

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

Arthur Claudio Ventura  
Murilo Koenig Mathias

**PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DE UM BAR  
TEMÁTICO ESPORTIVO EM FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2017

Arthur Claudio Ventura  
Murilo Koenig Mathias

**PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DE UM BAR  
TEMÁTICO ESPORTIVO EM FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Plano de Negócio.  
Área de concentração: Gestão  
Orientador(a): Prof. Dr. Marcus Vinícius Andrade de Lima

Florianópolis

2017

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

Ventura; Arthur Claudio; Mathias, Murilo Koenig. Plano de Negócio para Verificar a Viabilidade de um Bar Temático Esportivo em Florianópolis / Arthur Cláudio Ventura; Murilo Koenig Mathias; orientador, Marcus Vinícius Andrade de Lima, 2017. 99 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Bar Temático. 4. Esportes . 5. Plano de Negócios. I. Andrade de Lima, Marcus Vinícius . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Arthur Claudio Ventura  
Murilo Koenig Mathias

**PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DE UM BAR  
TEMÁTICO ESPORTIVO EM FLORIANÓPOLIS**

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

Florianópolis, XX de XXXXX de 20 .

**Avaliadores:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Henrique Castro Martins, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais, Edson Ventura e Eliodória de Fátima E. Ventura, e meu irmão, Bruno Antonio Ventura, que estiveram comigo durante toda a caminhada desta graduação e por me incentivarem a nunca desistir;

À todos os meus amigos que contribuíram ao longo dessa jornada;

Ao professor Marcus Vinícius por ter aceitado este desafio com tão pouco tempo disponível;

E por fim gostaria de agradecer e dedicar a meus avós, Adhemar Ventura, Olga Inácia Ventura e Maria Argentina da Silva.

Arthur Cláudio Ventura

À minha família, principalmente minha mãe, Marina Viana Koenig e minha tia, Maria Nilce Konig, que sempre empenharam todos os esforços possíveis na minha educação;

À minha namorada, Maria Clara, pelo incentivo constante e pela serenidade transmitida;

À todos os professores da graduação, com os quais muito aprendi, e em especial ao professor Marcus Vinícius, pela amizade e dedicação por embarcar nesse projeto em tão pouco tempo hábil;

Aos amigos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Murilo Koenig Mathias

## RESUMO

Este plano de negócio visa coletar e analisar as informações necessárias para verificar a viabilidade de abertura de um bar temático esportivo em Florianópolis, evidenciando as características que diferenciariam o empreendimento das demais ofertas do segmento. A cidade conta com cerca de 480.000 habitantes, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2016, e uma ampla oferta de bares e similares, porém em nenhum destes há a presença da tematização esportiva nos moldes pretendidos para o negócio em questão. O trabalho propõe-se a examinar e contextualizar o setor em que o negócio se encaixaria, além de verificar os aspectos do ambiente em que o bar seria instalado, investigando a conjuntura atual do cenário e como atuam seus agentes. Além disso, segue as especificações necessárias para elaboração de um plano de negócio, contendo descrição de processos e operações, detalhamentos de custos e projeções financeiras, análise de indicadores e demais aspectos, sendo constatado ao seu final de que com o investimento necessário e utilizando a estratégia adequada o empreendimento tem boas possibilidades de gerar significativo retorno.

**Palavras Chave:** Empreendedorismo. Bar Temático. Esportes. Plano de Negócios. Florianópolis. Diferenciação.

## ABSTRACT

This business plan aims to collect and analyze the information needed to verify the feasibility of opening a sports themed bar in Florianópolis, highlighting the characteristics that would contrast the venture from the other offers in the segment. The city has about 480,000 inhabitants, according to data from the Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) from 2016, and a wide range of bars and similars, but in none of these there is the presence of sports theme in the molds intended for the business in question. The work proposes to examine and contextualize the sector in which the business would fit, as well as to verify the aspects of the environment in which the bar would be installed, investigating the current conjuncture of the scenario and how its agents act. In addition, it follows the specifications required for the preparation of a business plan, containing a description of processes and operations, detailing costs and financial projections, analysis of indicators and other aspects, being verified to its end that with the necessary investment and using the appropriate strategy the enterprise has good possibilities to generate significant return.

**Keywords:** Entrepreneurship. Theme Bar. Sports. Business Plan. Florianópolis. Differentiation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Número de restaurantes, meios de hospedagem, unidades habitacionais, agências de viagem e centros de convenções na região da Grande Florianópolis .....	12
Figura 2 – Crescimento de serviços de alojamento e alimentação em 2017 .....	12
Figura 3 – Taxa de desocupação do Brasil .....	16
Figura 4 – Atividade empreendedora em estágio inicial .....	17
Figura 5 – A ação empreendedora .....	18
Quadro 1 – As características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas .....	19
Quadro 2 – Papéis do empreendedor ao começar um empreendimento.....	20
Figura 6 – As cinco forças de Porter .....	26
Figura 7 – Matriz SWOT (FOFA).....	27
Figura 8 – Percentuais da Indústria da Alimentação .....	33
Figura 9 – Canais de Distribuição da Indústria da Alimentação no Mercado Interno ....	33
Figura 10 – Soul Sports Bar .....	37
Figura 11 – Madero Sports Bar .....	37
Figura 12 – Brechó do Futebol, Bar e Camisetas .....	38
Figura 13 – Chubby’s Sports BarSoul Sports Bar .....	39
Quadro 3 – Dados dos entrevistados .....	42
Figura 14 – Sexo dos entrevistados .....	51
Figura 15 – Idade dos entrevistados .....	51
Figura 16 – Regiões em que os entrevistados moram .....	52
Figura 17 – Gasto médio dos entrevistados por visita a bares e similares .....	52
Figura 18 – Esportes preferidos pelos entrevistado.....	53
Figura 19 – Locais onde os entrevistados costumam assistir às transmissões esportivas.....	54
Figura 20 – Propensão dos entrevistados a conhecer um bar temático esportivo .....	55
Figura 21 – Importância que os entrevistados atribuem à localização .....	55
Figura 22 – Importância que os entrevistados atribuem à estrutura física .....	56
Figura 23 – Importância que os entrevistados atribuem à qualidade das transmissões...56	
Figura 24 – Importância que os entrevistados atribuem à variedade de eventos esportivos transmitidos .....	57

Figura 25 – Importância que os entrevistados atribuem ao preço .....	57
Figura 26 – Importância que os entrevistados atribuem ao cardápio .....	58
Figura 27 – Importância que os entrevistados atribuem à variedade de oferta de bebidas.....	58
Figura 28 – Importância que os entrevistados atribuem ao ambiente .....	60
Figura 29 – Importância que os entrevistados atribuem ao horário de funcionamento...	60
Figura 30 – Importância que os entrevistados atribuem a outros atrativos, além de esportes .....	61
Figura 31 – Serviços de Alojamento/Alimentação em Florianópolis .....	63
Figura 32 – Gráfico empresa por faixa de faturamento.....	63
Figura 33 – Concentração de Serviços de Alojamento/Alimentação por área .....	64
Figura 34 – Fachada do The Black Swan, na Lagoa da Conceição.....	66
Figura 35 – CSC, no Saco dos Limões, visto por dentro .....	66
Figura 36 – Fachada do bar Meu Escritório .....	68
Figura 37 – Bar Container 2, localizado próximo à UFSC .....	68
Figura 38 – Churrasquim, parte interna do bar.....	68
Figura 39 – Fachada Sanduicheria.....	69
Quadro 4 – Cardápio .....	70
Figura 40 – Índice de consumo por área .....	74
Quadro 5 – SWOT do estabelecimento proposto .....	76
Figura 41 – Fluxograma de atendimento.....	78
Figura 42 – Equipe .....	79
Tabela 1 – Investimento em reforma.....	81
Tabela 2 – Investimento em equipamentos .....	81
Tabela 3 – Depreciação .....	82
Tabela 4 – Capital de giro necessário.....	83
Tabela 5 – Despesas operacionais .....	83
Tabela 6 – Folha salarial e encargos.....	83
Tabela 7 – Despesas financeiras no primeiro ano do bar .....	84
Tabela 8 – Faturamento mensal estimado, na média do primeiro ano de negócio.....	85
Tabela 9 – Demonstração de Resultados dos Exercícios do bar .....	85
Tabela 10 – Fluxo de caixa dos 5 primeiros anos do bar .....	86

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Contextualização .....	11
1.2 Problema de Pesquisa.....	13
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa .....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Empreendedorismo.....	15
2.1.1 Empreendedor .....	18
2.2 Plano de negócio .....	20
2.2.1 Conceito .....	22
2.2.2 Estrutura de um Plano de Negócio.....	22
2.2.3 Sumário e sumário executivo .....	23
2.2.4 Plano de marketing.....	24
2.2.5 Plano de operações.....	28
2.2.6 Plano financeiro.....	29
2.3 Indústria da Alimentação .....	32
2.3.1 Bares e Restaurantes.....	34
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Classificação da Pesquisa.....	40
3.1.1 Quanto à natureza da pesquisa .....	40
3.1.2 Quanto à abordagem da pesquisa .....	40
3.1.3 Quanto aos objetivos da pesquisa.....	41
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados.....	41
3.2 Análise e coleta de dados .....	42
3.2.1 Universo e Amostragem.....	43
3.2.2 Limitações de Pesquisa .....	43
3.3 Uso do Neoway - SIMM - Sistema de Inteligência Multimercado .....	44
4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	46
4.1 Sumário Executivo .....	46
4.2 Registro e regularização.....	47
4.3 Missão, Visão e Valores.....	48

4.3.1 Missão .....	48
4.3.2 Visão .....	48
4.3.3 Valores .....	49
4.4 Plano de Marketing .....	49
4.4.1 Objetivos de marketing .....	49
4.4.2 Análise de Mercado.....	50
4.4.3 Mix de marketing (4 Ps de marketing).....	69
4.4.4 Matriz S.W.O.T.....	75
4.5 Plano de operações.....	76
4.5.1 <i>Layout</i> .....	76
4.5.2 Processos operacionais.....	77
4.5.3 Equipe .....	78
4.5.4 Horários de funcionamento .....	79
4.6 Plano Financeiro.....	79
4.6.1 Investimento inicial.....	80
4.6.2 Custos e Despesas Fixas.....	82
4.6.3 Custos e Despesas Variáveis .....	84
4.6.4 Faturamento.....	84
4.6.5 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).....	85
4.6.6 Fluxo de Caixa .....	86
4.7 Análise de indicadores financeiros.....	86
4.7.1 Ponto de equilíbrio .....	86
4.7.2 Payback .....	87
4.7.3 Valor Presente Líquido (VPL) .....	87
4.7.4 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	87
5 CONCLUSÃO .....	88
6 AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO.....	90
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	94
APÊNDICE B – Autorização de Uso .....	96

## 1 INTRODUÇÃO

A disputa cada vez mais acirrada em todos os setores do mercado de trabalho incentiva a busca por alternativas aos métodos tradicionais de geração de renda e fomenta o empreendedorismo, que, por sua vez, tende a utilizar-se cada vez mais da criatividade na busca pelo sucesso nos negócios. Uma válvula de escape encontrada para garantir o espaço de novos empreendimentos é apostar na inovação e na especialização como trunfo para que os mesmos prosperem.

Nesse ambiente tão competitivo, é fundamental possuir uma diferenciação em relação aos produtos e serviços oferecidos, visando atrair a atenção e o interesse do público consumidor, e garantindo ao negócio uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Uma das principais alternativas que os empresários donos de bares, restaurantes e casas noturnas vêm encontrando é a aposta na tematização. As casas temáticas conseguem fazer com que as pessoas criem uma identidade maior com seu ambiente, em comparação aos estabelecimentos tradicionais. Isso se dá por meio de fatores como estrutura, decoração e ambientação que criam uma empatia mais facilmente absorvida pelos frequentadores.

Um outro aspecto a se considerar é que a cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, possui alguns dos melhores índices de desenvolvimento e qualidade de vida do país. Além disso, é conhecida como uma das capitais brasileiras com maior oferta de entretenimento, grande parte delas relacionadas às casas noturnas e bares. Assim, com uma oferta abundante no segmento, é necessário um bom plano de ação e análise de vários fatores para que o empreendimento gere os resultados esperados.

A capital catarinense conta com dois clubes de futebol de considerável projeção nacional, o Avaí Futebol Clube e o Figueirense Futebol Clube, o que já provoca um interesse natural da população local pelo esporte, além da tradicional paixão do povo brasileiro. Além disso, vem crescendo a popularidade de esportes que até pouco tempo passavam despercebidos por grande parte da população brasileira, como o futebol americano (NFL), o beisebol e o *rugby*, dentre outros. Outros esportes tradicionais, como basquete, vôlei, surf, skate, automobilismo e *mixed martial arts* (MMA) ou artes marciais mistas, possuem uma oferta escassa de transmissão pública, quase sempre restrita aos eventos de grande porte.

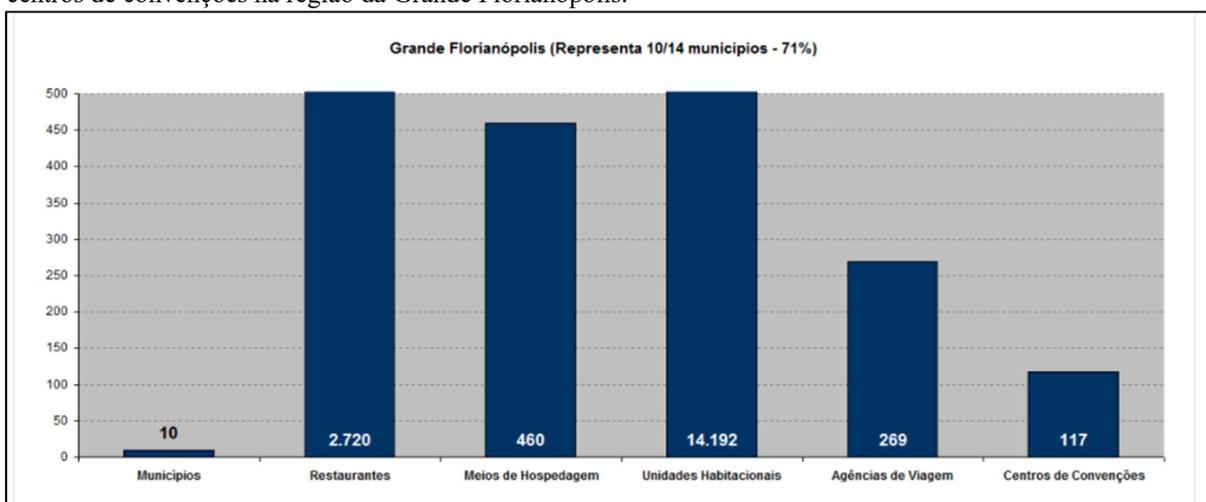
A diferenciação pretendida para o estabelecimento do estudo é semelhante à proposta de bares esportivos encontrados em outras capitais, como Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, que engloba (i) a ambientação, por meio de decoração alusiva à temática; (ii) infraestrutura munida de televisores de alta definição e (iii) dimensões que assegurem uma experiência de imersão nos eventos, projetada para fortalecer ainda mais a ambientação das transmissões. Além disso, o espaço disponibilizaria um cardápio variado com pratos típicos, oferta de *drinks* especiais e demais características de uma casa noturna. Assim, pretende-se atrair também uma clientela que não é necessariamente muito ligada a esportes, mas que aprecia um ambiente confortável, bons serviços e atendimento de qualidade - inclusive em dias e horários onde não há transmissões ao vivo de grandes eventos, ou quando estes não são as atrações principais.

### 1.1 Contextualização

De acordo com informações do IBGE, a estimativa da população de Florianópolis é de 477.798 pessoas (dados de 2016), e a cidade possui um PIB *per capita* de mais de R\$ 37.500,00, de acordo dados de 2014. Além disso, a maior parte da população se concentra na faixa de 20 até 34 anos, uma faixa etária considerável em bares e similares.

A capital catarinense é reconhecida internacionalmente como um dos principais destinos turísticos do Brasil, dessa forma, além da população que reside em Florianópolis e nos municípios vizinhos, o público-alvo envolveria turistas. Na figura 1 abaixo, estão dispostos números referentes à capacidade turística de Florianópolis, tanto em termos de alojamento e agências de viagem como oferta de restaurantes e centros de convenções:

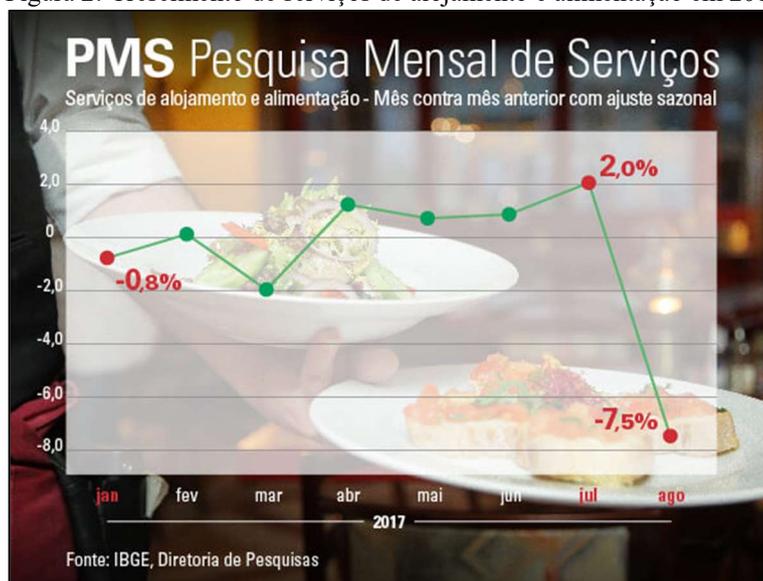
Figura 1: Número de restaurantes, meios de hospedagem, unidades habitacionais, agências de viagem e centros de convenções na região da Grande Florianópolis.



Fonte: Site da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte. <sup>1</sup>

No cenário nacional, no ano de 2017, o ramo de atividade de Serviços de Alojamento e Alimentação tem passado por oscilações. Em pesquisa divulgada em outubro de 2017 pelo IBGE e registrada na Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), os números deste ramo apresentaram queda de 7,5% no mês de agosto, após quatro meses de alta, conforme a Figura 2 demonstra.

Figura 2: Crescimento de serviços de alojamento e alimentação em 2017



Fonte: IBGE.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.sol.sc.gov.br/index.php/estatisticas#oferta-turistica-por-regiao>. Acesso em: 09 de agosto de 2017

<sup>2</sup> Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17289-queda-em-alimentacao-e-hospedagem-contribui-para-agosto-de-baixa-nos-servicos.html> Acesso em: 04 de nov. de 2017.

Em termos industriais, o estado de Santa Catarina possui um PIB de R\$ 50,3 bilhões, sendo assim a sexta colocada no ranking nacional, segundo dados de 2011 da Confederação Nacional da Indústria (CNI). A fabricação de alimentos representa 23,1% do total, e foi quem sofreu maior crescimento comparado aos dados de 2007, quando atingiu o percentual de 21,1%.

A cidade conta com diversos bares, porém quase a totalidade das opções atuais para assistir esportes na grande Florianópolis são restritas ao futebol. A qualidade dos ambientes, contudo, é questionável, pois, em sua maioria, são ofertados espaços sem grande preocupação com a estrutura física para o atendimento da clientela que prioriza o conforto no momento de acompanhar seus esportes preferidos.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Desenvolver um plano de negócio exige uma série de análises para identificar a viabilidade do desenvolvimento do empreendimento. No caso de um plano de negócio de um bar temático esportivo, é essencial averiguar a conjuntura onde será inserido o estabelecimento: o público-alvo; o poder econômico das pessoas que moram ou frequentam a região; os processos mais eficientes de produção e atendimento; e, é claro, as análises financeiras que responderão a seguinte questão: é viável a abertura de um bar temático esportivo em Florianópolis?

## 1.3 Objetivos

Para a elaboração deste trabalho, foi definido um objetivo geral e três objetivos específicos. O objetivo geral é abrangente, já os específicos são constituintes na forma de ações que serão empregadas para alcançá-lo.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócio para verificar a viabilidade da implementação de um bar temático esportivo em Florianópolis-SC.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) realizar uma análise acerca do mercado e da concorrência no segmento de bares e restaurantes em Florianópolis;
- b) aplicar um questionário (*survey*) para identificar características do público-alvo do empreendimento;
- c) criar um plano de operações que garanta atendimento eficiente aos clientes do bar;
- d) analisar a viabilidade financeira do projeto.

### 1.4 Justificativa

A vontade de empreender dos autores, associada ao seu gosto por esportes, permitiu a materialização do desejo de planejar um ambiente que permita aos seus frequentadores: aproveitar um bom serviço e obter produtos de qualidade. Além disso, buscou-se atingir os ideais ao aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na graduação de forma prática e integrada.

Este trabalho possui parte de sua viabilidade econômica expressa nos números do setor alimentício. Em pesquisa divulgada pela Revista Exame em abril deste ano, com dados do IBGE, observou-se que o brasileiro destina cerca de 25% de sua renda para alimentação fora de casa. A revista também informa que a Abrasel estima que este setor representa hoje 2,7% do PIB brasileiro. “A indústria *Food Service* faturou no ano de 2012, R\$ 242.8 bilhões de reais, representando uma importante contribuição para o setor alimentício como um todo, que faturou R\$ 431.6 bilhões” (EXAME, 2017).

Combinado com a abertura de um negócio pertencente a indústria alimentícia, o bar terá sua tematização voltada ao âmbito esportivo, algo que não é explorado atualmente pela concorrência de forma efetiva.

Um bar com as dimensões planejadas pode gerar mais de 10 empregos diretos, somando-se as funções de garçons, *chefs*, cozinheiros, gerentes, dentre outras, contribuindo, assim, no âmbito socioeconômico também.

Por se tratar de um bar temático esportivo, o espaço ofereceria boas oportunidades de negócios que envolvessem o tema, como a promoção de eventos, ações de marketing e parcerias diversas com agremiações esportivas locais, movimentando setores econômicos importantes desta localidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

Termo relativamente novo para o brasileiro, a palavra empreendedorismo advém originalmente do inglês *entrepreneurship*, comumente utilizado para se referir aos estudos ligados ao empreendedor. Por sua vez, a palavra empreendedor tem sua origem na língua francesa (*entrepreneur*) designada àqueles dispostos a enfrentar incertezas e iniciar projetos.

Para os autores Hisrichs, Peters e Sheperd (2009), apesar do crescente interesse por parte de estudantes universitários, professores e governantes pelos empreendedores, ainda não surgiu uma única definição concisa e universalmente aceita que possa responder à questão: o que é empreendedorismo?

Em uma conceituação advinda da literatura brasileira: “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2008, p.23)

Ampliando o campo de visão sobre o empreendedorismo, sabe-se que o mesmo tem função não somente de criar negócios a partir do zero, mas também reinventar processos, modelos e demais aspectos. Como destacado por Drucker (1974, p.25), em organizações que visam ao lucro, é fundamental a presença do empreendedorismo para garantir a continuidade da mesma, adaptando-se o negócio sempre que necessário pela conjuntura em que estiver inserido:

o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente [...]Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.

No cenário nacional, Dornelas (2008) afirma que o conceito de empreendedorismo vem sendo difundido com maior ênfase a partir da década de 1990. O autor cita que o interesse no tema foi intensificado pela necessidade de se criar modelos de negócios mais duradouros e eficientes, tendo recebido inclusive uma atenção maior de governantes, na forma de incentivos e facilidades aos empreendedores através dos tempos.

O índice de desemprego, de 12,6% no trimestre encerrado em agosto de 2017, segundo dados do IBGE divulgados em 29 de setembro, acaba se tornando um dos

principais incentivadores para o desenvolvimento de ações e atividades empreendedoras. A Figura 3 demonstra a oscilação na taxa de desemprego trimestral do Brasil:

Figura 3: Taxa de desocupação do Brasil



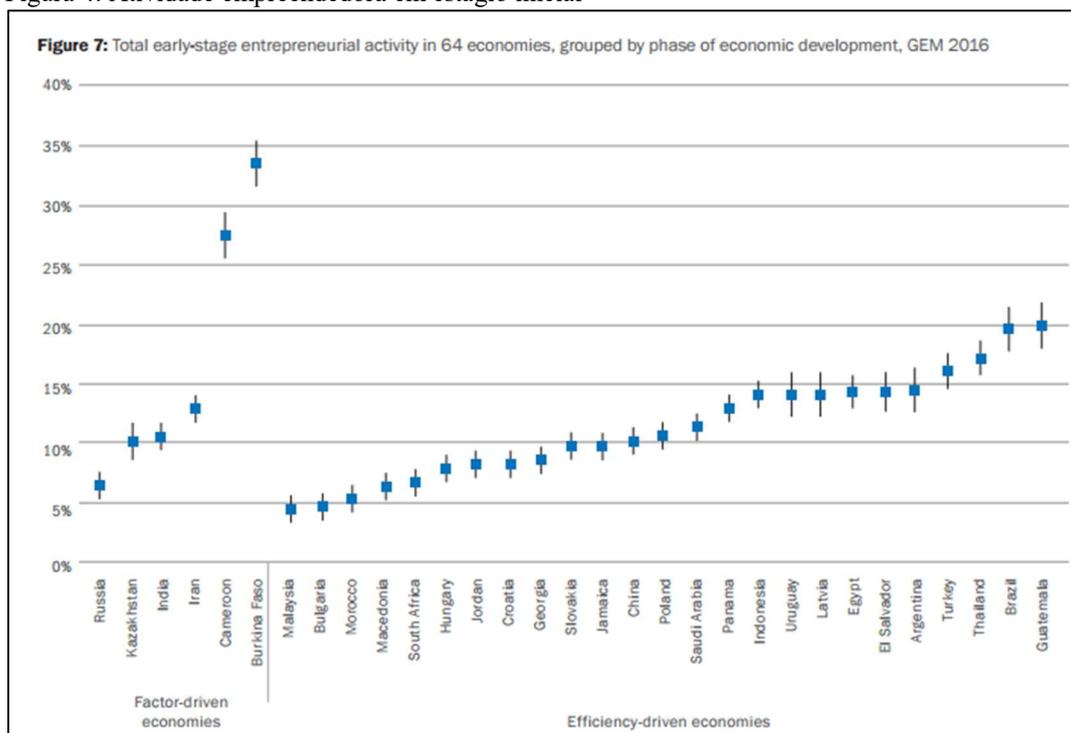
Fonte: IBGE<sup>3</sup>

Ex-empregados de grandes empresas muitas vezes se veem obrigados a buscar alternativas de renda depois de perderem suas ocupações, e em alguns casos acabam por descobrir novas vocações e modelos de negócios lucrativos.

Os brasileiros já chegaram a liderar o ranking da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), organização que realiza pesquisa anualmente acerca do grau de empreendedorismo de diversos países. O gráfico abaixo, Figura 4, aponta o *ranking* dos países com maior número de empreendimentos em fases iniciais, agrupados por fase de desenvolvimento econômico, no ano de 2016:

<sup>3</sup><https://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-126-em-agosto-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 3 de nov. de 2017.

Figura 4: Atividade empreendedora em estágio inicial



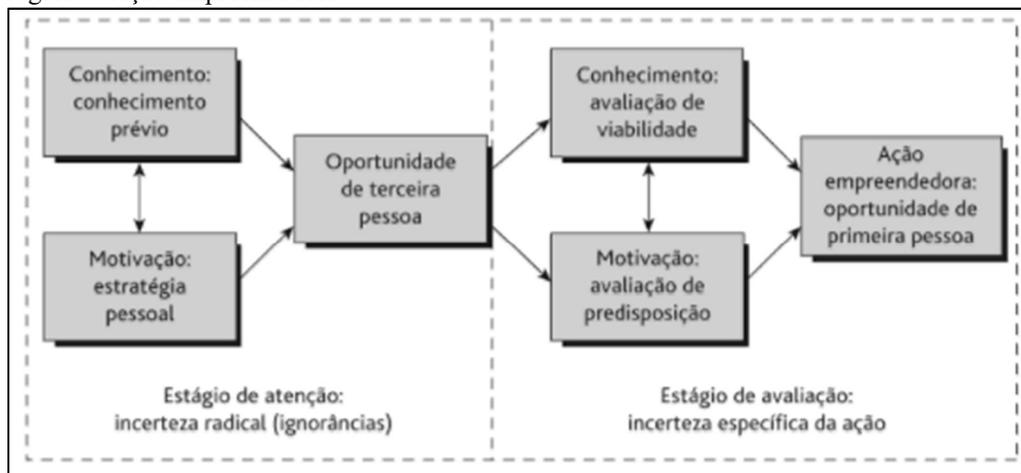
Fonte: GEM 2016

É inegável que tanto no cenário nacional quanto mundial, o empreendedorismo apresenta-se como elemento valioso em termos de criação de alternativas para enfrentar problemas como desemprego, e também na criação de novos nichos econômicos e sociais. “O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Ainda de acordo com os autores, as ações empreendedoras têm início no momento em que uma oportunidade empreendedora surge. Tais oportunidades são caracterizadas por apresentarem bens, serviços, matérias-primas e métodos que podem ser utilizados e trabalhados com o intuito de se obter lucro. Também é frisado que uma vez que o empreendedor se depare com essas oportunidades, é fundamental que elas sejam reconhecidas e analisadas, ou seja, deve ocorrer uma ação empreendedora a fim de concretizar tal oportunidade. Neste momento, é necessária a distinção do que realmente deve ser posto em prática, visto que toda oportunidade gera um grau de incerteza, relacionado quase sempre com o tamanho do empreendimento.

A Figura 5 a seguir demonstra um esquema que exemplifica o fluxo de estágios que culminam na ação empreendedora, e por consequência a materialização do empreendimento.

Figura 5: Ação empreendedora



Fonte: Hisrich; Peters; Shepherd (2014)

Na primeira parte deste capítulo foram apresentadas definições do empreendedorismo. Com o conceito esclarecido, pode-se focar nos agentes que materializam sua filosofia e aplicam seus conceitos a fim de concretizar as chamadas ações empreendedoras.

### 2.1.1 Empreendedor

Como citado na seção anterior, é fundamental que o pretendente a empreendedor haja quando de uma nova oportunidade. Bygrave apud Luecke (2007, p.9) afirma que o empreendedor não apenas identifica uma oportunidade, mas também cria uma organização para realizá-la. Sabe-se que empreender não se restringe a criação de organizações, mas é a forma mais facilmente identificável da atividade.

O tema pode parecer recente devido ao seu grande destaque atual, mas tem sua origem em décadas passadas. De acordo com Fillion (1999), um dos primeiros autores a demonstrar interesse pelo tema foi Max Weber. O autor afirma que para Weber, o sistema de valores é um fator fundamental para o entendimento do comportamento dos empreendedores os quais considerava como inovadores, independentes e capazes de exercer uma forte liderança nos negócios. Fillion (1999) ainda complementa que o cenário dos anos 60 aos 80 apresentava um domínio por parte dos adeptos da corrente chamada

comportamentalismo, autores que pretendiam definir e conceituar os empreendedores, e quais características os comporiam. Diversas publicações elencaram uma série de aspectos cujos mais comuns são citados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Fillion (1999)

Como descrito no quadro acima, tolerância à ambigüidade e incerteza é uma característica que deve ser pertinente aos que pretendem empreender. Tratar de empreendedorismo também implica em reconhecer os riscos aos quais o empreendedor se submete ao realizar uma ação empreendedora e empenhar seus recursos, sejam eles materiais, de tempo, trabalho ou quaisquer outros, sem a certeza de que irá obter os resultados desejados.

O empreendedor “põe a mão no fogo” - em geral na forma de tempo e economias pessoais. Se o empreendimento dá errado, perdem-se o tempo e as economias obtidas com esforço. Mas se as coisas vão bem, o empreendedor pode auferir um lucro considerável (LUECKE, 2007, p. 10).

Correr esses riscos é parte indivisível de empreender, e por meio dos riscos os empreendedores criam novas possibilidades e assumem uma posição importante na sociedade de livre mercado. Luecke (2007) cita Schumpeter, que na década de 1930 introduziu o conceito da destruição criativa em que os empreendedores são considerados agentes da mudança e tecnologias ultrapassadas são deixadas para trás para que novos métodos que representem maior valor para o mundo tomem o seu lugar.

Empreendedores foram responsáveis por avanços significativos ao longo do curso da História, padrão que segue se repetindo em praticamente todos os setores econômicos, com tecnologias mais modernas substituindo as antigas. Luecke acrescenta uma diferença

fundamental entre os empreendedores e os inventores, uma vez que os primeiros também criam as organizações e dispõem dos recursos para administrá-las.

Além do papel de criar as tecnologias, implementá-las e geri-las por meio das organizações, existem outras atribuições importantes dos empreendedores. De acordo com Degen (2009), empreendedor é literalmente quem empreende o novo negócio, sendo responsável por lidar com as incertezas financeiras, legais e pessoais do negócio. O autor ainda acrescenta que a ele cabe a visão do negócio, não podendo regular esforços a fim de prosperar com seu empreendimento. O empreendedor tem como principal realização a concretização de sua ideia.

Entretanto, o empreendedor não é o único agente do processo empreendedor. Não raras vezes, se faz necessária a inserção de empresários responsáveis por financiar o projeto, executivos para cumprir funções gerenciais e empregados incumbidos do trabalho prático para desenvolver o negócio. Os papéis do empreendedor são expressos no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Papéis do empreendedor ao começar um empreendimento

Papéis do empreendedor	Atuação	Riscos
Empreendedor	Empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio	Assume todos os riscos do negócio
Empresário	Empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco financeiro do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco profissional do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio	Assume (só) o risco do emprego no negócio

Fonte: Adaptado de Degen (2009)

Após conhecermos mais a respeito das origens, funções e atribuições dos empreendedores nesta seção, começaremos a assumir o papel de empreendedores, visando concretizar uma ação empreendedora e criar uma organização. Para tal, elaboraremos um plano de negócio que servirá para auxiliar nossa tomada de decisão, a escolha da estratégia, mapear os processos, analisar o ambiente externo e demais exigências para diminuição do risco do empreendimento.

## 2.2 Plano de negócio

Um plano de negócios nada mais é do que uma ferramenta de apoio ao empreendedor, que vem para auxiliar no planejamento do negócio nascente, auxiliando

na manutenção das atividades a curto, médio e longo prazo. Segundo o site do Sebrae (2010), a cada 10 empresas abertas formalmente no Brasil, 3 fecham nos dois primeiros anos, de acordo com dados obtidos na Receita Federal entre os anos de 2005 e 2009. Esse percentual, contudo, tende a cair significativamente a partir da estruturação do empreendimento, já que as ações do empresário passam a contar com diretrizes e metas claras e objetivas, uma vez que o plano de negócios seja bem realizado.

O plano de negócio serve também para a validação da ideia que será (ou não) posta em prática, visto que objetiva simular o ambiente que será encontrado pelo empresário. Dornelas (2008) aponta que o plano de negócio não deve ser visto como uma obrigação, porém, na média, as empresas que surgem a partir da elaboração de um plano de negócio adequado tendem a obter melhores resultados e uma maior longevidade. Ainda antes da elaboração do documento, é primordial ter metas claras: apenas há sentido em se planejar sabendo-se exatamente onde se objetiva chegar.

A parte mais importante do plano de negócio, segundo Degen (2009), é transmitir logo na sua apresentação a oferta de valor que será repassada aos clientes, de modo a satisfazer suas necessidades. Mas apenas isso não é suficiente, é preciso também apresentar os diferenciais que destacarão o negócio em meio à concorrência:

A parte mais importante do plano de negócio é a apresentação do negócio com a descrição de seu conceito, sua oferta para os clientes, atributos de valor da oferta e sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes (...) Essa parte chamada por muitos autores de visão, missão ou modelo do negócio é o conteúdo do plano de negócio. Se esse conteúdo não estiver bem apresentado e escrito, o resto do plano não conseguirá convencer ninguém (DEGEN, 2009, p. 222).

Portanto, elaborar um plano de negócio garante uma série de benefícios ao empreendedor, dentre os principais citados por Degen (2009) estão:

- Reunir de forma organizada as informações sobre o negócio;
- O empreendedor tem a chance de analisar, formalizar e justificar os pontos críticos do negócio;
- Simular estratégias, ofertas de valor e planos financeiros;
- Apresentar o negócio a pessoas com experiências no setor e obter validações, sugestões, críticas e afins;
- Motivar e focar o empreendedor e seus sócios a respeito dos riscos, e como superá-los;
- Tentar convencer possíveis sócios, investidores, clientes e demais *stakeholders* do sucesso do empreendimento;
- Orientar a montagem e a operacionalização do negócio em seu primeiro ano;

- Controlar o investimento da montagem e os custos operacionais através da projeção do fluxo de caixa;

Tendo em vista a importância da utilização de um plano de negócio para a abertura e manutenção de empresas, e os benefícios trazidos por sua elaboração, podemos passar a analisar de maneira mais detalhada esta ferramenta a partir de suas partes componentes.

### 2.2.1 Conceito

Em uma conceituação bem objetiva, "o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento" (HISRICH et al., p. 155). Dornelas (2008) afirma que o plano de negócio é uma ferramenta que descreve o empreendimento e o modelo de negócio, e que sua elaboração acaba inclusive proporcionando autoconhecimento para o empreendedor.

Em uma descrição mais detalhada:

O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009, p. 208).

Após o conceito ter sido apresentado, daremos prosseguimento a análise com uma observação mais aprofundada acerca da estrutura e dos aspectos componentes de um plano de negócios.

### 2.2.2 Estrutura de um Plano de Negócio

Plano de negócio não é um documento uniforme, nem possui um padrão imutável. Pode, e deve ser elaborado de acordo com as necessidades e especificidades do negócio em questão. Segundo Dornelas (2008, p.99):

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças sendo impossível definir um modelo padrão de negócios que seja universal a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Estas seções são organizadas de

forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Dornelas (2008, p.103) sugere uma estrutura genérica muito comum de um plano de negócio, podendo ser utilizada para empresas prestadoras de serviço em geral, mediante as adaptações necessárias à especificidade do negócio em questão. Tal estrutura é composta pelos seguintes elementos: Capa; Sumário; Sumário Executivo; O Negócio (Descrição do Negócio; Descrição dos Serviços; Mercado; Localização; Competidores - Concorrência; Equipe Gerencial e Estrutura Funcional); Dados Financeiros (Fontes de Recursos Financeiros; Investimentos Necessários; Balanço Patrimonial – projetado para três anos; Análise do Ponto de Equilíbrio; Demonstrativo de Resultados – projetado para três anos; Projeção de Fluxo de Caixa - horizonte de três anos; Análises de Rentabilidade) e Anexos.

Ainda que não haja uma estrutura obrigatória a ser seguida, Dornelas (2008) afirma que a padronização das seções é utilizada para aumentar sua facilidade de compreensão. Pode-se utilizar de Oliveira (2004) para complementar o tópico estruturação, quando o mesmo afirma que cada etapa do plano de negócio deve ser o mais objetivo possível, porém sem negligenciar aspectos relevantes inerentes a cada uma.

Dornelas (2008) ainda traz outra questão debatida, referente ao tamanho ideal do plano de negócio. Sua argumentação segue a linha de raciocínio descrita até o momento e reforça a ideia de que também não há padronização quanto ao tamanho, isso ocorre devido às diferenças presentes em cada tipo de negócio. Além disso, para o autor, o plano deve ser elaborado voltado para o público-alvo.

Em suma, fica claro na literatura revisada que não há um padrão rígido a ser seguido, porém o plano de negócio tende a seguir uma linha que acaba por conferir a maioria desses documentos características semelhantes, com as adaptações devidas a cada negócio e cenário encontrado.

### 2.2.3 Sumário e sumário executivo

A importância destas seções é ressaltada por Luecke (2007), que enfatiza a função do sumário de facilitar o entendimento do plano de negócio como um todo, por isso deve contar com as principais informações do empreendimento, como qual produto e/ou serviço será oferecido e onde ele estará localizado. Já o sumário executivo é tratado pelo

mesmo autor como a parte mais importante de todo o documento (plano de negócio), quando se objetiva atrair o interesse de investidores no projeto:

O sumário executivo não é um prefácio, nem uma introdução: é um instantâneo de todo o plano, algo que explica seus negócios a um leitor inteligente em apenas alguns minutos. Um sumário executivo bem redigido atrai o interesse e a atenção de leitores e os prepara para o que virá a seguir (LUECKE, 2007, p. 92).

#### 2.2.4 Plano de marketing

As definições de marketing são amplas e diversas, tendo o conceito sofrido alterações ao longo das décadas. Na conceituação de Kotler e Keller (2013, p.3, *grifo nosso*):

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de ‘suprir as necessidades gerando lucro’.

De acordo com o conceito apresentado acima, pode-se realizar um paralelo com o objeto de estudo deste trabalho acadêmico e atribuir a necessidade humana referida ao lazer, essencial para as relações sociais e para a saúde e o bem-estar do ser humano. Uma vez identificada essa necessidade, o objetivo é satisfazê-la tendo como meio para tal um estabelecimento que oferece produtos, serviços e experiências.

Kotler e Keller (2013) também se aprofundam nas questões referentes ao desenvolvimento da estratégia e planos de marketing, e afirmam que os fatores mais importantes da administração de marketing são as estratégias e os planos, que devem ser elaborados de forma criteriosa e visando orientar as atividades de marketing de forma criativa.

Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa (KOTLER, KELLER, 2013, p.35).

Já Cobra (1996) atribui ao plano de marketing a função de exemplificar como será realizada a penetração de mercado e, além disso, obter e sustentar a posição naqueles mercados identificados como alvo.

Em uma abordagem mais voltada ao empreendedorismo, Dornelas (2009) analisa de forma breve o papel da estratégia de marketing inserida no plano de negócios e afirma que a mesma deve compreender (i) a abordagem que será utilizada para a venda do produto e/ou serviço; (ii) como os clientes/consumidores serão “encantados”; e (iii) o que será feito para a fidelização dos mesmos, além de um aumento de demanda. O autor ainda afirma que é importante o envolvimento direto dos empreendedores em todas as discussões que irão resultar no estabelecimento da estratégia de marketing do projeto. Os métodos de comercialização, diferenciais contidos no produto ou serviço, precificação, canais de distribuição e promoção são aspectos de suma importância que não podem ser definidos sem participação dos realizadores do empreendimento.

O planejamento de marketing engloba uma série de questões-chave para o funcionamento adequado da organização, dentre elas estão os processos centrais de negócios, descrito da seguinte forma por Hammer apud Kotler e Keller (2013):

- a) Processo de compreensão de mercado: Referente à coleta de informações sobre o mercado, e como tais informações devem ser usadas para que se extraia delas o maior benefício possível para a organização.
- b) Processo de desenvolvimento da nova oferta: Referente à pesquisa, desenvolvimento e oferta de novos produtos e serviços com a melhor logística possível e que se encaixem nas limitações de orçamento.
- c) Processo de conquista dos clientes: Referente à prospecção de cliente e identificação de mercados para atuação.
- d) Processo de gestão de relacionamento com os clientes: Referente à construção e manutenção do melhor relacionamento possível com a clientela, ofertas e acordos mais adequados a cada perfil de cliente, da forma mais personalizada que for permitida pelo negócio.
- e) Processo de gestão completa do pedido: Referente ao recebimento e análise dos pedidos, sua entrega pontual e cobrança.

Dentre as diversas atribuições ligadas ao plano de marketing, é importante ressaltar que deve haver uma certa padronização nas abordagens a fim de criar um elo com o público-alvo, de modo que os mesmos a reconheçam instantaneamente e assim gerar a fixação da marca. O grande desafio é promover essa “identidade” e mesmo assim

estar atento às mudanças de mercado e promover a evolução da marca e, juntamente com ela, das estratégias de marketing.

#### 2.2.4.1 Análise de mercado

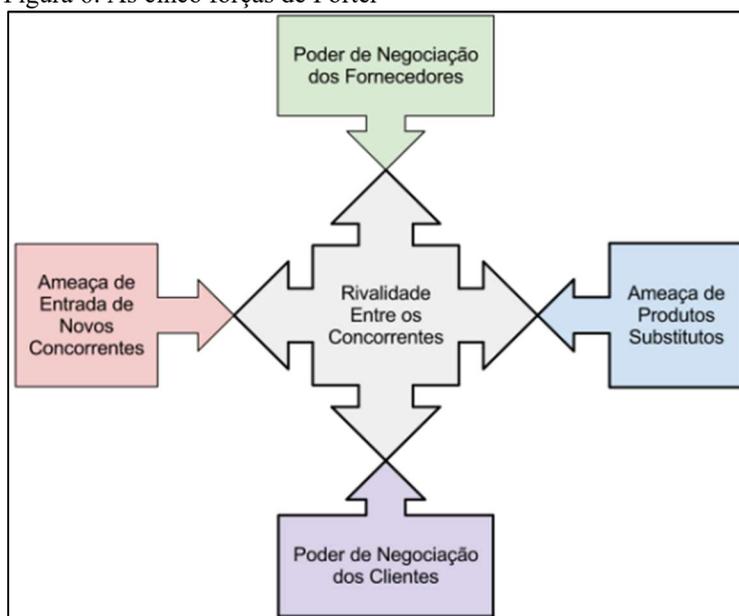
O intuito da análise de mercado, ou pesquisa de mercado, é mapear todos os dados e informações do segmento econômico e social em que a empresa está inserida, desde público alvo até possíveis oportunidades.

Azevedo (2004) conceitua o tema afirmando que a pesquisa de mercado é caracterizada pela busca e coleta de informações junto aos consumidores, concorrentes e fornecedores com o intuito de auxiliar o empreendedor no processo decisório.

Já Moutinho (1981) afirma que a pesquisa de mercado existe para descobrir os anseios e desejos dos consumidores, e a partir de tais informações, fornecer melhores soluções para solucionar problemas gerenciais.

Seguindo esta linha, Serra, Torres e Torres (2004), explanam que a análise do ambiente externo de uma organização pode ser feita de acordo com a teoria proposta por Michael Porter em meados dos anos 70. O conhecimento apurado das forças e fraquezas de um rival é de fundamental importância no desenvolvimento do plano estratégico. A Figura 6 abaixo ilustra o esquema de análise das cinco forças de Porter.

Figura 6: As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (XXXX) <sup>4</sup>

<sup>4</sup> <http://empregado.net/artigo/as-cinco-forcas-de-porter/> > Acesso em: 05 de nov. de 2017

#### 2.2.4.2 Matriz SWOT (FOFA)

Para o SEBRAE (2013), a matriz F.O.F.A (ou *SWOT*) é outro instrumento de análise simples, mas não menos valioso para uma organização realizar uma pesquisa de mercado de forma eficiente. A finalidade desta matriz é demonstrar os pontos fortes e fracos de uma empresa, a fim de torná-la mais competitiva e eficiente, corrigindo suas falhas, ou ainda se aproveitando das falhas da concorrência. Analisar as perspectivas internas e externas da própria organização pode ser uma tarefa muito complicada. Por isso, não raras vezes a ajuda de pessoas com experiência em negócios similares, ou de consultorias empresarias se faz necessária para uma análise mais embasada das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que constituem e permeiam a organização. Assim, “Pessoas de fora, experientes e de confiança, que analisem seu plano inicial, ajudarão a identificar os pontos fracos, as oportunidades perdidas, os pressupostos que não têm sustentação e as projeções abertamente otimistas” (LUECKE, 2007, p. 90).

Dentre os quatro elementos componentes da matriz *SWOT*, o autor Luecke destina às oportunidades uma atenção especial. Segundo ele, não há sentido em iniciar uma organização a menos que o empreendedor tenha se deparado com uma oportunidade de um negócio lucrativo. Os fatores que caracterizam essa oportunidade devem ser discriminados. Quais fatores de mercado a impelem, a conjuntura atual da indústria ou ramo de atividade, e qual a projeção para os anos vindouros. É necessário que os leitores também vejam esta oportunidade identificada como rentável, se bem trabalhada.

Figura 7: Matriz *SWOT* (FOFA)

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪	▪
▪	▪
▪	▪
▪	▪
▪	▪
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
▪	▪
▪	▪
▪	▪
▪	▪
▪	▪

Fonte: Gomes (2005)

Não há contestação de que a análise de mercado é parte fundamental para o plano de negócio, uma vez que conhecer bem seus rivais por espaço no mercado garante uma vantagem competitiva, além de oferecer a oportunidade para aprender com erros e acertos de terceiros com o intuito de absorver as lições.

### 2.2.5 Plano de operações

Planejar de forma eficiente e clara as atividades e tarefas estratégicas é sem dúvida uma boa demonstração de domínio do negócio.

O plano de operações apresenta o cronograma das atividades a serem executadas, bem como os seus responsáveis, seus custos e prazos para a realização do plano de negócios, afirma Degen (2009). O autor ressalta que em geral, este segmento do plano decompõe as tarefas que são tratadas de forma mais abrangente em outros pontos do plano de negócio em pormenores, designando responsáveis por realizá-las, estimando seus custos, tempo de execução, *deadlines*, e demais aspectos em um nível de detalhamento suficiente para administração das operações e do desenvolvimento do negócio em seus primeiros anos.

Ferreira et al. (2010) argumentam que nesse espaço do plano de negócio devem ser retratados os processos de fabricação do produto ou da prestação dos serviços. Não bastando, é interessante apresentar o *layout* e as limitações tecnológicas da empresa. Também se faz necessário conter a listagem dos fornecedores, prestadores de serviço e parceiros do novo negócio.

Para a obtenção de um plano de operações mais completo, Maximiano (2011) propõe a elaboração de um projeto do produto (O que é? Como é montado ou executado?) e um projeto de transformação (Qual a matéria-prima? Quem são os fornecedores? Qual a quantidade a ser produzida? Como é feito o transporte?).

Alguns autores alertam para o perigo do excesso de detalhamento das informações, que pode tornar o documento maçante. Tais informações só devem ser incluídas em caso da necessidade de maiores especificações, devendo constar em um plano de operações à parte do plano de negócio, como explica Degen (2009, p. 215): “O principal propósito do plano operacional do negócio é planejar seu desenvolvimento e

operação no nível de detalhe necessário para o sucesso, mas evitar incluir esses detalhes no plano de negócio para não aborrecer ou distrair os potenciais sócios e investidores”.

Outros aspectos do plano de operações são levantados por Chiavenato (2008), que afirma que o mesmo deve abordar as seguintes temáticas:

- a) Previsões de venda;
- b) Planejamento produtivo;
- c) Orçamento; e
- d) Previsões de fluxo de caixa e lucro operacional.

O planejamento de operações é importante por fornecer bases para o plano econômico-financeiro, por isso deve conter, além do cronograma detalhado, orçamentos das operações que a organização realizará em seus primeiros dois ou três anos, segundo Degen (2009).

Assim, vê-se que o plano de operações é necessário, mas deve ser usado com cautela. A formalização do que e como se planeja executar é importante, porém sem excessos, uma vez que informações a nível de detalhe muito elevado acabam se tornando cansativas, e as partes realmente importantes podem acabar se perdendo.

#### 2.2.6 Plano financeiro

O plano financeiro, ou econômico-financeiro, fornecerá a resposta sobre a viabilidade ou não para a abertura e manutenção de uma organização privada, tendo em vista que a sua razão de existência é a geração de lucro. Desse modo, é fundamental que conste no mesmo todos os custos e gastos seja de qual for a natureza, bem como os ativos e receitas que entram no caixa da empresa.

Degen (2009) afirma que os recursos financeiros estarão à disposição do empreendedor, sejam eles próprios ou vindo de terceiros, desde que o plano de negócio seja bem elaborado. Porém, tais recursos possuem uma dinâmica própria e apenas representam valor para o negócio na medida de seu potencial para gerar lucro. Cabe ao candidato a empreendedor extrair o máximo dos recursos captados.

Alguns dados são ressaltados por Dornelas (2008), como: fluxo de caixa, investimento inicial, despesas fixas e variáveis, previsão de faturamento, previsão de custos, entre outros de suma importância neste estudo.

O fluxo de caixa é um dos aspectos mais importantes a serem levados em conta quando falamos sobre planejamento financeiro, uma vez que a falta de capital de giro é um dos principais fatores de fracasso de novos negócios, afirma Degen (2009). Para ele, falta de capital de giro é uma consequência de descontrole de fluxo de caixa, que é basicamente “a representação numérica mensal, semanal ou diária dos recursos financeiros que circulam por esse meio” (DEGEN, 2009, p.174). Ou seja, representa a quantidade total que entra e sai do negócio em um intervalo de tempo. Apesar da simplicidade do conceito, o fluxo de caixa está atrelado às análises fundamentais para se observar a saúde e a rentabilidade do empreendimento. Degen (2009, p.174) discorre sobre algumas atribuições que o empreendedor deve ter relacionadas ao fluxo de caixa:

- a) Manter uma rigorosa ‘contabilidade de caixa’ para o novo negócio desde o primeiro dia de operação.
- b) Fazer uma cuidadosa e detalhada ‘projeção de fluxo de caixa’ antes de iniciá-lo para avaliar sua viabilidade financeira, e refazer periodicamente essa projeção durante seu desenvolvimento.
- c) Procurar obter ‘fluxo de caixa histórico’ de negócios semelhantes a fim de validar as projeções do fluxo de caixa do novo negócio.
- d) Calcular o ‘ponto de equilíbrio’ operacional de caixa, avaliando sua viabilidade financeira.
- e) Ponderar, baseado na projeção de fluxo de caixa, se o novo negócio propicia a ‘remuneração adequada’ ao risco do investimento, considerando sua ‘curva de remuneração e de risco’ em relação à do mercado financeiro em que está inserido.
- f) Fazer a ‘análise da sensibilidade’ da projeção do fluxo de caixa do novo negócio aos possíveis riscos.

Muitas vezes não há um orçamento bem definido devido a diversos fatores, quase sempre relacionados à falta de informações ou imprevisibilidade do negócio. Neste caso, um plano de negócio com projeções financeiras coerentes e bem estruturadas pode fazer uso destas como planejamentos orçamentários, devendo serem corrigidas à medida que os resultados reais sejam conhecidos e distintos das projeções realizadas. “As projeções financeiras do plano podem ser usadas como orçamento. Os resultados reais que não correspondam aos resultados planejados o incitarão a investigar e tomar medidas corretivas” (LUECKE, 2007, p. 90)

Ainda que todos os demais aspectos do plano de negócio tenham sua função e importância, cabe ao plano financeiro o “veredito” sobre a possibilidade de se executar o empreendimento ou não.

#### 2.2.6.1 Indicadores Financeiros

Serão tomados alguns indicadores financeiros a partir dos resultados projetados para o empreendimento. Esses indicadores visam verificar as taxas e prazos de retorno em relação ao investimento realizado no negócio.

- a) Ponto de Equilíbrio: Este indicador é descrito por Dolabela (2006) como o nível de faturamento que a empresa deve atingir para cobrir seus custos, ou seja, ter lucro operacional igual a zero. Uma vez que a empresa se situe acima do ponto de equilíbrio, ela terá lucro, e abaixo, prejuízo.
- b) *Payback*: Dará a medida de tempo necessária para retorno do investimento inicial. Deve ser, preferencialmente, o menor possível, visto que: “Quanto mais tempo a empresa precisas esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda” (DOLABELA, 2006, p. 226). O *payback* é calculado através da relação entre o investimento inicial total e o lucro líquido (em meses ou anos).
- c) VPL (valor presente líquido): O VPL é apontado por Degen (2009) como um bom indicador para avaliar o investimento em um novo negócio. Sua fórmula matemática é representada da seguinte forma:  $VPL = \{[FC1 / (1+i)^1] + [FC2 / (1+i)^2] + [FC3 / (1+i)^3] + [FC4 / (1+i)^4]$   
– *Investimento inicial*

A interpretação do indicador é explicada por Degen (2009, p.196) da seguinte forma:

Valor presente líquido igual a zero ( $VPL = 0$ ) indica que a remuneração do investimento é igual à taxa de desconto  $td$  requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento no novo negócio atinge a remuneração do investimento esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Valor presente líquido maior que zero ( $VPL > 0$ ) indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto  $td$  requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o candidato a empreendedor está recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O valor presente líquido é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelo candidato a

empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Valor presente líquido menor que zero ( $VPL < 0$ ) indica que a remuneração do investimento é menor do que a taxa de desconto  $td$  requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento não atinge a remuneração esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Nessas condições, o aconselhável é não realizar o novo negócio. TIR (taxa interna de retorno): A TIR é descrita por Degen (2009) como um complemento ao cálculo do valor presente líquido, responsável por determinar a remuneração do investimento. Ela representa a taxa que irá zerar o VPL. Uma vez que isso acontece, o valor do fluxo de caixa se iguala ao investimento inicial realizado. Em suma, a TIR é a taxa de desconto máxima aceitável para que o negócio seja viável. Dolabela (2006) afirma que deve-se comparar a TIR com a taxa de retorno desejada. Se o cálculo da TIR resultar em um valor maior que a TMA, aceita-se o projeto. A fórmula para descobrir a TIR (variável “ $i$ ”) é descrita por:  $VPL = -FCo + SCn / (1+i)^3$ , onde  $FCo$  é o Investimento Inicial,  $SCn$  é o retorno de caixa dos “ $n$ ” anos que deseja-se calcular.

### 2.3 Indústria da Alimentação

Nesta seção será feita uma retomada histórica da importância desta área na economia brasileira, até chegar ao cenário que se apresenta atualmente.

A indústria da alimentação, ou alimentícia, é o berço da industrialização no Brasil, como explicita Birchall (2004), retomando o período da primeira onda industrial nacional, nas últimas décadas do século XIX. O autor segue, afirmando que o crescimento do segmento no século XX é ilustrativo da experiência capitalista brasileira, tendo sido ao longo do período um dos maiores parques industriais do país. No contexto histórico, a indústria sempre teve considerável participação nas estatísticas de produtividade, tendo sido responsável por mais de 20% da produção industrial brasileira ao final da Primeira Guerra Mundial sendo superada somente pela produção têxtil, em valor bruto agregado. A indústria alimentícia chegou a tomar a liderança ao final da década de 90, quando sua produção representava 14% da produção industrial brasileira.

Detentora de números extremamente representativos para a economia ainda nos dias atuais, a Indústria da Alimentação (que contempla a Indústria de Bebidas e a Indústria de Produtos Alimentares) cresceu 9,3% no ano de 2016 em relação ao ano anterior, com faturamento batendo na casa de 614 bilhões de reais (o que representa uma participação de 10,1% no PIB nacional), segundo informações divulgadas pela ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação):

Figura 8: Percentuais da Indústria da Alimentação

Indústria da Alimentação (Produtos Alimentares + Bebidas)										
Faturamento (líquido de impostos indiretos)	R\$ BI		330,6	383,3	431,8	484,7	529,9	562,0	614,3	
Participação no PIB	%	ABIA	8,5	8,8	9,0	9,1	9,3	9,5	10,1	
Participação na Ind. de Transformação	%		19,5	20,1	21,0	20,1	20,9	22,4	25,4	
Indústria de Bebidas										
Faturamento Líquido (líquido de impostos indiretos)	R\$ BI	ABIA	56,0	66,8	78,0	90,1	101,2	109,1	117,0	
Indústria de Produtos Alimentares										
Faturamento Líquido (líquido de impostos indiretos)	R\$ BI	ABIA	274,6	316,5	353,9	394,6	428,7	452,8	497,3	

Fonte: ABIA<sup>5</sup>

A Associação também elucida que, levando-se em consideração os canais de distribuição da indústria no mercado interno, sejam vendas para o varejo alimentício ou *food service*, o montante total no ano de 2016 foi de R\$ 477,2 bilhões, R\$ 32 bilhões a mais que no ano anterior:

Figura 9: Canais de Distribuição da Indústria da Alimentação no Mercado Interno

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA IND. DA ALIMENTAÇÃO NO MERCADO INTERNO (= vendas da indústria da alimentação para o varejo alimentício e para o food service)										
		FONTE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Varejo Alimentício	Bilhões de R\$	ABIA	179,5	203,5	227,9	255,6	277,6	294,2	323,0	
Food Service	Bilhões de R\$	ABIA	75,6	87,9	100,9	116,5	132,8	144,0	154,2	
TOTAL do Mercado interno	Bilhões de R\$	ABIA	255,1	291,5	328,7	372,1	410,3	438,2	477,2	
Part% Varejo Alimentício			70,4%	69,8%	69,3%	68,7%	67,6%	67,1%	67,7%	
Part% Food Service			29,6%	30,2%	30,7%	31,3%	32,4%	32,9%	32,3%	

Fonte: ABIA<sup>6</sup>

Além disso, a indústria ainda é a que mais emprega no Brasil com cerca de 1,6 milhões de funcionários, segundo a VBPI – IBGE/PIA 2014.

A indústria possui relações muito próximas com outros ramos da economia. O setor de turismo, por exemplo, está intimamente ligado à indústria alimentícia, uma vez que a gastronomia tem papel essencial e não raras vezes assume a função de principal atrativo da localidade que está sendo visitada. Essa relação é reforçada por Fagliari (2005) que afirma que gastronomia e o turismo são dois elementos que andam juntos, pois o alimento é um dos elementos essenciais para a demanda turística, podendo apenas satisfazer necessidades, ou ser visto como um atrativo a mais para o destino. Isso é fortalecido no Brasil em virtude de suas dimensões continentais e as diversas misturas culturais existentes em cada canto do país, e a culinária é um grande reflexo disso, variando drasticamente de região para região, o que faz despertar no turista a curiosidade por conhecer a gastronomia daquele lugar.

Alguns autores destacam o aumento da importância do setor, como Venturi:

<sup>5</sup> <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>

<sup>6</sup> <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/mercadointerno2016.pdf>

Aumento do interesse por cursos de gastronomia e culinária [...]; busca por uma alimentação saudável [...]; curiosidade por culturas que estimulem os restaurantes temáticos; entradas de novas redes de restaurantes fast-food no país; maior consumo de alimentos prontos ou semiprontos, face às restrições de tempo do dia a dia; maior preocupação com a qualidade dos alimentos, seu manuseio, preparação e armazenamento; número crescente de mulheres que trabalham fora de casa (estima-se em mais de 45%) [...] número de famílias de uma ou duas pessoas, o que é desmotivador para quem prepara uma refeição, ou seja, é mais prático sair para comer fora; personalização de serviços [...] (VENTURI, 2010, pp. 35-36)

### 2.3.1 Bares e Restaurantes

A origem da palavra bar vem da França, era usada para se referir a lugares onde pessoas se reuniam, normalmente em tabernas, para beber no século XVIII. Pouco depois estudantes americanos, inspirados pelo que tinham visto na França, voltaram para casa e abriram um estabelecimento para venda de bebidas com características semelhantes e mesmo nome. Com o passar das décadas, os bares foram ganhando cada vez mais popularidade e se tornando grande referência de entretenimento e lazer em diversas culturas pelo mundo, servindo como ponto de encontro para as pessoas. Em razão disso viu-se crescer uma diversidade grande de bares, de diversos tamanhos, ambientes, com culinárias típicas e uma infinidade de outros serviços oferecidos.

No Brasil, o setor de bares e restaurantes apresenta números expressivos, de acordo com dados fornecidos pelo governo no ano de 2014, o segmento conta com aproximadamente um milhão de empresas e gera seis milhões de empregos diretos no país. Outro dado importante e que demonstra o tamanho do setor no Brasil, é que ele é responsável por cerca de 2,7% do PIB brasileiro segundo a ABRASEL. Boa parte deste sucesso pode ser creditado ao crescente hábito das pessoas em se alimentarem fora de casa, e mais do que 30% das despesas do brasileiro com alimentação vem desse novo costume da população.

Outros dados fornecidos pela ABRASEL/SP demonstram a relevância e importância que o setor tem em nosso país: 1 em cada 12 brasileiros (levando em conta a população economicamente ativa) trabalha em um bar, restaurante, lanchonete e afins - isso representa cerca de 8% dos empregados do Brasil; é o setor que mais promove ascensão socioeconômica; é a única atividade econômica que está presente em todos os municípios, distritos, vilarejos do país - bancos e até mesmo igrejas não têm tanta capilaridade; é uma sala de estar da população – principalmente para as classes de baixa

renda - é no setor de alimentação fora do lar (bares, restaurantes e lanchonetes) onde as pessoas reúnem os amigos e confraternizam; é onde o brasileiro curte também suas duas grandes paixões (segundo pesquisa Ibope 2012): futebol e cerveja; a venda de bebidas (refrigerante, água, cerveja e suco) representa entre 40 e 60% de seu faturamento.

### *2.3.2.1 Tematização dos Bares*

O mercado de bares é reconhecidamente um dos mais acirrados e competitivos, e buscar uma diferenciação nem sempre é uma tarefa fácil. Em razão disso uma tendência que vem surgindo recentemente é a tematização de bares, onde um estabelecimento busca remeter a uma temática específica através de seu ambiente, decoração, estrutura, serviços oferecidos, dentre outras características. O grande trunfo desta estratégia é que este tipo de bar procura oferecer uma experiência de imersão para seus frequentadores de acordo com a temática escolhida, seja ela uma atividade, estilo de vida, um filme, determinado local, país ou até mesmo um tempo passado ou futuro, limitado apenas pela criatividade e recursos de seus idealizadores. A ideia básica é mexer com a emoção das pessoas e atrair determinado tipo de clientela que se identifique com o tema, já que quando a paixão das pessoas é atingida, a probabilidade de que ela volte em outra oportunidade aumenta consideravelmente, diferenciando assim o local dos demais bares “genéricos”, que dificilmente conseguem transmitir a mesma emoção.

Os bares temáticos vêm ganhando cada vez mais destaque e conquistando espaço no mercado, trazidos ao cenário nacional por meio de inspirações em bares situados especialmente em países como Inglaterra, Canadá e Estados Unidos.

Da mesma forma que os bares temáticos apresentam uma diferenciação em relação aos demais, eles também se mostram um desafio maior, uma vez que é necessário aliar a qualidade de um serviço padrão de um bar com a ambientação e as características específicas do tema escolhido. A tematização precisa ir fundo na sua proposta e garantir uma boa entrega daquilo que é oferecido, segundo Percival Maracato presidente da Abrasel do estado de São Paulo “O empreendedor deve se preocupar em caracterizar de fato o estabelecimento. Se vai fazer algo inspirado na Alemanha, não basta o nome, alguns pratos e três cartazes na parede. Tem que investir, procurar material, talvez convenha visitar a embaixada, o País, ler muitas revistas, enfim, encontrar muitos elementos que lembrem a Alemanha. No temático o cliente não pode ficar decepcionado”

Outro ponto a ser levado em conta em relação a tematização de bares, é que ao mesmo passo que esta diferenciação busca atrair uma boa parcela de consumidores fãs do tema proposto, ela também pode dificultar ou até repelir uma outra parte do público que não é familiarizado com o tema. Muito em função disto, é necessário que a escolha final do tema para esta segmentação seja pensada e repensada repetidas vezes, para que seja evitado erros neste estágio do projeto. Modismos e assuntos passageiros devem ser deixados de lado no momento da escolha, pois o interesse dos clientes nestes assuntos tende a esfriar com o passar do tempo.

#### 2.3.2.1.1 Bar temático esportivo

Presente em algumas das grandes metrópoles brasileiras, os bares temáticos desse segmento espalham-se pelo mundo por um grande fator cultural: a paixão das pessoas pelos esportes. Por essa razão, o interesse do público pelo entretenimento aliado a essa temática tende a nunca se esvaziar. Pode-se citar alguns exemplos de bares com esta proposta que serviram como inspiração para este trabalho.

##### **a. Soul Sports Bar – São Paulo/SP**

Um dos principais do segmento no Brasil, localizado na cidade de São Paulo, o Soul Sports Bar é referência na transmissão de eventos esportivos. Possui 400 metros quadrados e comporta 120 pessoas. O bar possui 30 televisores para as transmissões das partidas, além de espaço para outras opções de diversão, como mesa de pebolim, videogames e até uma loja onde comercializa materiais de empresas parceiras do negócio.

Figura 10: Soul Sports Bar



Fonte: Abril Veja<sup>7</sup>

### b. Madero Sports Bar – Curitiba/PR

Instalado em Curitiba, passou recentemente por uma grande reforma, deixando de ser apenas mais um restaurante da rede paranaense para se tornar o primeiro (e, por hora, único) Madero Sports Bar, um dos maiores bares do ramo esportivo no Brasil. Munido de 20 aparelhos televisores de 70” e dois “super telões”, o estabelecimento transmite as mais variadas modalidades de esportes possíveis, onde cada aparelho é ligado em uma partida diferente. Juntamente a isso, conta com uma culinária bastante variada onde se encontra as mais diversas porções, petiscos e opções de bebidas, para acompanhar os jogos.

Figura 11: Madero Sports Bar



Fonte: site Madero Sports Bar<sup>8</sup>

<sup>7</sup> [https://abrilvejas.files.wordpress.com/2016/11/ambiente\\_01.jpeg?quality=70&strip=info&w=919](https://abrilvejas.files.wordpress.com/2016/11/ambiente_01.jpeg?quality=70&strip=info&w=919)

<sup>8</sup> [maderoshttp://maderosportsbar.com.br/sobre/](http://maderosportsbar.com.br/sobre/)

### c. Brechó do Futebol – Porto Alegre/RS

Situado no centro histórico de Porto Alegre, o Brechó do Futebol, Bar & Camisetas é um pequeno bar voltado a cultura do futebol, com transmissões de partidas de campeonatos nacionais e internacionais, e com um bazar de camisetas raras de times para venda. Diferente de alguns concorrentes mais sofisticados, o bar conta com uma decoração única, repleta de camisas, bandeiras e flâmulas de clubes de futebol do mundo inteiro penduradas nas paredes, tornando o ambiente apesar de simples, muito aconchegante e diferenciado.

Figura 12: Brechó do Futebol, Bar e Camisetas



Fonte: site Brechó do Futebol<sup>9</sup>

### d. Chubby's Sports Bar – Americana/SP

Fixado na cidade de Americana, o bar tem como foco os esportes americanos, tanto na sua marca e *design* quanto nas transmissões, porém não deixa de transmitir os esportes tradicionais brasileiros, sobretudo futebol. Possui uma estrutura moderna e bem planejada, com TVs individuais nos espaços dos sofás, como mostra a imagem abaixo.

---

<sup>9</sup> <http://www.botecagem.com.br/2011/03/brecho-do-futebol/>

Figura 13: Chubby's Sports Bar



Fonte: Site Chubby's Sports Bar 10

---

<sup>10</sup> <<http://chubbys.com.br/>> Acesso em: 24 de outubro de 2017

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo abordará a classificação da pesquisa, os procedimentos realizados para a coleta de dados e os métodos utilizados para a análise dos resultados.

Diversos autores conceituam de maneira ampla metodologia como a busca de respostas para determinada questão, de forma racional, ou ainda como a “descrição ou trato especial de determinada parte de uma ciência qualquer, dissertação ou trabalho escrito que trata especialmente de determinado ponto da ciência, da arte, da história etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 235).

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.155), a pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Para Gil (2008), o objetivo fundamental da pesquisa é “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Assim, prossegue-se com a classificação da pesquisa realizada no presente trabalho.

##### 3.1.1 Quanto à natureza da pesquisa

Este plano de negócio é enquadrado na categoria de trabalho aplicado, devido a seu caráter empírico, que visa levantar informações para a resolução dos problemas práticos destacados nos objetivos.

##### 3.1.2 Quanto à abordagem da pesquisa

Foi utilizada uma mescla entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, caracterizando uma abordagem mista neste trabalho. Severino (2010) afirma que a abordagem quantitativa é derivada da característica original do método científico, onde o conhecimento era deduzido exclusivamente de relações entre causa e efeito, descritos através de modelos matemáticos.

O autor ainda explana que “logo os cientistas se deram conta de que o conhecimento deste mundo humano não podia reduzir-se, impunemente, a esses parâmetros e critérios.” (SEVERINO, 2010, p.119). Então, passaram a ser adotadas pesquisas de cunho qualitativo. Este tipo de abordagem procura compreender determinada característica ou fenômeno ligada à uma amostra de forma mais profunda, não levando em conta a representatividade numérica.

### 3.1.3 Quanto aos objetivos da pesquisa

Segundo Gil (2008), pode-se classificar a pesquisa deste trabalho como descritiva devido às suas características. O autor afirma que estas pesquisas têm como objetivo principal descrever um fenômeno específico, relações entre variáveis ou ainda determinada população.

### 3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados entrevista não diretiva, observação direta e questionário (*survey*) - ANEXO A.

O referencial teórico utilizado para a elaboração deste estudo foi obtido através de obras acadêmicas de relevância para o tema, artigos, monografias, livros e o site do Sebrae, fundamentalmente. Estes materiais foram tomados como guias para a elaboração do plano de negócio, orientando as etapas do mesmo.

Buscando a coleta de informações que ajudassem a melhor compreensão do mercado e suas variáveis, bem como o comportamento dos potenciais clientes, foram realizadas entrevistas com empresários locais do ramo de bares e restaurantes, no modelo de entrevistas não diretivas, descritas da seguinte forma por Severino (2007, p.125, *grifo nosso*):

**ENTREVISTAS NÃO DIRETIVAS:** Por meio delas, colhem-se informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente. De preferência, deve praticar um diálogo descontraído, deixando o informante à vontade para expressar sem constrangimentos suas representações.

As entrevistas, todas no formato “não diretivas”, foram realizadas com três entrevistados que possuem experiência no ramo e puderam dar suas contribuições segundo suas vivências. O Quadro 3 abaixo apresenta cada um deles e o contato deles com o setor e a duração de cada uma delas:

Quadro 3: Dados dos entrevistados

Código	Nome	Experiência no setor	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Luiz Bahia	Mais de 10 anos de experiência com bares, tendo sido proprietário do Boteco da Ilha, situado na Avenida Beira Mar Norte.	18/10/2017	45min
Entrevistado 2	Fernando Liu	Mais de 10 anos de experiência como sócio do bar CSC, localizado nos arredores da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina	19/10/2017	2h
Entrevistado 3	Vinicius Neri	Sócio do Bar Be Cool, inaugurado na metade de 2017 na Avenida Lauro Linhares, em Florianópolis.	31/10/2017	1h

Fonte: Elaborado pelos autores

A observação direta foi utilizada fundamentalmente para análise da concorrência, visando identificar suas fraquezas e também suas vantagens competitivas, englobando características como estrutura, qualidade dos serviços ofertados, qualidade dos produtos, ambiente, localização e outros.

Também foi aplicado um questionário. Este tipo de ferramenta de coleta de dados é chamado levantamento, ou ainda *survey*, e foi elaborado de acordo com as informações que se visavam ser obtidas a respeito dos hábitos de consumo de frequentadores de bares e similares da região.

O universo da aplicação do *survey* foi delimitado como a região metropolitana da grande Florianópolis, sendo respondido por uma amostra de pouco mais de 200 pessoas, a partir dos 16 anos, independente do sexo.

Dados secundários foram obtidos através de fontes diversas, como sites de empresas do mesmo setor, pesquisas demográficas, dentre outras.

### 3.2 Análise e coleta de dados

Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos, com a intenção de

avaliar com mais clareza o perfil do mercado, e dos potenciais clientes que já frequentam ou que estariam propensos a frequentar o estabelecimento em questão.

Com relação às entrevistas não diretivas, a análise do discurso foi a metodologia aplicada para a extração de dados. Além disso, a medida em que o entrevistado falava, eram tomadas notas e esboços de planilhas eram criados a fim de se preservar as informações.

A ferramenta do questionário estruturado foi utilizada com o objetivo de identificação das características do público-alvo consumidor, como média de idade, esportes preferidos, gastos com bares e similares, para procurar entender suas preferências, visando maior assertividade na oferta de serviços e produto, bem como os preços a serem praticados. Para a aplicação do questionário e análise dos resultados obtidos, foi utilizada a ferramenta Google Formulários, que já fornece as respostas em forma de gráfico.

Foram projetadas para a pesquisa perguntas de múltipla escolha e escala, e como já mencionado anteriormente utilizamos da pesquisa documental como procedimento para levantamento e obtenção de dados.

### 3.2.1 Universo e Amostragem

O universo englobado nesta pesquisa foi toda a extensão da região da Grande Florianópolis, mas com predominância de áreas mais próximas ao centro, como os arredores da UFSC e os bairros da região continental de Florianópolis, sendo respondida por uma amostra de 244 pessoas, de ambos os sexos, a partir de 16 anos. O critério de escolha das pessoas que receberam o questionário foi aleatório, que nada mais é do que o modelo não-probabilístico por conveniência de amostragem.

### 3.2.2 Limitações de Pesquisa

Para a elaboração de um plano de negócio, é requerido poder de previsão de cenários futuros.

É necessário um amplo conhecimento do mercado para empreender no setor de bares, visto que o mesmo conta com um número expressivo de estabelecimentos, conforme descrito anteriormente. Buscou-se averiguar quais seriam os desejos dos consumidores deste tipo de serviço através de um questionário (*survey*), mas deve ser

ressaltado que o número da amostra com a qual foi realizada a coleta de dados é ínfimo perto do potencial consumidor do setor, servindo apenas como um parâmetro distante.

Quanto ao aspecto financeiro, muitos tópicos tiveram que ser planejados com base em estimativas que, por mais embasamento teórico e prático que possam conter, ainda não são suficientes para garantir uma totalidade de dados fidedignos em relação aos aspectos econômicos do empreendimento.

### 3.3 Uso do Neoway - SIMM - Sistema de Inteligência Multimercado

O SIMM - Sistema de Inteligência Multimercado é uma plataforma de *big data* desenvolvida pela empresa florianopolitana *Neoway*. Fundada em 2002, a *Neoway* comercializa o uso da plataforma com empresas que visam expandir seu mercado, oferecendo informações relevantes para o aumento de vendas.

A plataforma conta os módulos *SEARCH*, onde se determina as especificações dos CNPJs que se deseja encontrar segundo os critérios definidos; *LEADS*, função CRM (*Customer Relationship Management*) para auxiliar na transferência de *leads* e preencher informações sobre o andamento de vendas; *DASHBOARD*, para uma melhor visualização dos resultados encontrados através de representação gráfica; *MAPS*, para realizar pesquisas e situá-las geograficamente; e *PATHFINDER*, para avaliação de riscos em operações de crédito, que demonstra as ligações dos proprietários dos negócios com outras empresas. Para a elaboração desta monografia, foram utilizados predominantemente os módulos *Search*, *Dashboard* e *Maps*.

O módulo *Search* permite aos seus usuários realizar pesquisas de maneira ilimitada. Para isso, conta com informações extraídas de fontes públicas dos mais de 36 milhões de CNPJs existentes no Brasil, além de dados modelados por sua equipe, que conta com cientistas de dados e mais de 7 mil variáveis de inteligência. É possível filtrar os resultados por estado, município, faixa de faturamento anual presumido, ramo de atividade, setor, CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica), e outros.

Já o módulo *Maps* destaca em representações geográficas a localização dos resultados de pesquisa, tornando muito fácil a identificação dos aglomerados de empresas e organizações com as características desejadas, além de permitir a busca com os filtros selecionados dentro de uma área no mapa desenhada e totalmente customizada pelo usuário.

Com estas informações e funcionalidades, a ferramenta possibilita a segmentação e aplicação de filtros de pesquisa que incluem dados como: situação cadastral, data de abertura da empresa, localização, seus ativos, processos judiciais, números de funcionários, entre outros. Estes dados são captados de fontes como a Receita Federal, por exemplo, e atualizados no SIMM diariamente.

Neste trabalho, o SIMM foi utilizado com a autorização da *Neoway* para determinar o tamanho e o impacto do mercado na região da Grande Florianópolis, além de informações mais detalhadas sobre a localidade definida para implementação do estabelecimento, o centro de Florianópolis, por contar também com dados do IBGE.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo, será apresentado o plano de negócios do bar temático.

### 4.1 Sumário Executivo

É notório para as pessoas que desfrutam da vida noturna de Florianópolis que a capital catarinense sofre com a escassez na variedade de bares que oferecem atrativos que fujam do tradicional, sobretudo no que tange a esportes. Aproveitando essa lacuna, julgamos ideal o momento para abertura de um bar onde possamos entregar uma experiência diferente das oferecidas no mercado atualmente. Um bar que tenha como foco a temática esportiva parece se encaixar perfeitamente com o estilo de vida do morador de Florianópolis, uma cidade que possui um dos maiores índices de práticas esportivas do Brasil.

O bar temático foi projetado para comportar até 60 pessoas sentadas em uma área de 200 m<sup>2</sup>, e ser o ponto de encontro para fãs de esportes que procuram um espaço descontraído, confortável e vibrante para acompanhar partidas e jogos, tornando-se referência não só nas transmissões esportivas, mas sobretudo como um ambiente diferente de entretenimento na cidade, escapando do modelo tradicional de bares que a região já possui.

O público-alvo que pretende-se atingir é amplo, pessoas que gostam de assistir a transmissões esportivas ou apenas buscam um bom serviço culinário, produtos de qualidade e um recinto aprazível.

Para abrigar um bar com essas características, foi definida como localização ideal os arredores do Shopping Beira-Mar. A área possui com um dos maiores PIBs *per capita* de Florianópolis, conta com movimento intenso, tem forte ocupação residencial e empresarial, além de já contar com alguns bares e similares que conferem ao entorno uma movimentação de pessoas com as especificidades do público-alvo.

O estabelecimento contará com as melhores marcas cervejas, chopps, destilados e *drinks* diversos. Quanto à culinária, haverá ofertas de aperitivos, porções e em dias de grandes transmissões esportivas, para reforçar o tom temático do bar, a casa irá oferecer comidas típicas de estádios, aproximando assim a experiência do cliente com a realidade.

O foco estratégico do empreendimento encontra-se em atrair o cliente através da oferta de transmissões esportivas e de um ambiente atrativo e descontraído para também aqueles que não tenham como *hobby* acompanhar eventos esportivos. Serão transmitidos campeonatos nacionais e internacionais de futebol, as ligas americanas de basquete (NBA), futebol americano (NFL), lutas de MMA (sobretudo UFC), e os grandes eventos como os Jogos Olímpicos e Pan Americanos, e a Copa do Mundo de futebol. O estabelecimento deve estar atento às tendências que surgem a todo momento, como os e-games, por exemplo. Para tanto, é importante que o bar ofereça um alto nível de interatividade com seus clientes, deixando canais abertos para a comunicação e solicitações de eventos a serem transmitidos. Esse meio de comunicação se dará predominantemente através das redes sociais, onde o bar deve ter forte atuação.

Serão propostas parcerias com agremiações esportivas e empresas do ramo, para que o bar possa sediar eventos dessas associações, dessa forma fomentando a circulação de pessoas no bar, atraindo novos clientes e fidelizando-os. Acreditamos que através de práticas como esta, além de uma boa estratégia de marketing e a constante procura pela melhoria dos serviços, o bar temático em pouco tempo se tornará uma das principais lembranças dos consumidores quando houver procura por um lugar agradável e propício para acompanhar seu esporte favorito.

Para que o bar se torne realidade e os riscos de sua implementação sejam minimizados, foi realizada uma análise minuciosa dos fatores envolvidos em sua execução através de um plano de negócio, que será apresentado a seguir.

O planejamento do bar foi dividido em 3 partes principais: plano de marketing, que conta com aspectos sobre o mercado, concorrência, divulgação, clientes, e uma análise de questionário. Plano de operações, que trata de aspectos sobre processos, atendimento, oferta de produtos e serviços e especificações de equipe. Por fim, há a análise dos aspectos econômicos no plano financeiro, com os indicadores de retorno dos investimentos, além do montante a ser empregado.

#### 4.2 Registro e regularização

Com o intuito de regularizar o estabelecimento e viabilizar sua abertura, é necessário se atentar para os seguintes procedimentos:

- Registro da empresa na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina

- Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ )
- Expedição do alvará de funcionamento junto à Prefeitura de Florianópolis
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal)
  - Registro junto à Secretaria Estadual de Fazenda
  - Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”
  - Realização de vistoria de segurança por parte do Corpo de Bombeiros
  - Obtenção de licença sanitária junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)

Além de todos os aspectos legais já mencionados, é importante ressaltar que o estabelecimento precisa se adaptar à Resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004, da ANVISA, que determina a necessidade de adequação ao Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. As Boas Práticas nada mais são do que um conjunto de normas que abrangem uma série de requisitos, permitindo a produção dos alimentos com segurança. Quem descumprir o regulamento estará sujeito a multas que podem chegar a R\$ 2,5 milhões.

### 4.3 Missão, Visão e Valores

Neste tópico apresentaremos a Missão, Visão e Valores do bar temático.

#### 4.3.1 Missão

Proporcionar experiências incríveis para pessoas que buscam um ambiente animado e com excelente estrutura para assistir transmissões esportivas, consumir alimentos e bebidas de qualidade e se divertir.

#### 4.3.2 Visão

Se tornar o bar referência em transmissões esportivas na região da Grande Florianópolis.

### 4.3.3 Valores

Ética, responsabilidade, segurança, diversão, paixão e qualidade de vida

## 4.4 Plano de Marketing

O bar temático nos moldes pretendidos enquadra-se na tendência identificada por diversos autores de que as organizações e estabelecimentos devem, além de oferecerem somente produtos e serviços, especializarem-se em gerar experiências aos seus clientes. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a marca, representação da organização, tornou-se também representante das experiências totais ofertadas aos seus consumidores.

“Para criar um valor de marca forte, é preciso ter um posicionamento claro e coerente, bem como um conjunto autêntico de diferenciação que apoie este posicionamento. O posicionamento da marca é basicamente uma promessa atraente que os profissionais de marketing transmitem para conquistar os corações e mentes dos consumidores” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.65)

### 4.4.1 Objetivos de marketing

Com a era da economia digital em pleno funcionamento, os consumidores cada vez mais possuem poder em suas mãos para averiguar as promessas feitas por cada organização por meio de seu posicionamento de marca, conforme trazido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Por isso, os objetivos centrais deste plano de marketing consistem de:

- a) Identificar o perfil e os hábitos de consumo de nosso público alvo;
- b) Estabelecer um posicionamento de marca que transmita os valores da organização;
- c) Criar uma estratégia de marketing condizente com este posicionamento, e que convença os clientes.

#### 4.4.2 Análise de Mercado

A análise de mercado foi realizada com o auxílio de um questionário estruturado, como mencionado na metodologia.

Além disso, foram usadas ferramentas como as 5 forças de Porter e a Matriz SWOT (FOFA) para analisar o panorama em que o bar estará inserido.

##### 4.4.2.1 Público alvo

- Aspecto geográfico: Moradores da grande Florianópolis e turistas de todo Brasil e de diversas partes do mundo que visitam a cidade, sobretudo durante o verão.
- Aspecto demográfico: Faixa etária de 18 a 50 anos, em sua maioria.
- Aspecto psicográfico: Pessoas que buscam um ambiente agradável, confortável e que ofereça um bom atendimento e produtos de qualidade, para frequentar depois da jornada de trabalho, ou assistir a transmissões esportivas com amigos ou família.
- Comportamento: Especialmente pessoas que gostam de assistir esportes em lugares públicos, que têm o hábito de frequentar bares similares em horários dessas transmissões ou após a jornada de trabalho, o *happy hour*.

##### 4.4.2.1.1 Análise questionário/clientes

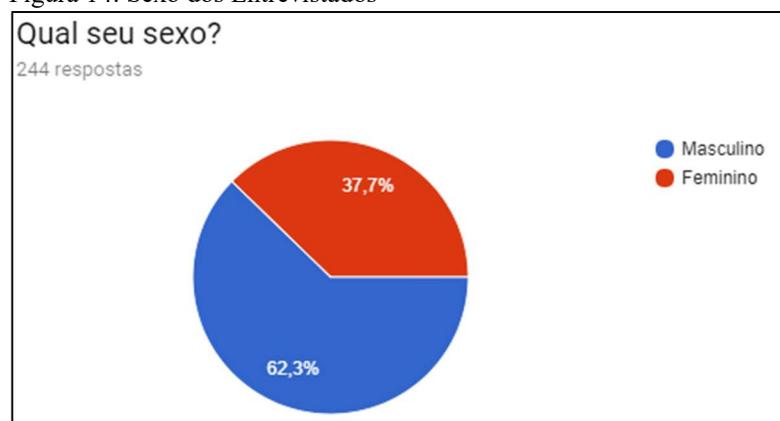
Através das respostas colhidas a partir da aplicação do questionário, a estratégia de marketing pôde ser traçada de forma mais assertiva levando em conta os perfis de consumo daquele que seria o público alvo do empreendimento.

Foram coletadas 244 respostas, sendo o questionário distribuído sobretudo aos ciclos de pessoas próximos a nós, que em sua maioria, já possuem o hábito de frequentar bares e similares.

O questionário, contido no ANEXO A, foi constituído de perguntas de múltipla escolha, campos abertos e perguntas com escalas, variando de 1 - Pouco Importante, a 5 - Muito Importante.

#### 4.4.2.1.1.1 Dados demográficos dos entrevistados

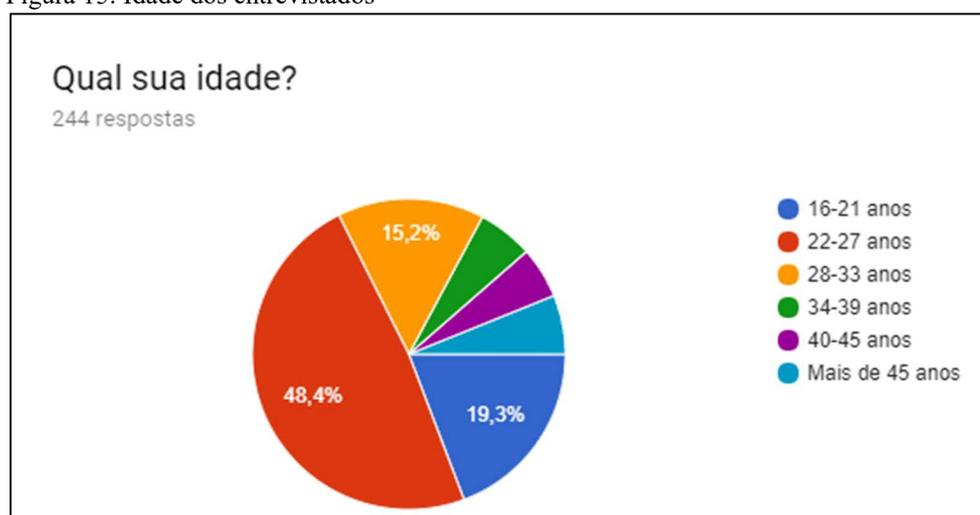
Figura 14: Sexo dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao sexo dos entrevistados, a maioria de respostas registradas foi masculina. Existe a preocupação de que uma tematização muito carregada em esportes acabe segmentando muito o mercado e afastando o público que não possui grande interesse no tema, especialmente as mulheres, do bar. É importante pensar em formas de atrair também o público feminino, como promoções, divulgação em canais com apelo mais forte às mulheres, entre outros.

Figura 15: Idade dos entrevistados

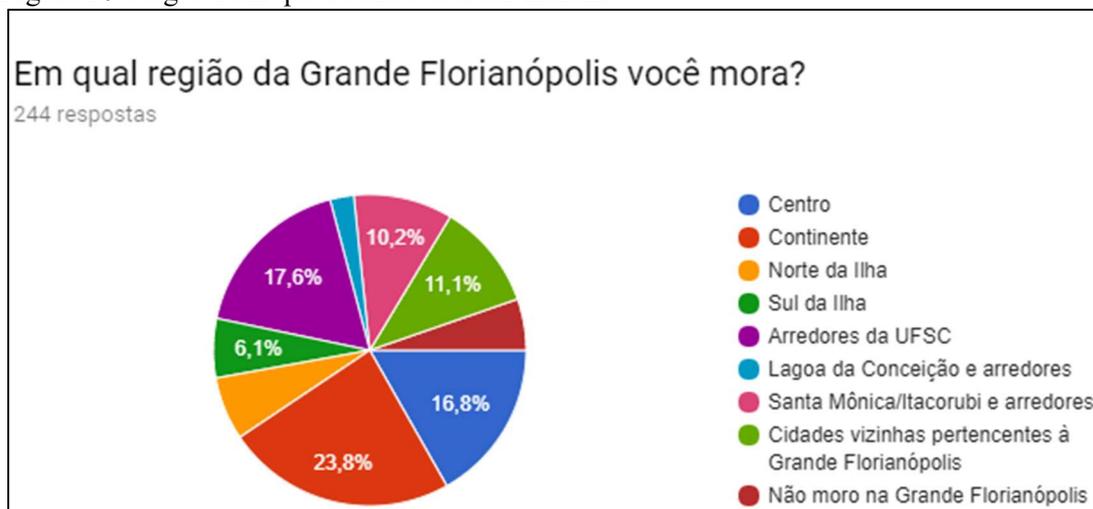


Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a idade, devido ao fato de a maioria dos entrevistados ser constituída por pessoas de nosso convívio social, é natural que grande parte, 48,4% do total, sejam pessoas entre 22 e 27 anos. Este dado serve de alerta para a análise dos demais aspectos,

visto que o bar contará com atributos (como localização) que acabam onerando o preço repassado ao consumidor, e pessoas dessa faixa etária não costumam dispor de grande poder econômico, ou são dependentes dos pais neste quesito.

Figura 16: Regiões em que os entrevistados moram

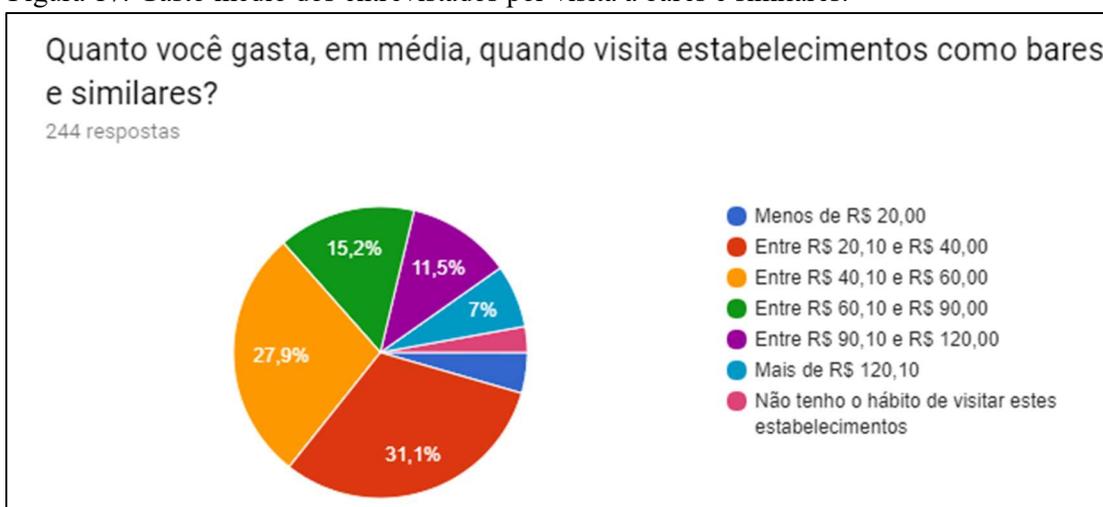


Fonte: Elaborado pelos autores

O dado demonstra outro fator de alerta, já que 17,6% dos entrevistados moram ao redor da UFSC, perímetro que conta com ampla oferta de bares, com proposta diferente, mas com precificação bem mais baixa. A maior parte dos entrevistados, 23,8%, mora no continente, região próxima ao centro da cidade, onde moram 16,8% dos entrevistados.

#### 4.4.2.1.1.2 Gasto dos entrevistados em saídas

Figura 17: Gasto médio dos entrevistados por visita a bares e similares.

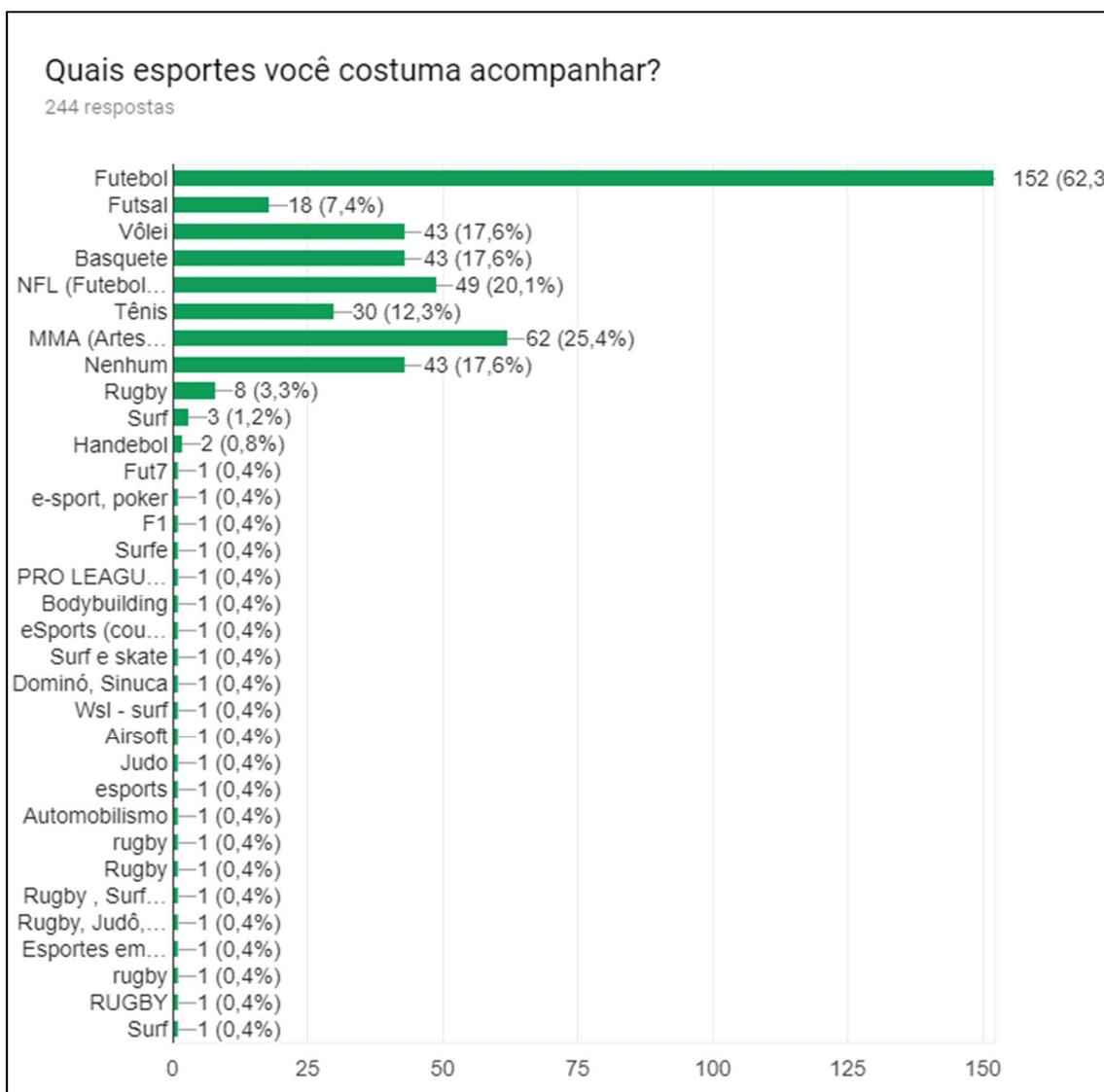


Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado da análise deste quesito nos mostra que a grande maioria dos entrevistados, 74,2%, afirmou que costuma gastar entre R\$ 20,00 e R\$ 90,00, valores inseridos no ticket médio estabelecido como base para o bar, que irá variar entre R\$ 40,00 e R\$ 55,00.

#### 4.4.2.1.1.3 Preferência dos entrevistados quanto à esportes

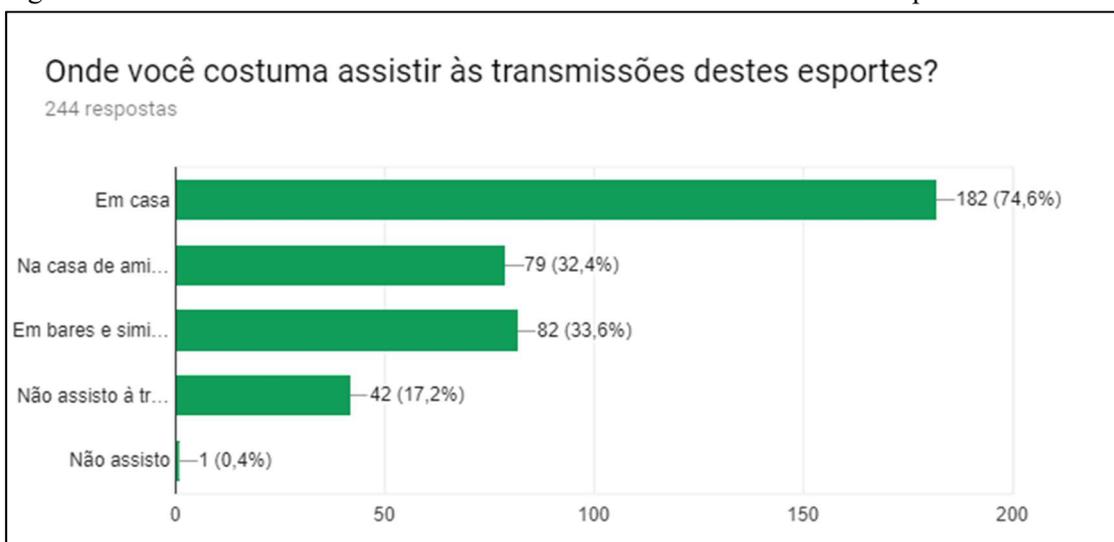
Figura 18: Esportes preferidos pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme esperado, a maioria dos entrevistados afirmou ter o hábito de acompanhar futebol. Destaque também para o MMA, artes marciais mistas, e a NFL, o futebol americano, que ficaram em segundo e terceiro lugares, respectivamente.

Figura 19: Locais onde os entrevistados costumam assistir às transmissões esportivas



Fonte: Elaborado pelos autores

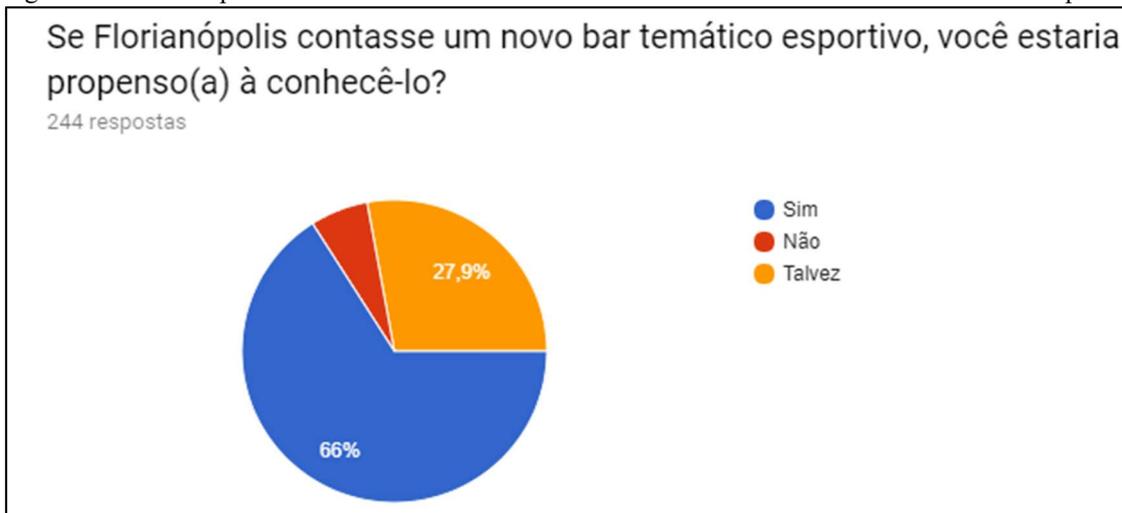
Este dado pode ser analisado de duas formas. 74,6% das pessoas que participaram da pesquisa disseram que costumam assistir às transmissões esportivas em casa. O dado pode refletir a falta de oferta no setor, ou ainda uma tendência das pessoas a escolher seus próprios lares para realizar esta atividade.

33,4% dos participantes já possuem o hábito de frequentar bares e similares para acompanhar esportes, um percentual que devemos convencer a frequentar o nosso estabelecimento, uma vez que o mesmo esteja funcionando.

#### 4.4.2.1.1.4 Propensão dos entrevistados a conhecer um bar temático esportivo

A Figura 20 ilustra em forma de gráfico a distribuição as respostas dos entrevistados à pergunta: se Florianópolis contesse um novo bar temático esportivo, você estaria propenso a conhecê-lo?

Figura 20: Propensão dos entrevistados a conhecer um bar temático esportivo

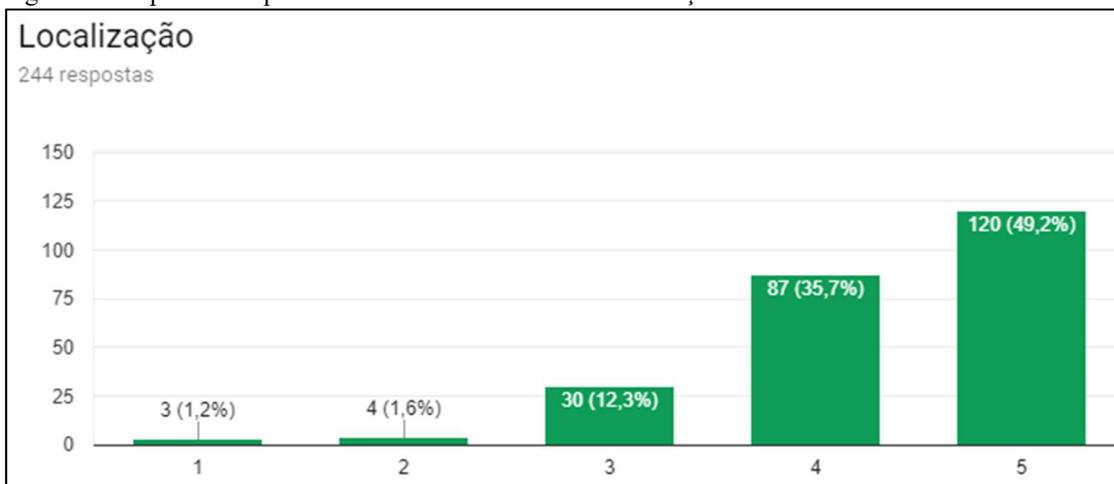


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

O índice registrado de rejeição à ideia de conhecer um bar temático esportivo em Florianópolis foi ínfimo, com apenas 6,1% das escolhas, e 66% dos respondentes afirmaram estar propensos à conhecer um novo bar temático esportivo na cidade.

A Figura 21 abaixo demonstra as respostas dos entrevistados quanto aos aspectos ligados a localização do bar.

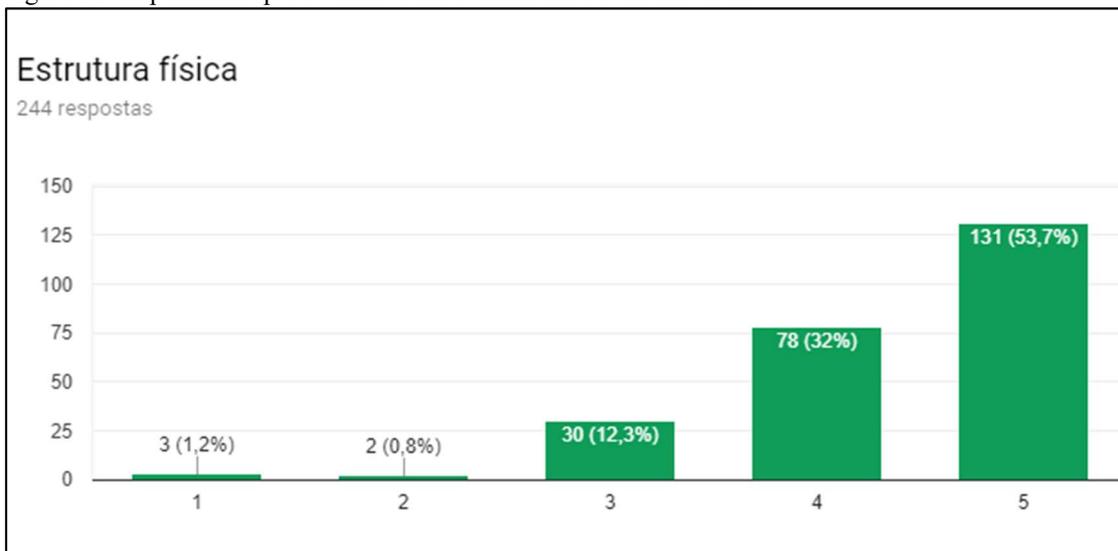
Figura 21: Importância que os entrevistados atribuem à localização



Fonte: Elaborado pelos autores

A localização, grande preocupação no desenvolvimento do empreendimento, foi um item considerado extremamente importante pela amostra entrevistada, conforme ilustrado na Figura 22.

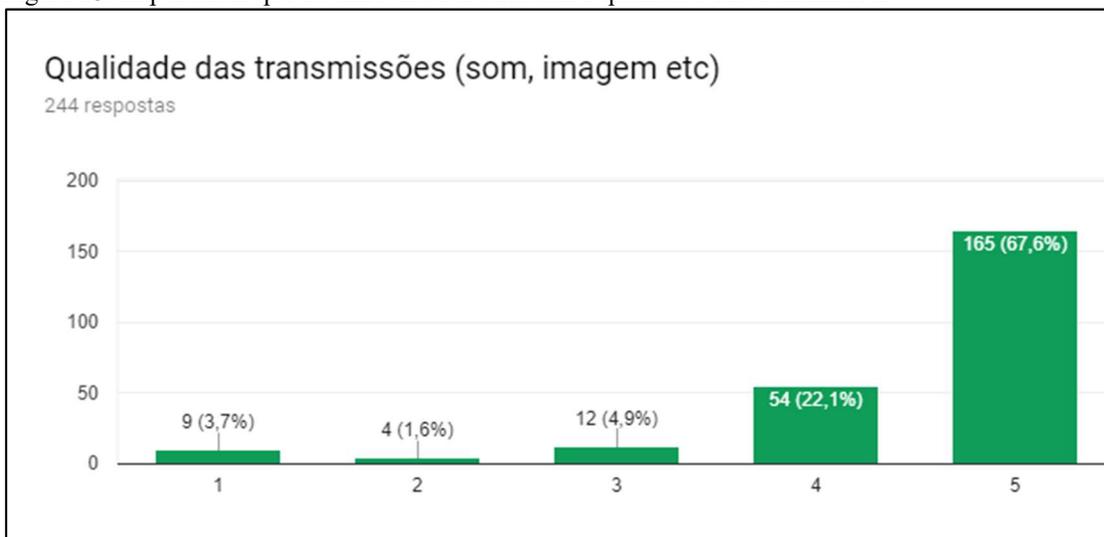
Figura 22: Importância que os entrevistados atribuem à estrutura física



Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura física deve ser adequada para oferecer produtos e serviços de qualidade. Essa preocupação foi compartilhada por quase todos os entrevistados, conforme a Figura 23:

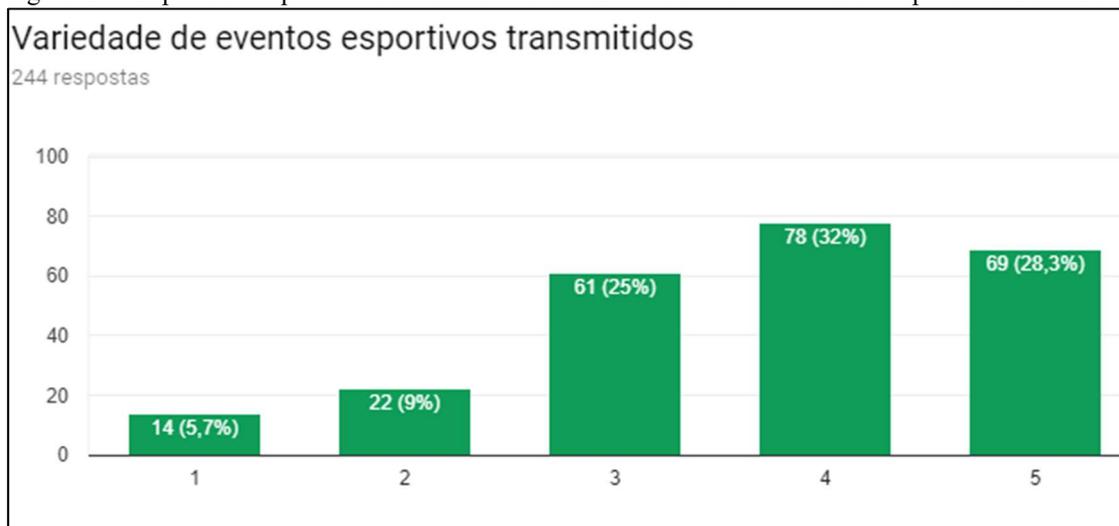
Figura 23: Importância que os entrevistados atribuem à qualidade das transmissões



Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela Figura 24, é possível perceber que um dos principais atrativos planejados para o bar, as transmissões esportivas, foram destaque em termos de importância atribuída pela amostra, com mais de 67% das respostas assinaladas como “Muito Importante”.

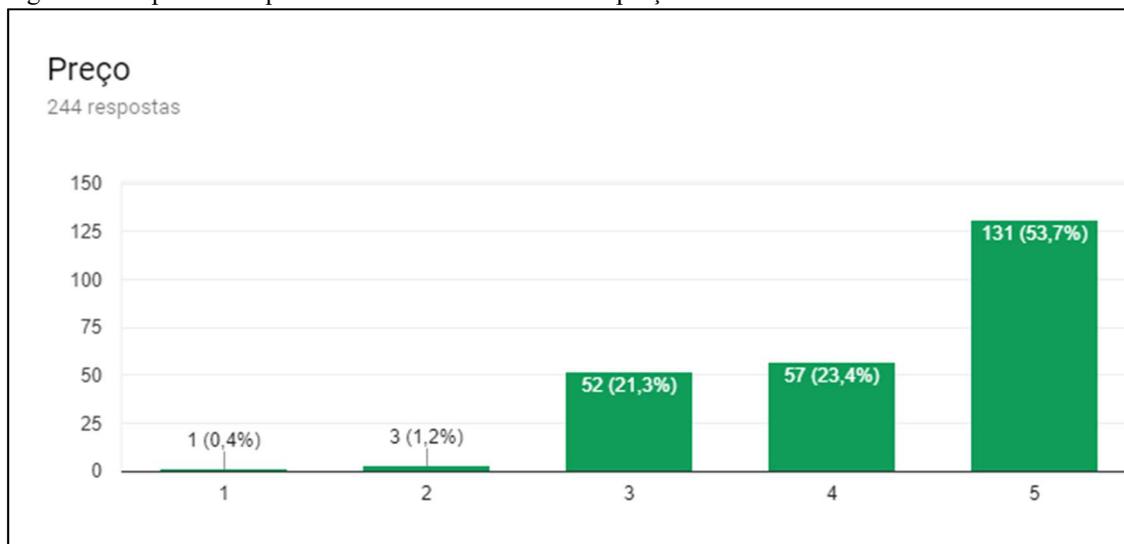
Figura 24: Importância que os entrevistados atribuem à variedade de eventos esportivos transmitidos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Este dado apresentou resultados um pouco mais variados, mas em geral, a importância atribuída à variedade de oferta de esportes transmitidos foi alta. Essa diversidade é justamente um dos atrativos que o bar possuirá.

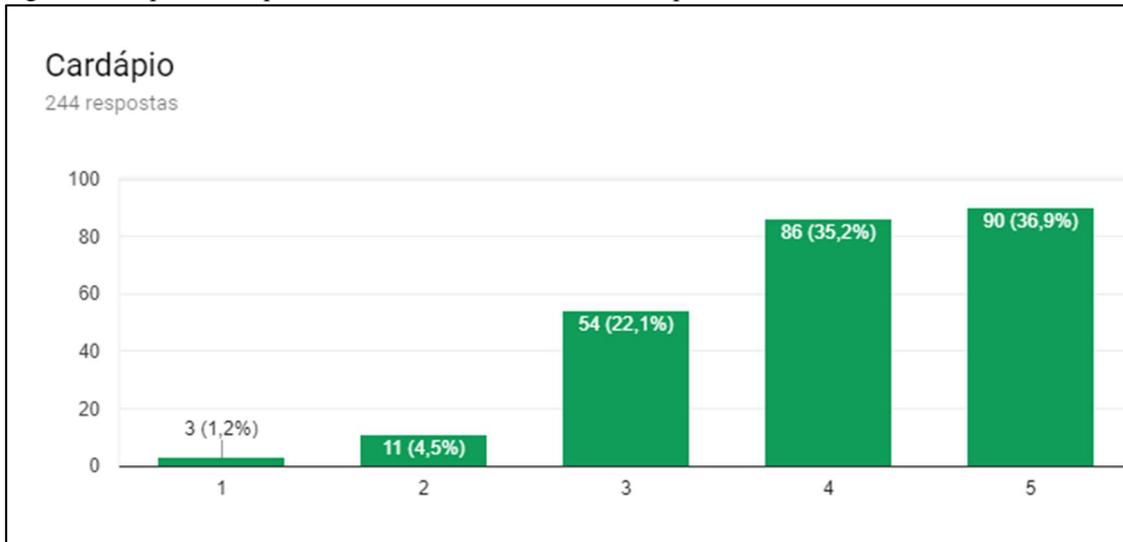
Figura 25: Importância que os entrevistados atribuem ao preço



Fonte: Elaborados pelos autores

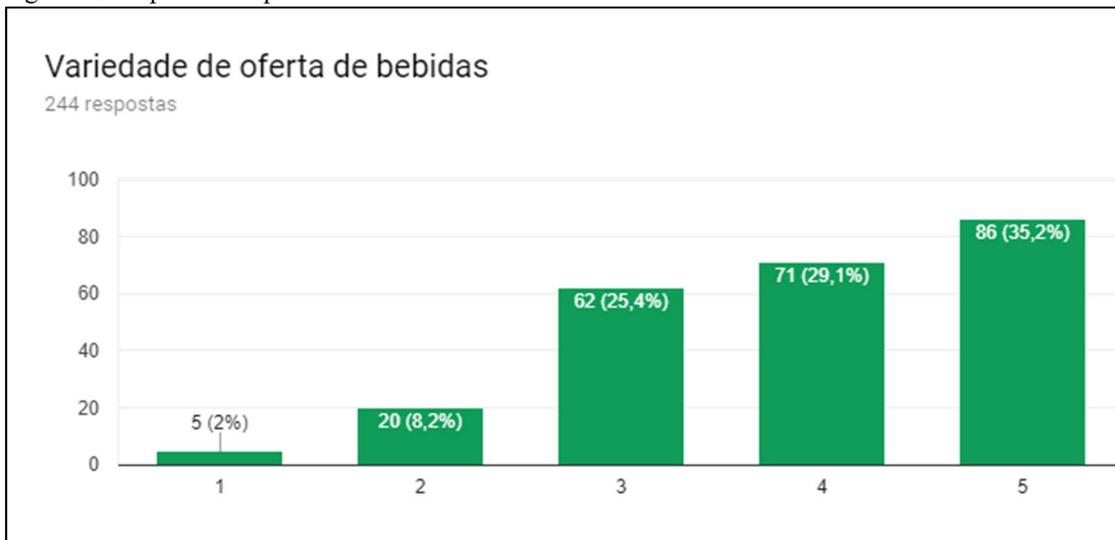
Este fator deve ser analisado com atenção, uma vez que foi grande a parcela de entrevistados que julgou “Muito importante” o preço, e devido às características do estabelecimento, nossa precificação deve ficar acima de boa parte da concorrência. As Figuras 26 e 27 ilustram o item separadamente, quanto à comidas e bebidas.

Figura 26: Importância que os entrevistados atribuem ao cardápio



Fonte: Elaborado pelos autores

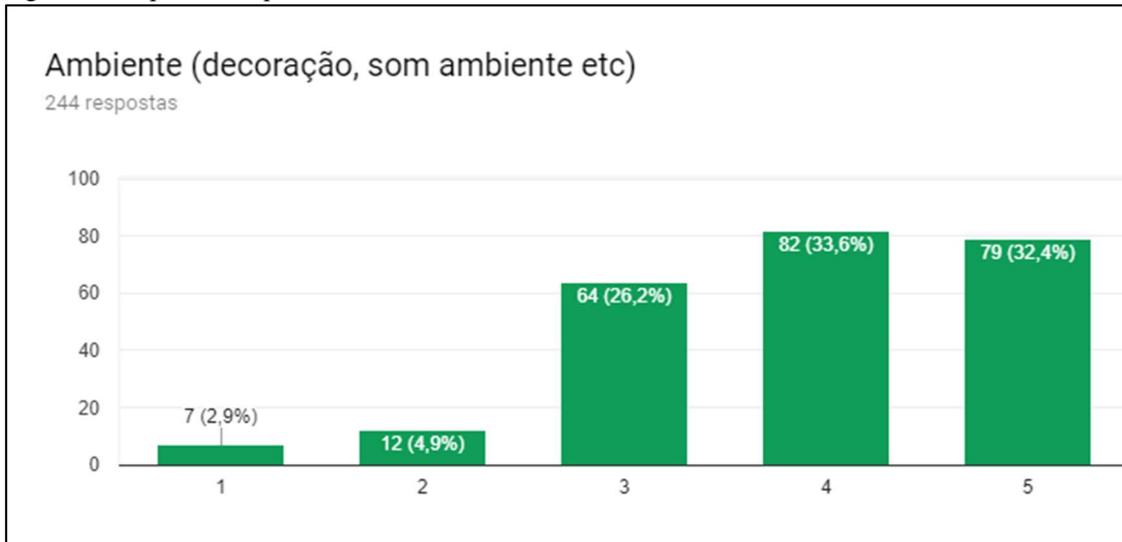
Figura 27: Importância que os entrevistados atribuem à variedade de oferta de bebidas



Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado destes dados apenas reafirma que, no ramo de serviços alimentícios, o fator principal será sempre a oferta de comidas e bebidas.

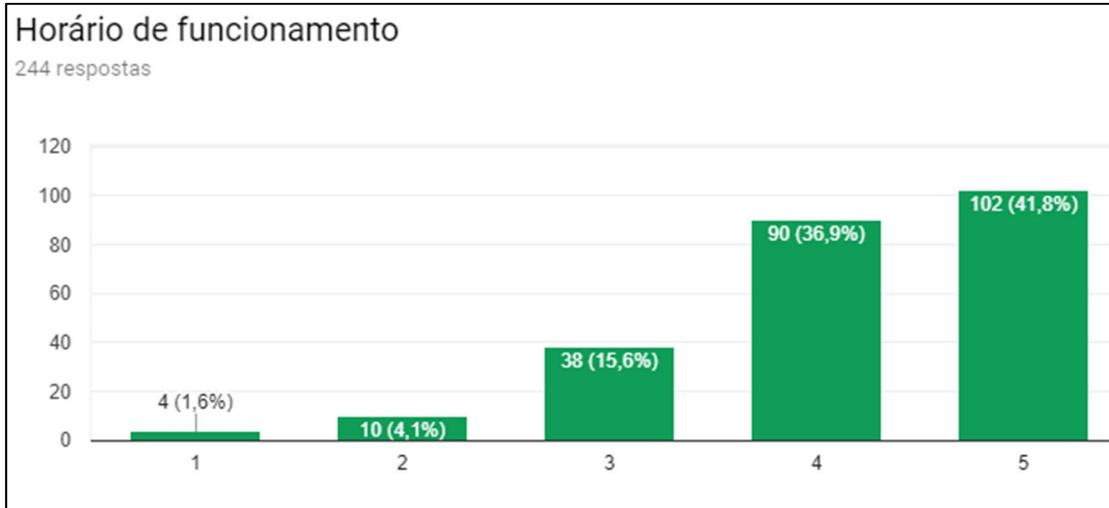
Figura 28: Importância que os entrevistados atribuem ao ambiente



Fonte: Elaborado pelos autores

Contar com um ambiente agradável é um fator estratégico para o bar, uma vez que sua capacidade de público não é tão alta, o estabelecimento deve apostar na retenção e aumento do consumo por partes dos clientes, garantido por um ambiente atrativo.

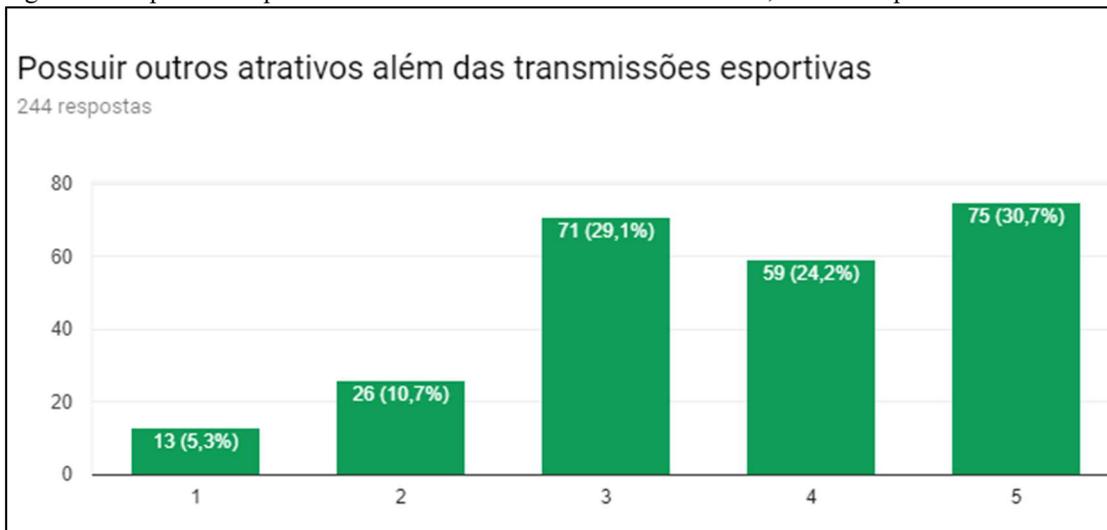
Figura 29: Importância que os entrevistados atribuem ao Horário de funcionamento



Fonte: Elaborado pelos autores

O bar possuirá a vantagem de funcionar em horários distintos da concorrência, abrindo antes da maioria. Porém pode pesar o fato de que suas atividades também serão encerradas relativamente cedo.

Figura 30: Importância que os entrevistados atribuem a outros atrativos, além de esportes



Fonte: Elaborado pelos autores

Este dado é considerado um alerta, visto que não possuir outros atrativos e segmentar em demasia o público por interesse em esportes pode afastar uma grande parte de potenciais clientes. A tematização deve existir, mas com ressalvas.

#### 4.4.2.2 Análise das 5 Forças de Porter

##### 4.4.2.2.1 Definição do Setor

A definição do setor de bares e restaurantes parece pouco complexa, principalmente devido a sua grande representatividade. É sem dúvida um dos mais presentes em nosso cotidiano

De acordo com dados da Abrasel de 2012, o setor reúne cerca de um milhão de empresas, e gera diretamente seis milhões de empregos diretos. A Associação ainda afirma que o setor é responsável por 2,7% do PIB brasileiro.

Não obstante a diminuição do poder de compra dos brasileiros, afetados pela crise econômica dos últimos anos, o setor de bares e restaurantes (alimentação fora de casa) tem crescimento anual de cerca de 10% ao ano, segundo dados do Sebrae divulgados em 2017. Como citado anteriormente, o setor de bares e restaurantes vem de uma série positiva, com crescimentos sendo registrados a cada ano nos levantamentos realizados. Os números positivos encorajam os candidatos a empreendedores a investirem no setor, muitas vezes com a expectativa de encontrar um negócio de fácil administração, mas a

realidade é distinta. É necessário prestar serviços de qualidade e dispor de produtos que satisfaçam o público alvo, o que demanda um amplo conhecimento de mercado.

O setor possui grande potencial para geração de empregos, principalmente por possuir a características de absorver mão-de-obra pouco especializada para as funções mais básicas, sendo muitas vezes porta de entrada no mercado de trabalho. Ele é responsável por cerca de 450 mil novos empregos por ano, afirma a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, a Abrasel.

A plataforma SIMM nos permite averiguar que o município de Florianópolis sozinho conta com 9717 estabelecimentos ativos, até a data do acesso, pertencentes ao ramo de atividade de Serviços de Alojamento/Alimentação, onde se encontram os estabelecimentos como bares e restaurantes, e estes totalizam um montante de 18.453 funcionários regularizados. Dentre esses estabelecimentos, 784 têm como CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica) principal a descrição de “Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas”, e outros 2.612 possuem CNAE de “Restaurantes e similares”. Todos os dados foram extraídos pelo SIMM junto à Receita Federal, com atualizações diárias.

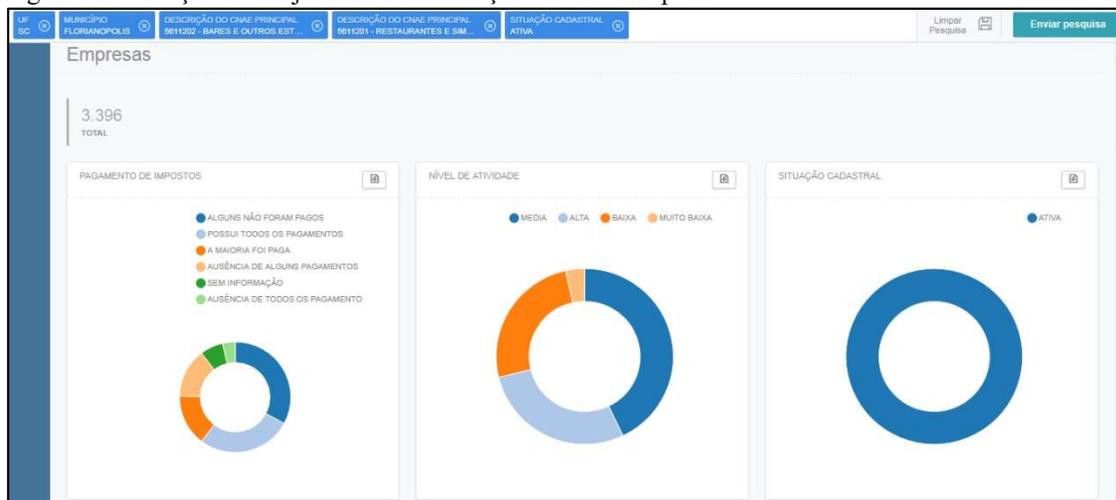
Quando levamos em conta uma área mais ampla, englobando os municípios vizinhos de Palhoça e São José, que fazem parte da região conhecida como Grande Florianópolis, e que exercem grande influência sobre a cidade, sobretudo em sua parte continental, o número passa para 5147 estabelecimentos com os dois CNAEs citados.

Tendo em mente as dificuldades que são impostas aos empresários no momento de baixarem os CNPJs que na prática já se encontram inativos, tanto em termos de custos quanto de burocracia em geral, além de certa demora na atualização de dados cadastrais, é interessante adicionar mais alguns “filtros” de pesquisa para obtermos uma quantidade mais assertiva dos números mencionados anteriormente.

Ao realizar uma pesquisa no SIMM no dia 24 de outubro de 2017 buscando-se por CNPJs ativos na Receita Federal, no estado de Santa Catarina, município de Florianópolis, com os CNAEs “Bares e Outros Estabelecimentos Especializados em Servir Bebidas” ou “Restaurantes e Similares”, e acrescentarmos o filtro “Número de Funcionários” com “A partir de 1”, o resultado obtido é de 1245 empresas. Ao mantermos todos os parâmetros iguais, e removermos apenas o indicador de quantidade de funcionários, o número passa a 3396.

A Figura 31 abaixo apresenta um resumo das informações gerais destes 3396 CNPJs, na função *Dashboard* da plataforma. Através da análise da figura, podemos identificar que a maioria das empresas se encontra com nível de atividade alto ou médio:

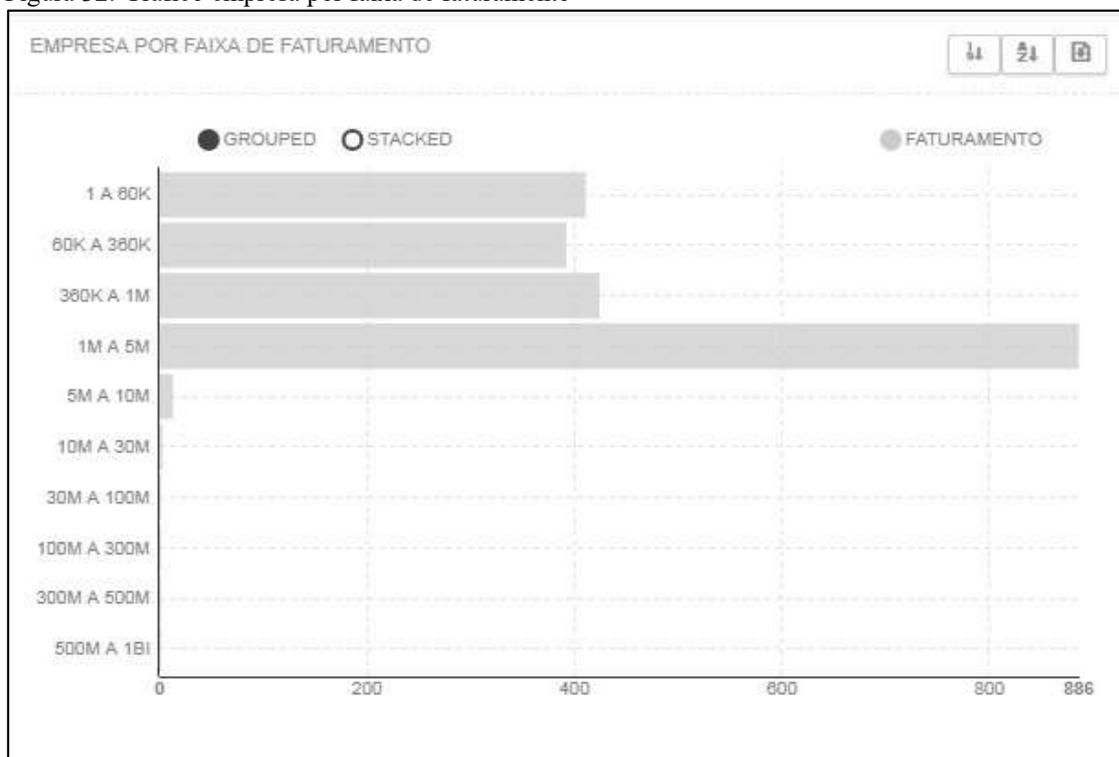
Figura 31: Serviços de Alojamento/Alimentação em Florianópolis



Fonte: SIMM – Neoway. Acesso em 24 de out. de 2017

Ainda no módulo *Dashboard*, podemos observar as faixas de faturamento mais comuns para empresas dos CNAEs referidos.

Figura 32: Gráfico empresa por faixa de faturamento



Fonte: SIMM - Neoway. Acesso em 24 de out. de 2017



A quantidade de fornecedores deste segmento é alta, ainda mais quando consideramos que atualmente é muito mais acessível se buscar novos fornecedores de outras localidades do que em tempos atrás, e grande parte dos produtos possuem similares que podem ser substituídos sem que a qualidade do serviço ofertado seja muito afetada. Pode-se afirmar que poucos produtos necessários para o andamento do negócio são considerados insubstituíveis.

#### 4.4.2.2.4 Ameaça dos substitutos

Os bares têm concorrência de seus similares, de restaurantes, e de outros estabelecimentos que oferecem opções de entretenimento similares, mas com foco diverso, como boates e casas noturnas, que também contam com público significativo em Florianópolis.

Ameaças como os bares universitários são destacadas pelo seu preço inferior, o que pode pesar sobretudo em relação aos consumidores mais jovens e sem uma fonte de renda própria.

#### 4.4.2.2.5 Poder dos compradores

Conforme ressaltado anteriormente, a média de renda *per capita* na região onde se planeja instalar o bar corresponde a uma das mais altas da cidade de Florianópolis. O foco do negócio deve ser então atrair o público, especialmente o que reside na localidade, e possuir um valor de valor que os convença a empregar seu poder aquisitivo no estabelecimento.

#### 4.4.2.2.6 Rivalidade entre os concorrentes

Como mencionado anteriormente, a proposta de criação do bar temático é originada justamente da carência de um estabelecimento que se proponha a oferecer este serviço na cidade. Deste modo não há concorrentes diretos quanto à tematização que pretende-se implementar. Entretanto, todos os demais bares da região e das localidades próximas acabam concorrendo entre si, por mais divergente que suas propostas sejam. Os bares em torno da UFSC são vistos como ameaças em virtude do preço menor e da alta concentração de público jovem e que acompanha esportes, bem como os

Quiosques Brahma, *The Black Swan Pub*, Centro Social da Cerveja, entre outros. Alguns dos estabelecimentos citados oferecem transmissões esportivas, quase sempre restritas ao futebol e sem grande preocupação com a qualidade das mesmas.

Em geral, a ambientalização destes lugares segue o modelo tradicional, sem grandes adereços e requinte nas instalações.

O padrão também é mantido quanto ao serviço, com cardápios semelhantes na maioria dos casos, com ofertas similares de comidas e bebidas.

Uma análise mais aprofundada foi realizada daqueles que foram julgados como principais concorrentes ao bar planejado.

1. *Black Swan*: Situado na Lagoa da Conceição, o *The Black Swan* é inspirado nos *pubs* Ingleses. A casa conta com música ao vivo, transmissão dos campeonatos de futebol nacionais e internacionais, *rugby*, tênis, futebol americano, entre outros. Também é possível encontrar uma ampla variedade de cervejas nacionais e importadas no local.

Figura 34: Fachada do *The Black Swan*, na Lagoa da Conceição



Fonte: Guia da Semana - Florianópolis<sup>11</sup>

2. Centro Social da Cerveja (CSC): Ambiente despojado, ao lado da Universidade Federal de Santa Catarina, o CSC atrai o público em função de uma ótima localização, um atendimento eficiente por parte dos garçons, cardápio com opções interessantes de comidas, cervejas para os mais variados gostos, um telão para transmissões esportivas na parte central do bar, além de promoções de acordo com os dias da semana. A decoração

<sup>11</sup> <https://www.guiadasemana.com.br/florianopolis/bares/estabelecimento/the-black-swan-pub>

é a convencional de bares desse porte, sem nenhum tipo de segmentação esportiva, mas passa a sensação de um ambiente agradável.

Figura 35: CSC, no Saco dos Limões, visto por dentro



Fonte: site Fanbeer<sup>12</sup>

3. Bares Universitários: Pode-se classificar como bares universitários aqueles que ficam nos arredores UFSC, e são frequentados quase à totalidade por jovens e estudantes. A principal característica desses estabelecimentos é o preço mais baixo em relação aos demais bares concorrentes, mas pecando muito no quesito conforto principalmente. Exemplo de estabelecimentos com essas características, os bares Meu Escritório e Container II, atraem os clientes em função do baixo custo do serviço e dos produtos ofertados, em contrapartida a lotação quase sempre máxima e a dificuldade para locomoção acabam deixando a experiência de se assistir a um jogo em qualquer um desses locais não muito agradável.

---

<sup>12</sup> <http://fanbeer.com.br/50/SC/florianopolis/carvoeira/csc-centro-social-da-cerveja.jsp>

Figura 36: Fachada do bar Meu Escritório



Fonte: site Multishow Globo

Figura 37: Bar Container 2, localizado próximo à UFSC



Fonte: Site Tripadvisor<sup>13</sup>

<sup>13</sup> [https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant\\_Review-g303576-d7954526-Reviews-Container\\_Bar-Florianopolis\\_State\\_of\\_Santa\\_Catarina.html](https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g303576-d7954526-Reviews-Container_Bar-Florianopolis_State_of_Santa_Catarina.html)

4. Churrasquim: Encontra-se instalado no centro da cidade, em frente ao Shopping Beira Mar. Tem como trunfos a excelente localização e a culinária focada em espetinhos de variados tipos de carne, algumas exóticas como carne de Javali, por exemplo. Boa cartela de drinks e bebidas diversas. Possui um ticket médio um pouco mais elevado comparado aos seus concorrentes.

Figura 38: Churrasquim, parte interna do bar



Fonte: Site do Estabelecimento<sup>14</sup>

5. Sanduicheria: É vizinho e possui um espaço semelhante ao Churrasquim, embora com foco um pouco diferente. A proximidade com o Shopping Beiramar faz a grande rotatividade de pessoas circulando naquela região ser um diferencial considerável. Com um cardápio baseado em sanduíches sofisticados, bom serviço de bar e oferta de transmissões esportivas, a Sanduicheria da Ilha é um dos ambientes mais agradáveis do ramo situados em Florianópolis.

---

<sup>14</sup> <http://www.churrasquim.com.br/>

Figura 39: Fachada Sanduicheria



Fonte: Ju Fialho<sup>15</sup>

#### 4.4.3 Mix de marketing (4 Ps de marketing)

Já de início, é preciso conceituar o que seja o mix de marketing: “Para exibir a verdadeira integridade da marca e conquistar a confiança dos consumidores, os profissionais de marketing precisam cumprir essa promessa com uma dedicação sólida e concreta por meio de seu mix de marketing” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.65).

O mix de marketing, ou os 4 Ps de marketing, constituem uma ferramenta para análise do que será oferecido pela organização. Cada aspecto foi analisado levando-se em conta as características do negócio, do mercado e especialmente do público alvo.

##### 4.4.3.1 Produtos

A oferta de produtos é composta basicamente por aperitivos, porções para serem divididas e *finger foods*, para consumo individual. Optou-se por não oferecer grandes refeições individuais para promover uma interação maior entre as pessoas, pois muitas

<sup>15</sup> [http://jufialho.com.br/wp-content/uploads/2012/11/IMG\\_0041-1024x682.jpg](http://jufialho.com.br/wp-content/uploads/2012/11/IMG_0041-1024x682.jpg)

vezes comidas como hambúrgueres e sanduíches, por exemplo, tomam muito a atenção de quem as consome.

#### 4.4.3.1.1 Cardápio

A definição do cardápio foi feita através de observação direta, baseando-se na oferta de produtos em bares e restaurantes da região, e da pesquisa de produtos oferecidos por estabelecimentos com oferta de valor semelhante.

Quadro 4: Cardápio

CARDÁPIO	Preço
<b>Bebidas</b>	
Cervejas 600ml	R\$ 13,00
Chopp 300ml	R\$ 12,00
Água	R\$ 4,00
Refrigerante	R\$ 5,00
Caipirinha Limão/Morango	R\$ 12,00
Tequila/Amarula ( Dose )	R\$ 10,00
Whisky Ballantines ( Dose )	R\$ 15,00
Vodka Absolut ( Dose )	R\$ 15,00
<b>Porções</b>	
Porção de Linguiça Defumada fatiada	R\$ 40,00
Porção de Picanha	R\$ 60,00
Porção de camarão à milanesa	R\$ 80,00
Porção de Frango à Passarinho	R\$ 40,00
<b>Aperitivos</b>	
Batata Frita	R\$ 20,00
Onion Rings	R\$ 25,00
Aipim Frito	R\$ 20,00
<b>Saladas</b>	
Caesar Salad	R\$ 30,00
Chicken Salad	R\$ 35,00
Salada Crunch	R\$ 35,00

<b>Finger Food</b>	
Mini Hambúrgueres	R\$ 30,00
Bacon e batata	R\$ 35,00
Camarão empanado	R\$ 40,00
Mini escondidinho de carne seca	R\$ 35,00
<b>Especial Futebol</b>	
Pipoca	R\$ 7,00
Espetinho de Alcatra	R\$ 15,00
Amendoim	R\$ 5,00
<b>Especial Futebol Americano</b>	
<i>Chicken Wings</i>	R\$ 25,00
<i>Mac and Cheese</i>	R\$ 20,00
<i>Hot Dog</i>	R\$ 15,00
<i>Waffles</i>	R\$ 27,00
<b>Sobremesas</b>	
<i>Petit Gateau</i>	R\$ 25,00
<i>Cheesecake</i>	R\$ 27,00
<i>Apple Pie</i>	R\$ 20,00

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.4.3.1.2 Bebidas

A oferta de bebidas não costuma ter muita alteração em bares em geral, talvez se excluindo determinados estabelecimentos especializados em algum tipo de produtos, como vinhos importados ou cervejas artesanais.

O que será oferecido no bar, a princípio, referente a cervejas serão duas linhas de produtos: as cervejas tradicionais (produzidas no país e vendidas em larga escala) e cervejas de linha *premium*. Estas últimas com foco nos clientes mais afeitos a cervejas artesanais, produtos mais requintados, em virtude da sua composição, sabor e preparação, e por consequência com um preço mais elevado.

A respeito de bebidas destiladas, serão oferecidas algumas marcas e tipos de *whisky*, *vodka* e *drinks* feitos à base dessas bebidas. Os preços serão variados de acordo

com a complexidade dos *cocktails* preparados e também da marca e qualidade das bebidas utilizadas, assim como mencionado em relação às cervejas.

Em relação às bebidas não alcoólicas, serão oferecidas marcas tradicionais de refrigerantes, alguns rótulos de energéticos, e variedades de sucos naturais. Importante ressaltar o aumento no consumo de tais bebidas, especialmente após o aumento recente na fiscalização da Lei Seca na cidade de Florianópolis.

#### 4.5.3.1.3 Esportes

Razão maior da tematização do bar, as transmissões esportivas serão um elemento chave na programação diária, com o foco maior nas ligas de futebol nacionais e as mais importantes da Europa e da América do Sul, o futebol americano (NFL), basquete, sobretudo a liga norte-americana (NBA) e campeonatos nacionais, tênis e seus Grands Slams, artes marciais mistas (com foco no UFC), e os eventos que estiverem em pauta no esporte mundial.

É esperado que os horários de maior movimento no bar sejam, além dos finais de semana, dias com grandes transmissões ao vivo das modalidades citadas.

De acordo com pesquisa do IBOPE Repucom apud Pereira e Cabido (2017), divulgada no início de Fevereiro de 2017, 15,2 milhões de pessoas no Brasil se declararam fãs da liga nacional de futebol americano (NFL). Para se ter uma ideia, o número corresponde a 20% da população de internautas do país. A procura pela transmissão do maior evento da modalidade, o *Super Bowl*, cresce a cada ano no país, e a oferta de transmissões ainda é relativamente pequena. Segundo Pereira e Cabido (2017), cerca de dez estabelecimentos haviam confirmado a transmissão da partida entre New England Patriots e Atlanta Falcons, valendo do título da 51ª edição do *Super Bowl*, na cidade de Belo Horizonte, de dimensões e população bem maiores que Florianópolis.

Uma decoração dinâmica que varie de acordo com a atração que será transmitida na data pode se tornar um diferencial interessante para a atração do público.

Para um melhor acompanhamento simultâneo de eventos diversos que estiverem sendo transmitidos, é fundamental contar com um número alto de aparelhos televisores com boa qualidade de som e imagem.

#### 4.4.3.2 Preço

Os preços que serão estabelecidos não divergem muito dos praticados pelos estabelecimentos da região onde o bar será instalado, às margens da Beira-Mar Norte, um dos locais mais nobres da cidade e de alto poder aquisitivo dos moradores. A diferença maior será sentida quando o bar for comparado no quesito precificação com os bares universitários, por exemplo, que possuem outra oferta de valor. Comparado à bares que se situam em outras localidades, o preço praticado em nosso estabelecimento pode apresentar altas que variam de 20 a 30%.

Dias em que a circulação do bar é projetada como sendo menor, especialmente na terça-feira, devem ser fomentados com ofertas especiais.

Os preços também podem variar conforme estratégias de marketing ligada a eventos esportivos.

#### 4.4.3.3 Praça

A ambição do bar é se tornar referência na Grande Florianópolis em termos de entretenimento e oferta de transmissões esportivas, aliado a um cardápio atrativo à disposição dos frequentadores.

Para atingir estes objetivos, é importante que o bar se situe em uma área de fácil acesso e com grande circulação de pessoas, que conte com opções de locomoção, oferta de estacionamento, e que esteja perto de outros bares e estabelecimentos similares, que garantam a presença de pessoas dispostas a conhecer e frequentar o bar.

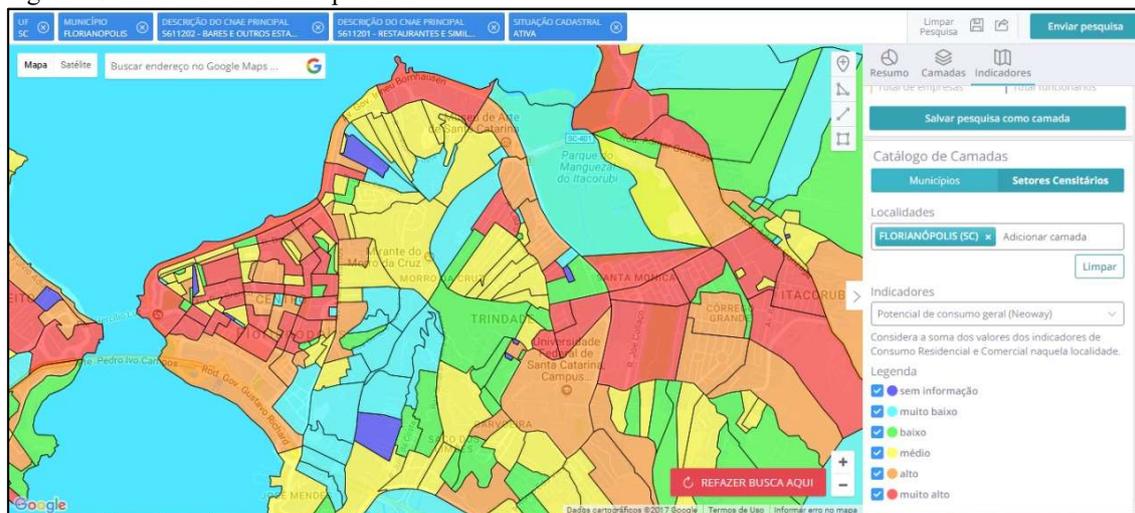
Por isso, a localização identificada como ideal para o empreendimento é a região central da cidade, próxima à sua principal Avenida, a popular Beira Mar Norte. O fato de a Avenida ser um dos focos do movimento na cidade, além de concentrar imóveis comerciais, é um fator estratégico para atrair as pessoas que trabalham nas redondezas ou que passam pela Avenida no *happy hour*, ou seja, no horário de final de expediente, em que há intenso tráfego de veículos nas redondezas.

A região também conta com uma vida noturna agitada, por já possuir opções de entretenimento, inclusive do mesmo segmento de bares, alguns deles temáticos, mas sem as especificações do bar planejado.

A região da Avenida Beira-Mar Norte possui uma das maiores rendas médias *per capita* mensais de Florianópolis, com R\$ 4.054,44, segundo dados do IBGE obtidos através do SIMM, com acesso realizado em 24 de outubro de 2017.

A imagem a seguir é uma representação gráfica de parte da Ilha de Florianópolis, extraída da função Maps do SIMM. As partes coloridas em vermelho indicam um índice de consumo residencial e comercial “muito alto” na localidade, conforme indicado na legenda, e segundo dados da plataforma de *big data*.

Figura 40: Índice de consumo por área



Fonte: Neoway – SIMM. Acesso em 24 de out. de 2017.

O centro da cidade também é destino comum para turistas que visitam Florianópolis, o que garante uma alta na circulação de pessoas pelo local, sobretudo no verão.

#### 4.4.3.4 Promoção

O plano de marketing deve levar em conta alguns aspectos importantes para a definição da estratégia que será utilizada para atrair o público alvo e divulgação do estabelecimento.

Meios tradicionais, como televisão, revistas e jornais atingem uma parcela cada vez menor do público jovem. Já uma outra grande parcela do público alvo, pessoas com mais de 25 anos, ainda consomem estes meios de comunicação com maior frequência.

É também interessante pensar no montante de visitantes de outras localidades que visitam Florianópolis, sobretudo no verão. Divulgar o bar em hotéis e similares,

oferecendo transmissões esportivas tradicionais dos países de origem de turistas que habitualmente vêm em grande quantidade para a cidade também faz parte da estratégia para atração desta parcela dos consumidores.

Tratando-se de marketing e divulgação atualmente, é impossível ignorar o aumento exponencial da importância das redes sociais como canal de promoção de bens, serviços, eventos e qualquer outro tipo de produto. Possuir forte atuação nas mídias deste segmento é um fator chave para atrair nosso público alvo, fixando o bar como uma opção forte de entretenimento em Florianópolis.

#### 4.4.3.4.1 Parcerias

Com a finalidade de desenvolver a publicidade do bar, parcerias são vantajosas para criar novos meios de divulgação, sobretudo envolvendo o público que consome esportes. Algumas das estratégias de parcerias pensadas foram:

- a) Estabelecer parcerias com clubes, associações e agremiações da região para a promoção de eventos no espaço do bar.
- b) Parcerias com lojas de artigos esportivos, promovendo descontos para a compra de peças na loja a partir de um determinado consumo mínimo no bar;
- c) Divulgar o bar em rádios, especialmente aquelas que transmitem eventos esportivos, e nos horários das transmissões;

#### 4.4.4 Matriz S.W.O.T

Por meio da matriz *SWOT* (ou FOFA) realizou-se um levantamento dos fatores internos e externos que influenciam o estabelecimento em diferentes aspectos.

Quadro 5: *SWOT* do estabelecimento proposto

Fatores internos	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da Concorrência</li> <li>• Proposta de segmentação inexistente na região</li> <li>• Apoio de empresários e gestores com experiência no setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiência dos empreendedores;</li> <li>• Horário de funcionamento (somente até às 2h)</li> <li>• Não oferece refeições individuais completas, no máximo sanduíches</li> </ul>

Fatores externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estabelecimentos que ofereçam o mesmo serviço com a estrutura física pretendida</li> <li>• Não há bares que transmitam esportes como futebol americano e beisebol;</li> <li>• Oferecer um cardápio adaptado ao evento que esteja em foco no dia;</li> <li>• Interatividade: abrir um canal para sugestões ou votações de transmissões;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de transmissões esportivas para gerar movimento no bar;</li> <li>• Segmentação muito forte pode afastar as pessoas que não gostam de esportes;</li> <li>• Localização: por ser um área de alto padrão, será preciso gerar receitas de forma rápida para poder arcar com os custos de manter o estabelecimento;</li> <li>• Preço acima do praticado pela concorrência (bares universitários);</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5 Plano de operações

O plano de operações é aquele que determina as estratégias que farão com que a empresa consiga atingir as suas metas. Ele identifica responsabilidades, atividades, recursos divide as tarefas e define os responsáveis por cada área. Suas decisões estratégicas estão ligadas às escolhas dos equipamentos necessários, controle e tamanho dos estoques, tamanho da empresa, salário dos colaboradores etc (STONER; FREEMAN, 2010).

##### 4.5.1 *Layout*

O bar será constituído por dois ambientes, contando com um pavimento térreo e um mezanino. O primeiro ambiente contará com oito mesas, cada uma com quatro lugares, e um balcão para acomodação dos clientes que preferirem o local ou estiverem servindo-se. O espaço terá 200 m<sup>2</sup> e comportará até 60 pessoas sentadas. Nas paredes que irão delimitar o salão, estarão instalados os 12 aparelhos televisores, para oferecer opções variadas de esportes e lidar com a demanda em ocasiões de eventos com transmissões simultâneas.

Ainda no térreo, ficará alocado o bar, os banheiros masculino e feminino, o estoque de mercadorias pré-prontas e os aparelhos necessários para conservação e preparo final dos produtos, como os freezers, armários e demais utensílios do bar.

No mezanino serão concentradas as funções operacionais, lá estará a cozinha, os armários contendo as matérias-primas, a bancada pré-preparo e será o destino da copa suja trazida do andar inferior.

Ainda há a possibilidade de estender a área do bar alocando-se mesas na parte externa, visando atender fumantes e dias com grande demanda.

Boa parte da decoração do ambiente será focada na temática esportiva, contando com papéis de parede especiais, referências à variados esportes

#### 4.5.2 Processos operacionais

Antes mesmo da abertura do bar, alguns processos devem ser realizados rotineiramente a fim de garantir que o local esteja em condições perfeitas de funcionamento. Começando pela limpeza completa do ambiente e passando para à verificação de condições potenciais de risco à segurança dos clientes e funcionários, com checagem da estrutura como um todo. Além disso, é importante conferir se os utensílios elétricos estão operantes, assim como a rede de energia.

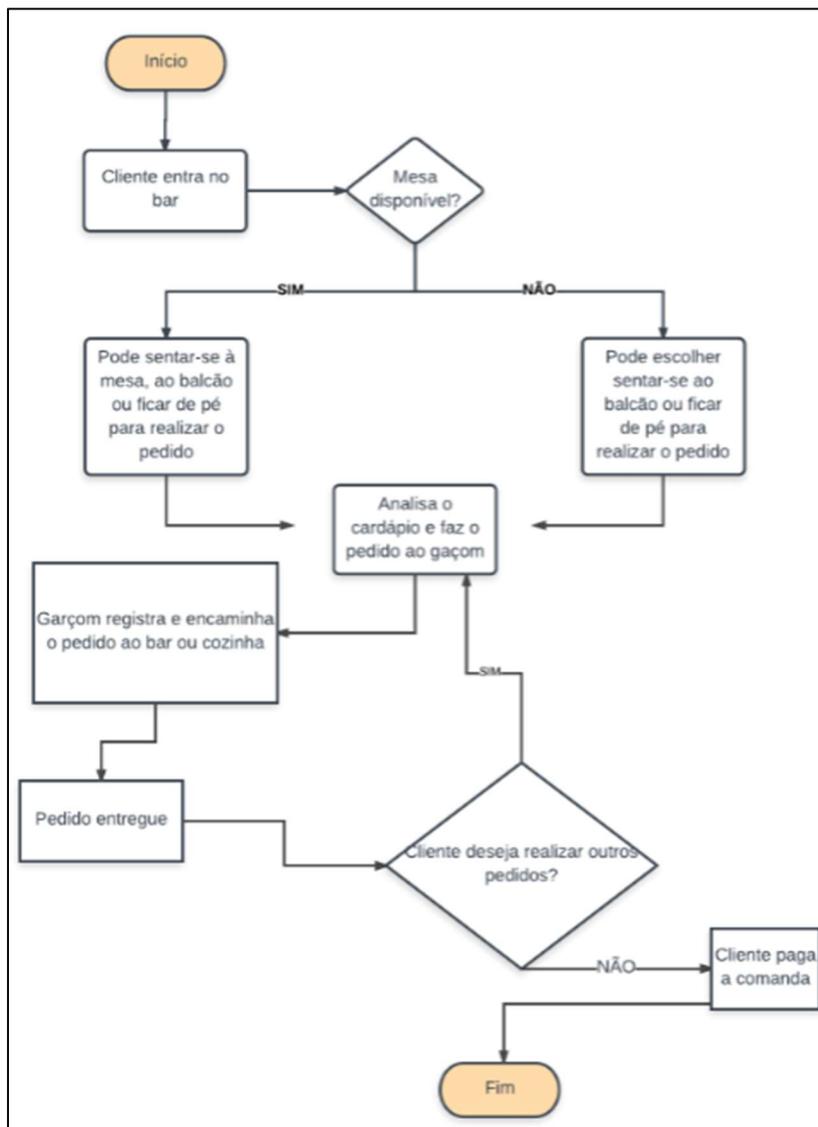
##### 4.5.2.1 Controle de estoque

O estoque deve ser contabilizado e checado diariamente, especialmente nos primeiros meses de operação do bar para que um registro histórico seja feito, baseando as compras de materiais e insumos dos períodos futuros.

Deve ser mantido um rigoroso controle das vendas para acompanhamento de estoque, de maneira que não falem insumos, nem que haja desperdício de mercadorias, com atenção especial para aquelas que demandam condições especiais de armazenamento e controle de validade.

##### 4.5.2.2 Atendimento

Os garçons devem estar atentos para realizar a abordagem aos clientes assim que eles entrem no estabelecimento. Esta aproximação deve ser amigável e atenciosa, mencionando possível ofertas especiais que estejam sendo praticadas no momento, e oferecendo sugestões de comidas e bebidas. É fundamental que cada atendente conheça muito bem todos os pratos e drinks servidos no cardápio, para que possam debater e ajudar os clientes a tomarem a decisão sobre quais opções escolher.



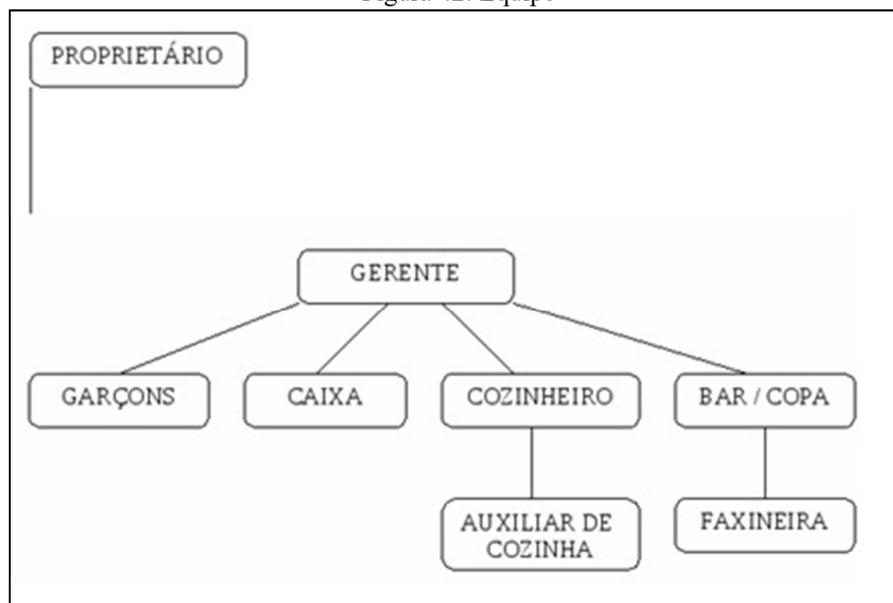
Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5.3 Equipe

Para manter a qualidade no atendimento, aspecto importante e um possível diferencial em relação a outros estabelecimentos, será necessário dispor de uma equipe engajada e bem treinada. Em função disso, todos os funcionários fixos serão remunerados dentro do regime da CLT e receberão cursos de aperfeiçoamento. Deste modo os salários serão pagos com 13º salário, férias remuneradas, FGTS, e eventuais horas extras adicionais.

O valor do salário será baseado no piso de cada categoria, e de acordo com o praticado pelo mercado, além de levar em conta a importância, complexidade e responsabilidades exigidas pela função.

Figura 42: Equipe



Fonte: Site alimentação global<sup>16</sup>

#### 4.5.4 Horários de funcionamento

O horário de funcionamento fica assim distribuído: às terças-feiras, de 17h à 00h; às quartas e quintas, de 17h à 01h; às sextas, de 17 às 02h; aos sábados, de 14h às 02h; e aos domingos, de 14h às 00h.

O bar iniciará suas atividades às 17 horas de terça à sexta, de modo a oferecer uma opção para o *happy hour*, com cardápio especial e promoções nas bebidas alcoólicas, sobretudo *chopps*. Aos finais de semana, as portas serão abertas já a partir das 14h.

#### 4.6 Plano Financeiro

O propósito de se criar qualquer organização com fins financeiros é maximizar o valor investido. Por isso é necessário avaliar as condições que apresentem melhores resultados econômicos.

Levando-se em conta a taxa básica de juros praticada atualmente no Brasil de aproximadamente 7,5% ao ano, e o retorno dos fundos de renda fixa entre 8 e 9%, foi definida uma TMA, taxa mínima de atratividade, de 20% ao ano para este negócio.

<sup>16</sup> <http://alimentacaolegal.com/cada-um-no-seu-quadrado.html> >Acesso em: 05 de novembro de 2017.

Para sua elaboração, o planejamento financeiro requer o levantamento dos custos e despesas envolvidos para a abertura do estabelecimento, para então ser realizado um contraponto com as projeções de renda e lucratividade associadas ao negócio, e assim realizar uma comparação a fim de constatar se o retorno, e seu tempo, são satisfatórios.

Inicialmente, devem ser desenvolvidas as projeções de custos e receitas operacionais, não esquecendo de levar em conta fatores como os gastos com divulgação. Estas projeções são realizadas para intervalos mensais, e conforme uma série histórica vai se formando, mais preciso se torna o processo, que deve ser ajustado sempre que necessário com base nos meses anteriores.

Uma vez que a projeção operacional é realizada, é importante construir um demonstrativo de resultados, visando comparar posteriormente com os resultados reais obtidos pela organização, se tornando mais fácil identificar os motivos responsáveis pelas possíveis divergências entre planejamento e prática.

#### 4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial abrange os valores que deverão ser empregados para que o empreendimento comece. Dentro dele, estão englobados os investimentos em infraestrutura, tanto em reformas e ajustes quanto em materiais necessários para a produção e o atendimento aos clientes.

Outro elemento que é incluído nesta categoria é o capital de giro, neste caso será tomada uma quantia equivalente aos custos fixos dos 3 primeiros meses de atividade do bar.

##### *4.6.1.1 Investimento em infraestrutura*

São os investimentos realizados para a compra de bens como equipamentos, mobiliário, utensílios, aparelhos eletrônicos e outros, como afirma Dolabela (2006). O autor também cita que tais valores constituem o patrimônio líquido da empresa, com a possibilidade de serem vendidos a fim de se obter seu valor em dinheiro.

O estabelecimento projetado tem como uma de suas premissas básicas dispor de um ambiente confortável e agradável para receber seus clientes, além da obrigação de fornecer aos trabalhadores condições de trabalho condizentes com uma ótima oferta de

produtos e serviços. Por isso, há a necessidade de um investimento inicial em estrutura e ferramentas para acomodação e realização dos processos.

Para basear os valores da reforma, foi usado cerca de metade do CUB (Custo Unitário Básico de Construção) em Santa Catarina no mês de Novembro de 2017 para PROJETOS - PADRÃO COMERCIAIS CAL (Comercial Andares Livres) - Padrão normal, R\$ 1.806,37.

Tabela 1: Investimento em reforma

Reforma	Quant	Preço unit.	Preço total
Decoração	-		R\$ 20.000,00
Material de Construção + Mão de obra (CUB-SC de ref)	200m <sup>2</sup>		R\$ 180.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 200.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores<sup>17</sup>

Foram considerados, ainda, investimentos em infraestrutura os móveis, utensílios de cozinha e aparelhagem para preparo e armazenamento dos alimentos, aparelhos televisores e outros itens do gênero.

Tabela 2: Investimento em equipamentos

Item	Quant.	Preço unit.	Preço total
Freezer Horizontal	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Geladeira Vertical para cerveja	3	R\$ 0 (comodato)	R\$ 0
Cozinha Industrial	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Pia	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Chapa	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Fritadeira Industrial Elétrica	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Bar	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Balcão sob medida	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Televisão LED 50"	12	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Equipamento de som	4	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Ar-condicionado 30mil BTUS	3	R\$ 3.500,00	R\$ 10.500,00
Informática (Computador e Impressora)	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Coifa	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Louças e Utensílios de Cozinha	1	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00
Outros	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 95.100,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.1.2.1 Depreciação

Foi tomado o tempo de vida útil médio dos bens adquiridos para o cálculo de suas depreciações mensais.

<sup>17</sup> Dados oriundos do Entrevistado 1 (2017) e do SINDUSCON - Acesso em 06 nov. 2017

Tabela 3: Depreciação

Depreciação	Prazo (meses)	Quant	Preço Unitário	Depreciação mensal
Freezer horizontal	120	3	R\$ 2.000,00	R\$ 50,00
Cozinha Industrial	120	1	R\$ 10.000,00	R\$ 83,33
Pia	120	1	R\$ 1.500,00	R\$ 12,50
Chapa	120	3	R\$ 800,00	R\$ 20,00
Fritadeira Industrial	120	1	R\$ 2.000,00	R\$ 16,67
Bar	120	1	R\$ 8.000,00	R\$ 66,67
Balcão sob medida	120	1	R\$ 4.000,00	R\$ 33,33
Televisão LED 55"	60	12	R\$ 2.500,00	R\$ 500,00
Equipamento de som	60	4	R\$ 500,00	R\$ 33,33
Ar-Condicionado 30mil BTUS	120	3	R\$ 3.500,00	R\$ 87,50
Informática (Computador e Impressora)	60	2	R\$ 2.500,00	R\$ 83,33
Coifa	120	1	R\$ 5.000,00	R\$ 41,67
Louças e Utensílios de Cozinha	120	1	R\$ 3.700,00	R\$ 30,83
TOTAL				R\$ 1.059,17

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.1.3 Capital de Giro

Capital de giro inicial refere-se aos custos operacionais para que a empresa inicie suas atividades. Posteriormente, serão cobertos pelas receitas, mas de início devem ser custeados pelo empreendedor. Nele estão inseridos aluguel do estabelecimento, pró-labore (remuneração do empreendedor), salários e encargos da equipe, luz, material de limpeza e outros, conforme cita Dolabela (2006). Foram tomados os custos fixos somados dos 3 primeiros meses de operação do bar como necessidade de capital de giro inicial.

Tabela 4: Capital de giro necessário

<b>Capital de Giro</b>	
<b>Mensal</b>	<b>R\$ 72.609,33</b>
<b>Total (3 meses)</b>	<b>R\$ 217.828,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.2 Custos e Despesas Fixas

As despesas operacionais e o custo da folha salarial foram considerados como os montantes fixos a serem despendidos por mês. Os valores já foram projetados na média para atender o aumento da demanda prevista até o quinto ano do negócio, por isso não haverá alteração nos mesmos nos demonstrativos de resultados dos exercícios e nos fluxos de caixas.

#### 4.6.2.1 Despesas Operacionais

Tabela 5: Despesas operacionais

<b>Despesas Operacionais</b>	<b>Preço</b>
Água	R\$ 500,00
Luz	R\$ 2.000,00
Material de Escritório/informática	R\$ 200,00
Material de limpeza	R\$ 1.000,00
Marketing - Divulgação	R\$ 1.300,00
Manutenção	R\$ 500,00
Aluguel	R\$ 9.000,00
Seguro (anual/12)	R\$ 200,00
Combo	R\$ 640,00
Contador	R\$ 800
Segurança	R\$ 300,00
Outros	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 17.440,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.2.2 Custo com equipe

A tabela 6 abaixo descreve os custos necessários com a equipe.

Tabela 6: Folha salarial e encargos

<b>Folha de pagamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Total</b>
Gerente/Caixa (pró-labore)	2	R\$ 4.000,00	R\$ 8.000,00
Cozinheiro	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Cozinheiro Freelancer	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Aux. Cozinha	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
Aux. Cozinha Freelancer	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Barman	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Barman freelancer	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Garçom	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
Garçom Freelancer	12	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00
Serviços Gerais	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Serviços Gerais Freelancer	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Comissão de vendas (10%)			R\$ 15.583,33
Encargos Trabalhistas		48%	R\$ 11.136,00
Poupança Trabalhista		15%	R\$ 3.480,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 55.169,33</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os encargos trabalhistas incidem sobre os vencimentos dos trabalhadores CLT. Será destinada uma quantia, equivalente a 15% do total dos vencimentos dos CLT para poupança, visando casos de ações trabalhistas, demissões e afins.

#### 4.6.3 Custos e Despesas Variáveis

Os custos e despesas variáveis estão ligados ao faturamento do negócio. O CMV, custo das mercadorias vendidas, será descrito como 30% de todas as receitas, valor estimado com base na experiência dos entrevistados 1 e 2. Assim, o CMV no primeiro ano do bar (30% do faturamento) totaliza R\$ 46.750,00.

As taxas de cartão de crédito e os impostos formam as despesas financeiras, que também incidem sobre o faturamento total do bar.

Tabela 7: Despesas financeiras no primeiro ano do bar

<b>Despesas Financeiras</b>	
Impostos - Simples Nacional (10,13%)	R\$ 15.785,92
Taxa de cartão (5% em cima de 85% do faturamento total)	R\$ 6.622,92
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 22.408,83</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.4 Faturamento

Um dos aspectos mais difíceis e também um dos primordiais para criar-se projeções financeiras é o faturamento.

Os tickets médios presumidos e o tamanho do público de acordo com o dia da semana tiveram embasamento na experiência dos Entrevistados 1, 2 e 3. Além disso, foi realizada uma estimativa de quanto cada cliente gastaria no bar de acordo com os itens do cardápio e seu preço.

O faturamento mensal foi considerado através da média do faturamento semanal dividido por 6 e posteriormente multiplicado por 25, referente ao número de dias que o bar abrirá suas portas no período de um mês. Para obtenção do faturamento anual, o valor mensal foi multiplicado por 12. Este processo se repetiu em todos os demonstrativos dos 5 anos projetos.

Tabela 8: Faturamento mensal estimado, na média do primeiro ano de negócio

Dia	Público	Ticket Médio	Faturamento
Terça	50	R\$ 40,00	R\$ 2.000,00
Quarta	120	R\$ 40,00	R\$ 4.800,00
Quinta	120	R\$ 45,00	R\$ 5.400,00
Sexta	180	R\$ 55,00	R\$ 9.900,00
Sábado	180	R\$ 55,00	R\$ 9.900,00
Domingo	120	R\$ 45,00	R\$ 5.400,00
<b>TOTAL SEMANAL</b>	<b>770</b>	<b>R\$ 48,57</b>	<b>R\$ 37.400,00</b>
<b>TOTAL MENSAL</b>			<b>R\$ 155.833,33</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.5 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

A demonstração de resultados dos exercícios foi projetada contendo um aumento anual na receita bruta do bar. Do primeiro para o segundo ano, foi considerada uma taxa de crescimento de 30% no faturamento do estabelecimento. Esse aumento se justifica pela melhoria nos processos de divulgação do lugar, pela fidelização da clientela e pela atração promovida por eles, o chamado marketing boca a boca, visto que o planejamento estratégico do bar objetiva tornar o espaço um ponto rotineiro para que torcedores se reúnam e assistam à eventos esportivos juntos. Do segundo para o terceiro ano o aumento foi igual a 20%, do terceiro para o quarto de 10% e por fim, do quarto para o quinto, de 5%.

Como abordado anteriormente, os custos fixos (despesas operacionais e folha salarial) se manterão imutáveis durante os 5 primeiros anos, uma vez que já foram projetados para suprir o aumento da demanda até o quinto ano. Já os custos de mercadorias vendidas e despesas financeiras manterão a mesma proporção de dedução no montante da receita bruta.

Tabela 9: Demonstração de Resultados dos Exercícios do bar

	DRE				
	TOTAL ANO 1	TOTAL ANO 2	TOTAL ANO 3	TOTAL ANO 4	TOTAL ANO 5
Receita bruta de vendas (Faturamento bruto)	R\$ 1.870.000,00	R\$ 2.431.000,00	R\$ 2.917.200,00	R\$ 3.208.920,00	R\$ 3.369.366,00
(-) Deduções (taxa cartão)	R\$ 79.475,00	R\$ 103.317,50	R\$ 123.981,00	R\$ 136.379,10	R\$ 143.198,06
Receita líquida de venda (Faturamento líquido)	R\$ 1.790.525,00	R\$ 2.327.682,50	R\$ 2.793.219,00	R\$ 3.072.540,90	R\$ 3.226.167,95
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 561.000,00	R\$ 729.300,00	R\$ 875.160,00	R\$ 962.676,00	R\$ 1.010.809,80
(=) Margem de contribuição	R\$ 1.229.525,00	R\$ 1.598.382,50	R\$ 1.918.059,00	R\$ 2.109.864,90	R\$ 2.215.358,15
(-) Despesas Operacionais	R\$ 209.280,00				
(-) Folha salarial e encargos	R\$ 662.032,00				
(-) Depreciação	R\$ 12.710,00				
Resultado Operacional	R\$ 345.503,00	R\$ 714.360,50	R\$ 1.034.037,00	R\$ 1.225.842,90	R\$ 1.331.336,15
(-) IR (Simples Nacional)	R\$ 189.431,00	R\$ 246.260,30	R\$ 295.512,36	R\$ 325.063,60	R\$ 341.316,78
Lucro Líquido	R\$ 156.072,00	R\$ 468.100,20	R\$ 738.524,64	R\$ 900.779,30	R\$ 990.019,37

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.6 Fluxo de Caixa

Demonstrativo de entradas e saídas da empresa, o fluxo de caixa engloba as informações da DRE e ainda inclui o financiamento, tomado para cobrir o investimento inicial. O financiamento foi dividido em 5 parcelas de R\$ 142.291,22, totalizando R\$ 711.456,10 para cobrir o investimento inicial total de R\$ 512.928,00, detalhado anteriormente.

Tabela 10: Fluxo de caixa dos 5 primeiros anos do bar

FLUXO DE CAIXA						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(-) Investimento inicial	R\$ 512.928,00	-				
(+) Saldo Inicial de Caixa		R\$ 0,00	R\$ 26.490,78	R\$ 365.009,76	R\$ 973.953,18	R\$ 1.745.151,26
<b>ENTRADAS</b>						
(+) Receita bruta de vendas (Faturamento bruto)		R\$ 1.870.000,00	R\$ 2.431.000,00	R\$ 2.917.200,00	R\$ 3.208.920,00	R\$ 3.369.366,00
<b>SAÍDAS</b>						
(-) Deduções (taxa cartão)		R\$ 79.475,00	R\$ 103.317,50	R\$ 123.981,00	R\$ 136.379,10	R\$ 143.198,06
(-) Custo das Mercadorias Vendidas		R\$ 561.000,00	R\$ 729.300,00	R\$ 875.160,00	R\$ 962.676,00	R\$ 1.010.809,80
(-) Despesas Operacionais		R\$ 209.280,00				
(-) Folha salarial e encargos		R\$ 662.032,00				
(-) Depreciação		R\$ 12.710,00				
(-) IR (Simples Nacional)		R\$ 189.431,00	R\$ 246.260,30	R\$ 295.512,36	R\$ 325.063,60	R\$ 341.316,78
(=) Fluxo do Período		R\$ 156.072,00	R\$ 468.100,20	R\$ 738.524,64	R\$ 900.779,30	R\$ 990.019,37
(+) Depreciação		R\$ 12.710,00				
(=) Saldo de Caixa		R\$ 168.782,00	R\$ 480.810,20	R\$ 751.234,64	R\$ 913.489,30	R\$ 1.002.729,37
(+) Financiamento	R\$ 512.928,00					
(-) Prestações de financiamento		R\$ 142.291,22				
(=) Saldo Final de Caixa	R\$ 0,00	R\$ 26.490,78	R\$ 365.009,76	R\$ 973.953,18	R\$ 1.745.151,26	R\$ 2.605.589,41

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.7 Análise de indicadores financeiros

Serão extraídos quatro indicadores financeiros com base nas demonstrações de resultados e no fluxo de caixa apresentados anteriormente, buscando verificar os prazos de retorno do investimento realizado, bem como os percentuais acrescidos ao capital empregado.

##### 4.7.1 Ponto de equilíbrio

Este indicador refere-se ao montante de faturamento que deve ser alcançado para equacionar as vendas líquidas e os custos de produção, ou seja, para que não haja lucro nem prejuízo operacional.

Após realização do cálculo foi encontrado um ponto de equilíbrio igual a R\$ 1.287.378,05, que se mantém constante em todos os demonstrativos ao longo dos 5 anos, devido à constância da taxa de margem de contribuição. Este valor significa que deve

haver um faturamento anual de pelo menos R\$ 1.287.378,05 para que, no mínimo, o bar não tenha prejuízos.

#### 4.7.2 Payback

O cálculo do *payback* retornou um prazo de, aproximadamente, 2 anos e 3 meses para retorno do capital investido. O período foi considerado satisfatório para a realização do empreendimento.

#### 4.7.3 Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido obtido através da análise do fluxo de caixa foi cerca de R\$ 814.330,00, ao final do período de 5 anos. Este resultado demonstra que este montante seria, em valores atuais, a remuneração do investimento no prazo final, considerado por nós extremamente atrativo.

#### 4.7.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Comparada com a TMA (taxa média de atratividade) pretendida no início do empreendimento de 20% ao ano, o resultado obtido da TIR de cerca de 58,47% é considerado altamente positivo, superando com folgas os parâmetros estabelecidos.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou verificar a viabilidade econômica e mercadológica da implantação de um bar temático esportivo na cidade de Florianópolis. Este estudo foi efetuado através da elaboração de um plano de negócio.

Para cumprir a meta definida, foram estabelecidos objetivos específicos que possibilitaram realizar todas as pesquisas e análises necessárias no que se refere a abertura de um empreendimento do gênero.

O primeiro objetivo específico se configurava em realizar uma pesquisa sobre o mercado de bares e restaurantes da cidade de Florianópolis e sua clientela, a fim de avaliar os possíveis concorrentes que o novo empreendimento teria e entender melhor o público alvo. Foi possível perceber que o serviço que se pretende oferecer ainda não é bem aproveitado pelos estabelecimentos observados, deste modo torna-se visível uma brecha a ser explorada no mercado. Com relação ao público, a amostra pesquisada mostrou-se propensa a conhecer um bar com as características descritas, dando sinais de que o negócio contaria com demanda, desde que a oferta de valor seja condizente com a exigência. Contudo, é preciso estar atento à segmentação excessiva que pode acabar repelindo certos públicos do estabelecimento, em especial aqueles que não gostam de esportes.

O segundo objetivo específico caracterizava-se por traçar um plano operacional onde fosse garantida a eficiência no atendimento aos clientes e nos procedimentos inerentes da manutenção de um bar. Para isso, foi estabelecido um organograma e um manual de processos rotineiros a serem seguidos por parte dos funcionários.

O terceiro e último objetivo específico visava averiguar a viabilidade financeira do projeto que, de acordo com as projeções realizadas, mostrou-se altamente rentável. A partir das estimativas realizadas de acordo com indicadores de retorno, e procurando traçar um cenário mais realista possível, o empreendimento necessitaria de pouco mais de dois anos para que retribuição do capital investido, tempo este que se julga muito satisfatório tendo em vista o grande potencial do projeto. Além disso, a taxa mínima de atratividade anual de 20%, estabelecida antes das análises e dos prognósticos financeiros, foi superada em quase 3 vezes. Porém é necessário frisar a alta imprevisibilidade do mercado, especialmente neste segmento de bares, ainda mais em um empreendimento que demandaria um investimento inicial de mais de R\$ 500.000,00.

A metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho aplicado apresentou um caráter descritivo. A coleta de dados foi realizada através de entrevista não diretiva, observação direta e questionário (*survey*).

Por fim, pode-se afirmar que o estudo realizado teve grande importância para os autores, proporcionando-lhes a oportunidade de aplicar conhecimentos das mais variadas áreas da administração, adquiridos ao longo de todo o período de graduação, em um único projeto. O estudo também serviu para reafirmar a grande relevância de um plano de negócios como instrumento de auxílio ao empreendedor, minimizando as chances de erros e falhas na implementação do negócio.

## 6 AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

### ATTESTADO DE AVALIAÇÃO

Eu, Pedro Henrique Warth de Paiva Estrela, CPF 084.726.809-83, atesto para os devidos fins que analisei o Trabalho de Conclusão de Curso "**PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE DE UM BAR TEMÁTICO ESPORTIVO EM FLORIANÓPOLIS**" de autoria de Arthur Cláudio Ventura e Murilo Koenig Mathias, e na qualidade de Administrador de Empresas e Perito Financeiro, reconheço que o trabalho em questão atende aos requisitos de mercado como Plano de Negócios, apresentando um diagnóstico aceitável do setor, sendo os dados apresentados suficientes para comprovar a viabilidade do modelo de negócio.

Florianópolis, 09 de Novembro de 2017



Pedro Henrique Estrela  
Administrador - CRA-SC 30.123  
Analyst & Executive in Company - Stark Capital Partners  
Consultor em Gestão financeira  
Perito Financeiro

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>

ANDRADE, J. V. **Turismo: Fundamentos e dimensões**. 5ª. ed. São Paulo: Ed. Ática, 1998

BIRCHAL, S. de O. Empresa e indústria alimentícia no Brasil. **Revista de Administração da Fead**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p.55-69, 2004. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/78/60>>. Acesso em: 30 out. 2017.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 2. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como Ser Empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios: Seu Guia Definitivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos Elsevier, 2016.

DRUCKER, P. F. **O Gerente Eficaz**. Editora Zahar, São Paulo, 1974.

EDUCATUR. **Administração de alimentos e bebidas**. Recebendo bem o turista vem. Guarulhos, 2010.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.5-28.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, I. M. **Como Elaborar Um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: Sebrae/mg, 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Nova York: Amgh Editora, 2014. Tradução: Francisco Araújo da Costa.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

\_\_\_\_\_; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0**: Do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LINS, H. Nu. Herança açoriana e turismo na Ilha de Santa Catarina. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v.10, n.14, pp.89-117.

LUECKE, R. **Ferramentas para Empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Editora Record Ltda, 2007. Tradução de: Ryta Magalhães Vinagre. (Harvard Business Essentials)

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamento de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOUTINHO, D. A. **Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro: CNI, 1981.

OLIVEIRA, Á. E. dos A. **Plano de Negócios: Elaboração, Execução e Controle**. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

PEREIRA, J.; CABIDO, L. **Como as redes sociais fizeram do futebol americano o esporte de maior crescente no Brasil nos últimos quatro anos**. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/blogs/esportes-19.310646/como-as-redes-sociais-fizeram-do-futebol-americano-o-esporte-de-maior-crescente-no-brasil-nos-últimos-quatro-anos-19.929684>>. Acesso em: 04 out. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

VENTURI, J. L. **Gerenciamento de bares e restaurantes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WILDAUER, E. W. **Plano de Negócios**: Elementos Constitutivos e Processo de Elaboração. Curitiba: Editora Ibplex, 2010.

SERRA, F. A. R. TORRES, A. P. TORRES, M. C. S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. Tradução Alves Calado; 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010

SANTUR - SANTA CATARINA TURISMO S.A. **Santa Catarina**: oportunidades e negócios. Florianópolis: Letras Brasileiras, 2004.

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista**

1 - Qual seu sexo?

- a. Masculino
- b. Feminino

2 - Qual sua idade?

- a. 16-21 anos
- b. 22-27 anos
- c. 28-33 anos
- d. 34-39 anos
- e. 40-45 anos
- f. Mais de 45 anos

3 - Em qual região da Grande Florianópolis você mora?

- a. Centro
- b. Continente
- c. Norte da Ilha
- d. Sul da Ilha
- e. Arredores da UFSC
- f. Lagoa da Conceição e arredores
- g. Santa Mônica/Itacorubi e arredores
- h. Cidades vizinhas pertencentes à grande Florianópolis
- i. Não moro na Grande Florianópolis

4 - Quanto você gasta, em média, quando visita estabelecimentos como bares e similares?

- a. Menos de R\$ 20,00
- b. Entre R\$ 20,10 e R\$ 40,00
- c. Entre R\$ 40,10 e R\$ 60,00
- d. Entre R\$ 60,10 e R\$ 90,00
- e. Entre R\$ 90,10 e R\$ 120,00
- f. Mais de R\$ 120,00
- g. Não tenho o hábito de visitar estes estabelecimentos

5 - Quais esportes você costuma acompanhar? (Pode escolher mais de uma opção)

- a. Futebol
- b. Futsal
- c. Vôlei
- d. Basquete
- e. NFL (futebol americano)
- f. Tênis
- g. MMA (Artes Marciais Mistas)
- h. Nenhum
- i. Outros: \_\_\_\_\_

6 - Onde você costuma assistir às transmissões destes esportes?

- a. Em casa
- b. Na casa de amigos/familiares
- c. Em bares e similares
- d. Não assisto transmissões esportivas
- e. Outro: \_\_\_\_\_

7 - Se Florianópolis contasse com um bar temático esportivo, você estaria propenso(a) à conhecê-lo?

- a. Sim
- b. Não
- c. Talvez

8 - Avalie os aspectos abaixo em uma escala de 1 à 5 de acordo com a importância que você atribui a cada um, considerando um bar temático esportivo, sendo 1 - Pouco Importante e 5 - Muito Importante

- a. Localização
- b. Estrutura física
- c. Qualidade das transmissões (som, imagem, etc)
- d. Variedade dos eventos esportivos transmitidos
- e. Preço
- f. Cardápio
- g. Variedade de bebidas oferecidas
- h. Ambiente (decoração, som ambiente, etc)
- i. Horário de Funcionamento
- j. Possuir outros atrativos além das transmissões esportivas

**APÊNDICE B – Autorização de Uso**



Neoway  
SISTEMA DE INTELIGÊNCIA MULTIMERCADO

**AUTORIZAÇÃO DE USO  
SIMM – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA MULTIMERCADO**

A NEOWAY TECNOLOGIA INTEGRADA ASSESSORIA E NEGÓCIOS S.A., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 05.337.875/0001-05, com sede à Rua Patrício Farias, nº 131, sala 201, Itacorubi, Florianópolis/SC, CEP 88034-132, neste ato representada nos termos do seu estatuto social, doravante denominada "NEOWAY", permitirá à **Murilo Koenig Mathias**, pessoa física inscrita sob CPF 066.504.289-22, funcionário da parceira IDMAX TECHNOLOGY LTDA ME, o uso da Plataforma de Big Data SIMM - Sistema de Inteligência Multimercado, para acesso de informações disponíveis ao público, por tempo determinado, até 31 de novembro de 2017, a título gratuito, usando as informações exclusivamente para fins acadêmicos no Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O *login* para uso da plataforma SIMM deverá ser realizado exclusivamente pelo acesso *representante04@idmax.com.br* e se restringirá as informações contidas neste *login* de acesso. As normas de segurança da informação devem seguir o contrato de parceria firmado entre NEOWAY e IDMAX TECHNOLOGY LTDA ME, visto que a última é responsável pelo acesso concedido.

O estudante **Murilo Koenig Mathias** presidirá uma apresentação, ao fim do trabalho, para apresentar à NEOWAY, os resultados obtidos com o estudo.

No mais, a equipe da Neoway deseja sucesso no trabalho acadêmico.

Florianópolis, 09 de novembro de 2017.

Atenciosamente,  
**Matheus Pacheco Mordhorst**  
Success Partner Manager

Florianópolis / SC

Rua Patrício Farias, 131 - 2º andar  
Itacorubi, Florianópolis/SC  
CEP 88034-132  
Fone: 48 3084 2000

São Paulo / SP

R. James Joule, 05 - 12.21 - 2º andar  
CEP 04570-000  
Fone: 11 3000 1081

San Francisco, CA, USA

460 N. Van Ness St  
94109, San Francisco, CA  
+1 415 438 2522

[www.neoway.com.br](http://www.neoway.com.br)