3 Produção

A produção dentro de um Café se baseia basicamente em sua cozinha, ou seja, transformar matérias primas em pratos prontos a serem servidos. Dentro deste pensamento a cozinha de um café deve funcionar como qualquer sistema de produção, com tarefas divididas, mão de obra especializada, controle de seus resultados e desperdícios.

Na cozinha do Azimute Café, a linha de produção terá de obedecer a princípios de multifuncionalidade, a fim de que possamos otimizar espaços e minimizar o tempo ocioso dos funcionários dentro deste processo produtivo.

A pessoal responsável pela cozinha gerenciará estes processos, por ser uma cozinha mais simples, com grande parte de seus produtos pré-prontos, precisando apenas ser assados, fritos ou descongelados, ela e sua auxiliar se dividirão em tarefas de modo que a cozinha possa manter padronização de processos, buscando eficiência e agilidade na execução de suas tarefas.

A gestão dos estoques também será feita pela equipe responsável pela cozinha, a fim de evitar ao máximo o desperdício, trabalhar com estoques reduzidos mas que conseguiriam suportar picos de demanda sem interferir no bom funcionamento do Café.

Quando o Café passar a servir almoço, a contratação de mais uma auxiliar será necessária, pois teremos uma cozinha um pouco mais elaborada com processos mais demorados e que precisariam de mais pessoas a fim de manter um bom funcionamento a partir de uma nova divisão de trabalhos específica para almoço.

O serviço da cozinha pode ser basicamente dividido em três partes, na pré-preparação da matéria prima que deverá ser utilizada no expediente. O serviço em si e o fechamento do dia, que é a limpeza do ambiente e os pedidos a serem realizados para o próximo dia.

Uma cozinha bem equipada, com processos e rotinas bem definidas pode e deve ser pequena e com pouco pessoal a fim de que tudo esteja perto, ao alcance de quem trabalha nela minimizando prazos de execução de pedidos e fazendo com que a produção possa sempre manter sua qualidade mesmo em picos de movimento e produção.

8.4 Atendimento ao público

O atendimento ao público é de vital importância em estabelecimentos de entretenimento, atender bem o cliente é um dos principais fatores de sucesso de qualquer estabelecimento, e é ainda mais importante quando este estabelecimento trabalha com *foodservice*.

Esse atendimento deve seguir o padrão de público e o padrão do estabelecimento, não existindo regra entre certo e errado, o mais importante é fazer com que o cliente se sinta bem, se sinta à vontade dentro do estabelecimento. E muitas dessas impressões passam por um bom atendimento, onde o cliente se sinta confortável ao ter contato com qualquer colaborador do empreendimento.

No Azimute Café, desde a chegada do cliente, o primeiro contato com o segurança na rua, com a hostess, os garçons, até o fechamento da conta, o foco no atendimento estará presente, a informalidade, o trato pelo nome, o sorriso no rosto e a disposição para atender a todas as solicitações do cliente, assim acreditamos que os clientes possam se sentir valorizados e encantados pelo atendimento prestado em todas as instancias do Café.

Vale ressaltar aos colaboradores de que todos eles são os proprietários do Café, levam a identidade e a proposta do mesmo quando estão em contato com o cliente.

Visando garantir um atendimento uniforme e levando tudo aquilo que a organização acredita, deve ser ministrado um curso para todos os colaboradores, um curso em geral com histórico, missão e valores e um curso específico para cada um com algumas dicas de sua função, a melhor maneira de abordar o cliente. Um polígrafo explicativo, como se fosse um manual de conduta do colaborador dentro de seu ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante é o acompanhamento de cada funcionário pelo gerente de relacionamento e operações, durante seu expediente, ajudando-o a executar sua função e ao mesmo tempo mostrando a melhor maneira de agir e trabalhar em determinadas situações por mais que elas sejam corriqueiras de seu dia a dia, isso passa uma segurança muito grande ao colaborador por ele saber a maneira com que seu superior direto gostaria que agisse para que o mesmo estivesse de acordo com todos os conceitos, com toda a “idéia” do empreendimento.

O conhecimento dos colaboradores do cardápio, principalmente garçons e barman é de vital importância para o sucesso no atendimento, saber explicar com segurança cada drink, falar com desenvoltura sobre vinhos e se possível dar até algumas sugestões de pratos e bebidas passa a segurança ao cliente de um bom atendimento e este também se sentirá mais seguro para efetuar um pedido e mais confortável em sua visita ao Café.

Todos esses cuidados com atendimento e com foco na satisfação do cliente devem surtir resultados bastante positivos, como por exemplo, o aumento do tempo de estada do cliente no Café, o aumento do numero de clientes fieis e com o passar do tempo um aumento em termos de lucratividade e ocupação do empreendimento.

9. PROJEÇÃO DE VENDAS

Toda e qualquer projeção de vendas que se deseja efetuar deve basear-se em algumas questões fundamentais. Como, local onde o empreendimento se encontra, poder aquisitivo daqueles que freqüentarão, o tamanho do local, índice de ocupação ou seja, fundamentos específicos e que possam balizar os raciocínios para uma boa e real projeção.

Na projeção de vendas do Azimute Café foram utilizadas três premissas básicas para estimar a projeção de vendas. Ticket médio projetado, nível de ocupação do estabelecimento e capacidade do mesmo. Essas três premissas aliadas aos horários e dias de funcionamento podem dar uma noção real de um faturamento a ser atingido.

O calculo de faturamento médio e projeção de vendas foi todo efetuado a partir de um ambiente com capacidade de oitenta pessoas, divididos em vinte mesas para quatro pessoas.

O ticket médio, foi estimado a partir de uma pesquisa de mercado efetuada em estabelecimentos de mesmo padrão, no bairro Moinhos de Vento, através de visitas, como usuário de alguns locais e por comentário de usuários em outros. Chegamos ao valor de r\$ 22,00 por pessoa, já incluindo a taxa de serviço, esse valor daria direito a duas cervejas e um petisco.

Consideramos o funcionamento em 26 dias do mês, ou seja, uma folga semanal. Trabalhando das 11 da manhã as 3 da tarde no horário de almoço e a partir das 17 horas já com a formatação noturna.

A taxa de ocupação do estabelecimento é quanto percentualmente à capacidade do estabelecimento é utilizada diariamente, combinadas com as premissas já expostas irão compor o número de frequentadores do Azimute Café por semana. Essa taxa foi estimada com um trabalho forte de marketing pré-inauguração que daria ao Café uma exposição de mídia desde sua inauguração. Mesmo assim preferimos projetar uma taxa de ocupação bastante conservadora e crescente à medida que os clientes passarem a conhecer o Café.

Num cálculo estimado, a multiplicação do público médio total da semana pelo ticket médio projetado irá apontar a receita de vendas semanal da empresa. A partir deste, multiplicaríamos o faturamento semanal e teríamos o faturamento mensal projetado.

	Pax semana	Ticket médio	Fat semana	Fat mês
Março	482	R\$ 22,00	R\$ 10.610,64	R\$ 42.442,55
Abril	460	R\$ 22,00	R\$ 10.125,00	R\$ 40.500,00
Mai	511	R\$ 22,00	R\$ 11.250,00	R\$ 45.000,00
Junho	563	R\$ 22,00	R\$ 12.375,00	R\$ 49.500,00
Julho	614	R\$ 22,00	R\$ 13.500,00	R\$ 54.000,00
Agosto	665	R\$ 22,00	R\$ 14.625,00	R\$ 58.500,00
Setembro	716	R\$ 22,00	R\$ 15.750,00	R\$ 63.000,00
Outubro	767	R\$ 22,00	R\$ 16.875,00	R\$ 67.500,00
Novembro	818	R\$ 22,00	R\$ 18.000,00	R\$ 72.000,00
Dezembro	920	R\$ 22,00	R\$ 20.250,00	R\$ 81.000,00
Janeiro	511	R\$ 22,00	R\$ 11.250,00	R\$ 45.000,00
Fevereiro	511	R\$ 22,00	R\$ 11.250,00	R\$ 45.000,00

Tabela 1 – Projeção de vendas

A partir desta planilha projetamos para o Azimute Café um faturamento anual de r\$ 663.442,55. Para os anos seguintes, com consolidação da marca, ajustes no cardápio, novos produtos e reajustes de preços, consideramos um crescimento na ordem de 8 a 10% ao ano.

10. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é parte essencial dentro do desenvolvimento de um plano de negócios para uma nova empresa. A partir de revisão literária dos maiores nomes do marketing já exposta na revisão bibliográfica desse trabalho desenvolvemos a metodologia deste plano buscando ter no marketing uma das mais fortes ferramentas para o sucesso deste empreendimento.

Primeiramente, alinhamos os objetivos do marketing aos objetivos estratégicos e gerenciais do Azimute Café. Ao definirmos esses objetivos buscamos as melhores estratégias para que pudéssemos desenvolver um plano de ação. Toda estratégia de marketing será acompanhada durante todo seu processo de desenvolvimento para que possamos corrigir possíveis erros, se necessário for.

10.1 Objetivos de marketing

- ✓ divulgar o conceito do Azimute Café de forma clara e objetiva;
- ✓ acelerar ao máximo a experimentação por parte do público alvo;
- ✓ promover campanhas a fim de ter uma demanda linear, fazendo com que o Café tenha bom público todos os dias.
- ✓ Fidelizar clientes, transformar experimentadores em usuários;
- ✓ Ser reconhecido como uma das melhores opções no ramo de entretenimento de nossa cidade.

10.2 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing são os meios encontrados para que qualquer empresa alcance seus objetivos de marketing. Essas decisões passam sempre pelo composto de marketing, ou 4 P's (preço, praça, produto e promoção). Kotler (1998) diz que essas decisões podem ser feitas em forma de lista a fim de facilitar o entendimento.

10.2.1 Preço

- ✓ **Trabalhar com promoções periódicas no cardápio, variando entre comidas e bebidas**

Táticas:

- ✓ Trabalhar com descontos especiais para dias e horários de menor movimento
- ✓ Desenvolver parcerias com fornecedores, a fim de poder proporcionar aos clientes algumas promoções em determinados produtos
- ✓ Como no Azimute Bar, pode-se desenvolver alguma promoção como cartão afinidade, que facilitaria reservas, descontos em produtos especiais.

10.2.2 Promoção

- ✓ **Aumentar o nível de experimentação e conhecimento da marca por parte do público alvo**

Táticas:

- ✓ Pré-inauguração com cocktail para a imprensa e formadores de opinião
- ✓ Trabalho de relações públicas e promotores buscando geração de mídia espontânea e conhecimento da marca;
- ✓ Material gráfico arrojado, com mailing list atuante e promoção de eventos visando divulgar a marca;
- ✓ **Fidelizar o maior número de experimentadores possível**

Táticas:

- ✓ Criação, manutenção e gerenciamento de database de clientes;
- ✓ Desenvolvimento de ações junto a essa database;

10.2.3 Praça (Distribuição)

- ✓ **Expandir a distribuição de produtos fora da estrutura física do Café**

Táticas:

- ✓ Trabalhar com tele entrega de produtos;

- ✓ Venda de produtos sob encomenda;
- ✓ Catering para eventos especiais;

10.2.4 Produto

- ✓ **Possuir uma linha completa de produtos dentro da proposta do empreendimento**

Táticas:

- ✓ Desenvolver o cardápio de comidas e bebidas dentro de um padrão de qualidade “exigido” pelo público alvo
- ✓ Ter a possibilidade de o cliente jantar com qualidade e não apenas “petiscar”;
- ✓ **Possuir um almoço com proposta mais simples, sempre mantendo a qualidade, aumentando a base de usuários e tornando o Café conhecido em menos tempo**

Táticas:

- ✓ Oferecer um buffet livre, com comida caseira, sem muitas variedades mas com alto valor percebido;
- ✓ Trabalhar com pratos individuais, servidos a francesa
- ✓ **Possuir um cardápio sempre adaptado à estação do ano em que estamos**

Táticas:

- ✓ No Azimute Café será criada a “sugestão da estação”, pratos e drinks específicos para cada estação do ano, isso proporciona

novidades no cardápio e por conseqüência algum produto com aceitação muito grande possa passar ao cardápio definitivo do Café

- ✓ Trabalhar com promoções e campanhas a fim de estimular o consumo em dias de baixa demanda;

10.3 Comunicação

A primeira etapa para uma comunicação eficaz é entender e identificar todos os “pontos de contato” entre a empresa e seu publico alvo. A partir desta identificação, o profissional de marketing deve estudar e avaliar quais desses pontos deve e como será trabalhado buscando melhores resultados, alinhados aos objetivos da empresa.

Kotler (1998) diz que o comunicador de marketing deve identificar a audiência alvo, determinar os objetivos da comunicação, desenvolver a mensagem, selecionar os canais de comunicação, definir o orçamento promocional, definir sobre o composto de promoção, administrar o processo de comunicação de marketing integrado e mensurar os resultados da promoção.

A partir desse modelo de comunicação de Kotler que desenvolvemos o projeto de comunicação do Azimute Café. O projeto será todo voltado ao publico alvo já definido nesse trabalho. Este público alvo, chamado de publico alvo primário, ao se tornar cliente do Café influenciara o publico alvo secundário, aumentando a base de clientes e por conseqüência aumentando o giro de clientes no empreendimento.

Os objetivos de comunicação são as respostas que a empresa espera do seu cliente, do seu publico alvo. Todo o projeto de comunicação tem como

objetivo auxiliar e impulsionar o atingimento dos objetivos de marketing e balizar as táticas que serão utilizadas.

Utilizando-se do modelo da hierarquia de efeitos – aprendizagem, percepção e ação – que descreve o comportamento de compra do cliente, dividindo-se em três partes: estágio cognitivo (consciência e conhecimento), afetivo (simpatia, preferência e convicção) e comportamental, que é a compra em si. Num primeiro momento o foco dos objetivos de marketing será o estágio cognitivo, fazendo com que o público alvo conheça e tome consciência da nova proposta que o Café deseja propor.

O desenvolvimento da mensagem é parte delicada e importante dentro dos objetivos de comunicação, pois a partir da definição do conceito que a empresa deseja transmitir aos clientes que será desenvolvida toda a estratégia de comunicação. É preciso ter um trabalho gráfico e textual bem desenvolvido, para que o mesmo possa se adaptar a qualquer veículo ou formato de mídia.

Assim como no Azimute Bar, o Café terá toda a sua parte de comunicação desenvolvida pela Radar Arquitetura e Design, empresa parceira da marca Azimute há dois anos, responsável pelo desenvolvimento de site, folders, adesivos e logomarca da empresa.

Por conhecer nosso posicionamento, e entender nossos conceitos básicos que desejamos comunicar (empresa moderna, diversificada, multicultural e com grande qualidade de produtos, ambiente e atendimento) o desenvolvimento do trabalho do Azimute Café ficará facilitado na parte de comunicação, facilitando o atingimento de nossos objetivos de marketing.

A definição dos canais de comunicação é a escolha do meio pelo qual a mensagem da empresa será entregue ao consumidor alvo. Os canais se dividem em forma ampla em pessoais, que envolvem duas ou mais pessoas se comunicando entre si, e impessoais, que são mensagens sem interação pessoal.

Nas estratégias de comunicação e vendas do Azimute Café utilizaremos esses dois tipos de canal, mesclando-os conforme a necessidade imposta pelo ambiente. O foco será o mesmo do Azimute Bar, que é a utilização forte do canal

pessoal, pois acreditamos que é possível trabalhar com menores custos e com retorno mais fácil de ser quantificado e qualificado.

A definição do orçamento em comunicação e promoção é uma das tarefas mais difíceis no composto de comunicação, pois esse montante serve como base para quantificar e valorizar o retorno das ações de comunicação bem como na questão do atingimento dos objetivos de comunicação e marketing.

Muitas empresas, mais objetivamente as empresas que trabalham num sistema de franquias, revertem para comunicação uma parcela sobre seu faturamento para um fundo de marketing. Outra forma de definir os recursos para comunicação é a equiparação à concorrência, ou seja, investir o mesmo que seus principais concorrentes e ainda o método objetivo, que é a definição dos objetivos a serem atingidos pela comunicação, a forma que ela será feita e a definição dos recursos necessários para o atingimento desses objetivos.

No Azimute Café estabelecemos em R\$ 10.000,00 a verba de marketing e comunicação, dividido em parcelas iguais durante os 12 meses do ano, este valor é suficiente para impressão de folders, cartões de visitas, manutenção e alteração do site, entre outras campanhas a serem produzidas.

Por possuir uma verba para o composto de comunicação pequena dentro do leque de opções de marketing que temos, e também por possuir uma necessidade de objetivos promocionais de curto prazo que nos apresentem bons resultados, iremos focar nossos esforços em marketing pessoal, por acreditarmos que esse marketing mais próximo do cliente possui uma comunicação mais ativa e pode nos dar o retorno esperado em menos de 12 meses sem sair do orçamento inicial previsto para comunicação.

Três ferramentas básicas de comunicação foram escolhidas para execução dos objetivos de promoção, são elas: promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

O primeiro trabalho a ser desenvolvido é junto à imprensa e formadores de opinião, acreditamos que estes, se convidados a comparecer e tendo uma boa impressão do Café gerarão marketing espontâneo e muito conceituado pelo

publico alvo do Café, uma pré-inauguração só para a imprensa e convidados, um dia antes da abertura para o publico, alem de nos dar uma impressão inicial de futuros clientes, pode ser muito útil na questão mídia.

Todas as ações desenvolvidas terão como alicerce um material gráfico produzido com todas as informações, conceito e fotos do Café, a fim de facilitar a visualização e conhecimento por parte do cliente da nossa proposta. Serão desenvolvidos folders e cartões de visitas que serão distribuídos nos melhores hotéis da cidade, empresas conceituadas no bairro do estabelecimento e outros possíveis parceiros.

Após alguns meses de funcionamento e de uma database de clientes já iniciado, começaremos a utilizar o marketing direto ou de relacionamento visando buscar que os clientes que já estiveram no Café voltem a freqüentá-lo e se tornem fieis, tenham o Café em sua rotina diária.

Os resultados dessas ações seriam analisados sobre o enfoque de o marketing e a comunicação estarem alinhados aos objetivos gerais do empreendimento, a partir deste enfoque, poderíamos mensurar os resultados obtidos pelo volume projetado de negócios da empresa em um determinado período em que as ações estivessem sendo desenvolvidas. Esse seria um indicador seguro de desempenho pois toda a concepção do plano de comunicação busca o objetivo de crescimento dos negócios.

Vale ressaltar que cabe a nos a coordenação e administração de todas essas ações de marketing, a fim de que elas estejam sempre alinhadas aos objetivos a serem perseguidos pela empresa. Toda ação deve ser pesquisada e implementada antes de ser colocada em pratica visando diminuir ao máximo a distorção de idéias e impressões por parte do nosso publico alvo. O monitoramento e acompanhamento de todas as ações se faz necessário para que correções de rumo possam ser feitas caso haja necessidade.

10.4 Mídia espontânea

Mídia espontânea é o tipo de mídia gerada pelas relações públicas em veículos de comunicação. A mídia espontânea tem um papel fundamental na consolidação de determinada marca. Ela se dá, geralmente, em forma de editoriais, cadernos especiais ou pequenas inserções em qualquer tipo de mídia. Por ser espontânea, ou seja, endossada pelo veículo de comunicação que fez a mensagem chegar até o público-alvo, essa mídia apresenta uma confiabilidade maior, por funcionar como uma “indicação” do veículo de comunicação trabalhando como um acelerador do recebimento das mensagens pelo consumidor.

Esse tipo de publicidade faz surgir o famoso boca a boca, o melhor e mais confiável tipo de comunicação. Pois a pessoa passa diretamente a outra uma determinada experiência com um produto ou serviço prestado. No ramo de gastronomia e entretenimento o boca a boca é uma das formas mais eficazes de comunicação, pois ela exige um prévio conhecimento daquele que passa a experiência, gerando confiança em quem a recebe. Uma boa indicação é sempre bem vinda, sinal de que a pessoa foi tão bem atendida e ficou tão satisfeita a ponto de se sentir confortável para indicar determinado estabelecimento.

Outro tipo de mídia espontânea muito eficaz é através do trabalho junto aos formadores de opinião, pessoas reconhecidas pela sociedade. É um trabalho relativamente barato, pois se convida essa pessoa referencial em determinado segmento a experimentar a casa de forma gratuita, a fim de que ele possa passar adiante as boas impressões sobre o estabelecimento e por este ser um modelo, para sua “tribo” fazer com que as pessoas que se espelham nos hábitos desse formador de opinião possam se tornar clientes fiéis a partir da indicação deste.

Por já possuímos a experiência advinda do Azimute Bar, as questões de mídia espontânea e relações públicas ficam facilitadas, pois já possuímos acesso a meios de comunicação, já conhecemos alguns formadores de opinião

importantes em nossa cidade e que fazem parte do público alvo do Azimute Café. A partir dessas definições achamos que os sócios podem fazer a parte de relações públicas do Café, não necessitando de um profissional específico para esta função o que acabaria aumentando ainda mais os custos mensais com pessoal.

10.5 Promoção de vendas

Um dos maiores, senão o maior desafio das novas empresas entrantes nos mercados é superar as barreiras impostas pelo mesmo, fixando a marca, se tornando conhecida e reconhecida pelos clientes e fazendo com que aquele empreendimento entre no hábito e no círculo da vida social das pessoas.

A promoção de vendas tem por característica, se bem gerenciada, acelerar esse processo, diminuindo os prazos de consciência de existência deste novo estabelecimento. Acreditamos que uma boa estratégia de promoção de vendas alicerçada em boca a boca, publicações especializadas, convênios e mídia de massa possam nos trazer os resultados desejados, tornando o Azimute Café numa referência em happy hour no menor espaço de tempo possível.

A questão do boca a boca, como já foi citado anteriormente, é uma das mais importantes formas de se divulgar um estabelecimento de entretenimento. A partir do foco no atendimento, satisfação e encantamento do cliente, podemos colher ótimos resultados na questão boca a boca, pois um estabelecimento novo, com bom atendimento, gera comentários e indicações por parte de quem já foi fazendo com que aqueles que ainda não conhecem sintam vontade e mesmo sem ter ido ao estabelecimento multipliquem a experiência ou a indicação de quem já esteve no local.

Na questão de publicações especializadas, hoje podemos perceber uma movimentação muito forte em guias virtuais de entretenimento, estes guias servem como base para as pessoas que nunca estiveram no local ou que não conhecem algum que já freqüentou o estabelecimento. Sites como o queb.com.br (qualé a boa) ou como o vainessa.com são fortes fonte de referencia ao publico alvo do Azimute Café, esses sites colocam a disposição do publico, fotos do local, formas de pagamento, cardápio e publico freqüentador, e muitas vezes um comentário, uma avaliação do empreendimento. Ter o nome associado a sites como o Terra e como o Uol, nos seus guias de cidades são gratuitos, de fácil acesso e de grande acessibilidade. Acreditamos que o Azimute Café não pode deixar de estar nesses guias.

Um site especifico do Azimute Café, assim como já possuímos para o bar (azimutebar.com.br) com link disponível no Google pode dar aos clientes uma noção no Café a partir da visão, do conceito que a empresa deseja passar.

Outro tipo de publicação especifica que não podemos deixar de participar é do Melhor da Cidade, feito todo ano pela revista Veja, um dos guias mais completos e mais lidos pelo publico em geral, traz uma pequena nota sobre o estabelecimento, ticket médio, os pontos fortes do cardápio, os pontos fortes do ambiente e as formas de pagamento. O espaço e o comentário sobre o estabelecimento pode ser breve mas pela revista ter grande veiculação em bancas e grande numero de assinaturas é uma das mídias especializadas mais eficientes.

Acreditamos que a publicação em paginas amarelas não é eficiente pois o publico alvo do Azimute Café é um publico com acesso a computador por ser de maior poder aquisitivo e também por as paginas amarelas serem eficientes na divulgação de tele entregas. Alem de tudo o custo de uma publicação de destaque é mensal e relativamente caro se bem avaliada a questão custo beneficio.

Os convênios são parcerias importantes na divulgação e promoção de um novo estabelecimento pois uma promoção por menor que seja já instiga o cliente a conhecer o estabelecimento conveniado. É importante também pela associação da marca pois estando ligada a confrarias, cartões de descontos e

vantagens, hotéis, centros de convenções e agências de turismo a pessoa participante ou usuária de alguns desses serviços tem no Azimute Café um estabelecimento confiável, tão confiável a ponto de possuir o convenio de apesar de novo já ser reconhecido a ponto de poder associar seu nome a estes serviços.

10.6 Parcerias estratégicas

Hoje em dia as parcerias estratégicas de marketing são ferramentas importantes no estabelecimento de uma marca perante um novo mercado. Kotler (1998) cita oito razões específicas e fundamentais pelas quais uma empresa busca parcerias: preenchimento de lacunas no mercado atual, transformação do excesso da capacidade em lucro, redução de riscos e custos de se entrar em um novo mercado, aceleração do processo de lançamento de novos produtos, geração de economia de escala, superação de barreiras legais e comerciais, extensão do escopo das operações existentes e redução dos custos de saída no caso de abandono das operações.

Existem quatro principais tipos de parcerias: as alianças de produtos e serviços, onde uma empresa licencia a outra para a fabricação de seus produtos; alianças promocionais, quando a empresa concorda em vender produtos ou serviços de outras, alianças logísticas, onde uma empresa oferece apoio logístico ao produto de outra e parcerias de preço, que nada mais é que um acordo de preço entre duas ou mais empresas.

No Azimute Café formaremos parcerias para a comercialização de produtos, pois através destas conseguimos algumas vantagens de nossos fornecedores exclusivos. Setores como a indústria de bebidas e cigarros, empresas de telefonia móvel e conexão a Internet e os fabricantes de equipamentos para cozinha e salão sempre buscam novos estabelecimentos para

ampliar sua fatia de mercado e a partir disso podemos tirar proveito nessas negociações.

Para cada um deles se busca uma negociação específica obedecendo às peculiaridades de cada mercado. Na indústria de bebidas, possuímos convenio de venda exclusiva da linha AmBev no Azimute Bar, o que nos facilitaria no fechamento da parceria do Azimute Café. Materiais como freezers de cerveja, “bolachas” de chopp e recipiente térmico para garrafas de cerveja são comuns no fechamento de parcerias. No Azimute Café provavelmente fecharemos algum contrato com compensação financeira pela exclusividade o que nos ajudaria na diminuição dos gastos com os investimentos iniciais. O Azimute Café passaria a ser um vendedor exclusivo da linha Ambev em cervejas e refrigerantes, participando do lançamento de novos produtos, implantando-os em sua linha de produtos buscando aumentar o volume de vendas, um parceiro direto e participativo das ações da cervejaria.

Na indústria de cigarros, o foco de negociação é muito parecido com o da indústria de bebidas, é solicitada exclusividade por parte da empresa, que se propõe a oferecer pequenos agrados em troca desta parceria. Tendo em vista a lei restringir e muito o fumo em locais fechados, teremos um ambiente específico para fumantes e este ambiente pode ser comercializado com uma das gigantes da indústria do tabaco: Souza Cruz ou Philip Morris. Alguma compensação financeira deve ser negociada em troca de exclusividade e merchandising no ambiente para fumantes, desde estejam alinhados a decoração do Café.

As empresas de telefonia móvel e conexão de Internet travam hoje uma das mais fortes batalhas em termos de fidelização do cliente. Como no Azimute Café desejamos ter o ambiente todo wireless com alta velocidade de conexão uma parceria com uma dessas empresas pode nos trazer grande diferencial competitivo além de colocar a empresa parceira em foco para nossos clientes. Merchandising especificando que o ambiente tem conexão wireless, que o cliente pode trabalhar ou se divertir dentro do ambiente por conta da conexão de tal

empresa, nos cardápios, folders promocionais e materiais de divulgação pode resultar em uma grande parceria para o Café.

Algumas parcerias menores também já foram estabelecidas, como é o caso das mesas para laptop, a Laptable, produto inovador da Asys Computadores que estará disponibilizando o produto para uso dos clientes do Café aumentando ainda mais o conhecimento da mesa pelo público em geral e gerando maior conforto para os usuários do Café. Os cardápios serão todos feitos em troca de espaço no mesmo pela Cartorária Espaço Arte, empresa responsável pelos cardápios dos melhores restaurantes de nossa cidade. Na parte de mídia impressa, assim como comandas e cartões de visita a parceria com a Grafiset que já possuímos no Azimute Bar se estenderá ao Café, parceria na forma de desconto concedido em troca de espaço promocional em toda a mídia impressa do Café.

Nas alianças de produtos e serviços, alguns fornecedores serão contatados para que possamos obter vantagens significativas na questão preço por possuir compras em maior volume, mais seguidas e exclusivas de determinados fornecedores, como é o caso da Faccia Pizzas e da doceria e confeitaria Vide Gula, que serão parceiras do Café, aumentando sua demanda de produtos e nos oferecendo um desconto real para que possamos repassar a nossos clientes um produto de grande qualidade percebida, por um preço justo e adequado.

10.7 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento, ou CRM (customer relationship management) é uma área do marketing voltada especificamente em gerenciar as relações da empresa com seus clientes ao longo do tempo. Utilizado em

combinação com o marketing direto, torna-se uma ferramenta bastante poderosa a partir da criação de uma database de clientes.

Para gerenciamento desta database de clientes será adquirido um software que nos permita o armazenamento de informações de determinados clientes seu comportamento de compra e histórico de contatos assim como gerar e-mail marketing, imprimir etiquetas para mala direta impressa ou emissão de mala direta eletrônica. No mercado existem diversas empresas que criam softwares de acordo com a necessidade de cada empresa, basta a nós apenas customizar o programa de acordo com nossas necessidades de gerenciamento de CRM.

A partir de um cadastramento completo do cliente (nome, data de nascimento, sexo, profissão, telefones para contato, e-mail, frequência no estabelecimento) podemos formar uma database completa com boas opções para filtrar e trabalhar dentro dos objetivos de marketing.

O cliente que cadastrar seus dados e desejar receber e-mails periódicos contendo informações sobre o Azimute Café passará a receber uma newsletter contendo informações, novas atrações, exposições, novos produtos no cardápio e promoções e produtos em desconto.

Com o passar do tempo podemos lapidar essas ações junto à database de clientes, enviando cupons de desconto para horários fora do pico, preferência em reserva de mesa para os horários de pico, alguma cortesia na semana do aniversário, entre outras.

Outra ferramenta de fundamental importância no marketing de relacionamento é o site do Azimute Café, ali poderemos expor fotos dos clientes, anunciar parcerias, novos produtos e serviços, e-mail para contatos e reservas, cardápio eletrônico, fotos do Café, e expor a gama de serviços que desejamos oferecer.

11. ANALISE ECONOMICA FINANCEIRA

11.1 Orçamento e investimento inicial

O orçamento inicial é composto por três itens basicamente, são eles: investimentos fixos em obras, equipamentos, estrutura, decoração, entre outros; despesas pré-operacionais e custos fixos que ocorrem antes da constituição da empresa; e o capital de giro, valor necessário para suportar o fluxo de caixa da empresa até que ela passe a girar com maior eficiência e comece a fazer dinheiro.

Tabela de investimento inicial:

Discriminação	Quantidade	Valor un.	Total
despesas pré-operacionais	1	R\$ 4879,00	R\$ 4879,00
Obras, Equipamentos	1	R\$ 110.000,00	R\$ 110.000,00
Decoração	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Estoque	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Total			R\$ 149.879,00

No item obras e equipamentos, estão relacionadas com a reforma do imóvel, inicialmente um imóvel comercial que terá sua estrutura transformada para o funcionamento do Café, estando na cozinha a maior reforma para que possamos adequá-la aos padrões solicitados pela secretaria de saúde.

A divisão dos espaços do salão, a compra dos equipamentos para cozinha, e dos moveis tanto para uso interno quanto os moveis que estarão no salão, como mesas, cadeiras, bancos, poltronas. Enfim tudo o que abranger obras para abertura e reforma do estabelecimento.

Quanto à decoração, naquele montante estão incluídos não só a decoração em si, mas também o pagamento do trabalho dos arquitetos, e também o layout e design da marca.

11.2 Despesas pré-operacionais e custos fixos

Despesas	Valor	Período
Contador	R\$ 350,00	Mensal
Condomínio	R\$ 225,00	Mensal
Fundo de promoção	R\$ -	-
Aluguel	R\$ 2.750,00	Mensal
Água	R\$ -	Cond
Luz	R\$ 772,00	Mensal
Gás	R\$ -	Cond
Telefone	R\$ 168,00	Mensal
Manutenção	-	Cond
Software	R\$ 140,00	Mensal
Material expediente	R\$ 50,00	Mensal
Serviços Gerais	R\$ 50,00	Mensal
Aluguel de máquinas	R\$ 300,00	Mensal
Internet	R\$ 24,00	Mensal
Outros	R\$ 50,00	Mensal
Total	R\$ 4.879,00	

11.3 Demonstração dos resultados

O DRE é uma das mais importantes fases do planejamento financeiro de qualquer empresa que deseja sair do papel. Ele projeta o lucro final da empresa para cada ciclo econômico, e permite análises para ajustes nos anos exercícios seguintes.

Para ser possível ilustrar em uma pagina de largura, dividimos o DRE em duas partes do ano.

	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto
(+) Venda	R\$ 42.442,55	R\$ 40.500,00	R\$ 45.000,00	R\$ 49.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 58.500,00
(-) Impostos	R\$ 3.072,77	R\$ 5.832,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.128,00	R\$ 7.776,00	R\$ 8.424,00
(-) CMV	R\$ 17.294,48	R\$ 14.130,00	R\$ 15.700,00	R\$ 17.270,00	R\$ 18.840,00	R\$ 20.410,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 25.148,07	R\$ 26.370,00	R\$ 29.300,00	R\$ 32.230,00	R\$ 35.160,00	R\$ 38.090,00
(-) Custos Variáveis	R\$ 3.036,76	R\$ 2.897,78	R\$ 3.219,75	R\$ 3.541,73	R\$ 3.863,70	R\$ 4.185,68
(=) Margem de Contribuição	R\$ 19.038,54	R\$ 17.640,23	R\$ 19.600,25	R\$ 21.560,28	R\$ 23.520,30	R\$ 25.480,33
(-) Despesas com pessoal	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00
(-) Custos Fixos	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 4.141,54	R\$ 2.743,23	R\$ 4.703,25	R\$ 6.663,28	R\$ 8.623,30	R\$ 10.583,33
(-) IR e CS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido	R\$ 4.141,54	R\$ 2.743,23	R\$ 4.703,25	R\$ 6.663,28	R\$ 8.623,30	R\$ 10.583,33

Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	TOTAL
R\$ 63.000,00	R\$ 67.500,00	R\$ 72.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 663.442,55
R\$ 9.072,00	R\$ 9.720,00	R\$ 10.368,00	R\$ 11.664,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 92.496,77
R\$ 21.980,00	R\$ 23.550,00	R\$ 25.120,00	R\$ 28.260,00	R\$ 15.700,00	R\$ 15.700,00	R\$ 233.954,48
R\$ 41.020,00	R\$ 43.950,00	R\$ 46.880,00	R\$ 52.740,00	R\$ 29.300,00	R\$ 29.300,00	R\$ 429.488,07
R\$ 4.507,65	R\$ 4.829,63	R\$ 5.151,60	R\$ 5.795,55	R\$ 3.219,75	R\$ 3.219,75	R\$ 47.469,31
R\$ 27.440,35	R\$ 29.400,38	R\$ 31.360,40	R\$ 35.280,45	R\$ 19.600,25	R\$ 19.600,25	R\$ 289.521,99
R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 10.018,00	R\$ 120.216,00
R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 4.879,00	R\$ 58.548,00
R\$ 12.543,35	R\$ 14.503,38	R\$ 16.463,40	R\$ 20.383,45	R\$ 4.703,25	R\$ 4.703,25	R\$ 110.757,99
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 12.543,35	R\$ 14.503,38	R\$ 16.463,40	R\$ 20.383,45	R\$ 4.703,25	R\$ 4.703,25	R\$ 110.757,99

11.4 Deduções

Nas deduções estão incluídos os impostos estaduais e federais que incidem diretamente sobre os produtos vendidos e impostos pagos para operação do empreendimento.

(-) Impostos	R\$ 3.072,77	R\$ 5.832,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.128,00	R\$ 7.776,00	R\$ 8.424,00
Simplex Federal	R\$ 2.631,44	R\$ 3.807,00	R\$ 4.230,00	R\$ 4.653,00	R\$ 5.076,00	R\$ 5.499,00
Simplex Estadual	R\$ 441,33	R\$ 2.025,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.475,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.925,00

R\$ 9.072,00	R\$ 9.720,00	R\$ 10.368,00	R\$ 11.664,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 92.496,77
R\$ 5.922,00	R\$ 6.345,00	R\$ 6.768,00	R\$ 7.614,00	R\$ 4.230,00	R\$ 4.230,00	
R\$ 3.150,00	R\$ 3.375,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.050,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	

Os impostos estão descritos obedecendo à mesma divisão de meses utilizadas no DRE.

11.5 Despesas administrativas

As despesas administrativas, como seu nome já explica, são as despesas relacionadas ao funcionamento e gerenciamento do negocio. Os valores de salários já haviam sido descritos no item 6.2 Gestão de RH deste projeto.

Cargo	Quantidade	Salário Base	Total Base	CLT (Impostos)	Benefícios	Vale-Transporte	Total
Host	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 480,00		R\$ 104,00	R\$ 1.184,00
Cozinheiro	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 440,00	R\$ 110,00	R\$ 104,00	R\$ 1.204,00
Auxiliar de cozinha	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 360,00	R\$ 90,00	R\$ 104,00	R\$ 1.004,00
Garçons	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00	R\$ 880,00	R\$ 110,00	R\$ 208,00	R\$ 2.298,00
Barman	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 480,00		R\$ 104,00	R\$ 1.184,00
Serviços Gerais	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 320,00		R\$ 91,00	R\$ 811,00
Horas Extras	10	R\$ 2,50	R\$ 25,00	R\$ 20,00			R\$ 45,00
Pró-labore	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 220,00			R\$ 2.220,00
Free-lancer	0	-	-	-		-	R\$ -
Total			R\$ 5.725,00	R\$ 3.200,00	R\$ 310,00	R\$ 715,00	R\$ 9.950,00

11.6 Despesas de marketing e vendas

Para as despesas de marketing e vendas foi estipulado o valor de R\$ 10000,00/ ano, divididos em parcelas iguais mensais a fim de manter um planejamento ajustado de marketing de acordo com os objetivos da empresa. Em caso de alguma campanha especifica que se necessite um valor maior que a parcela mensal , é retida a parcela do mês anterior visando criar um fundo de reserva para alguma campanha especifica.

11.7 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de faturamento mínimo para que a empresa não tenha prejuízo, mesmo que não apresente nenhuma lucratividade. A empresa passa a se pagar a partir do ponto de equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio = $\text{Custo fixo} \times 100 / \% \text{Margem Contribuição}$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{R\$ } 14.829,00 \times 100}{45,14\%}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 32.853,17$$

11.8 Analise de investimento

11.8.1 Payback

6. Prazo de retorno do investimento

Prazo de retorno do investimento = $\text{Investimento} / \text{Lucro Líquido médio mensal}$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{R\$ } 155.000,00}{\text{R\$ } 9229,83}$$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = 17 \text{ meses}$$

Pela análise do DRE aliado ao valor do investimento inicial, teremos um período de retorno de investimento de 17 meses, um payback considerado baixo para os padrões desse tipo de empreendimento que é de 24 meses. As estimativas de lucratividade mensal do DRE foram feitas a partir de um cenário desfavorável, considerando sazonalidades e um público médio abaixo do esperado, o que nos faz acreditar ser possível baixar ainda mais o prazo de retorno do investimento.

11.8.2 Lucratividade Líquida

3. Lucratividade Líquida

Lucratividade Líquida = Lucro Líquido médio x 100 / Vendas

Lucratividade Líquida =	R\$	9229,83	x 100
	R\$	42.442,55	

Lucratividade Líquida =	21,74%
-------------------------	--------

11.8.3 Taxa de rentabilidade

É um indicador que apresenta o percentual de rentabilidade do negócio, permite e facilita o comparativo com outros tipos de investimento que o mercado possibilita, como bolsa de valores, fundos de renda fixa, entre outros.

5. Taxa de Rentabilidade.

Taxa de rentabilidade = Lucro líquido x 100 / Investimento

$$\text{Taxa de rentabilidade} = \frac{\text{R\$ } 9229,83 \times 100}{\text{R\$ } 155.000,00}$$

$$\text{Taxa de rentabilidade} = 5,95\%$$

O percentual obtido foi de 5,95% ao mês, o que mostra que a rentabilidade do negocio esta bem acima de outros tipos de investimento no mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como fazer a descrição da empresa do seu plano de negócio**. 2005. Disponível em: <www.planodenegocios.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2005.

ASSIS, José Carlos de. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2002.

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

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLLHEIM, Bob; MARCONDES, Pyr. **Empreender não é brincadeira!**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

PRIDE, William M.; Ferrel, O.C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro. LTC, 2001

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

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MARICATO, Percival. **Como monitorar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: editora Senac. São Paulo, 2001.

ABDALA, Paulo Ricardo Zílio. **Plano de negócios de um bar e restaurante**. Porto Alegre: Trabalho de conclusão do curso de graduação de administração de empresas na universidade federal do Rio Grande do Sul, 2003.

IBGE

SEBRAE – RS

ANEXO A -CURRICULUM VITAE

Alberto Buss

Avenida Nilópolis, 161
Porto Alegre - RS – 90460-050
(051) 33329836 / 84178864
e-mail: betobuss@hotmail.com.br

OBJETIVO

ÁREA ADMINISTRATIVA/ MARKETING

DADOS PESSOAIS

Brasileiro/ natural de Porto Alegre
Solteiro

CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO

Inglês – CLEP- Centro de Línguas Estrangeiras Petrópolis (avançado)
Espanhol – Centro de Línguas Estrangeiras Colégio Farroupilha
(intermediário)
Informática - Data Brasil Informática
Cursos de Windows , Word , Excel , Internet, Power Point, Access

EXPERIÊNCIAS ANTERIORES

Foxwoods Resort Casino

Cargo: Slot Booth Cashier
Período: dez/ 2004 a maio/ 2005

Descrição do cargo: pagamento dos prêmios ao ganhadores em slot machines, venda e troca de moedas para jogo, aprovação de credito de clientes cadastrados.

Banrisul

Cargo: Gerente de Contas PF

Período: jul/ 2005 (trabalhando atualmente)

Descrição do cargo: atendimento a carteira específica de clientes, gerenciamento de aplicações financeiras e deferimentos de crédito a clientes nos diversos produtos do banco. Lançamentos contábeis, execução e acompanhamento de planilhas de desempenho.

Azimute Bar

Cargo: Sócio Gerente

Período: jul/ 2005 (trabalhando atualmente)

Descrição do cargo: gerenciamento do bar em todos os sentidos, acompanhamento de estoques, execução de planilhas de vendas e consumo, atendimento a clientes no caixa, agenda de aniversários, contratação de músicos, controle de estoques, fluxos diários.

ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2007/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	-	Matriculado	2
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2006/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	C	Aprovado	2
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2006/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	FF	Reprovado	2
2006/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	C	Aprovado	4
2006/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	C	Aprovado	4
2006/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	C	Aprovado	4
2006/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	C	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	FF	Reprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	A	FF	Reprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	B	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	C	Aprovado	4
2004/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO	B	D	Reprovado	4

	(HUM04410)					
2004/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM FINANÇAS I (ADM01172)	A	C	Aprovado	4	
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	B	Aprovado	4	
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	C	Aprovado	4	
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	C	Aprovado	4	
2004/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	FF	Reprovado	4	
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	FF	Reprovado	4	
2004/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2	
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4	
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	D	Reprovado	4	
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4	
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	FF	Reprovado	4	
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	C	Aprovado	4	
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	D	Reprovado	4	
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4	
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4	
2003/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	U	C	Aprovado	4	
2002/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6	
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4	
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	FF	Reprovado	4	
2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4	
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	C	Aprovado	4	
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4	
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4	
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4	
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4	
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E	B	A	Aprovado	6	

	ESTÁGIO I (ADM01187)				
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	D	Reprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	B	A	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	B	Aprovado	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	C	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4