

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

Ana Carolina Pereira
Emanuel Soares Barbosa

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM BUFFET DE EVENTOS
ESPECIALIZADO EM CHURRASCO EM SÃO JOSÉ - SC**

Florianópolis

2017

Ana Carolina Pereira
Emanuel Soares Barbosa

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM BUFFET DE EVENTOS
ESPECIALIZADO EM CHURRASCO EM SÃO JOSÉ - SC**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 -
Laboratório de Gestão - Trabalho de Curso como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Área de concentração: empreendedorismo; buffet;
churrasco.

Orientador(a): Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Ana Carolina Pereira
Emanuel Soares Barbosa

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM BUFFET DE EVENTOS
ESPECIALIZADO EM CHURRASCO EM SÃO JOSÉ - SC**

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

Florianópolis, 01 de Junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Pedro A. Melo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª.Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
Avaliador(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutorando(a) Júlio Eduardo Ornelas Silva
Avaliador(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho a nossas famílias, pelo apoio incondicional e por nos inspirarem diariamente.

AGRADECIMENTOS

Ana Carolina Pereira

Ao Professor Pedro Antônio de Melo que aceitou orientar esse trabalho e disponibilizar seu tempo, conhecimentos e experiências.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de estudar ao longo da graduação.

A minha mãe Ivonete Pereira por me dar a vida, e ter ensinado a perseverar apesar dos percalços.

Ao meu namorado, Leandro Machado, pelo companheirismo, imenso apoio e carinho.

Aos meus amigos por compreenderem todas as minhas ausências em suas reuniões.

AGRADECIMENTOS

Emanuel Soares Barbosa

Aos meus pais, meu irmão e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao professor orientador Pedro Antônio de Melo, pela disponibilidade e ensinamentos durante o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores que tive ao longo de minha vida acadêmica, que direta ou indiretamente contribuíram para que esse plano de negócios se concretizasse.

Aos amigos e colegas do curso, pelos momentos de incentivo e de apoio durante a graduação.

Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.

(Roberto Shinyashiki, s.d)

RESUMO

Este Plano de Negócio verificou a viabilidade de implantação de um *Buffet* de churrasco em domicílio no município de São José-SC. Para tanto, foram utilizados na fundamentação teórica dados secundários coletados por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e livros, além de informações contidas na internet sobre o consumo de churrasco. Para construção do planejamento do negócio, foram coletados dados primários por meio da pesquisa de campo com clientes, concorrentes e fornecedores, usando a aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público alvo. Os resultados da pesquisa foram utilizados nos Planos de Marketing, Operacional e Financeiro. A pesquisa de marketing realizada com amostra do público alvo evidenciou a importância da qualidade na carne nos serviços de churrasco, bem como a oportunidade de atender à demanda por um serviço de churrasco em domicílio. De acordo com os resultados obtidos neste trabalho atestou-se a viabilidade financeira de abertura do *Buffet* de churrasco em domicílio, sobretudo considerando o investimento inicial relativamente baixo, a margem de contribuição unitária compatível com o setor e o curto prazo de retorno de investimento.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Empreendedorismo, *Buffet*, Churrasco.

ABSTRACT

This Business Plan aims to verify the feasibility of installing a Barbecue *Buffet* at home in the municipality of São José-SC. For this purpose, secondary data collected through bibliographic research in articles and books, as well as information about the consumption of barbecue, were used in the theoretical basis. To construct business planning, primary data were collected through field research with customers, competitors and suppliers, using questionnaires with a sample of the selected population as the target audience. The results of the research were used in the Marketing, Operational and Financial Plans. The marketing research carried out with a sample of the target audience evidenced the importance of meat quality in the barbecue services, as well as the opportunity to meet the demand for a barbecue service at home. According to the results obtained in this work, the financial feasibility of opening the barbecue *buffet* at home was verified, especially considering the relatively low initial investment, the unit contribution margin compatible with the sector and the short term return on investment.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, *Buffet*, Barbecue.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos.

ABRACHURRAS - Associação Brasileira de Churrasco.

AEMFLO - Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis.

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TIR - Taxa Interna de Retorno.

VPL - Valor Presente Líquido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Capital Social.....	21
Quadro 2 – Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas de pesquisa.....	38
Quadro 3 – Quadro comparativo entre os <i>buffets</i> analisados.....	45
Quadro 4 – Você consome churrasco?.....	48
Quadro 5 – Idade dos respondentes.....	49
Quadro 6 – Renda Familiar.....	50
Quadro 7 – Contrataria um churrasqueiro profissional para fazer um churrasco?.....	51
Quadro 8 – Quanto em média você gasta em um churrasco?.....	52
Quadro 9 – Você aceitaria pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior?.....	53
Quadro 10 – Qual seu grau de interesse nesses componentes de um churrasco?.....	54
Quadro 11 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.....	56
Quadro 12 – Organograma do <i>buffet</i>	59
Quadro 13 – Análise <i>SWOT</i>	66
Quadro 14 – Despesas pré-operacionais	67
Quadro 15 – Investimento fixo.....	68
Quadro 16 – Necessidade de capital de giro.....	69
Quadro 17 – Investimentos iniciais.....	69
Quadro 18 – Custos fixos (mensal).....	70
Quadro 19 – Custos variáveis - Churrasco Silver - 60 pessoas - 4 horas de duração.....	71
Quadro 20 – Mão de obra direta.....	72
Quadro 21 – Cenários das Demonstrações de Resultado do Exercício.....	73
Quadro 22 – Ponto de equilíbrio.....	74
Quadro 23 – Projeção de fluxo de caixa mensal.....	75
Quadro 24 – Valor Presente Líquido.....	76
Quadro 25 – Taxa Interna de Retorno.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Você consome churrasco?.....	
48	
Gráfico 2 – Idade dos Respondentes.....	49
Gráfico 3 – Renda Familiar.....	50
Gráfico 4 – Contrataria um churrasqueiro profissional para fazer um churrasco?.....	51
Gráfico 5 – Quanto em média você gasta em um churrasco?	52
Gráfico 6 – Você aceitaria pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior?.....	53
Gráfico 7 – Qual seu grau de interesse nesses componentes de um churrasco?.....	54

SUMÁRIO

1	FICHA TÉCNICA.....	16
2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	18
2.1	OBJETIVO.....	18
2.1.1	Missão da Empresa.....	18
2.1.2	Estrutura.....	19
2.1.3	Pessoal.....	19
2.1.4	Responsabilidade Técnica.....	20
2.1.5	Capital Social.....	20
2.1.6	Fonte de Recursos.....	21
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
3.1	EMPREENDER.....	22
3.2	CHURRASCO.....	23
3.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
3.4	PLANO DE MARKETING.....	24
3.4.1	Análise de Mercado.....	25
3.4.1.1	Análise do Setor.....	26
3.4.1.2	Concorrentes.....	27
3.4.1.3	Fornecedores.....	28
3.4.1.4	Clientes.....	29
3.4.2	Estratégia Mercadológica.....	31
3.4.2.1	Estratégia de Produto.....	31
3.4.2.2	Estratégia de Preço.....	31
3.4.2.3	Estratégia de Distribuição (Praça).....	32
3.4.2.4	Estratégias de Comunicação (Promoção e Propaganda).....	33
3.4.3	Produtos e Serviços.....	34
3.4.4	Localização do Negócio.....	34
3.5	PLANO OPERACIONAL.....	35
3.6	PLANO FINANCEIRO.....	35

4	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	37
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
4.2	COLETA DE DADOS	38
4.3	AMOSTRA.....	39
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	39
5	AVALIAÇÃO DO SETOR.....	
41		
5.1	O SETOR.....	41
5.2	ANÁLISE MERCADO.....	42
5.2.1	Clientes.....	42
5.2.2	Concorrência.....	42
5.2.3	Fornecedores.....	46
5.3	PESQUISA DE MERCADO.....	47
5.4	PLANO OPERACIONAL	55
5.4.1	Abertura da Empresa: Definição da Modalidade Jurídica; Definição da Atividade; Localização e Registros.....	55
5.4.2	Produtos e Serviços.....	57
5.4.3	Organograma.....	58
5.4.4	Descrição das Tarefas.....	59
5.4.5	Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	60
5.4.6	Treinamento.....	61
5.4.7	Contratação.....	61
5.5	PLANO DE MARKETING.....	62
5.5.1	Produto.....	62
5.5.2	Preço.....	63
5.5.3	Praça.....	64
5.5.4	Promoção e Propaganda.....	64
5.5.5	Parceiros.....	65
5.5.6	Análise <i>Swot</i>	65
5.6	PLANO FINANCEIRO.....	66
5.6.1	Investimentos Iniciais.....	67
5.6.2	Custos Fixos e Variáveis.....	69

5.6.3	Mão-de-obra.....	71
5.6.4	Projeção de Receitas.....	72
5.6.5	Ponto de Equilíbrio.....	74
5.6.6	<i>Payback</i>	74
5.6.7	Valor Presente Líquido.....	75
5.6.8	Taxa Interna de Retorno.....	76
6	CONCLUSÃO.....	78
7	AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO.....	
80		
8	REFERÊNCIAS.....	81
9	APÊNDICES.....	83

1 FICHA TÉCNICA

O presente trabalho elabora um plano de negócios de um *buffet* de eventos especializado em churrasco no município de São José/SC. Neste sentido, verifica a viabilidade da ideia, procurando identificar as necessidades e comportamentos do mercado que a empresa participará a fim de minimizar os riscos de implementação.

A motivação deste trabalho surgiu de um desejo pessoal e de um processo de expansão de um empreendimento já existente. Um dos autores deste projeto é proprietário de um restaurante familiar com nome e reputação consolidada há 17 anos na região. A empresa ao longo do último ano passou a receber inúmeros pedidos dos seus clientes para realização de festas e recepções com o seu prestigiado churrasco na brasa e de seu *buffet* de acompanhamentos. Em análise mais profunda, os autores repararam a carência de empresas que fornecem atualmente esse tipo de serviço com qualidade na região da grande Florianópolis.

Para estruturar tal projeto fez-se necessário o presente plano de negócios, um documento que conta com a descrição do negócio. Este documento abrange a estrutura de custos, investimentos necessários, segmentação do público alvo, bem como o marketing que será utilizado, para divulgação do serviço que será prestado. (SALIM, 2005)

Segundo Bernardi (2014) a complexidade do contexto empresarial e dos negócios demanda que empreendedores, ao iniciarem ou desenvolverem um negócio, tenham objetivos claros, estratégias definidas, competências, estruturas compatíveis e recursos, enfim, modelos de negócio competitivos. Tais condições segundo o autor são vitais para melhorar as chances de sucesso, pela viabilidade lógica e econômica do projeto ou da sobrevivência e pelo direcionamento do empreendimento.

Segundo Dornelas et al. (2015) o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, pois é a primeira a ser lida. Sebrae (2013) reforça que o sumário executivo é um resumo do plano de negócio, pois nele será feito um breve relato com suas principais características, principais pontos do plano de negócio, dados dos empreendedores, experiência profissional, dados do empreendimento, forma jurídica e enquadramento tributário, recursos, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras, necessidades de financiamento.

O *buffet* de eventos especializado em churrasco é então a ideia de expansão de um restaurante que está no mercado desde 1999. De lá para cá, o Pereira Restaurante consolidou seu nome e reputação na região de Campinas – São José como um restaurante familiar, com excelente qualidade e atendimento. Seu carro chefe é a sua tradicional carne na brasa com molho “especial” e um *buffet* completo e variado com sabor da clássica comida caseira.

Segundo Dornelas (2016) o empreendedor do próprio negócio é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados, sendo assim os empreendedores são:

a) Ana Carolina Pereira - Acadêmica de Administração na UFSC, atua há dez anos no ramo de alimentação, possuindo assim conhecimentos e experiência de atuação na área.

b) Emanuel Soares Barbosa: Acadêmico de Administração na UFSC, tem experiência de oito anos nas áreas administrativa, financeira e comercial nos setores privado e público.

Conforme Dornelas (2016) no Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Assim os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e financeiros disponíveis de maneira adequada, produzindo lucros.

Os cálculos de previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e necessidades de financiamento são abordados no Plano Financeiro.

O *buffet* irá apresentar constituição jurídica de sociedade Limitada. Segundo Sebrae (2013), a sociedade LTDA é composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas, a responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

No enquadramento tributário de âmbito federal, a empresa será optante do Regime Simples. Segundo Sebrae (2013), o simples nacional destina-se às empresas que se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, além do estímulo à inovação e à exportação.

2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Conforme Biagio e Batocchio (2012) o corpo do plano de negócios começa por uma descrição da empresa, que explicitará o nível de organização empresarial do negócio e a constituição jurídica, a situação atual e as projeções futuras, tanto para pesquisa e desenvolvimento quanto para atividades operacionais e financeiras.

2.1 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade econômica para implementação de um *buffet* de churrasco em domicílio na região Florianópolis por meio de um plano de negócios, desenvolvendo os planos operacionais, de *marketing*, organizacional e financeiro.

Esses planos têm como objetivo prestar serviço de buffet especializado em churrasco de carnes e vegetais com peças selecionadas para eventos de pessoas físicas e jurídicas de maneira profissional, conforme legislação vigente, priorizando a qualidade dos serviços prestados e visando à satisfação plena de nossos clientes, sempre levando em consideração a importância de momentos sociais proporcionados por um bom churrasco.

2.1.1 Missão da Empresa

Definição de missão: Servir um *buffet* de churrasco saboroso, com atendimento de qualidade e superando as expectativas dos nossos clientes.

Definição de visão: Ser reconhecida regionalmente pela excelência no serviço de *buffet* de churrasco em domicílio, proporcionando uma nova experiência aos nossos clientes.

Valores: Qualidade com nossos produtos e serviços, honestidade e integridade com nossos clientes; prestação de serviço excelentes.

2.1.2 Estrutura

Um *buffet* de churrasco deve ser formatado para funcionar com alto nível de terceirização e adaptabilidade, uma vez que tem como principal característica a prestação dos serviços em local definido pelo cliente. Assim, é necessário um veículo com capacidade de transporte de cargas no mínimo de categoria furgão. Neste trabalho é considerado um Fiat Fiorino Furgão Celebration, motorização EVO 1.4 Flex 8V, com 2 portas, seminovo, ano/modelo 2012, com 50.000 km rodados a um preço de R\$ 25.000,00 conforme preço de tabela FIPE para o mês de junho de 2017.

Para a realização de serviços administrativos será utilizado o escritório já montado do Pereira Restaurante em São José, bem como será alugado um depósito para armazenamento de ingredientes, equipamentos, utensílios e uniformes exclusivos do *Buffet* de Churrasco.

Com o crescimento da demanda pelos serviços do *Buffet* de Churrasco, será necessária uma sede própria com espaço para recepção, sala de atendimento a clientes e fornecedores e um almoxarifado.

2.1.3 Pessoal

A mão de obra utilizada para o serviço será de *freelancers* e varia de acordo com o cardápio de churrasco escolhido pelo cliente e a quantidade de convidados, podendo ser composta, por exemplo, por churrasqueiro(s), auxiliar(es), garçom e cozinheiro(s). A quantidade mínima necessária é um churrasqueiro que, além de experiência, deve ter conhecimento técnico sobre cortes de carne e capacitação em manipulação de alimentos. Outras características necessárias para o churrasqueiro são:

- a) Disponibilidade para trabalhar no período noturno e em finais de semana e feriados;
- b) Habilidade para se adaptar a situações adversas (improviso) e mesmo assim produzir um churrasco perfeito;
- c) Habilidade interpessoal, discrição, boa apresentação e presteza no atendimento.

É importante a formação de equipes diferentes para que não ocorra a recusa de pedidos por incapacidade técnica, principalmente no início das atividades, quando se procura construir “um nome” para a empresa. Como é sabido, o sucesso desse tipo de

empreendimento é muito influenciado pelo marketing boca-a-boca de clientes antigos e em potencial.

2.1.4 Responsabilidade Técnica

De acordo com a resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária RDC nº 216 de 15/09/2004, todo estabelecimento de gêneros alimentícios deve ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deverá ter participado de Curso de Capacitação fornecido pela Vigilância Sanitária, com os seguintes temas:

- a) Contaminantes alimentares;
- b) Doenças transmitidas por alimentos;
- c) Manipulação higiênica dos alimentos;
- d) Boas práticas.

A sócia-proprietária Ana Carolina Pereira apresenta as competências necessárias para a função, que são conhecer e acompanhar inteiramente o processo de produção, bem como ser responsável pelo controle de qualidade. Atuando há mais de 10 anos no ramo de alimentação, Ana possui os conhecimentos e a experiência requeridos.

2.1.5 Capital Social

Segundo (SEBRAE 2013, p 33) “o capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado (s) pelo (s) proprietário (s) para a montagem do negócio.”

No quadro 1 Capital Social, está distribuído o capital social do *buffet* de churrasco em domicílio

Quadro 1 Capital Social

Nº	Sócio	Valor	Participação (%)
1	Ana Carolina Pereira	26.032,02	50
2	Emanuel Soares	26.032,02	50
Total		52.064,04	100

Fonte: Autoria própria, 2017.

2.1.6 Fonte de Recursos

Segundo Sebrae (2013) recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já recursos de terceiros requerem a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.

Neste sentido, a fonte de recursos do *buffer* de churrasco será o capital próprio dos sócios.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é abordada a fundamentação teórica do plano de negócio, que servirá para melhor embasamento deste projeto. Esta etapa consiste em um passo importante, pois a partir deste levantamento será possível obter uma visão geral dos principais fatores que abordam o tema.

3.1 EMPREENDER

Uma nova empresa geralmente surge a partir de um sonho ou ideia colocados em prática. Diversas pessoas possuem a vontade de ter e gerir seu próprio negócio. O empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é mais que isso, ele é o propulsor da energia que move a economia como um todo, promove as mudanças e transformações, cria empregos e impulsiona talentos e competências. (CHIAVENATO, 2012)

Segundo Dornelas (2016, p.8)

[...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Conforme Chiavenato (2012) o termo “empreendedor” deriva do francês *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor então é a pessoa que inicia um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades.

Um empreendimento novo sempre implica em correr riscos, mas ao fazer o planejamento da empresa é possível diminuir ou evitar acontecimentos indesejados. Por isso o plano de negócios é um documento útil capaz de guiar a empresa para alcançar objetivos e metas traçados no início da ideia, além de auxiliar na tomada de decisões e na diminuição do risco do negócio. (CHIAVENATO, 2012)

3.2 CHURRASCO

Segundo definição da Associação Brasileira de Churrasco - Abrachurras (2015), no Brasil, churrasco se refere a toda carne assada na churrasqueira ou no estilo “fogo de chão”, quase sempre em grandes espetos na região Sul, e grelha nas outras regiões.

Para a manutenção do fogo, o mais comum é o uso de carvão, pela praticidade e facilidade de compra, porém, os mais tradicionalistas defendem o uso da lenha. Já as churrasqueiras a gás são pouco utilizadas por interferir no tradicional sabor do assado. (ABRACHURRAS, 2015)

O tempero varia conforme o gosto e o costume local, podendo ser simplesmente sal grosso ou refinado, até as mais elaboradas fórmulas. De longe, a carne preferida é a bovina, mas também são muito apreciadas as carnes de origem suína, ovina, de aves, além de embutidos, como a linguiça. (ABRACHURRAS, 2015)

Ainda segundo a Abrachurras (2015), não existe referência exata sobre a origem do churrasco, mas presume-se que a partir do domínio do fogo na pré-história, o homem passou a assar a carne de caça quando percebeu que o processo a deixava mais macia. Os índios tupis sul-americanos, por exemplo, costumavam defumar a carne de caça sobre grelhas de madeira, no chamado moka'em, um antepassado do atual churrasco. A carne defumada desse modo se conservava apta para o consumo durante longo tempo. Com o tempo, as técnicas foram sendo aperfeiçoadas, principalmente entre os caçadores e criadores de gado, dependendo sempre do tipo de carne e lenha disponíveis.

Na América do Sul a primeira grande área de criação de gado foi o pampa, uma extensa região de pastagem natural que compreende parte do território do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, além da Argentina e Uruguai. Foi ali que os vaqueiros, conhecidos como gaúchos, tornaram o prato famoso e típico. A carne assada era a refeição mais fácil de se preparar quando se passava dias fora de casa, bastando uma estaca de madeira, uma faca afiada, um bom fogo e sal grosso. (ABRACHURRAS, 2015)

Somente em tempos mais recentes o churrasco incorporou outros cortes do gado, como a picanha ou fraldinha. A novidade veio na esteira de uma série de inovações introduzidas no prato a partir do século XX, pela colonização italiana que se fixou no Norte e na região da serra do estado do Rio Grande do Sul. Para os italianos, churrasco era comida apenas em dia de festa, valiam vários cortes e era preparado de véspera, com os pedaços de

molho em vinha d'alhos. Foi dali que nasceu o popular "rodízio" ou "espeto corrido", como dizem os gaúchos, com os acompanhamentos que um "velho gaudério" jamais admitiria, além de levar frango e carne de porco. (ABRACHURRAS, 2015)

3.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Dornelas (2016) conceitua o plano de negócios como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio da empresa. Assim, a elaboração do mesmo envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor visualizar melhor o ambiente de negócio. O autor ressalta que, embora as seções que compõem um plano de negócios geralmente sejam padronizadas para facilitar o entendimento, a extensão do plano de negócios e o número de seções podem variar de acordo com o porte da empresa e o setor no qual está inserida.

O plano de negócio consiste em um documento onde será descrito todos os detalhes do empreendimento além dos planos de marketing, de operação e financeiro, este último deverá apresentar as projeções do fluxo de caixa e a remuneração esperada, além da análise aprofundada das ameaças e das ideias para superá-las. (DEGEN, 2009)

O plano de negócio deve ser elaborado pelo empreendedor, é válido também que o empreendedor utilize outras fontes durante a elaboração do trabalho, opiniões de consultores, advogados e contadores são válidas.

A respeito da redação do plano de negócio, Hisrich et al. (2009, p. 219) argumenta que este "deve ser preparado pelo empreendedor; no entanto, ele pode consultar várias outras fontes durante sua preparação. Advogados, contadores, consultores de marketing e engenheiros são úteis na preparação do plano".

No presente trabalho, apresentamos o Plano de Marketing e Plano Financeiro referentes ao *Buffet* de eventos especializado em Churrasco.

3.4 PLANO DE MARKETING

Conforme Malhotra (2009), um plano de marketing é um composto de ações de marketing baseado na análise das situações internas e externas, objetivos claros de marketing,

estratégias para os consumidores-alvo e administração das atividades de marketing por meio de implementação e controle.

Em outras palavras, a principal função do plano de marketing é mostrar onde a empresa está, para onde ela deve ir, quando e como chegar lá.

Dentre os principais benefícios que um plano de marketing pode proporcionar a uma empresa, Malhotra (2009) elenca cinco:

- a) Detalhar das situações interna e externa com o objetivo de compreender a posição geral da empresa no mercado;
- b) Forçar os profissionais da área a considerar as necessidades e os desejos de seus *stakeholders*, especialmente de seus consumidores-alvo, que proporcionam receita por vendas (para empresas com fins lucrativos) ou outros retornos, monetários ou não monetários (para empresas sem fins lucrativos);
- c) Permitir identificar e avaliar sistematicamente uma variedade de cenários, possibilidades e resultados;
- d) Identificar os recursos que serão necessários para realizar as atividades de marketing planejadas para atingir objetivos corporativos de curto, médio e longo prazos;
- e) Avaliar os resultados para revisar os objetivos e estratégias de marketing, se necessário.

Ainda segundo Malhotra (2009), o planejamento de marketing pode preparar os profissionais para terem uma firme compreensão da empresa, suas estratégias e os fatores fundamentais que formam essas estratégias. Cientes disso, os executivos serão capazes de responder rapidamente a novas ameaças e oportunidades.

3.4.1 Análise de Mercado

A análise mercadológica é um ponto muito importante para a elaboração de um plano de negócios. Segundo Dornelas (2016) ela é respeitada por diversos autores e considerada uma das mais importantes seções do plano de negócios e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, e irá se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente.

Conforme Dolabela (2008) a análise de mercado pode-se resumir em ameaças e oportunidades que o setor em que a empresa vai atuar apresenta.

É importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois, só assim, conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. (DORNELAS, 2016)

3.4.1.1 Análise do Setor

De acordo com Dornelas (2016), deve ser levantado um breve histórico do mercado nos últimos anos, bem como uma análise das tendências do setor para os próximos anos. O autor sugere que sejam respondidas as seguintes perguntas, antes de colocar as informações de mercado no plano de negócios:

- a) Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- b) Por que o mercado se mostra promissor?
- c) Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- d) Como o mercado está estruturado e segmentado?
- e) Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?

Após uma análise macro do setor, Dornelas (2016) sugere partir para uma análise particular do segmento de mercado de sua empresa. Cita um exemplo em que análise do setor corresponde à do mercado de entretenimento, enquanto a análise do segmento de mercado corresponde à locação de filmes. Assim, o autor defende que se busque mostrar o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para sua empresa nele. Adverte que uma conclusão imediata no exemplo, é que, em pouco tempo, ocorrerá a substituição total dos filmes em mídia física pelos *downloads* e vídeos sob demanda na Internet, questiona quais são os números que mostram essas tendências e ressalta a importância de dar base a argumentação e mostrar as fontes que respaldam as informações.

Dornelas (2016) esclarece que as fontes de informação para o empreendedor podem ser variadas e encontradas de diferentes formas: pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados etc., recorrendo a essas fontes, denominadas fontes secundárias. Alguns exemplos de fontes secundárias de informação são:

- a) Associações comerciais e industriais da cidade, da região ou do estado;
- b) Prefeituras municipais;
- c) Entidades de classe;
- d) Sebrae;
- e) Internet;
- f) Empresas de pesquisa de mercado;
- g) Órgãos do governo (IBGE, ministérios e secretarias, fundações);
- h) Universidades;
- i) Institutos de pesquisa;
- j) Revistas, jornais, periódicos, livros, documentários.

Além das fontes secundárias, Dornelas (2016) menciona as pesquisas de mercado primárias, que devem ser feitas de forma objetiva, com poucas questões, de preferência de múltipla escolha e que consigam atingir o objetivo definido pelo empreendedor. Não existem regras para se elaborar um questionário de pesquisa de mercado, mas, antes de testar qualquer pesquisa elaborada pelo próprio empreendedor que já não tenha feito algo semelhante, aconselha-se que se apresente o questionário a um especialista em *marketing* visando garantir melhores resultados.

Segundo Dornelas (2016), antes de partir para a pesquisa de mercado, focalizada em identificar o potencial de consumo para seu produto ou serviço, o empreendedor deve saber com quais clientes em potencial a pesquisa deve ser feita, ou seja, qual será seu mercado-alvo e como ele está segmentado, o que permite intensificar esforços e definir o foco da pesquisa. Algumas perguntas podem ser úteis na definição do segmento de mercado:

- a) Qual é o perfil do comprador?
- b) O que ele está comprando atualmente?
- c) Por que ele está comprando?
- d) Quais fatores influenciam na compra?
- e) Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?

3.4.1.2 Concorrentes

Dornelas (2016) considera que conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira se manter competitivo no mercado. A importância de uma análise

critérios dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado no qual sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto.

Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que o futuro empreendimento irá atuar (SEBRAE, 2013)

Lições importantes podem ser aprendidas analisando a atuação da concorrência. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos de sua empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais. Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para a empresa. (DORNELAS 2016)

Esses atributos podem ser: diferenciais e benefícios do produto/serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, *performance*, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, organização interna da empresa (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais etc.), estratégia de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação às exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos (DORNELAS 2016),

Ainda segundo Dornelas (2016), fornecedores e distribuidores em comum, clientes, relatórios setoriais, ou seja, a própria análise de mercado feita até o momento proverá a empresa e o empreendedor de dados para a análise da concorrência, de maneira bastante completa. Também devem ser considerados possíveis novos ingressantes no mercado-alvo, os riscos do surgimento de novos e bem-estruturados competidores, para que a empresa estabeleça uma estratégia alternativa para superá-los, caso isso venha a ocorrer.

3.4.1.3 Fornecedores

No mercado fornecedor encontram-se as empresas que oferecem equipamentos, matérias-primas, materiais, embalagens, tecnologia, serviços etc., de que a empresa necessita

para produzir ou vender mercadorias ou ainda prestar os serviços pretendidos. (CHIAVENATO, 2012)

Segundo Sebrae (2013) mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades, além disso é importante observar a capacidade técnica dos fornecedores, já que todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado.

Para realizar uma compra a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores a fim de conhecê-los e escolher os fornecedores mais adequados em virtude do preço, da qualidade e das condições de pagamento. A pesquisa de mercado de fornecedores irá indicar quais são os fornecedores atuais e potenciais da empresa, onde estão localizados, quais os produtos/serviços oferecidos, quais preços e condições de pagamento, etc. (CHIAVENATO, 2012)

3.4.1.4 Clientes

Dornelas (2016) afirma que conhecendo-se os hábitos de consumo, o estilo de vida e o lugar onde vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para seu produto ou serviço. Neste sentido, sugere que o empreendedor responda às seguintes perguntas:

a) Geografia (onde os consumidores moram?)

- País, região, estado, cidade, bairro, etc.
- Moram isolados ou convivem com muitos vizinhos?
- Na região, prevalecem temperaturas baixas ou altas? Em que épocas do ano?
- A região tem boa infraestrutura rodoviária, aeroviária, portuária, etc.?

b) Perfil (como eles são?)

- Pessoas: idade, sexo, tamanho da família, educação, ocupação, renda, nacionalidade, religião, time de futebol, partido político, etc.
- Empresas: setor, porte da empresa, número de funcionários, tempo de existência, faturamento, clientes, etc.

c) Estilo de vida (como vivem e o que fazem?)

– Pessoas: passatempos, hábitos ao assistir à televisão, hábitos de consumo (alimentação, vestuário, diversão), atividades sociais e culturais, filiação a clubes, o que gostam de fazer nas férias, etc.

– Empresas: proteção do meio ambiente, doações a eventos beneficentes, investimento em cultura e esportes, investimento no treinamento dos funcionários, benefícios aos funcionários, etc.

d) Personalidade (como eles agem?). Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:

– *Inovadores (5% da população)*: correm todos os riscos; geralmente são jovens e bem-educados; são familiarizados e fascinados por novas ideias e tecnologias; têm computadores portáteis e estão conectados a redes, comunidades, Internet e celular; são bem-informados.

– *Primeiros adeptos (10% da população)*: são líderes de opinião em suas comunidades e avaliadores cautelosos; são abertos a argumentos bem justificados e respeitados por seus companheiros.

– *Maioria inicial (35% da população)*: evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; não experimentam novos produtos, a menos que se tornem populares.

– *Maioria tardia (35% da população)*: são céticos, extremamente cautelosos, desapontados com outros produtos, relutantes com novos produtos; respondem apenas à pressão de amigos.

– *Retardatários (15% da população)*: esperam até o último momento; às vezes esperam até os produtos ficarem desatualizados e, mesmo assim, ainda hesitam.

Dornelas (2016) salienta a importância de identificar o que os consumidores estão comprando e por quê estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, como em embalagem, preço (baixo ou alto) e como são entregues os produtos/serviços (canais de distribuição). Além disso, é preciso identificar também o que os consumidores estão fazendo com os produtos adquiridos, como e quando o utilizam.

3.4.2 Estratégia Mercadológica

Conforme Dornelas (2016), a estratégia mercadológica se refere a como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

3.4.2.1 Estratégia de Produto

Para Dornelas (2016), posicionar o produto no mercado significa direcioná-lo para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar, de alguma forma, da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, acessórios, *kit* completo, peças individuais, etc. Por exemplo, a empresa pode-se posicionar claramente como alternativa mais econômica, já com a ciência do cliente, oferecendo um serviço mais limitado, como fazem as companhias aéreas *low cost*.

3.4.2.2 Estratégia de Preço

Dornelas (2016) afirma que o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto, não o preço que a empresa acha que ele deva ter.

Dolabela (2008) comenta que a definição do preço vai além de estabelecer o preço a ser praticado. O preço também determina a concepção do produto como parte da estratégia de marketing. Dessa forma o autor recomenda que sejam avaliadas questões referentes a quanto o cliente está disposto a pagar, o preço praticado pela concorrência e os custos de produção

Um erro que muitos empreendedores cometem é dizer e disseminar a ideia de que seus produtos são os de melhor qualidade ao menor preço do mercado. Alta qualidade e preço baixo normalmente são difíceis de encontrar em um mesmo produto, com raras exceções.

Dornelas (2016) salienta que a estratégia de preços que a empresa adota para um produto ou uma família de produtos interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumi-lo. Por isso, a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência. Se, por um lado, o mercado-alvo escolhido tiver como característica a concorrência estritamente em relação a preços, a empresa terá de ser muito eficiente para colocar o produto com o preço mais competitivo possível nesse mercado. Por outro lado, se o diferencial for qualidade, o fator “preço” não será o grande incentivador das vendas, mas a forma como o produto irá exceder as expectativas do cliente, que, nesse caso, é muito mais exigente.

O mesmo autor ainda menciona que quando um produto é lançado no mercado, seu preço pode ser estabelecido abaixo do valor de mercado, visando conquistar uma quantidade razoável de clientes rapidamente, e aumentado de forma gradual após a promoção inicial. Essa é uma prática comum em vários mercados, mas as regras do jogo devem estar claras, para que o consumidor não deixe de utilizar o produto após essa fase inicial (DORNELAS, 2016)

3.4.2.3 Estratégia de Distribuição (Praça)

Dornelas (2016) esclarece que os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de *marketing*, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso, dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor e o vendedor interagem pessoalmente. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta.

As características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. Bens de consumo imediato geralmente são disponibilizados ao consumidor via varejistas ou distribuidores e atacadistas. Já os bens de capital de grande porte, os bens de maior valor agregado, utilizam venda direta por meio de uma equipe de vendas. Podem-se ainda mesclar vários canais de distribuição para um mesmo tipo de produto, como é o caso de bens de consumo duráveis, insumos industriais básicos, bens de capital de pequeno porte, etc. Aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e

embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados. (WESTWOOD, 1996)

3.4.2.4 Estratégias de Comunicação (Promoção e Propaganda)

Dornelas (2016) defende que três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição escolhidos. Se a opção for a venda direta, o efetivo de vendas deverá ser muito maior que em qualquer outro caso. Já a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores.

A escolha do meio de comunicação de propaganda depende do público que se quer atingir. Mesmo em cada veículo, pode-se segmentar o público-alvo, focando ainda mais a audiência, selecionando horários específicos, dias da semana, épocas do ano, etc. Uma campanha publicitária na TV, para o lançamento de um novo brinquedo, por exemplo, deve ser veiculada durante o dia, quando as crianças assistem aos programas infantis. A publicidade não é utilizada necessariamente para vender o produto ao consumidor final. Também pode ser usada para divulgar a empresa e seus produtos, com intuito informativo e não comercial, para públicos distintos. (DORNELAS, 2016)

Os veículos de comunicação mais utilizados são televisão, rádio, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, Internet, displays em pontos de venda, *busdoor* (anúncios em ônibus), anúncios em guias setoriais/revistas/jornais, participação em feiras, entre outros. Devido ao elevado custo para realizar propaganda, a escolha dos veículos adequados, a quantidade e a periodicidade da propaganda são fundamentais para que a empresa otimize o capital investido. Dornelas (2016) ressalta que a propaganda também pode destruir um produto, e o empreendedor deve estar atento a esse aspecto. A empresa pode anunciar o produto em televisão, que tem um alcance considerável, e não estar preparada para produzir a quantidade necessária para atender à demanda gerada, levando o consumidor a optar pelo produto concorrente.

Ainda segundo Dornelas (2016), as promoções de vendas também ajudam a estimular a venda de produtos e são muito usadas no lançamento de novos produtos no mercado, para se

desfazer de produtos estocados, estimular a repetição da compra, aumentar o volume de vendas no curto prazo, desfazer-se de versões/modelos antigos do produto ou para barrar o crescimento das vendas do concorrente. Resume-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente, como desconto no preço, brinde, produto extra, por exemplo. Ainda, reforça que as palavras mais utilizadas neste tipo de campanha serão: “ganhe”, “economize”, “grátis”, “imperdível”, “pechincha”, “loucura”, “aproveite” e outras similares.

3.4.3 Produtos e Serviços

Segundo Dornelas (2016) define-se quais são os produtos e serviços da empresa, porque ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere da concorrência. O preço e a estrutura de comercialização são informações importantes para serem inseridas nesta etapa do projeto.

“Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido.” (DORNELAS 2016, p. 154)

3.4.4 Localização do Negócio

O planejamento segundo Chiavenato (2012) pode ser aplicado a qualquer atividade. O planejamento físico serve para definir arranjos espaciais, como localização da fábrica, *layout*, etc.

Segundo Sebrae (2013), a definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades, um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, e deve-se levar em consideração aspectos como o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel, condições de segurança da vizinhança, facilidade de acesso e proximidade dos fornecedores.

3.5 PLANO OPERACIONAL

O processo operacional é a maneira como a empresa opera, ou seja, o conjunto de processos e operações para produzir um determinado produto/serviço. (CHIAVENATO, 2012)

O plano operacional apresentará as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e no processo de produção. (DORNELAS, 2016)

No caso de indústria o plano operacional apresenta o processo produtivo a partir da chegada da matéria-prima até o produto acabado, ela descreve também quais os equipamentos envolvidos na produção, além de quantidades, custos de manutenção e os insumos. (CHIAVENATO, 2012)

No caso de comércio e prestação de serviços, o processo operacional apresenta a descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de vendas, sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoques, etc. (CHIAVENATO, 2012)

3.6 PLANO FINANCEIRO

A parte financeira, segundo Dornelas (2016) é para muitos empreendedores a mais difícil do plano de negócios, visto que ela refletirá em números tudo o que foi escrito até então no plano. Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: (DORNELAS, 2016, p. 171)

- a) Fluxo de caixa – Principal ferramenta de planejamento financeiro do empresário. Administrar o fluxo de caixa de uma organização constitui em compilar dados de entrada e de saída de caixa. O período de tempo coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos, e esses intervalos variam de acordo com a natureza do empreendimento.
- b) Ponto de equilíbrio: É o ponto no qual a receita resultante das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. Ela possibilita ao empreendedor saber o momento que o seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

c) Índices financeiros: indicam como está a situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Os índices financeiros mostram se a empresa é capaz de saldar suas dívidas, esses índices são acompanhados de perto pelos credores. As medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos.

4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A descrição da metodologia tem como objetivo apresentar os métodos que foram utilizados nas elaborações e análises das pesquisas realizadas para cumprir os objetivos deste projeto.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Optou-se pela pesquisa descritiva, tendo em vista que, esse tipo de pesquisa se dá por meio de observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. A pesquisa descritiva tem como objetivo descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre. (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007)

Quanto a abordagem da pesquisa, ela pode ser considerada como um estudo qualitativo e quantitativo. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. (LAKATOS e MARCONI, 2011, p, 269)

Na pesquisa qualitativa, primeiramente realiza-se a coleta dos dados a fim de poder elaborar a “teoria de base”, um conjunto de conceitos, princípios e significados. (LAKATOS e MARCONI, 2011)

A pesquisa também apresenta etapas quantitativas, segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa visa medir, traduzir por meio de números, informações e dados para posterior conclusão por meio de métodos estatísticos. “O enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento.” (LAKATOS e MARCONI, 2011, p. 287)

A pesquisa também pode ser definido como quantitativo porque leva em consideração a pesquisa feita junto ao público alvo e os métodos e técnicas estatísticas para mensuração e qualitativo, sendo que analisa a interação das variáveis com o intuito de buscar compreender os fenômenos sociais da população em questão. (LAKATOS e MARCONI, 2011)

No quadro 2 verifica-se o tipo de dado e os instrumentos de coletas utilizados para subsidiar cada etapa do plano de negócios.

Quadro 2 Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas de pesquisa

ETAPAS DA PESQUISA		TIPO DE DADO/FONTE	INSTRUMENTOS DE COLETA
Descrição da empresa		Dados primários: Proprietária do restaurante	Entrevista semiestruturada
		Dados secundários: SEBRAE	Pesquisa Internet
Análise de Mercado	Clientes	Dados Primários	Aplicação de questionário online
	Fornecedores	Dados Secundários: Potenciais fornecedores	Pesquisas nos sites das empresas
	Concorrentes	Dados Primários e secundários: Entrevistas e Sites AEMFLO e CDL, SEBRAE, pesquisa de principais concorrentes	Pesquisas nos sites das empresas para escolher principais concorrentes seguida de entrevista semiestruturada (Apêndice 1)

Fonte: Autoria própria, 2017.

Os dados da análise de mercado também foram utilizados como base para a elaboração da etapa da estratégia do negócio.

4.2 COLETA DE DADOS

Para a primeira parte do trabalho, a fundamentação teórica, foram utilizados dados secundários, coletados por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e livros, além de informações contidas na Internet.

Já na segunda parte, para a construção do planejamento do negócio, a coleta foi feita com uso de dados primários por meio da pesquisa de campo para a obtenção das informações acerca dos clientes, concorrentes e fornecedores, usando a aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público alvo.

4.3 AMOSTRA

Esta seção define a população de estudo e a população amostral que será utilizada. Amostra é definida por Vergara (2014) como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo[...] selecionada segundo algum critério de representatividade.” (VERGARA 2014. p,46)

Segundo Barbeta (2010) quando se deseja conhecer alguma característica de uma população, podemos observar apenas uma amostra de seus elementos e, baseado nos resultados levantados, obter valores ou estimativas aproximadas de interesse.

Para calcular o tamanho da amostra para a realização da pesquisa de mercado, foi considerado o cálculo a seguir:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n - amostra calculada;

N - população que residentes de Florianópolis = 477.798;

p - ocorrência = 0,1;

q - não ocorrência = 0,9;

e - erro admitido = 0,02.

Assim o tamanho da amostra será de 214 pessoas. Esse valor corresponde à amostra de clientes, levando em conta somente a população de Florianópolis como consumidores possíveis.

Cabe ressaltar que na prática a pesquisa de mercado ultrapassou o número mínimo de 214 respondentes e chegou ao número de 328 respondentes, que após as duas perguntas filtros considerou como válidas apenas as respostas de 275 deles.

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Evidentemente, o método definido apresenta limitações de tempo e geográfica ao estudo, considerando o tempo disponível para realização deste trabalho e a impossibilidade de visita *in loco* a *buffets* de churrasco de outras partes do Brasil e outros países da América do Sul. Contudo, pretende-se atingir o objetivo do estudo com a análise dos principais

concorrentes na região da Grande Florianópolis e por meio de pesquisa pela internet a páginas de *buffets* de churrasco, que nos puderam auxiliar na definição das estratégias e do modelo de negócio.

5 AVALIAÇÃO DO SETOR

A avaliação do setor tem como objetivo uma análise detalhada do setor em que o *buffet* irá atuar.

5.1 O SETOR

Nos últimos 12 anos o mercado de eventos o Brasil cresceu de forma expressiva, aumentando conseqüentemente a sua relevância econômica no que tange a geração de negócios, emprego, renda e impostos. (ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos, 2013). Uma Pesquisa realizada em 2013 e publicada no II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil revela que o setor cresce, aproximadamente 14% ao ano, e gerou no ano de 2013 um faturamento total de R\$ 209,2 bilhões.

Em meio à crise onde todos os setores acabaram sendo impactados com a situação financeira atual, o segmento de eventos apresentou grandes indícios de crescimento. De acordo com o especialista em mudança de comportamento Scher Soares, a retração deste ano foi menor do que o esperado, conforme apontado pela reportagem da Terzian (2015) o brasileiro gastou montante 6,3% superior ao ano anterior com festas (casamentos, formaturas, aniversários, celebrações de debutantes e eventos corporativos). Ainda segundo a Terzian (2015) os eventos mais aquecidos do setor são os casamentos, cerca de 1 milhão por ano, e festas de debutantes que estão populares entre as meninas e tem potencial de dois milhões de pessoas por ano.

Inseridos no mercado de eventos, os *buffets* têm buscado ser cada vez mais especializados para as diferentes ocasiões, tanto que abre espaço para a atuação em nichos específicos como *buffet* de churrasco. (SEBRAE, 2016)

5.2 ANÁLISE MERCADO

A análise de mercado segundo Sebrae (2013) é uma das etapas mais importantes da elaboração do plano, pois conforme Kotler; Keller (2006) visa buscar informações relevantes sobre o mercado alvo, e sobre as pessoas ou segmentos que irão comprar o serviço ou produto ofertado. Ainda segundo os autores é importante também analisar os concorrentes e fatores externos à organização para se preparar para eventuais barreiras e desafios que possam surgir.

Segundo Sebrae (2013) a análise de mercado consistente deve ser realizada com auxílio de pesquisas, deve conter no mínimo três componentes: estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

5.2.1 Clientes

O público-alvo do *buffet* de eventos são pessoas físicas ou jurídicas interessadas em contratar um serviço de *buffet* especializado em churrasco de alta qualidade, com ótimo atendimento, com produtos de primeira procedência.

- Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar) são os clientes que se preocupam com promover uma festa ou recepção de alta qualidade para seus convidados sem se preocupar com nenhuma parte operacional da festa.

- Área de abrangência (onde estão os clientes?) são as operações do *buffet* inicialmente concentradas em toda região de Florianópolis e alguns municípios da Grande Florianópolis (Águas Mornas, Angelina, Biguaçu, Palhoça, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara).

5.2.2 Concorrência

O setor de *buffet* de churrasco em Florianópolis possui alguns concorrentes, o que torna o estudo do mercado concorrente importante. O mercado de eventos exige atenção ao mercado, e uma permanente agregação de valor aos serviços, cardápios e formas de pagamento.

A observação dos concorrentes visa analisar os pontos fortes e fracos a fim de traçar estratégias que sejam capazes de consolidar o nosso *buffet* de churrasco no mercado,

juntamente com uma excelente qualidade de produtos, ótimo atendimento, e serviço de qualidade.

Apesar de o setor em que o *buffet* irá se inserir esteja bem definido, existem vários concorrentes indiretos que podem influenciar nas estratégias e posicionamento do *buffet*. Para a análise da concorrência, foram analisadas aquelas empresas que são consideradas os concorrentes mais diretos deste empreendimento, resultante do cruzamento dos fatores semelhança na proposta *buffet* de churrasco. O critério de seleção dos concorrentes a serem entrevistados foi uma pesquisa realizada pela internet com as palavras-chave “Buffet de Churrasco Florianópolis”, “Churrasco em domicílio Florianópolis”.

Para auxiliar na análise, foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada que foi aplicado aos gerentes dos estabelecimentos selecionados, roteiro esse que pode ser visto nos apêndices deste trabalho (**Apêndice 1**).

É necessário ressaltar que os gerentes concordaram em fornecer entrevista desde que os nomes dos respectivos *buffets* de churrasco fossem omitidos.

Buffet Churrasco 1: criado em 2005, presta serviços de churrasco em domicílio em Florianópolis, grande Florianópolis e grande parte do litoral catarinense. Inicialmente atendia somente em residências, e hoje com a sua evolução possui como seus principais clientes eventos corporativos, casamentos, aniversário e formatura.

Apresenta cardápio variado, com opções mais sofisticadas, um cardápio econômico e hambúrguer. Trabalha com funcionários no regime *freelancers* e o número de funcionários é alocado de acordo com o número de pessoas que o *buffet* irá atender. Atende hoje no mínimo 40 pessoas até 1100. Possui opções vegetarianas para atender todos os públicos.

A composição de preços é feita por pessoa, de acordo com o cardápio escolhido pelo cliente. Atende clientes pessoa física e jurídica das classes A, B e C. Disponibiliza a opção para aluguel de copos, pratos, talheres, mesas, cadeiras e toalhas.

Seus principais fornecedores são os açougues como o Boutique da Carne, e açougue Kretzer – Mauro Ramos, além de possuir uma parceria, onde os açougues lhe indicam clientes. Outras parcerias são os cerimoniais, onde ocorre uma indicação mútua, porém, não paga bonificações para indicações.

Os principais canais de marketing são as mídias sociais, sites e boca-a-boca. Segundo o empreendedor o seu diferencial consiste em:

a) Qualidade da carne – o *buffet* hoje trabalha somente com carnes Hereford e Angus Beef.

b) Auxiliar de serviços gerais – o *buffet* leva, principalmente em eventos residenciais para realizar limpeza das áreas onde é realizado o evento, isso segundo o proprietário trouxe mais clientes para o seu negócio.

c) Transparência na preparação das carnes e guarnições – o que traz segurança e confiança do cliente em relação ao *buffet*.

Empreendimento totalmente financiado com capital do próprio proprietário.

Buffet Churrasco 2: criado informalmente em 2002 e formalmente fundado em 2007. Presta serviços de churrasco em domicílio em Florianópolis e região. Seus principais clientes são eventos em residência, empresas, clubes esportivos, casamentos, aniversário e formatura.

Possui cardápio variado, com opções sofisticadas, cardápio econômico, hambúrguer, espetinhos e petiscos. Não disponibiliza a opção para aluguel de copos, pratos, talheres, mesas, cadeiras e toalhas, porém indica empresa parceira que fornece aluguel de utensílios.

Trabalha com funcionários no regime *freelancers* e em meses onde há muita demanda, como fim de ano, trabalha com contratos de 30 dias. O número de funcionários é contratado de acordo com o número de pessoas que o *buffet* irá atender. O *buffet* não tem número mínimo de pessoas, e atende até 850 pessoas. Possui cardápio com opções vegetarianas. A composição de preços é feita por pessoa, em eventos acima de 30 pessoas mais uma taxa de serviço é cobrada, e para eventos com número inferior a 30 é realizado um estudo de custos negociando um valor único.

Atende clientes pessoa física e jurídica das classes A, B e C. Nos primeiros anos de empresa possuía parceria com cerimoniais onde pagava bonificação. Atualmente a parceria permanece, porém já não há bonificações. Seus fornecedores são principalmente regionais, pois a empresa dá preferência para empresas locais como Aurora, Pamplona e Frigorífico São João.

Como diferencial, o gerente classificou:

a) Qualidade – O *buffet* hoje não trabalha com diferenciação de preço.

b) Inovação – Busca constante para trazer pratos novos e diferentes para seus clientes.

Empreendimento foi financiado com capital do próprio proprietário, que trabalhou alguns anos fora do país para juntar dinheiro para montar seu próprio negócio.

Um terceiro *buffet* foi procurado para realizar a entrevista, porém este último não aceitou participar da pesquisa.

Para melhor comparar os *buffets* foi elaborado o quadro 3 comparativo:

Quadro 3 Quadro comparativo entre os *buffets* analisados

	<i>Buffet Churrasco 1</i>	<i>Buffet Churrasco 2</i>
Fundado em	2005	2002
Disponibiliza aluguel copos, talheres, pratos	Sim	Não, porém indica serviços terceirizados
Possui opções vegetarianos	Sim	Sim
Principais fornecedores Carne	Boutique da carne e Açougue Kretzer – Mauro Ramos.	Aurora, Pamplona e Frigorífico São João.
Público-alvo (Classe social)	A, B e C	A, B e C
Fatores que considera diferencial	Qualidade da carne, Serviço auxiliar de serviços gerais e Transparência	Qualidade e Inovação
Parceiros	Fornecedores carne e cerimoniais	Cerimoniais
Forma de financiamento do negócio	Capital Próprio	Capital Próprio

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.2.3 Fornecedores

Para disponibilizar o melhor serviço de churrasco em domicílio, é extremamente importante possuir um bom relacionamento com os fornecedores que irão suprir as demandas de matéria-prima do *buffet*.

O Restaurante Pereira por estar há 17 anos atuando no ramo, já possui parcerias consolidada com diversos fornecedores chave que o *buffet* irá necessitar. Essa parceria de quase duas décadas será uma vantagem, pois irá impactar principalmente para negociação de preços, e prorrogação de prazos de pagamento, uma vez que os prazos de pagamento e poder de barganha de novas empresas são pequenos.

Essa boa política de relacionamento com fornecedores acarreta na otimização de recursos da organização, gerando maior lucratividade para o *buffet*. Como o *buffet* pretende diferenciar-se por qualidade, serão selecionados fornecedores não somente aos preços, mas principalmente a qualidade dos produtos. Outro ponto de seleção a flexibilidade quanto à forma de pagamento e agilidade de entrega.

Para o fornecimento de carnes, linguicinha, entre outros, tem-se como principais empresas selecionadas:

- a) Açougue Kretzer;
- b) Frigorífico São João - carnes qualidade Angus e Hereford;
- c) Aurora - Aves e linguicinha.

Para o fornecimento de outros alimentos, tem-se como principais fornecedores:

- a) Distribuidora Baía Norte;
- b) Distribuidora de Alimentos Dequêch Ltda.;
- c) Verd Fácil Comércio Frutas Verduras.

A Spoltigraf - Soluções Gráficas já é empresa parceira do Pereira Restaurante, e foi escolhida para a impressão de material gráfico e cardápio. Materiais de expediente serão cotados dependendo da necessidade em papelarias na região.

5.3 PESQUISA DE MERCADO

Para entender melhor o mercado em que o *buffet* de eventos irá atuar, foi realizada uma pesquisa com os futuros clientes. Essa pesquisa proporcionou um melhor entendimento do perfil, necessidades e expectativas dos clientes. Para realização da pesquisa foi utilizado um questionário contendo 7 perguntas. Foram entrevistadas 328 pessoas, que após os filtros chegou-se ao número de 275 consumidores de churrasco, superando o número mínimo calculado de 214 pessoas pelo método estatístico.

Foram definidas 2 perguntas filtros para essa pesquisa, a primeira referente ao consumo de churrasco, caso o participante respondesse que não consome churrasco, o entrevistador novamente agradece a participação e encerra o questionário, pois apesar do *buffet* disponibilizar opções vegetarianas, esse público não configura o seu público-alvo que são pessoas a procura de um serviço de churrasco em domicílio com *buffet* de acompanhamentos.

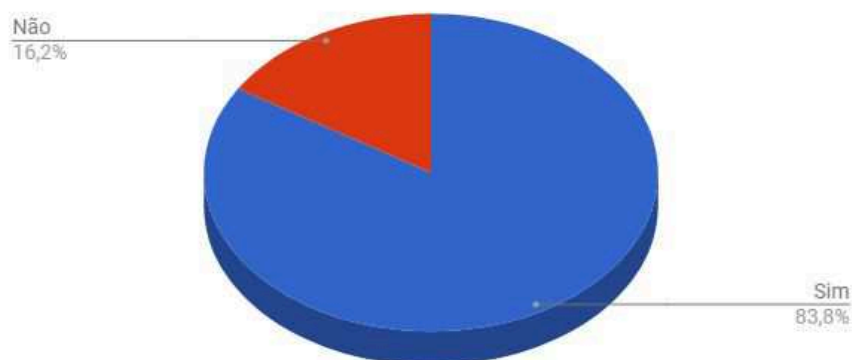
A segunda pergunta seria referente a idade dos respondentes, caso o participante fosse menor de 18 anos, o entrevistador agradecia a participação e encerraria o questionário.

Por se tratar de um serviço realizado na casa do contratante em diversos municípios ao entorno da cidade de Florianópolis não foram colocadas perguntas referente sobre a cidade que o participante reside.

A seguir temos os resultados da pesquisa.

Gráfico 1 Você Consome Churrasco?

Você consome churrasco?



Fonte: Autoria Própria, 2017.

Quadro 4 Você Consome Churrasco?

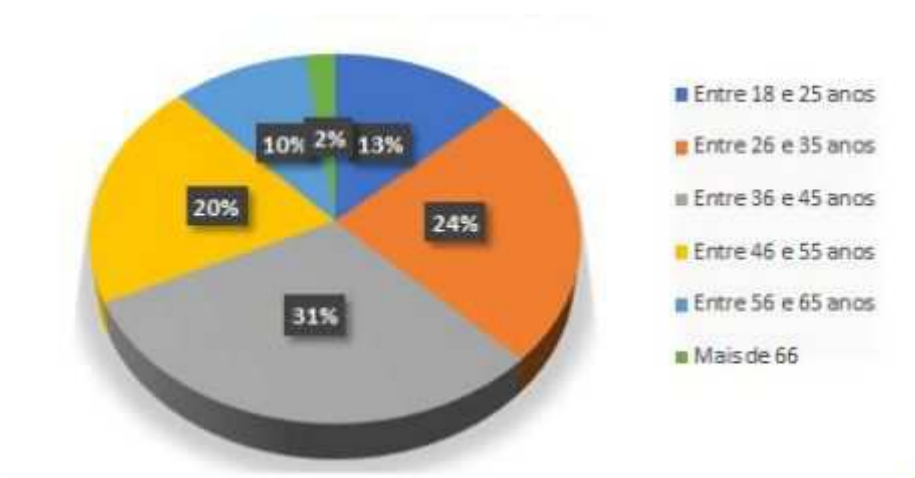
Você consome churrasco?	Valor absoluto	Porcentagem
Sim	275	83,8%
Não	53	16,2%
Total	328	100,0%

Fonte: Autoria Própria, 2017.

Analisando o gráfico 1, podemos afirmar que 275 pessoas consomem churrasco como parte de sua alimentação, representando 83,8%. Já outros 53 respondentes (16,2%) não possuem hábito de consumir churrasco. A alta porcentagem de respondentes que consomem churrasco é positiva para o negócio de Buffet de Churrasco, pois indica que a grande maioria da população podem ser considerada clientela em potencial do negócio.

Por se tratar de uma pergunta filtro, o número de entrevistados foi reduzido de 328 respondentes para 275 respondentes que de fato consomem churrasco, os quais compõem o público alvo da pesquisa.

Gráfico 2 Idade dos Respondentes



Fonte: Autoria Própria, 2017.

Quadro 5 Idade dos Respondentes

Qual a sua idade?	Valor absoluto	Porcentagem
Entre 18 e 25 anos	36	13,09%
Entre 26 e 35 anos	67	24,36%
Entre 36 e 45 anos	84	30,55%
Entre 46 e 55 anos	55	20,00%
Entre 56 e 65 anos	27	9,82%
Mais de 66 anos	6	2,18%
Total	275	100,00%

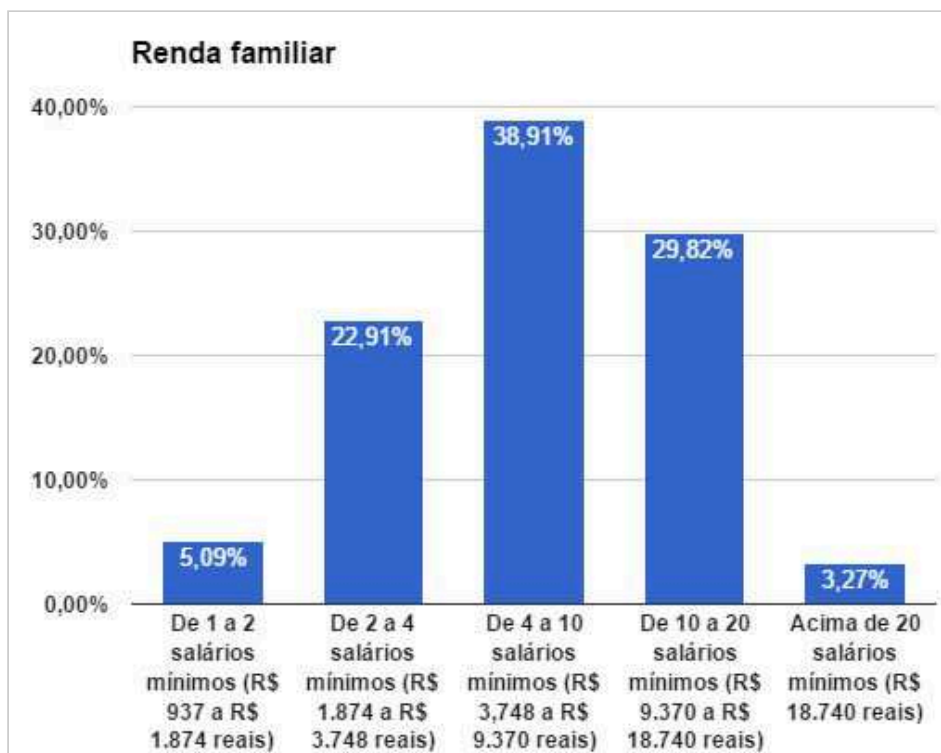
Fonte: Autoria Própria, 2017.

Analisando o gráfico 2, pode-se afirmar que dos 275 respondentes, a faixa etária com maior número de participantes foi a de 36 a 45 anos, com 84 respondentes, totalizando 30,55% dos participantes, seguida da faixa etária de 26 a 35 anos, com 67 respondentes, totalizando 24,36% dos participantes. A faixa etária com menor representatividade é a com mais de 66 anos com 2,18%.

Os números evidenciam que a maioria dos consumidores de churrasco são adultos em idade economicamente ativa, o que implica dizer que há pouca representatividade entre

aposentados e menores de 18 anos. O resultado apresentado vai ao encontro do que os sócios planejam para o negócio, que é focar nos consumidores entre 25 e 55 anos.

Gráfico 3 Renda Familiar



Fonte: Autoria Própria, 2017.

Quadro 6 Renda Familiar

Classe	Qual a sua renda familiar?	Valor absoluto	Porcentagem em
E	De 1 a 2 salários mínimos (R\$ 937 a R\$ 1.874 reais)	14	5,09%
D	De 2 a 4 salários mínimos (R\$ 1.874 a R\$ 3.748 reais)	63	22,91%
C	De 4 a 10 salários mínimos (R\$ 3.748 a R\$ 9.370 reais)	107	38,91%
B	De 10 a 20 salários mínimos (R\$ 9.370 a R\$ 18.740 reais)	82	29,82%
A	Acima de 20 salários mínimos (R\$ 18.740 reais)	9	3,27%
Total		275	100,00%

Fonte: IBGE, 2016.

Os critérios para estabelecer a pergunta sobre renda familiar, foram utilizados os critérios do IBGE (2016) que divide as classes sociais através do salário mínimo. Conforme pode ser observado no gráfico 3 o público – alvo (Classes A B e C) correspondem a 72% dos respondentes, uma parcela bem significativa e compatível com a estratégia do produto do Buffet de Churrasco em domicílio, que visa atender a este público alvo.

Gráfico 4 Contrataria um churrasqueiro profissional para fazer um churrasco?



Fonte: Autoria Própria, 2017.

Quadro 7 Contrataria um churrasqueiro profissional para fazer um churrasco?

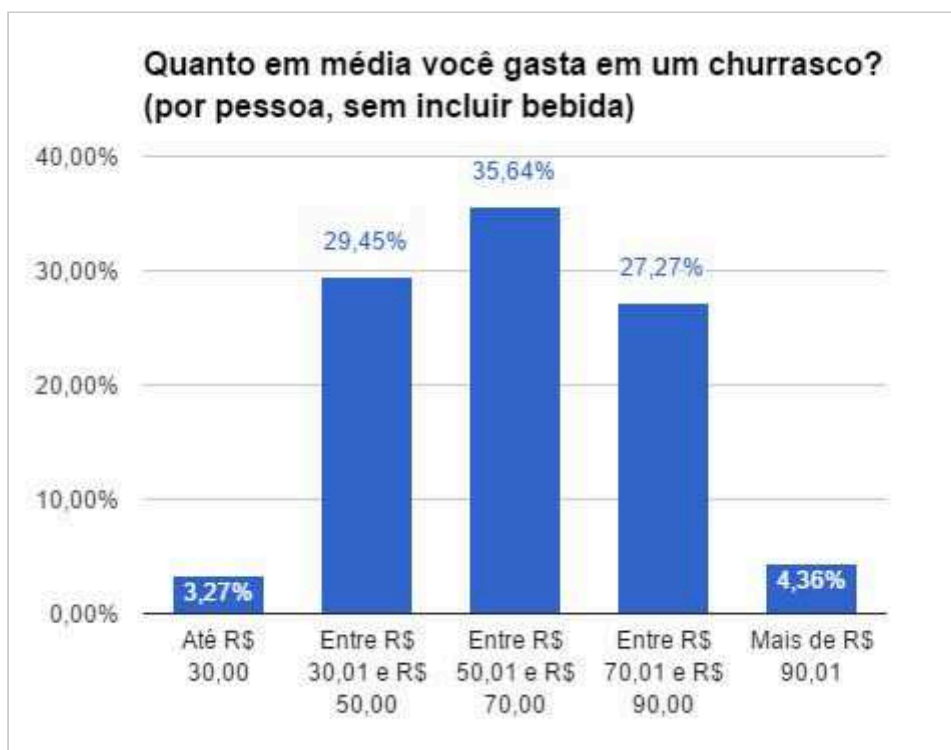
Você contrataria um churrasqueiro profissional para fazer um churrasco?	Valor absoluto	Porcentagem
Sim	252	91,64%
Não	23	8,36%
Total	275	100%

Fonte: Autoria Própria, 2017

Em análise ao gráfico 4, conclui-se que 91,64% dos respondentes contrataria um churrasqueiro profissional para realizar um churrasco. Uma grande representatividade, pois

252 pessoas responderam positivamente ao serem indagados quanto a contratação de um profissional. Este resultado indica um grande mercado existente, boa oportunidade de negócio e alta demanda pelo serviço, demanda esta que o Buffet de Churrasco visará atender.

Gráfico 5 Quanto em média você gasta em um churrasco? (por pessoa, sem incluir bebida)



Fonte: Autoria Própria, 2017

Quadro 8 Quanto em média você gasta em um churrasco? (por pessoa, sem incluir bebida)

Quanto em média você gasta em um churrasco? (por pessoa, sem incluir bebida)	Valor absoluto	Porcentagem
Até R\$ 30,00	9	3,27%
Entre R\$ 30,01 e R\$ 50,00	81	29,45%
Entre R\$ 50,01 e R\$ 70,00	98	35,64%
Entre R\$ 70,01 e R\$ 90,00	75	27,27%
Mais de R\$ 90,01	12	4,36%
Total	275	100,00%

Fonte: Autoria Própria, 2017.

Em análise ao quadro 8, podemos notar que os valores entre 50,01 e 70 (35,64%) e 30,01 e R\$ 50,00 (29,45%) representam 179 (65,09%) dos respondentes. Extraindo-se a média entre R\$ 50 e R\$ 70 chega-se a R\$ 60, e entre R\$ 30 e R\$50 chega-se a R\$40. Assim a média entre os tickets médios é de R\$ 50, valor esse usado como referência no plano financeiro, principalmente para ticket médio no cenário realista. Com base nessas informações de ticket médio de consumo individual o *buffet* pretende posicionar os preços de venda para os cardápios *bronze, silver, gold*, hambúrguer e petiscos. Ressalta-se que como estratégia para penetração no mercado o preço inicialmente será colocado ligeiramente abaixo da concorrência como forma de atratividade.

Gráfico 6 Você aceitaria pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior?



Fonte: Autoria Própria, 2017

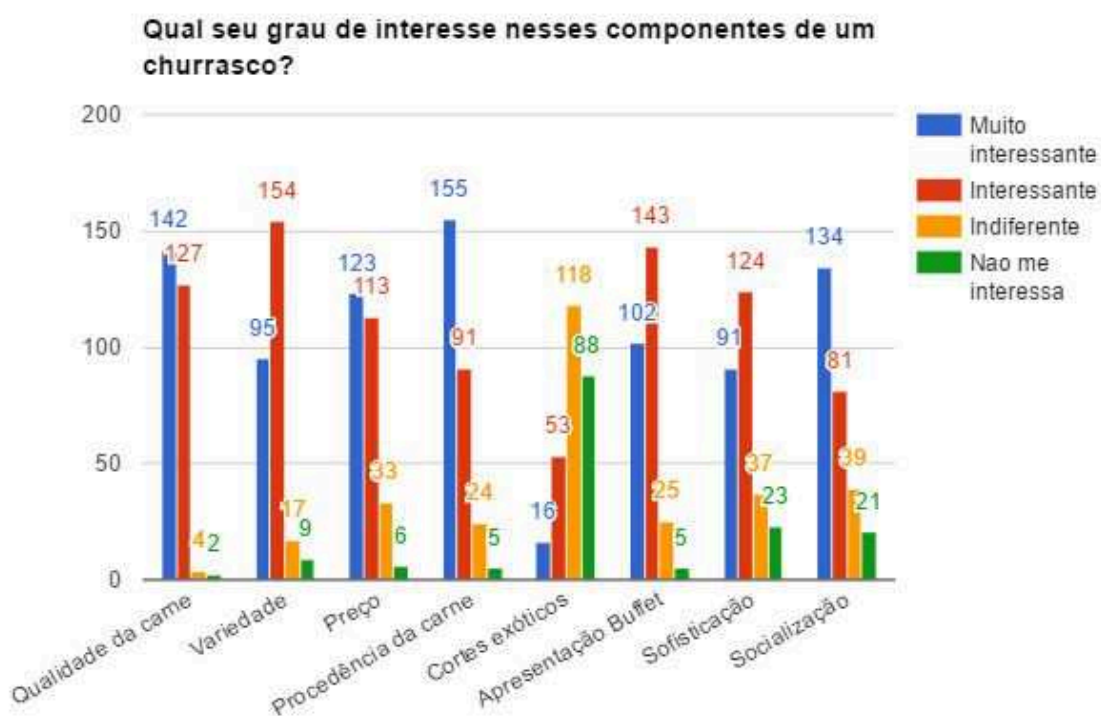
Quadro 9 Você aceitaria pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior?

Você aceitaria pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior?	Valor absoluto	Porcentagem
Sim, sempre.	39	14,18%
Sim, na maioria das vezes.	64	23,27%
Sim, eventualmente	87	31,64%
Sim, raramente.	42	15,27%
Não.	43	15,64%
Total	275	100%

Fonte: Autoria Própria, 2017.

De acordo com o quadro 9, somente 15,64% dos respondentes não aceitariam pagar mais caro por um churrasco de qualidade superior. A grande maioria, 84,36%, aceitaria pagar mais caro por churrasco de melhor qualidade, ainda que com pouca frequência. Esse dado indica a importância da qualidade para o público-alvo do empreendimento e será usado para o posicionamento da empresa no mercado após o período de entrada no setor. Com maior experiência no setor será possível atender clientes mais exigentes e alcançar margens de contribuição mais atraentes.

Gráfico 7 Qual seu grau de interesse nesses componentes de um churrasco?



Fonte: Autoria própria, 2017

Quadro 10 Qual seu grau de interesse nesses componentes de um churrasco?

Qual seu grau de interesse nesses componentes de um churrasco?	Muito interessante	Interessante	Indiferente	Não me interessa	Total
Qualidade da carne	142	127	4	2	275
Variedade de acompanhamentos	95	154	17	9	275

Preço	123	113	33	6	275
Procedência da carne	155	91	24	5	275
Cortes exóticos	16	53	118	88	275
Apresentação <i>Buffet</i>	102	143	25	5	275
Sofisticação	91	124	37	23	275
Socialização	134	81	39	21	275

Fonte: Autoria própria, 2017

Conforme pode-se observar no gráfico 7 e quadro 10, a qualidade da carne, variedade de acompanhamentos, preço, procedência da carne, apresentação do *Buffet*, sofisticação e socialização são componentes muito importantes para os respondentes da pesquisa. Estes dados são essenciais para o desenvolvimento do modelo de negócio a ser implementado, bem como definição dos atributos do churrasco que são considerados prioritários. Chama a atenção o fato de cortes exóticos de carne não despertar tanto interesse dos respondentes, com 206 dos 275 entrevistados se manifestando como indiferente ou não interessado no item. Por este motivo, o Buffet resolveu não trabalhar com cortes exóticos em seus cardápios pré-definidos, não obstante o cliente possa incluí-los posteriormente, por se tratar de serviço contratado com antecedência.

5.4 PLANO OPERACIONAL

Nesta seção iremos abordar o Plano Operacional do *buffet* de churrasco em domicílio. Para isto, serão analisados tópicos para a abertura da empresa, produtos e serviços, descrição das tarefas, recrutamento, seleção e contratação.

5.4.1 Abertura da Empresa: Definição da Modalidade Jurídica; Definição da Atividade; Localização e Registros

Para a abertura de uma empresa no Brasil é necessária muita atenção a todo o processo burocrático, visto que são exigidos diversos documentos para que a empresa possa estar de acordo com todos os termos legais.

Como citado anteriormente, foi escolhida a modalidade jurídica Sociedade Limitada (LTDA), tendo em vista que planeja-se abrir a empresa em sociedade, além de ser a melhor opção para pequenas e médias empresas, por possuir uma constituição mais simples.

Em seguida realiza-se a definição da atividade do negócio, essa definição será essencial para a solicitação do Contrato Social. Para elaboração do contrato social, a empresa deve indicar em que ramo ela irá atuar, tendo em vista que, a regulação e a tributação seguintes dependem da definição desse aspecto.

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE – Comissão Nacional de Classificação – CONCLA/IBGE), a definição do negócio fica da seguinte forma:

Quadro 11 Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Seção	I	Alojamento e alimentação
Divisão:	56	Alimentação
Grupo:	562	Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
Classe:	5620-1	Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
Subclasse	5620-1/02	Serviços de alimentação para eventos e recepções - bufê

Fonte: Comissão Nacional de Classificação – CONCLA/IBGE, 2016.

A próxima etapa seria estabelecer a localização do empreendimento, já que para requisição do Contrato Social é necessário a definição do local do *Buffet*.

O endereço empresarial irá funcionar no mesmo local do Pereira Restaurante, no bairro Campinas, São José, Santa Catarina, Brasil.

Definidos esses três pontos, inicia-se a parte jurídica da abertura da empresa. Como primeiro documento, o Contrato Social, para elaboração desse documento necessita-se:

- a) As atividades da empresa,
- b) A Razão Social exclusiva,
- c) Nome fantasia (opcional),
- d) Forma de administração da sociedade,
- e) A localização precisa da empresa, com CEP,

- f) Capital social e respectivas quotas para cada sócio,
- g) RG, CPF e residência de cada Sócio.

O Contrato Social, deve ser registrado na junta comercial, estipulando as quotas mínimas de responsabilidade. Não há capital mínimo estipulado em lei. E a integralização do Capital Social não exige valores em espécie, podendo ser contabilizados quaisquer bens suscetíveis de avaliação financeira.

Com o Contrato Social em mãos, e o devido registro na junta comercial, recebe-se o NIRE, para obter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). O CNPJ é o cadastro da empresa no Ministério da Fazenda e Receita Federal que possibilitará a empresa solicitar empréstimos, criar cadastros com fornecedores, contratar funcionários, além de provar de qual seguimentos o empreendimento faz parte e quais os impostos a empresa deve pagar.

A retirada no CNPJ é realizada na Receita Federal da cidade, os documentos exigidos são:

- a) Identidade dos donos da empresa (original e cópia),
- b) CPF,
- c) Comprovante de residência,
- d) Endereço de onde a empresa irá funcionar,
- e) Contrato social.

A taxa varia de acordo com a época do ano e também o seguimento do empreendimento e deve ser paga no ato da inscrição.

Como o presente projeto visa montar um *buffet* de churrasco em domicílio, é necessário ainda fazer a inscrição municipal, já que este é um documento necessário para qualquer empresa prestadora de serviços ou comercializadora de produtos.

5.4.2 Produtos e Serviço

O *buffet* de churrasco em domicílio irá buscar consolidar a sua marca perante ao mercado através de produtos de alta qualidade e excelente serviço de atendimento. A experiência que um

dos sócios já tem na área colabora para entender o que o cliente espera ao contratar esse tipo de serviço.

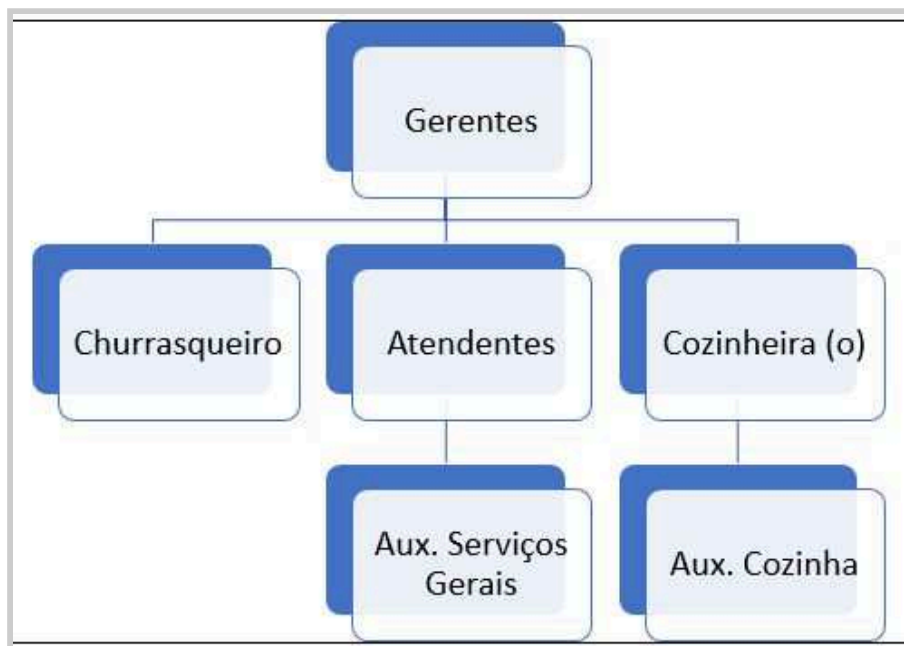
O cardápio irá contar com diversas opções – Churrasco Econômico, Churrasco Prata, Churrasco Ouro, hambúrguer e Petiscos. Importante salientar que o *buffet* estará sempre adicionando novos pratos, e flexibilizando opções para atender as demandas específicas de cada cliente. O cardápio contará também com opções vegetarianas. O serviço de atendimento deve ser ágil, discreto e atencioso.

5.4.3 Organograma

A equipe do *buffet* será constituída principalmente por *freelancers*, porém é necessária uma estrutura hierárquica bem definida para que as operações ocorram de maneira correta. Pelo menos um dos sócios acompanhará cada evento, a fim de gerenciar todas as atividades do evento. Em caso de um grande evento ambos os sócios vão se fazer presentes.

O quadro de funcionários será contratado de acordo com o tamanho do evento. No quadro 12 segue o exemplo de organograma para evento com 40 pessoas, onde contará com a presença de um gerente – representado por um dos sócios, um churrasqueiro, um (a) atendente, um (a) cozinheiro (a), um auxiliar de cozinha, um (a) auxiliar de serviços gerais.

Quadro 12 Organograma do *buffet*



Fonte: Autoria própria, 2017.

5.4.4 Descrição das Tarefas

A partir do organograma é necessária a descrição de todas as tarefas que devem ser desempenhadas por cada colaborador.

a) Gerentes: representado na figura de um dos sócios da empresa, serão responsáveis pela recepção e negociação junto aos clientes para contratação do evento, pelo contato com fornecedores, controle de estoque, compras, pagamentos, questões jurídicas e contato com contador da empresa, contratação de colaboradores e supervisão de treinamento.

Cabe também aos gerentes controle fluxo de caixa, acompanhamento das atividades realizadas pelos funcionários, atualização de redes sociais, e outra atividade eventual que necessite ser realizada, além de pesquisas frequentes para agregar novos pratos e variações no cardápio

b) Cozinheiro (a): Estar preparado para todo o funcionamento estratégico e operacional da cozinha. Sua função será realizar preparação dos pratos do evento, delegar e acompanhar o trabalho de seus auxiliares de cozinha, controlar o consumo de matéria-prima, definir ordem de

produção, garantir que os pratos sejam elaborados no tempo previsto, e com a qualidade determinada. O chefe de cozinha deverá ter capacidade de liderança e organização.

c) Auxiliar de cozinha: responsável pela preparação e elaboração dos pratos. Auxiliará o chefe de cozinha no que for preciso, principalmente na pré-elaboração dos alimentos. Deverá ser organizado, limpo e saber trabalhar sob pressão.

d) Churrasqueiro: Deve estar preparado para todo o funcionamento estratégico e operacional da churrasqueira. Sua função será separar, preparar e temperar todas as carnes, frangos, lingüicinhas e hambúrguer que serão servidos no evento, definir e executar a ordem de preparação com qualidade e organização. Deverá ser calmo e trabalhar sob pressão já que estará preparando o carro chefe do *buffet*.

e) Atendentes: Responsáveis por recolher pratos da mesa, servir bebidas, abastecer o *buffet*, manter o salão limpo e organizado. Devem ser simpáticos, proativos, organizados e discretos. Após o evento deverá auxiliar na limpeza final do salão.

f) Auxiliar de Serviços Gerais: Antes do evento: responsável por organizar o salão, preparar as mesas e toalhas para montar o *buffet*.

Durante o evento: Auxiliar na limpeza do salão, banheiros e cozinha.

Pós evento: principalmente quando for realizado na residência do cliente, a limpeza é ponto fundamental, por isso será responsável por lavar todas as louças da cozinha, limpeza das áreas onde evento foi realizado.

5.4.5 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Para o recrutamento de pessoal será utilizado o banco de dados de funcionários já conhecidos do Pereira Restaurante. Esse banco de dados conta com colaboradores que ainda prestam serviços para o restaurante em caráter especial como substituição de folgas, férias e faltas de funcionários e *freelancers* que já prestaram serviços para o restaurante em ocasiões de eventos que o restaurante já realizou.

Esses colaboradores gozam de confiança por parte dos sócios, e já tem *know-how* das atividades que irão desempenhar.

Sendo necessário, anúncios em páginas no Facebook para contratação de *freelancers* podem ocorrer. A seleção se dará através de entrevistas realizadas pelos dois sócios com os candidatos. Os critérios de avaliação serão as experiências anteriores na função, referências de outros trabalhos, boa aparência, boa comunicação e idade.

5.4.6 Treinamento

Todos os colaboradores que irão atuar no começo da empresa já possuem experiência na área. Porém da mesma forma será realizado uma reunião um dia antes de todo evento a fim de acertar o cronograma de andamento do evento. Nessa reunião os sócios irão realizar orientações e esclarecer sobre a quantidade de pessoas, o cardápio, alguma demanda especial do cliente, e registrar e explicar as etapas do evento. Ao fim da reunião será dado a cada funcionário um documento contendo seu cronograma de atividade individual para caso de dúvidas. Serão orientados também como lidar com situações imprevistas e embaraçosas sob pressão.

Os funcionários da cozinha já possuem o curso de Manipulação de Alimentos, porém é necessário renovar anualmente, o *buffet* já está organizando uma turma para isso. O curso tem duração de dois dias e é realizado com parceria com a AEMFLO (Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis), e tem custo médio de R\$60,00 por colaborador.

5.4.7 Contratação

O regime de contratação de funcionários se dará através de serviços *freelancer* eliminando assim encargos como FGTS e INSS. Será elaborado um contrato de prestação de serviço em que estará estipulado a função exercida pelo contratado, remuneração e carga horária do evento em questão. É importante estar atento à legislação quanto à caracterização de vínculo empregatício, por isso um mesmo funcionário não poderá trabalhar em mais de 3 eventos semanais.

5.5 PLANO DE MARKETING

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4P (quatro pês): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. (DORNELAS, 2001, p. 148)

5.5.1 Produto

O serviço de *buffet* de eventos será bem diversificado, atendendo a vários perfis de clientes, com diferentes demandas. Para isso o *Buffet* funcionará através de agendamento prévio, onde será feita uma reunião com o cliente para mostrar as opções de cardápio e responder outras dúvidas que o cliente possa vir a ter. O cardápio terá as seguintes opções:

a) Churrasco *Bronze*: serviço mais em conta, com produtos mais simples, mas sem deixar a qualidade de lado.

Entrada: linguicinha e pãozinho.

Carnes: carne suína sem osso, fraldinha, costela, frango, granito e vazio.

Acompanhamentos: farinha, arroz branco, salada de tomate e manjericão, salada e cebola assada, vinagrete e pãozinho francês.

b) Churrasco *Silver*:

Entrada: *choripan*, coraçãozinho de frango, linguiça, meio da asa ou coxinha da asa de frango e variedade de molhos.

Carnes: costelinha BBQ, maminha, contrafilé / alcatra, fraldinha, picanha e frango.

Acompanhamentos: pãozinho francês, farofa, arroz, maionese, salada de folhas verdes nobres, salada *mix* e vinagrete.

c) Churrasco *Gold*

Entrada: coração de frango, pão com alho, linguiça, frango agriçoce, *choripan* e variedade de molhos.

Carnes: cortes suínos, maminha uruguaia ou argentina angus, contrafilé, fraldinha, picanha argentina, picanha *hereford*, bife de *chorizo*, picanha suína, *choripan* e alcatra *angus* ou *hereford*.

Acompanhamentos: farofa, arroz, maionese, salada de folhas verdes nobres, salada *mix*, salada tropical, salpicão, salada caprese e arroz à grega.

d) Hambúrguer: Preparado exclusivamente pelo *buffet*, feito com carnes selecionadas nas opções (Fraldinha, costela, picanha, cupim e ovelha).

Entradas: *choripan*, linguicinha, costelinha suína, festival de frango - bbq, limão com ervas e na cerveja, molhos especiais e molhos tradicionais.

Prato principal: big hambúrguer (1 por pessoa.) Com batata frita ou *onion ring* e salada.

e) Petiscos: *Choripan*, Farofa/Farinha, Linguiça Toscana, Contrafilé, Fraldinha/Bife do Vazio, Coraçãozinho, Coxinha da Asa Tradicional, Coxinha da Asa Apimentada e Suíno com Molho BBQ.

Estão inclusos no serviço, o fornecimento de toalhas da mesa do *buffet* (branca ou preta), *rechaud* para os pratos quentes, travessas de porcelana brancas, e pegadores.

O *buffet* irá disponibilizar o aluguel de pratos e talheres caso o cliente deseje adicionar mais este serviço ao contratar o *buffet*.

A limpeza após o evento funcionará de acordo com o local que o evento será realizado, uma vez que quando realizado em salões de festas geralmente a limpeza do mesmo já está inclusa no aluguel. Quando realizado da casa do contratante, fica por conta do *buffet* a realização da limpeza das áreas onde foi realizado o evento. Com essa decisão o *buffet* visa fidelizar ainda mais o cliente ao garantir que o seu contratante não tenha nenhuma preocupação com detalhes da festa.

5.5.2 Preço

A estratégia que será adotada pela empresa referente ao preço, no primeiro momento do empreendimento, será uma estratégia de penetração. Afim de uma rápida penetração no mercado, buscaremos oferecer produtos de alta qualidade, mas praticar um preço situado na média do mercado.

A partir de uma boa penetração no mercado, pretende-se praticar preços um pouco mais altos, acompanhando a alta qualidade daquilo que pretendemos oferecer.

O *buffet* terá uma grande preocupação em fazer com que o cliente perceba que irá pagar não somente pelo produto de qualidade, mas também pela estrutura, atendimento, agilidade e excelente serviço de *buffet* de churrasco.

Como o *buffet* não pretende recusar nenhum pedido de evento inicialmente, não será estabelecido um número mínimo de pessoas, desta maneira o preço será fornecido de acordo

com estudo de viabilidade financeira. Para eventos a partir de 40 pessoas, será estabelecido um preço por pessoa.

Importante ressaltar que como o *buffet* busca alcançar consumidores principalmente das classes A e B essas classes não apresentam tanta sensibilidade aos preços, e por isso, não estão em busca de preços baixos e sim qualidade. Não será concentrado esforço em estratégias de preços promocionais e afins, num primeiro momento.

5.5.3 Praça

Por se tratar de um serviço em domicílio, o *buffet* não terá uma localização onde pretende se estabelecer, sua estrutura física será apenas para depósito e cozinha onde já está alocado o restaurante. Sua localização em Campinas - São José permite facilidade de acesso para todas as áreas que o *buffet* pretende atender, possuindo rápido acesso a BR 101 Sul e Norte e Via Expressa.

5.5.4 Promoção e Propaganda

Na estratégia de promoção o *buffet* tem como planos medidas como:

a) Festa inauguração: A fim de alavancar o empreendimento e promover o *buffet* frente ao nosso público-alvo, planeja-se promover uma festa de inauguração para potenciais clientes e empresas de cerimonial de eventos. Esse evento terá como principal objetivo demonstrar a qualidade de produtos e serviço do *buffet* para clientes, além de alavancar uma campanha boca-a-boca e promover entre as empresas de cerimoniais a chance de uma boa indicação para eventos futuros.

b) Material gráfico: o design do material gráfico será executado por um designer, que fará o serviço como cortesia, desta forma a logo e o material para divulgação em mídias sociais, ficará de acordo com a proposta do *buffet*, e apresentará qualidade visual e coerência com o todo.

c) Materiais de Divulgação: Complementando a parte gráfica, aventais, camisetas e cartões de visita com a logo da empresa. Será disponibilizado no decorrer do evento cartões para que os convidados que queiram contratar o *buffet* para um próximo evento possam levar

para a casa. Essa será umas das principais ferramentas de marketing, a constatação da prestação dos serviços, produtos de qualidade e andamento bem executado do *buffet*.

d) Mídias Sociais: será criada uma página no Facebook, para que nossos prováveis clientes possam conhecer, ver fotos e vídeos de serviços passados, possam visualizar o cardápio, novidades, comentários e avaliações. Além disso, pela página do Facebook, os usuários poderão contato para agendar eventos e solucionar dúvidas.

e) Além do Facebook o *buffet* pretende criar uma conta no Instagram, para se conectar com os usuários dessa rede. Ela seguirá a mesma linha da página no Facebook e lá o usuário poderá visualizar vídeos, fotos e encontrar o contato para eventos.

5.5.5 Parceiros

O *buffet* buscou parcerias para fortalecer a sua permanência no mercado e garantir vários eventos durante o ano.

A primeira parceria é uma empresa de assessoria de esportes que presta serviços para todos os clubes de futebol das séries A e B que chegam na cidade para jogar os jogos do Campeonato Brasileiro com os times de Florianópolis.

A Assessoria já contratou os serviços do *buffet* para realizar a recepção dos times na cidade a partir de agosto de 2017. Como são 40 clubes distribuídos entre as séries A e B o *buffet* já conta com 40 eventos confirmados distribuídos ao longo do próximo ano.

A segunda parceria será formada com alguns cerimoniais, onde será pago uma bonificação por indicação de clientes. A bonificação será variável de acordo com o número de pessoas para qual o *buffet* será contratado.

5.5.6 Análise Swot

Para se fazer uma análise da situação da empresa, é necessário que a organização tenha conhecimento dos fatores externos e internos que influenciam diretamente no seu negócio. Além disso se faz necessário mensurar o tamanho e o crescimento potencial do mercado que a empresa irá atuar. Com esses dados é possível observar novas tendências, e futuros problemas que a empresa poderá enfrentar. (KOTLER e KELLER, 2006)

A análise *SWOT* no quadro 13 traz o levantamento das oportunidades, ameaças, fraquezas e forças da empresa.

Quadro 13 Análise *SWOT*

Fatores internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> · Experiência de trabalho em churrasco e <i>buffet</i> de eventos; · Bom contato com fornecedores; · Equipe qualificada; · Produtos de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> · Produtos perecíveis; · Prazo para estabilização de receitas; · Limitação do espaço físico para estoque.
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> · Interesse das pessoas por este tipo de serviço; · Explorar nicho de mercado; · Crescimento de Florianópolis e Grande Florianópolis. 	<ul style="list-style-type: none"> · Incerteza na aceitação do serviço; · Empresas de <i>buffet</i> de churrasco já consolidadas; · Instabilidade político-econômica.

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6 PLANO FINANCEIRO

De acordo com Hoji (2003), uma organização é um sistema que tem por objetivo aumentar os recursos nela investidos, uma vez que os recursos possuem um valor econômico, e por este motivo os resultados da empresa devem ser expressos em valores.

Neste sentido, o plano financeiro visa verificar a viabilidade do negócio por meio do levantamento dos aspectos financeiros, como projeções de receitas, projeções de despesas e investimento inicial para implementação do negócio.

Para além disso, o plano financeiro também irá fornecer embasamento para tomadas de decisões futuras no que diz respeito a custos de produção, despesas administrativas, orçamento de caixa, entre outros.

Para fins da realização deste plano financeiro serão considerados três cenários para a organização: o cenário otimista, o cenário realista e o cenário pessimista.

5.6.1 Investimentos Iniciais

Entende-se por investimento inicial todo o capital necessário para a organização entrar em operação até o momento em que possa se auto sustentar. Assim, o investimento inicial compreende as despesas pré-operacionais, os investimentos com estrutura, investimento com estoque e o capital de giro. Todos esses valores, que darão origem aos investimentos iniciais, poderão ser analisados a seguir:

No quadro 14 são demonstradas as despesas pré-operacionais, que totalizam R\$3.378,00.

Quadro 14 Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	Valor (R\$)
Registro da empresa na JUCESC	86,00
Registro da marca no INPI	142,00
Criação de logomarca, gráfica e papelaria	1.350,00
Criação de fachada	1.800,00
Total	3.378,00

Fonte: Autoria própria, 2017.

No quadro 15 tem-se a demonstração do investimento fixo necessários em estrutura, equipamentos e utensílios para que se possa iniciar as atividades, totalizando R\$ 36.270,00.

Quadro 15 Investimento fixo

Investimento fixo				
Item	Equipamentos	Quantidade	Valor unitário (RS)	Subtotal (RS)
1	Churrasqueiras	2	750,00	1.500,00
2	Freezer horizontal	1	1.700,00	1.700,00
3	Travessas	10	29,90	299,00
4	Rechaud	10	199,00	1.990,00
5	Grelha dupla	5	46,00	230,00
6	Espetos simples	7	10,00	70,00
7	Espetos duplos	13	12,00	156,00
8	Avental customizado em couro	2	90,00	180,00
9	Uniformes	7	79,00	553,00
10	Veículo	1	25.000,00	25.000,00
11	Pegadores	15	3,00	45,00
12	Tábuas	8	37,00	296,00
13	Facas de churrasqueiro	8	33,00	264,00
14	Garfo de churrasqueiro	8	30,00	240,00
15	Batedor de sal	2	25,00	50,00
16	Limador de facas	1	20,00	20,00
17	Toalha de mesa	20	45,00	900,00
18	Pano de prato	20	1,50	30,00
19	Computador	1	1.800,00	1.800,00
20	Telefone fixo sem fio	1	79,00	79,00
21	Telefone celular	1	700,00	700,00
22	Abridor de garrafas	10	1,50	15,00
23	Bandeja	5	7,00	35,00
24	Caixa térmica	2	59,00	118,00
Total				36.270,00

Fonte: Autoria própria, 2017.

Tendo em vista que os churrascos são agendados com antecedência, não se faz necessário um investimento em estoque inicial. Ressalta-se que neste trabalho o veículo considerado é um Fiat Fiorino Furgão Celebration, motorização EVO 1.4 Flex 8V, com 2

portas, seminovo, ano/modelo 2012, com 50.000 km rodados, a um preço de R\$ 25.000,00 conforme preço de tabela FIPE para o mês de junho de 2017.

No quadro 16, tem-se a projeção do capital de giro, baseado nas despesas fixas e variáveis mensais, garantindo a manutenção das operações por 3 meses, sem contabilizar nenhum lucro.

Quadro 16 Necessidade de capital de giro

Capital de giro	Valor (R\$)
Custos fixos e variáveis	4.138,68
Meses para normalizar vendas	3
Total	12.416,04

Fonte: Autoria própria, 2017.

Assim, calculados os investimentos em despesas pré-operacionais, estrutura (investimento fixo) e capital de giro, tem-se o total em investimentos iniciais, conforme descrito no quadro 17.

Quadro 17 Investimentos iniciais

Investimentos iniciais	
Despesas pré-operacionais	R\$ 3.378,00
Estrutura	R\$ 36.270,00
Capital de giro	R\$ 12.416,04
Total	R\$ 52.064,04

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6.2 Custos Fixos e Variáveis

A seguir será detalhado os custos fixos e variáveis.

a) Custos Fixos

No quadro 18 a seguir tem-se a projeção dos custos fixos que foram alocadas de forma mensal:

Quadro 18 Custos fixos (mensal)

Custos Fixos (mensal)	Valor (R\$)
Aluguel	500,00
Energia elétrica	100,00
Água	50,00
Telefone/internet	135,00
Materiais de expediente	70,00
Materiais de limpeza	80,00
Despesas Bancárias	43,00
Honorário contador	400,00
Pró-Labore	880,00
Manutenção	180,00
Treinamento	25,00
Depreciação	575,33
Total	3.038,33

Fonte: Autoria própria, 2017

b) Custos variáveis

No quadro 19 foram alocados os itens necessários e os respectivos para realização de um churrasco *Silver* (intermediário) do cardápio descrito no item “5.5.1 Produto” deste Plano de Negócios. Ressalta-se que as quantidades da tabela abaixo foram calculadas considerando um churrasco para 60 pessoas com duração de 4 horas, sendo 30 homens e 30 mulheres, todos adultos, com consumo moderado de comida e de bebida, sendo o preço de venda de R\$50,00 por pessoa. Importante destacar que a quantidade média de 60 pessoas foi utilizada considerando que a estrutura do *Buffet* permite atender inicialmente no máximo 100 pessoas e trabalha com um mínimo de 20 pessoas por churrasco, neste caso com preço fechado.

Quadro 19 Custos variáveis - Churrasco Silver - 60 pessoas - 4 horas de duração

Custos variáveis	Quantidade (kg/un)	Valor unitário	Valor (RS)
Picanha	2,25	38,00	85,50
Bife de Chorizo	2,25	42,00	94,50
Fraldinha	2,25	25,00	56,25
Maminha	2,25	27,00	60,75
Alcatra	2,25	25,00	56,25
Contra Filé	2,25	26,00	58,50
Linguiça	4,5	12,00	54,00
Costela	2,25	17,00	38,25
Coração	1,8	16,00	28,80
Coxinha da asa	1,5	11,50	17,25
Fósforos	1 un	1,80	1,80
Sal grosso	1 un	2,50	2,50
Carvão	10	3,50	35,00
Farofa	3	5,00	15,00
Arroz	3	3,50	10,50
Pão	2 kg	9,50	19,00
Vinagrete	2,5 kg	5,00	12,50
Maionese	2 un	6,00	12,00
Molho barbecue	2 un	7,00	14,00
Molho de alho	2 un	3,00	6,00
Alface lisa	5 un	1,10	5,50
Alface crespa	5 un	1,00	5,00
Rúcula	5 un	1,50	7,50
Palmito	1 kg	8,00	8,00
Tomate seco	0,5 kg	22,00	11,00
Bacon	1 kg	15,00	15,00
Salários	5		370,00
Total			1100,35

Fonte: Autoria própria, 2017

5.6.3 Mão-de-obra

Nesta seção são apresentadas as projeções de custos de mão-de-obra direta usando como referência um churrasco *Silver* para 60 pessoas e de 4 horas de duração, no período diurno, para o qual seria necessário uma equipe com 5 colaboradores. Como informado no item 5.4.3 do Plano Operacional, a princípio o *Buffet* de churrasco trabalhará com uma equipe de *freelancers*, conforme o quadro 20:

Quadro 20 Mão de obra direta

MÃO-DE-OBRA DIRETA									
Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total Geral
1	Cargos de mão-de-obra direta								
1.1	Churrasqueiro	90	90	1.080,00	1.134,00	1.190,70	1.250,24	1.312,75	5.967,68
1.2	Cozinheiro	80	80	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	5.304,61
1.3	Auxiliar de cozinha	70	70	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03	4.641,53
1.4	Atendente	70	70	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03	4.641,53
1.5	Auxiliar de serviços gerais	60	60	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16	3.978,45
2	Total de mão-de-obra direta	370	370	4.440,00	4.662,00	4.895,10	5.139,86	5.396,85	24.533,80

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6.4 Projeção de Receitas

A projeção de vendas para o *Buffet* de Churrasco foi realizada considerando três cenários possíveis:

- Otimista: no qual foi considerada a realização de 12 eventos por mês, ou seja, três eventos por semana, cardápio *Silver*, com uma média de 60 pessoas por evento, a um preço médio de R\$ 50,00 por pessoa, perfazendo uma receita bruta mensal de R\$ 36.000,00;
- Realista: no qual foi considerada a realização de 8 eventos por mês, ou seja, dois eventos por semana, cardápio *Silver*, com uma média de 60 pessoas por evento, a um preço médio de R\$ 50,00 por pessoa, perfazendo uma receita bruta mensal de R\$ 24.000,00;
- Pessimista: no qual foi considerada a realização de 4 eventos por mês, ou seja, um evento por semana, cardápio *Silver*, com uma média de 60 pessoas por evento, a um preço médio de R\$ 50,00 por pessoa, perfazendo uma receita bruta mensal de R\$ 12.000,00;

Os três cenários podem ser visualizados nas projeções de Demonstrações de Resultado do Exercício a seguir:

Quadro 21 Cenários das Demonstrações de Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PESSIMISTA (4 eventos por mês, média de 60 pessoas/evento, R\$ 50/pessoa)									
Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total Geral
1	Receita Bruta de Vendas	12.000,00	12.000,00	144.000,00	151.200,00	158.760,00	166.698,00	175.032,90	795.690,90
2	(-) Deduções	720,00	720,00	8.640,00	9.072,00	9.525,60	10.001,88	10.501,97	47.741,45
3	Receita líquida de Vendas	11.280,00	11.280,00	135.360,00	142.128,00	149.234,40	156.696,12	164.530,93	747.949,45
4	(-) Custo dos produtos vendidos	4.401,40	4.401,40	52.816,80	55.457,64	58.230,52	61.142,05	64.199,15	291.846,16
5	Margem de contribuição	6.878,60	6.878,60	82.543,20	86.670,36	91.003,88	95.554,07	100.331,78	456.103,29
6	(-) Despesas operacionais	3.038,33	3.038,33	36.459,96	38.282,96	40.197,11	42.206,96	44.317,31	201.464,29
6.1	Despesas Administrativas	1.280,00	1.280,00	15.360,00	16.128,00	16.934,40	17.781,12	18.670,18	84.873,70
6.2	Despesas Gerais	1.183,00	1.183,00	14.196,00	14.905,80	15.651,09	16.433,64	17.255,33	78.441,86
6.3	Depreciação acumulada	575,33	575,33	6.903,96	7.249,16	7.611,62	7.992,20	8.391,81	38.148,74
7	Resultado Operacional	3.840,27	3.840,27	46.083,24	48.387,40	50.806,77	53.347,11	56.014,47	254.638,99
8	Resultado antes do IR	3.840,27	3.840,27	46.083,24	48.387,40	50.806,77	53.347,11	56.014,47	254.638,99
9	(-) IR 15%	576,04	576,04	6.912,49	7.258,11	7.621,02	8.002,07	8.402,17	38.195,85
10	Lucro Líquido	3.264,23	3.264,23	39.170,75	41.129,29	43.185,76	45.345,04	47.612,30	216.443,14

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS REALISTA (8 eventos por mês, média de 60 pessoas/evento, R\$ 50/pessoa)									
Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total Geral
1	Receita Bruta de Vendas	24.000,00	24.000,00	288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80
2	(-) Deduções	1.440,00	1.440,00	17.280,00	18.144,00	19.051,20	20.003,76	21.003,95	95.482,91
3	Receita líquida de Vendas	22.560,00	22.560,00	270.720,00	284.256,00	298.468,80	313.392,24	329.061,85	1.495.898,89
4	(-) Custo dos produtos vendidos	8.802,80	8.802,80	105.633,60	110.915,28	116.461,04	122.284,10	128.398,30	583.692,32
5	Margem de contribuição	13.757,20	13.757,20	165.086,40	173.340,72	182.007,76	191.108,14	200.663,55	912.206,57
6	(-) Despesas operacionais	3.038,33	3.038,33	36.459,96	38.282,96	40.197,11	42.206,96	44.317,31	201.464,29
6.1	Despesas Administrativas	1.280,00	1.280,00	15.360,00	16.128,00	16.934,40	17.781,12	18.670,18	84.873,70
6.2	Despesas Gerais	1.183,00	1.183,00	14.196,00	14.905,80	15.651,09	16.433,64	17.255,33	78.441,86
6.3	Depreciação acumulada	575,33	575,33	6.903,96	7.249,16	7.611,62	7.992,20	8.391,81	38.148,74
7	Resultado Operacional	10.718,87	10.718,87	128.626,44	135.057,76	141.810,65	148.901,18	156.346,24	710.742,28
8	Resultado antes do IR	10.718,87	10.718,87	128.626,44	135.057,76	141.810,65	148.901,18	156.346,24	710.742,28
9	(-) IR 15%	1.607,83	1.607,83	19.293,97	20.258,66	21.271,60	22.335,18	23.451,94	106.611,34
10	Lucro Líquido	9.111,04	9.111,04	109.332,47	114.799,10	120.539,05	126.566,01	132.894,31	604.130,93

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS OTIMISTA (12 eventos por mês, média de 60 pessoas/evento, R\$ 50/pessoa)									
Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total Geral
1	Receita Bruta de Vendas	36.000,00	36.000,00	432.000,00	453.600,00	476.280,00	500.094,00	525.098,70	2.387.072,70
2	(-) Deduções	2.160,00	2.160,00	25.920,00	27.216,00	28.576,80	30.005,64	31.505,92	143.224,36
3	Receita líquida de vendas	33.840,00	33.840,00	406.080,00	426.384,00	447.703,20	470.088,36	493.592,78	2.243.848,34
4	(-) Custo dos produtos vendidos	13.204,20	13.204,20	158.450,40	166.372,92	174.691,57	183.426,14	192.597,45	875.538,48
5	Margem de contribuição	20.635,80	20.635,80	247.629,60	260.011,08	273.011,63	286.662,22	300.995,33	1.368.309,86
6	(-) Despesas operacionais	3.038,33	3.038,33	36.459,96	38.282,96	40.197,11	42.206,96	44.317,31	201.464,29
6.1	Despesas Administrativas	1.280,00	1.280,00	15.360,00	16.128,00	16.934,40	17.781,12	18.670,18	84.873,70
6.2	Despesas Gerais	1.183,00	1.183,00	14.196,00	14.905,80	15.651,09	16.433,64	17.255,33	78.441,86
6.3	Depreciação acumulada	575,33	575,33	6.903,96	7.249,16	7.611,62	7.992,20	8.391,81	38.148,74
7	Resultado Operacional	17.597,47	17.597,47	211.169,64	221.728,12	232.814,53	244.455,25	256.678,02	1.166.845,56
8	Resultado antes do IR	17.597,47	17.597,47	211.169,64	221.728,12	232.814,53	244.455,25	256.678,02	1.166.845,56
9	(-) IR 15%	2.639,62	2.639,62	31.675,45	33.259,22	34.922,18	36.668,29	38.501,70	175.026,83
10	Lucro Líquido	14.957,85	14.957,85	179.494,19	188.468,90	197.892,35	207.786,97	218.176,31	991.818,73

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6.5 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de quanto a empresa precisará faturar para pagar todos os seus custos de um determinado período. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio é a quantidade que equilibra a receita com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos e serviços vendidos. Desse modo, considerando a realização de eventos para uma média de 60 pessoas, ao preço médio por pessoa de R\$ 50,00, tem-se como ponto de equilíbrio do empreendimento, no primeiro ano, o valor de receita bruta total de R\$ 63.605,19, como se pode ver no quadro 22:

Quadro 22 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio					
	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Descrição	Churrasco para 60 pessoas	Churrasco para 60 pessoas	Churrasco para 60 pessoas	Churrasco para 60 pessoas	Churrasco para 60 pessoas
Preço de venda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Custo unitário	18,34	18,34	18,34	18,34	18,34
Impostos	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Margem de contribuição unitária	28,66	28,66	28,66	28,66	28,66
Total de custos fixos anual	36.459,96	38.282,96	40.197,11	42.206,96	44.317,31
Ponto de equilíbrio (pessoas)	1.272	1.336	1.403	1.473	1.546
Receita total	63605,90	66786,19	70125,50	73631,78	77313,36
Custos totais	63605,90	66786,19	70125,50	73631,78	77313,36

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6.6 Payback

Para a análise do retorno do capital investido, foi considerado o cenário realista no primeiro ano de exercício da empresa.

Assim, para este cálculo foi considerado o valor investimento inicial, como já demonstrado anteriormente, no valor de R\$ 52.064,04, bem como as demonstrações de fluxo de caixa do primeiro ano no cenário realista, conforme quadro 23.

Quadro 23 Projeção de fluxo de caixa mensal

Projeção de fluxo de caixa mensal (Ano I)										
Item	Descrição	(*)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
1	Investimento inicial	(52.064,04)								
2	Saldo de caixa inicial		12.416,04	(29.961,63)	(20.275,26)	(10.588,89)	(902,52)	8.783,85	18.470,22	28.156,59
3	Total de entradas		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
3.1	Receita de vendas		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
4	Total de saídas		(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)
4.1	(-) Despesas produção		(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)
4.3	(-) Despesa autônomos		(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)
4.4	(-) Despesas diretoria		(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)
4.6	(-) Despesas gerais		(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)
4.7	(-) Manutenção e conservação		(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)
4.9	(-) Impostos		(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)
4.10	(-) Provisão para IR		(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)
4.11	(-) Depreciação (não desembolsável)		(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)
5	Fluxo do período	(52.064,04)	9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04
6	(+) Depreciação		575,33	575,33	575,33	575,33	575,33	575,33	575,33	575,33
7	Saldo acumulado de caixa	(52.064,04)	(29.961,63)	(20.275,26)	(10.588,89)	(902,52)	8.783,85	18.470,22	28.156,59	37.842,96

Projeção de fluxo de caixa mensal (Ano I)										
(continuação)										
Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total	%
									(52.064,04)	
37.842,96	47.529,33	57.215,70	66.902,07	76.588,44	192.824,88	314.873,14	443.023,82	577.582,03	12.416,04	100,0%
24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80	100,0%
24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.065,80	1.591.381,80	100,0%
(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(14.888,96)	(178.667,52)	(187.600,90)	(196.980,94)	(206.829,99)	(217.171,49)	(987.250,83)	100,0%
(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(8.802,80)	(105.633,60)	(110.915,28)	(116.461,04)	(122.284,10)	(128.398,30)	(583.692,32)	59,1%
(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(4.800,00)	(5.040,00)	(5.292,00)	(5.556,60)	(5.834,43)	(26.523,03)	2,7%
(880,00)	(880,00)	(880,00)	(880,00)	(10.560,00)	(11.088,00)	(11.642,40)	(12.224,52)	(12.835,75)	(58.350,67)	5,9%
(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(1.003,00)	(12.036,00)	(12.637,80)	(13.269,69)	(13.933,17)	(14.629,83)	(66.506,50)	6,7%
(180,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(2.160,00)	(2.268,00)	(2.381,40)	(2.500,47)	(2.625,49)	(11.935,36)	1,2%
(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(1.440,00)	(17.280,00)	(18.144,00)	(19.051,20)	(20.003,76)	(21.003,95)	(95.482,91)	9,7%
(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(1.607,83)	(19.293,96)	(20.258,66)	(21.271,59)	(22.335,17)	(23.451,93)	(106.611,31)	10,8%
(575,33)	(575,33)	(575,33)	(575,33)	(6.903,96)	(7.249,16)	(7.611,62)	(7.992,20)	(8.391,81)	(38.148,74)	3,9%
9.111,04	9.111,04	9.111,04	9.111,04	109.332,48	114.799,10	120.539,06	126.566,01	132.894,31	604.130,97	37,96%
575,33	575,33	575,33	575,33	6.903,96	7.249,16	7.611,62	7.992,20	8.391,81	38.148,74	
47.529,33	57.215,70	66.902,07	76.588,44	192.824,88	314.873,14	443.023,82	577.582,03	718.868,15	602.631,71	37,87%

Fonte: Autoria própria, 2017.

Conforme quadro 23, a partir do Mês 5 a empresa já apresenta fluxo de caixa positivo, ou seja, já terá recuperado o capital inicial investido.

5.6.7 Valor Presente Líquido

De acordo com DOLABELA (2008), o Valor Presente Líquido-V.P.L. consiste no saldo do fluxo de caixa no final de cinco anos revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído o valor de seu

investimento inicial. Ainda segundo o autor, o VPL é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimento, por considerar o valor do dinheiro no tempo.

Calculando o Valor Presente Líquido do *Buffet* de Churrasco por meio do Microsoft Excel, considerando o saldo do fluxo de caixa em cinco anos (R\$ 604.130,97), a taxa requerida de retorno de 20% pelos sócios e o investimento inicial de R\$ 52.064,04, chegou-se ao Valor Presente Líquido de R\$ 451.378,44, conforme quadro 24:

Quadro 24 Valor Presente Líquido

VPL - Valor presente líquido	
Taxa requerida de retorno	20%
Investimento inicial	R\$(52.064,04)
Valor presente líquido	R\$ 451.378,44

Fonte: Autoria própria, 2017.

5.6.8 Taxa Interna de Retorno

Segundo DOLABELA (2008), a Taxa Interna de retorno - T.I.R. iguala o Valor Presente Líquido (V.P.L) ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do V.P.L., atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor de investimento inicial feito pelo empresário.

Considerando os fluxos de caixa projetados para cinco anos do *Buffet* de Churrasco e utilizando-se o Microsoft Excel para o cálculo da respectiva TIR, chegou-se à taxa de retorno de 214%, muito superior à taxa de retorno requerida pelos sócios, o que indica que o empreendimento é plenamente viável, conforme quadro 25:

Quadro 25 Taxa Interna de Retorno

TIR - Taxa interna de retorno	
Valor presente líquido	R\$ 0,00
Taxa interna de retorno (ao ano)	214%

Fonte: Autoria própria, 2017.

6 CONCLUSÃO

Considerando todo o exposto no presente Plano de Negócios, conclui-se os seguintes aspectos, explicados a seguir:

Os dados levantados sobre o setor no qual o *buffet* de churrasco em domicílio irá atuar, assim como a análise das informações obtidas sobre os fornecedores, clientes e a concorrência, se mostraram suficientes e de grande importância para este projeto, especialmente no que diz respeito à formação da estratégia de entrada no mercado pelo novo *Buffet*.

O Plano Operacional foi elaborado no sentido de implementar a ideia deste projeto. Tal plano se mostra uma ferramenta gerencial essencial ao alcance dos objetivos de curto e longo prazo da empresa, especialmente no que diz respeito ao controle das operações do Buffet de Churrasco em tela.

Com a Pesquisa de Mercado apresentada no Plano de Marketing, percebeu-se a importância de entender o comportamento e as preferências do público alvo do negócio. Por meio dela, foi possível comprovar a oportunidade de negócio, obter informações sobre os interesses dos clientes suas respectivas estimativas de gastos.

Pela análise da concorrência foi possível compreender melhor o nicho de mercado, bem como observar boas práticas e oportunidades para fortalecer a marca, além de estabelecer parâmetros utilizados no Plano Financeiro.

No que tange ao Plano Financeiro, o empreendimento se mostrou viável, conforme avaliação do Banco Bradesco no item 7. O retorno sobre o investimento foi estimado em 5 meses, com um faturamento no primeiro ano de quase R\$ 288.000 e um resultado líquido aproximado de R\$ 109.332,48 (ambos no cenário realista). Ressalta-se que o investimento inicial relativamente baixo (R\$ 54.064,04) e a margem de contribuição unitária de 172% são considerados pontos fortes do negócio. A Taxa Interna de Retorno de 214% superou as expectativas dos empreendedores, atestando o alto grau de viabilidade do negócio.

Assim, este Plano de Negócio foi realizado com o objetivo de se concretizar o modelo de negócio a ser implementado, que antes se tratava apenas de uma ideia dos autores. Nesta oportunidade, foi possível dimensionar a viabilidade do empreendimento, desenvolver o controle das operações, aprimorar formas de divulgação e entender melhor os

interesses e o comportamento clientes deste nicho de mercado com características específicas, ter um maior controle financeiro, alcançar um contato eficiente com fornecedores, entre outras variáveis que envolvem o plano de negócio de *buffet* de churrasco, no qual podemos aplicar várias das teorias aprendidas ao longo do curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

7 AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

02/06/2017



Bradesco

Pra frente.

ANÁLISE DE CRÉDITO

PROPONENTE: Buffet de Churrasco em Domicílio - São José - Ltda

DADOS BANCÁRIOS: Não Correntista

STATUS: CRÉDITO APROVADO - R\$90.000,00

PARECER: Crédito em referência aprovado, levando em consideração os seguintes aspectos: ramo de atividade proposto, custo inicial, receita bruta, projeção de faturamento apresentada, previsão de retorno, capital de giro inicial, endividamento junto ao SFN (0%), entretanto, o mesmo fica condicionado à trava do domicílio bancário dos recebíveis de cartões de crédito/débito.

ESP. GARANTIA	TAXA	12 (meses)	18 (meses)	24 (meses)	36 (meses)
REC. CARTÕES	2,30%A.M	R\$9.637,53	R\$6871,51	R\$5.582,26	R\$4.275,33

**Vencimento 1ª parcela: 10/07/2017


Gerência
Caique Luiz Ferreira
ANBIMA/CPA20

8 REFERÊNCIAS

ABEOC. Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **Raio X do setor de eventos no Brasil.** 2014. Disponível em: <<http://centrosul.net/abeoc-brasil-e-sebrae-apresentam-raio-x-do-setor-de-eventos-no-brasil/>>. Acesso em 12 mar. 2017.

ABRACHURRAS. Associação Brasileira de Churrasco. **A história do churrasco.** 2015, Disponível em: <<http://associacaobrasilei2.wixsite.com/abrachurras/historia>>. Acesso em 14 de nov. de 2016.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. **Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.** 2004. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O-C%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b>> Acesso em 27 set. 2016.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** 2. ed. Barueri, Sp: Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520452349/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 18 set. 2016.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4 ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

DEGEN, Ronaldo Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F.F.F. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 6. ed. São Paulo: Atlas Empreende, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005257/cfi/6/10!/4/12@0:0>>. Acesso em: 24 set. 2016.

DORNELAS, José et al. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2965-8/cfi/6/10!/4/6/2@0:36.7>>. Acesso em: 24 set. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática : matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. – 7. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Planos de marketing**, 1ª edição. Saraiva, 2009.

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2016.

SEBRAE. **Buffets - Um mercado em ascensão**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Boletim/Bufets---Um-mercado-em-ascensao>>. Acesso em 19 mai. 2017.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

TERZIAN, Françoise. **Mesmo com a crise, brasileiro gasta mais com festas**. Revista digital Forbes. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/colunas/2015/05/mesmo-com-a-crise-brasileiro-gasta-mais-com-festas/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

9 APÊNDICES

Apêndice 1 Questionário Análise da Concorrência:

1. Nome do Empreendimento: _____
2. Tempo de Funcionamento
3. Como surgiu a ideia de um *buffet* de churrasco? Em que ano?
4. Principais áreas de atendimento
5. () Casamentos () Aniversario () Formatura () Batizados () Eventos Corporativos
6. Quais são os serviços oferecidos juntamente com o *buffet*?
7. Pratos ___ talheres ___ copos ___ toalhas ___ Mesas ___ cadeiras _____
8. Como funciona o pós-evento? Inclui limpeza do ambiente?
9. Como foram os primeiros eventos? Primeiros erros e acertos?
10. Como conseguiu os primeiros clientes?
11. Teve Dificuldade Financeiras?
12. Mudanças necessárias? Pode falar algumas?
13. O empreendimento foi bancado com capital próprio? BNDS? Empréstimo?
14. Qual foi o Investimento Inicial? Pode falar em valores?
15. Pode falar quanto tempo levou para recuperar o capital investido?
16. Houve alguma consultoria? Sebrae, consultor independente?
17. Como funciona a contratação de funcionários? todos *Freelancers*? Algum CLT
18. Alguma época do ano que o movimento cai?
19. Quais Classes o *buffet* atende?
20. A ___ B ___ C ___ D ___ E _____
21. Cartela de clientes principalmente
22. Local _____ Turista _____
23. Algum conflito com clientes? Pode falar sobre algum?
24. Como é feita a composição do preço cobrado?
25. Tem uma quantidade mínima de pessoas para fazer a festa?
26. Possui algum convênio com cerimoniais? No começo? Atualmente?
27. Como apresenta o seu portfólio para os cerimoniais?
28. Como funciona o MKT? No começo? Atualmente?

29. Florianópolis é a capital com mais vegetarianos no Brasil, o *buffet* tem algum serviço para atender esse público?
30. Considera importante ter um diferencial?
31. O que seria um diferencial do serviço em relação a concorrência?
32. Quais critérios utiliza para selecionar fornecedores?