

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**GUSTAVO HENRIQUE MAZZI**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CHURRASCARIA EM RIO DO SUL - SC**

**RIO DO SUL**

**2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**GUSTAVO HENRIQUE MAZZI**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CHURRASCARIA EM RIO DO SUL - SC**

Trabalho de conclusão de curso a ser apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Aurelio Vicenzi

**RIO DO SUL**

**2022**

*“Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para juntar madeira ou atribua-lhes tarefas e trabalho, mas sim ensine-os a desejar a infinita imensidão do oceano.”*

*— Antoine de Saint-Exupery*

Dedico este trabalho a Deus que me deu força e saúde todos os dias e a minha família que sempre me apoiou e me incentivou para realizar meus objetivos nessa longa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente muito a Deus que sempre me guiou por todo este período de vida e me deu forças, coragem e saúde para continuar mesmo quando ocorreram dificuldades no caminho.

A minha família, que é a base de tudo, e sempre me incentivou e me apoiou nos meus objetivos e pelo seu exemplo de perseverança, dedicação e garra que serviram de base para eu chegar até aqui.

Aos meus amigos de turma que me ajudaram direta e indiretamente nos trabalhos durante esses anos de curso e assim com essa troca de experiências contribuíram para mais essa etapa da minha vida.

Agradeço aos professores que sempre se esforçam e fazem seu melhor para transmitir seu conhecimento aos alunos e em especial meu orientador professor Marcos que sempre esteve disponível para ajudar a realização deste trabalho. Também ao professor e coordenador do curso Osmar que sempre está entusiasmado incentivando a turma a continuar buscando conhecimento.

Agradeço também a Instituição Unidavi pelos seus ótimos profissionais dedicados que buscam sempre fazer seu melhor, por sua organização e por sua estrutura que possibilita ao aluno toda a possibilidade de estudar.

## RESUMO

O processo do plano de negócios pode não só evitar que o empreendedor persiga uma má oportunidade, mas também ajudá-lo a transformar suas visões originais em melhores oportunidades. Parte do processo é levantar uma série de perguntas críticas e então buscar as respostas. O plano proporciona os subsídios que permitem ao empreendedor transmitir o potencial positivo e atrair investimento para o negócio. Também proporciona a confirmação necessária para persuadir possíveis empregados a largar seus empregos em troca do futuro incerto de um novo empreendimento. Portanto, o objetivo deste trabalho foi desenvolver um plano de negócios para abertura de um restaurante do tipo churrascaria na cidade de Rio do Sul – SC. Os procedimentos metodológicos foram através de pesquisa exploratória e descritiva, quanto a abordagem foi feita de maneira qualitativa. Foram calculados através do Excel e com base no fluxo de caixa projetado os indicadores de viabilidade econômico-financeira mais utilizados segundo bibliografias consultadas, sendo o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (Payback) e a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). O estudo revela que os indicadores encontrados são positivos, e que assim, aprovam a viabilidade de Investimento do Projeto, sendo o VPL positivo de R\$ 175.656,00 a TIR de 56%, esta maior que a TMA estabelecida, de 15%, e ainda, o payback simples de 1,56 anos, e o payback descontado de 1,89 anos. Conclui-se com este estudo, que os índices encontrados são assim, considerados satisfatórios, e portanto, o mesmo apresenta viabilidade econômico-financeira.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio; Restaurante; Viabilidade; Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The business plan process can not only prevent the entrepreneur from pursuing a bad opportunity, but also help him turn his original visions into better opportunities. Part of the process is to raise a series of critical questions and then seek the answers. The plan provides the inputs that allow the entrepreneur to convey the positive potential and attract investment into the business. It also provides the confirmation necessary to persuade potential employees to quit their jobs in exchange for the uncertain future of a new venture. Therefore, the objective of this work was to develop a business plan for the opening of a steakhouse restaurant in the city of Rio do Sul - SC. The methodological procedures were through exploratory and descriptive research, and the approach was qualitative. The most used indicators of economic-financial feasibility according to the consulted bibliographies were calculated through Excel and based on the projected cash flow, being the Net Present Value (NPV), the Internal Rate of Return (IRR) and the Period of Investment Recovery (Payback) and the Minimum Rate of Attractiveness (MRAT). The study reveals that the indicators found are positive, and thus approve the feasibility of the Project Investment, with a positive NPV of R\$ 175,656.00 an IRR of 56%, which is higher than the established AMR of 15%, and also a simple payback of 1.56 years, and a discounted payback of 1.89 years. It is concluded with this study, that the indexes found are thus considered satisfactory, and therefore, the same presents economic and financial viability.

**Keywords:** Business Plan; Restaurant; Viability; Entrepreneurship

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Investimentos do projeto .....	37
Figura 2 - Usos e fontes .....	38
Figura 3 - Financiamentos.....	39
Figura 4 - Produção e vendas .....	39
Figura 5 - Custos e despesas operacionais .....	41
Figura 6 - Demonstrativo do resultado econômico .....	42
Figura 7 - Fluxo de caixa projetado .....	43
Figura 8 - VPL .....	45
Figura 9 - Fórmula taxa interna de retorno (TIR).....	46
Figura 10 - Impacto do setor de alimentação na economia brasileira .....	50
Figura 11 - Aspectos gerais e históricos .....	52
Figura 12 - Localização do município em Santa Catarina .....	53
Figura 13 - Aspectos populacionais .....	54
Figura 14 - Pirâmide etária.....	54
Figura 15 - Aspectos sociais .....	55
Figura 16 - IDH Municipal (Educação, Longevidade e Renda) com colocação estadual .....	56
Figura 17 - Produto Interno Bruto (R\$ 1.000).....	56
Figura 18 - EMPRESAS e EMPREGOS por porte (2016).....	57
Figura 19 - Quadro Canvas.....	62
Figura 20 - Categorias de almoço .....	66
Figura 21 - Mapa do Brasil representando o mercado de restaurantes distribuídos por região .....	68

Figura 22 - Fatores mais ponderados pelos consumidores antes de decidir o que comer .....	69
Figura 23 - Quais refeições mais são realizadas fora do lar .....	70
Figura 24 - Principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa.....	71
Figura 25 - Mapa da localização e fachada do edifício .....	76
Figura 26 - Descrição dos investimentos fixos e cronograma físico-financeiro .....	78
Figura 27 - Fluxo simplificado do processo produtivo .....	80
Figura 28 - Layout da churrascaria.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela societária.....	63
Tabela 2 - Objetivos e metas .....	65
Tabela 3 - Orçamento das Mídias (em R\$) .....	74
Tabela 4 - Projeção da demanda anual do projeto em número de atendimentos. ....	75
Tabela 5 - Insumos e fornecedores potenciais.....	81
Tabela 6 - Necessidade de pessoal e qualificação mínima.....	82
Tabela 7 - Investimentos e depreciação do projeto.....	83
Tabela 8 - Usos e fontes e cronograma do projeto .....	84
Tabela 9 - Custo do financiamento bancário.....	85
Tabela 10 - Demonstrativo do volume de vendas e da receita operacional bruta .....	85
Tabela 11 - Custos e despesas operacionais .....	87
Tabela 12 - Demonstrativo do resultado econômico projetado .....	88
Tabela 13 - Fluxo de caixa projetado .....	89
Tabela 14 - Indicadores para análise dos investimentos.....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT.....	64
Quadro 2 - Quadro Comparativo dos Concorrentes.....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA DE ESTUDO .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	18
2.1.1 A importância do empreendedorismo.....	19
2.1.2 As oportunidades de negócios .....	20
2.2 PLANO DE NEGÓCIO .....	21
2.2.1 Conceitos e aplicações .....	22
2.2.2 Estrutura do plano de negócios.....	23
2.2.2.1 Capa.....	25
2.2.2.2 Sumário .....	25
2.2.2.3 Sumário Executivo .....	26
2.2.2.4 Caracterização do empreendimento .....	27
2.2.2.5 Plano estratégico.....	31
2.2.2.6 Plano de marketing .....	34
2.2.2.7 Plano operacional.....	35
2.2.2.8 Plano financeiro.....	36
2.2.3 Análise de investimentos.....	43
2.2.3.1 Prazo de Retorno (Payback) .....	44

2.2.3.3 Valor Presente Líquido (VPL).....	44
2.2.3.2 Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	45
2.2.4 Pesquisa de mercado.....	46
2.3 MERCADO DE BARES E RESTAURANTES.....	48
2.3.1 Conceitos sobre o mercado de bares e restaurantes.....	48
2.3.2 Características do mercado de bares e restaurantes.....	49
2.3.3 Perspectivas do mercado de bares e restaurantes .....	50
2.4 ASPECTOS GERAIS DA REGIÃO DE RIO DO SUL.....	51
2.4.1 Aspectos populacionais.....	53
2.4.2 Aspectos sociais e econômicos.....	54
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>58</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	59
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	60
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>61</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	61
4.1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	61
4.1.2 DEFINIÇÃO DO PROJETO.....	62
4.1.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	62
4.1.4. QUALIFICAÇÃO DOS SÓCIOS E ADMINISTRADORES.....	63
4.2 PLANO ESTRATÉGICO .....	63
4.2.1 MISSÃO DO NEGÓCIO .....	63
4.2.2 VISÃO DO NEGÓCIO .....	64
4.2.3 ANÁLISE S.W.O.T. ....	64
4.2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	64

4.2.5 OBJETIVOS E METAS .....	65
4.3 PLANO DE MARKETING .....	65
4.3.1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO .....	65
4.3.2 ANÁLISE DO SETOR E MERCADO .....	66
4.3.2.1 Tamanho e histórico do mercado .....	66
4.3.2.2. Distribuição das vendas por região .....	67
4.3.2.3. Como o consumidor brasileiro escolhe .....	68
4.3.2.4. Qual é o horário que o brasileiro mais sai para comer .....	69
4.3.2.5. O que o consumidor prefere .....	70
4.3.3 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA .....	71
4.3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	72
4.3.5 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	73
4.3.6 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO .....	73
4.3.7 FORMAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PREÇO .....	74
4.3.8 PROJEÇÃO DA DEMANDA DO PROJETO .....	75
4.4 PLANO OPERACIONAL .....	75
4.4.1 DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO .....	75
4.4.2. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO .....	76
4.4.2.1. Descrição detalhada do projeto .....	76
4.4.2.2. Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro .....	77
4.4.2.3. Tecnologia utilizada .....	78
4.4.2.4. Exigências regulatórias .....	78
4.5 PROCESSO PRODUTIVO .....	79
4.5.1. Fluxo de produção .....	79
4.5.2. Layout .....	80

4.5.3. Insumos e fornecedores.....	81
4.5.4. Pessoal e qualificação.....	82
4.5.5. Equipe gerencial.....	82
4.6 PLANO FINANCEIRO .....	83
4.6.1 Quadro de investimentos .....	83
4.6.2 Quadro de usos e fontes .....	84
4.6.3 Quadro de financiamento .....	84
4.6.4 Quadro de produção e vendas .....	85
4.6.5 Quadro de custos e despesas operacionais .....	85
4.6.6 Demonstrativo econômico projetado .....	87
4.6.7 Fluxo de caixa projetado .....	88
4.7 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS .....	89
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Planejar é algo extremamente necessário e aqueles que almejam entrar ou já fazem parte do mundo dos negócios devem perceber a ligação entre o sucesso do negócio com seu planejamento e gestão empresarial. Isso permite que estudos de viabilidade, previsões, melhores caminhos e estratégias sejam traçadas e para isso que é aplicado o plano de negócios.

Para se iniciar um negócio com vistas ao sucesso, é necessário fazer uma análise minuciosa do micro e macro ambiente, ou seja, todo o negócio, pois independente de qual seja sua natureza, sofre interferências de diversos tipos de variáveis. Portanto, todo e qualquer planejamento voltado ao entorno da empresa deve ser planejado para que assim estratégias de posicionamento e de gestão possam ser elaboradas para buscar o sucesso do projeto.

Um plano de negócios busca fazer exatamente isso, para assim maximizar as chances de sucesso e tentar prever os riscos da abertura de um novo negócio. Com isso, o objetivo deste trabalho será desenvolver um plano de negócios para abertura de um restaurante do tipo churrascaria na cidade de Rio do Sul – SC.

Com o levantamento das informações será possível definir as características gerais do negócio, como público alvo, mercado e linha de produtos. Identificar o investimento inicial, determinar a projeção de vendas para o período projetado, estimar o montante de custos e despesas necessárias. Também elaborar o plano operacional, desenvolver o plano mercadológico e verificar se há viabilidade econômico-financeira do projeto.

Para o desenvolvimento deste estudo, será abordado no capítulo 2 a revisão de literatura do estudo, a qual contemplará a visão de empreendedorismo, a estrutura de um plano de negócios, uma análise do mercado de restaurantes e aspectos populacionais, sociais e econômicos da região de Rio do Sul. O capítulo 3 explanará sobre os procedimentos metodológicos, que serão através de pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa. O capítulo 4 abordará inicialmente a caracterização do empreendimento, deixando claro do que se trata o projeto. A partir disso será analisado cada ponto correspondente ao plano de negócios que é dividido em plano estratégico,

plano mercadológico, plano operacional e plano financeiro. Por fim será feita a análise dos investimentos e conclusão do projeto.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

Instituições como o SEBRAE (2020) apontam que grande parte das empresas brasileiras “morrem” antes mesmo de completarem um ano de existência. Isto se deve ao fato de muitos proprietários não darem importância ao planejamento do seu negócio, na maioria das vezes possui uma boa ideia, mas acreditam que só isto basta e que não precisam de ajuda. Um Plano de Negócios bem estruturado junto a outros fatores aumenta as chances de sucesso de uma empresa, pois prevê possíveis riscos e ameaças e a prepara com uma estruturação que reduza a taxa de erros. O Plano de Negócio auxilia o empreendedor a encontrar o caminho correto, ou seja, o rumo que o mesmo deve tomar.

Segundo Rosa, (2013 p. 13) “Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.” As informações contidas são uma pré-visualização dos fatores que estarão relacionados ao negócio, pois desta forma é possível obter uma visão mais clara do que pode acontecer. É o planejamento documentado, reunindo todas as diretrizes, ameaças, oportunidades, variáveis, ideias, estratégias e viabilidade. Esse documento reúne o que o empreendedor deve conhecer antes de entrar em qualquer empreendimento.

De acordo com Dornelas, (2012, p. 96), “[...] muito do sucesso das MPEs em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática”.

Bernardi (2008) enfatiza que o Plano de Negócios não é garantia de sucesso, lucro ou longevidade, porém, as chances de acertos são maiores, o mesmo busca orientar o empreendedor e o ajudar reduzir os erros e decisões incorretas.

Quando um planejamento é feito, cria-se um controle, fazendo com que as atividades exercidas para se alcançar a meta sejam mais eficazes. Nesse contexto, para que seja possível confrontar as informações apontadas, destaca-se a importância da elaboração de um plano de negócio para analisar a viabilidade de um novo empreendimento. Considerando a contextualização apresentada surge a seguinte questão norteadora do problema: Existe a viabilidade da implantação de uma churrascaria na cidade de Rio do Sul - SC?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Com o constante aumento da competitividade entre as empresas se faz necessário cada vez mais planejar novos negócios para aumentar as chances de sucesso do mesmo. Isso acontece também no ramo de bares e restaurantes. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel 2021), há um aumento da alimentação fora de casa por parte do brasileiro que cresce cerca de 10% ao ano, o que indica um momento favorável para novos negócios nesse ramo.

O mercado de churrascaria também mostra-se promissor visto que uma pesquisa realizada pela Our World in Data (Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura 2021), coloca o Brasil em sexto lugar no ranking dos países que mais consomem carne no mundo.

Com o plano de negócio bem definido a empresa já começa com um diferencial em relação a concorrência, que muitas vezes não analisa as várias variáveis que um empreendimento deve atender. Um novo negócio também agrega valor a uma região ou cidade, pois por meio dele serão gerados novos empregos e impostos para o governo e esses deverão ser repassados em benefícios a população, contribuindo assim para o desenvolvimento social e econômico local.

Para o acadêmico a escolha do tema deu-se a partir do interesse em novos negócios e tudo que envolve o mundo do empreendedorismo, como criação e construção de marca, planejamento, estratégia e vendas, também para aplicar o conhecimento

teórico adquirido durante os anos de graduação, e, além disso, servir de requisito parcial para a colação de grau em bacharelado de administração.

Quanto a universidade o tema estudado poderá servir de base para futuras pesquisas no assunto, ficando disponível na sua base de dados. Também contribuirá para entusiastas de novos negócios que queiram se aprofundar no ramo ou descobrir algum tópico que pretendam mais informações.

Assim, este trabalho justifica-se pela necessidade de realizar o desenvolvimento de um plano de negócios para um novo empreendimento, bem como servir de referência para outros acadêmicos ou interessados no assunto que desejam aumentar seu conhecimento no tema.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Elaborar um plano de negócio para a abertura de uma churrascaria em Rio do Sul – SC.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir a caracterização do empreendimento;
- Elaborar o plano estratégico;
- Elaborar o plano mercadológico;
- Elaborar o plano operacional;
- Elaborar o plano financeiro;
- Analisar a viabilidade financeira do negócio.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para complementar este trabalho neste capítulo será desenvolvido a base teórica que abordará o que outros estudiosos da área pensam sobre os assuntos que serão tratados.

Para isso, a seguir serão apresentados alguns conceitos dos principais autores de livros e artigos relacionados sobre empreendedorismo, plano de negócio, mercado de restaurantes e aspectos gerais da região.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” – Jeffrey Timmons, (1990, apud DORNELAS; 2005, p. 17)

O empreendedorismo, para Fillion (2004, p.65) é entendido como “[...] o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade” e o empreendedor conceituado como “[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (SANTOS, PINHEIRO, 2017).

O empreendedor pode criar oportunidades, que são mais importantes que as ideias, oportunidades estas que são definidas por Dornelas como “ideias com potencial de retorno econômico, ou seja, são ideias que podem ser transformadas em produtos e/ou serviços que alguém vai querer adquirir.” (2017, p.02).

Empreender não significa criar o inexistente, pois segundo a ótica de Ortigara:

[...] mesmo que use elementos já conhecidos, como se identifica nas características do alquimista, o empreendedor, pela simples mudança de sua utilização, encontra novas maneiras de combinar e fazer surgir algo novo, ou pelo menos uma nova forma de realizar. (ORTIGARA, 2008, p.32).

Uma dúvida recorre a quem pensa em um empreendedor: “o que o levou a empreender?” Principalmente estes visionários mais antigos, que abriram seus próprios negócios recém saídos da universidade pelas décadas de 60, 70 e 80 onde segundo Dornelas (2005), um diploma universitário era um passaporte para um mercado de trabalho com ofertas de empregos atraentes, com salários extraordinários e planos de carreira muito interessantes. O próprio foco dos cursos universitários era voltado para esse intuito, ser um gestor de uma grande empresa regional, nacional ou multinacional e não com o foco na criação de novas organizações.

### **2.1.1 A importância do empreendedorismo**

O empreendedorismo é marcado pelo pioneirismo e pela inovação, pois no momento em que o indivíduo não manifesta uma destas características já não pode ser considerado empreendedor, por ter se acomodado a algo já existente, mesmo se tiver sido criado por ele. No empreendedor há algo de revolucionário, porque nas grandes inovações há também as grandes oposições devido às resistências ao novo e ao inédito; nas mudanças há o receio. (MARTES, 2010).

Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2000, p.13):

As teorias modernas que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores no mundo moderno apregoam que é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção. (Lodi, 2000, p.13)

Tupinambá (2008) ao comentar a obra “Psicologia do Empreendedor (The Psychology of Entrepreneurship)” dá destaque ao empreendedorismo sob a perspectiva da psicologia organizacional que o tem como objeto de estudo legítimo, no sentido de perceber o que as pessoas empreendedoras têm em comum que as move a enxergar oportunidades e dar origem a negócios inéditos e obter sucesso com eles. Nesse

aspecto, o “empreendedorismo é algo fundamentalmente pessoal – dependente de visão, intenção e trabalho para conceber e converter ideias de negócio em produtos e serviços de sucesso”. (Tupinambá, 2008, p. 165)

"Empreendedorismo e liderança" e "Educação e treinamento no âmbito do empreendedorismo", trazem, respectivamente, questões sobre coincidências dos conceitos de liderança e empreendedorismo: "Podem os fundadores das empresas se tornarem líderes empresariais? E da formação do empreendedor: "Pode-se ensinar o empreendedorismo?". É pertinente às atividades de determinados psicólogos contribuir para responder a perguntas acerca das relações entre ação empreendedora e de liderança, assim como a perguntas sobre a educação e treinamento de empreendedores. (TUPINAMBÁ, 2008. p. 166)

### **2.1.2 As oportunidades de negócios**

Os empreendedores por necessidade representam uma “parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho” (GEM. 2011, p. 89). Já os empreendedores por oportunidade formariam a parcela da população “envolvida com o empreendedorismo não por não ter outra opção de trabalho, e, sim, por ter identificado uma oportunidade de negócio que pretende perseguir” (GEM, 2011, p. 89). O empreendedor movido por oportunidade “é capaz de escolher um empreendimento dentre as opções possíveis de carreiras” (Reynolds, Bygrave, & Autio, 2002, p. 20). Segundo responsáveis pelo projeto, seria possível “classificar mais de 97% daqueles indivíduos ativamente envolvidos em alguma atividade empreendedora como empreendedores motivados por oportunidade ou por necessidade” (Reynolds et al., 2002, p. 20).

A maioria das empresas que nascem no Brasil concentra suas atividades nos serviços prestados aos consumidores. Esse dado foi constatado pelo GEM 2010. Destaca-se que o setor de serviços para as pequenas empresas é o que possui melhores oportunidades, no comércio, por exemplo, os pequenos negócios representam 98% dos estabelecimentos.

Ainda segundo o GEM 2010, no Brasil para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade. Este valor é semelhante à média dos países que participaram do estudo este ano, que foi de 2,2 empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade.

A maioria dos negócios abertos por necessidade, de acordo com Aidar (2007), são por falta de oportunidade no mercado. Em 2002, novas micro pequenas empresas representavam 99,2% das empresas formais no Brasil, empresas que surgem onde o ramo já está saturado, por ser facilitada a entrada no mercado, por necessitar menor valor de capital entre outros. Aidar (2007), afirma que isso afeta diretamente o equilíbrio do mercado, pois implica em menores rendimentos e maiores concorrências, o que aumenta consideravelmente o risco de falência.

Conforme Timmons (2004), produtos e serviços com diferencial, na forma de agir ou na maneira em que são prestados, que tenha uma real importância para o cliente, resolvendo problemas de forma nova, e mais eficaz, e que sejam proporcionais às capacidades, habilidades, experiências e conhecimentos dos empreendedores, são sólidos surgimentos de oportunidades. Para Aidar (2007), o desenvolvimento econômico é mantido por negócios inovadores, em produto e procedimento, com capacidade de crescimento e continuidade.

## **2.2 PLANO DE NEGÓCIO**

Nas palavras de Salim et al. (2005, p. 03) “O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las.”. Alinhado a esta definição, o mesmo autor complementa seu argumento de forma a dissertar que “Neste novo mundo de negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom plano de negócios.”

Ainda no entendimento de Salim et al (2003, p. 3) o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas

estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesa, receita e resultados financeiros.”

O planejamento é a criação de métodos para se chegar a um ponto. Em um negócio, seja ele inicial ou já estabelecido, ele vem para auxiliar e reger regras e assim chegar a um objetivo. Quando um planejamento é feito, cria-se um controle, fazendo com que as atividades exercidas para se alcançar a meta sejam mais eficazes. (DORNELAS, 2012).

Dornelas (2003, p. 95) ainda enfatiza que o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica “para o empreendedor expor sua ideia em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam, e principalmente que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.”

Segundo o Sebrae (2014), 55% dos empreendedores não elaboraram um Plano de Negócios, 46% das empresas não sabiam o número de clientes que possuíam, 39% não sabiam o capital de giro necessário para abrir a empresa e 38% não sabiam o número de concorrentes existentes no mercado.

### **2.2.1 Conceitos e aplicações**

Relacionando o conceito do tema plano de negócios, surge Bernardi (2014, p. 10) que enfatiza:

O desenvolvimento do plano de negócio conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio. Por essa análise, detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio. (BERNARDI, 2014, p. 10)

Já para Nakagawa (2011, p. 76) “A primeira função de um plano de negócio é ampliar (ou organizar) o aprendizado do empresário de primeira viagem”. Ainda para

Nakagawa (2011, p.79) “De certa forma, o plano de negócios é bastante subjetivo, pois o empreendedor deve aprender a analisar cada situação para desenvolver o plano do seu negócio que seja mais adequado, dentro das duas capacidades e para a sua necessidade”.

Sobre plano de negócio Dornelas (2014, p. 241) também complementa o seguinte:

O plano de negócios popularizou-se nos últimos anos como uma das principais ferramentas de gestão dos empreendedores, principalmente dos interessados em iniciar uma empresa. Por meio do plano de negócios, o empreendedor consegue ter uma visão mais clara do que será a empresa, do mercado e simular projeções de crescimento do negócio, bem como custos, despesas e potencial de lucratividade. (DORNELAS, 2014, p. 241)

As aplicações de um plano de negócios se definem, nas palavras de Bernardi (2014, p. 09) não só como a existência de uma única maneira de uso para um plano de negócio, mas sim que:

Existem várias razões para justificar o desenvolvimento de um plano de negócios profissional e competente, não somente iniciar um negócio, que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais aos desenvolvimentos do negócio. (BERNARDI, 2014, p. 09)

### **2.2.2 Estrutura do plano de negócios**

Existem vários modelos propostos para escrever um plano de negócios adequado. Filion e Dolabela (2000) apresentam um modelo com quatro partes:

1. Sumário executivo.
2. A empresa.
3. Plano de marketing.
4. Plano financeiro.

Neste modelo os autores acreditam que os tópicos devem ser completos, e em linguagem bastante simples.

Neste trabalho será seguida a estrutura básica de plano de negócios desenvolvida por Maschio (2010). E Maschio (2010, p.13) define que os projetos empresariais devem seguir a seguinte estrutura:

- Capa.
- Sumário.
- Sumário executivo.
- 1. Caracterização do empreendimento.
  - 1.1. Definição do negócio.
  - 1.2. Definição do projeto.
  - 1.3. Descrição da empresa.
  - 1.4. Qualificação dos sócios e administradores.
- 2. Plano estratégico.
  - 2.1. Missão do negócio.
  - 2.2. Visão do negócio.
  - 2.3. Análise S.W.O.T.
  - 2.4. Posicionamento estratégico.
- 3. Plano de Marketing.
  - 3.1. Descrição do produto.
  - 3.2. Análise do setor e mercado.
  - 3.3. Análise de atratividade da indústria.
  - 3.4. Análise da concorrência.
  - 3.5. Canais de comercialização.
  - 3.6. Estratégias de promoção.
  - 3.7. Formação e definição do preço.
  - 3.8. Projeção da demanda do projeto.
- 4. Plano operacional.
  - 4.1. Definição da localização.
  - 4.2. Implantação do projeto.
  - 4.3. Processo produtivo.
- 5. Plano financeiro.
  - 5.1. Quadro de investimentos.
  - 5.2. Quadro de usos e fontes.
  - 5.3. Quadro de financiamento.
  - 5.4. Quadro de premissas econômicas e financeiras.
  - 5.5. Quadro de produção e vendas.
  - 5.6. Quadro de custos e despesas operacionais.
  - 5.7. Demonstrativo econômico projetado.
  - 5.8. Fluxo de caixa projetado.
- 6. Análise de investimentos.
  - 6.1. Método Payback.
  - 6.2. Método VPL.
  - 6.3. Método TIR.
- Conclusão.

O presente plano de negócio será desenvolvido com base na estrutura proposta por Maschio (2010), porém conforme orientação do próprio autor, com adaptações à realidade do negócio proposto.

### **2.2.2.1 Capa**

Segundo Dornelas (2008, p. 97) “a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de forma enxuta e com as informações necessárias e pertinentes”.

Segundo Bernardi (2014, p.186) a capa do plano de negócios “É a parte mais visível, a embalagem [...]”. Essa afirmação vai de encontro com a definição de Maschio (2017, p. 14) “A primeira página do plano de negócio será a capa. Ela serve como elemento identificador e também como elemento promocional. Deverá guardar estrita ligação com o negócio que será desenvolvido, sem, no entanto, exagerar nos efeitos visuais [...]”.

Maschio (2017, p.14) ainda complementa que “Além do nome da organização que está desenvolvendo o projeto, outras informações também são necessárias, como data e local onde foi desenvolvido.”. O autor resume com as informações supracitadas que a capa deve ser desenvolvida utilizando a seguinte estrutura:

Nome da organização.  
Local de elaboração do projeto.  
Tipo de negócio, quando não for possível identificar pelo nome da organização.  
Data da elaboração.  
Telefone, e-mail ou site para contato.  
Logotipo da empresa. (MASCHIO, 2017 p. 14).

### **2.2.2.2 Sumário**

Maschio (2017, p. 14) ressalta que “o sumário do Plano de Negócios é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas.”

Dornelas (2008, p. 98) enfatiza que “quanto ao sumário, o mesmo deve conter o título e a página de cada seção do plano de negócios e seus principais assuntos.”

Ainda segundo Maschio (2017, p.14)

É comum o leitor de um projeto empresarial se interessar mais por uma ou outra seção do plano. Portanto, quanto mais fácil for a tarefa de se localizar a seção desejada, mais propenso ficará o leitor a ler com atenção o seu Plano de Negócios.

Para Maschio (2017, p. 14) “Um Plano de Negócios que contenha todas as seções pertinentes a um plano, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão para o leitor.”. O autor acrescenta e auxilia que para a elaboração de um plano de negócios, “Tenha sempre em mente que o Plano de Negócios é o cartão de visitas de sua organização. Então procure causar a melhor impressão possível.”.

### **2.2.2.3 Sumário Executivo**

De acordo com Bernardi (2006, p. 172), esta seção “é uma síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer uma visão geral e preliminar da natureza do negócio.”

No entendimento de Cecconello e Ajzental (2008, p. 282) “o sumário executivo deve proporcionar ao leitor a ideia do conjunto da obra e, principalmente, prender sua atenção e despertar a curiosidade para que leia o plano inteiro.”

Colaborando com o assunto, Dornelas (2008, p. 55), destaca que “esta seção, normalmente inclui as seguintes subseções: descrição da oportunidade, conceito do negócio, panorama do setor, mercado-alvo, vantagem competitiva, modelo do negócio e oferta.”

Maschio (2017, p. 14) sugere que o “O Sumário Executivo é a principal seção de seu projeto empresarial e deve expressar uma síntese do que será apresentado na

sequência, preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura com mais atenção e interesse.”. Esta afirmação vai de encontro com o pensamento de Salim et al. (2005, p. 40) que conceitua:

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual é a área do negócio, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em prazo estabelecido? Tudo isso sem explicar muitos detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve conter o sumário executivo.

A afirmação citada, vai de encontro com o que Maschio (2017. p 14) pensa representar bem um sumário executivo:

Para auxiliar na preparação do Sumário Executivo, procure responder às seguintes perguntas:  
 O quê? Ex.: Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é a sua empresa? Qual é seu produto/serviço?  
 Onde? Ex.: Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado/clientes?  
 Por quê? Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado (quando for o caso)?  
 Como? Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)?  
 Quanto? Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?  
 Quando? Ex.: Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

#### **2.2.2.4 Caracterização do empreendimento**

Dornelas ressalta que “trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios, mas que deve ser feita com muito cuidado para evitar excessos ou faltas” (DORNELAS, 2018, p. 130).

Segundo Maschio (2017, p. 16) “a caracterização do empreendimento compreende quatro itens básicos: a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição da empresa ou agente promotor do projeto e a qualificação dos sócios e administradores.”

Questões relativas a como, quando e por que a empresa foi fundada; por que produzir ou comercializar determinados produtos e serviços; qual o perfil de desenvolvimento da empresa nos últimos tempos e qual a projeção futura da empresa devem ser plenamente respondidas. (BIAGIO, BATOCCHIO, 2012 p. 19).

Maschio (2017, p.16) complementa que “A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo.”.

Antes de elaborar o Plano de Negócios, é necessário considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como vamos aproveitá-la. Ou seja, “trabalhar a oportunidade”. Conforme a visão própria de cada pessoa haverá oportunidades diferentes sendo identificadas. Aquele que já possui uma loja pensará numa filial; um médico pode olhar o mesmo cenário e ver possibilidade de abrir uma clínica; um construtor, de fazer empreendimentos imobiliários; um dono de padaria, de fazer uma padaria moderna dirigida para um mercado de classe média alta. Dessa forma, para visualizar novos negócios é importante a criação de cenários. (MASCHIO, 2017 p. 16).

Maschio (2017, p. 16) ainda sugere que quando há identificação de oportunidades de negócios, algumas questões críticas devem ser consideradas:

Existe uma necessidade/desejo claramente identificável no mercado?  
Existe um produto que poderá atender essa necessidade/desejo?  
Nós podemos identificar com clareza os clientes potenciais?  
É possível visualizar rentabilidade nesta atividade (lucro/investimento)?  
Há alguma restrição legal, ambiental, política, social que impeça a implantação desta atividade?

No que se refere a descrição do projeto, Maschio (2017 p. 17) disserta: “A definição do projeto envolve três etapas: tipo de projeto, impactos esperados na organização e tipos de investimentos.”

Quanto ao tipo, os projetos podem ser: de implantação, expansão, modernização, realocização e diversificação. Em casos específicos têm se ainda, os projetos que objetivam fusões, cisões ou redução de atividades, que exigem um grau de complexidade maior na análise e não será objetivo de estudo neste manual. (MASCHIO, 2017 p. 17).

Maschio (2017 p.17) disserta sobre os impactos esperados na organização:

Quando se planeja a implantação, ou qualquer outro tipo de projeto (quando a empresa já existe) a empresa objetiva a obtenção de lucro ou a sua ampliação, de forma que possa remunerar adequadamente os recursos investidos. Dessa forma, quando se elabora um projeto, busca-se obter o máximo de retorno dos investimentos, através de alguma ação gerencial: aumento das vendas, redução de custos, redução de despesas operacionais, ampliação da área de atuação, desenvolvimento do mercado externo, capacitação gerencial, entre outros. O projeto deverá descrever claramente quais os resultados esperados com o projeto.

Maschio (2017, p. 17) apresenta a seguinte definição para os tipos de investimentos:

Na descrição dos tipos de investimentos, adotasse a nomenclatura utilizada para descrever os ativos patrimoniais nas demonstrações contábeis: terrenos, construções, instalações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, equipamentos eletrônicos, treinamento, softwares, marcas e patentes, outros. Apesar de que a utilização de outras terminologias para apresentar as rubricas de investimento não estar incorreta, recomenda-se a utilização de nomenclatura contábil a fim de proporcionar uniformidade de redação entre o projeto e as demonstrações contábeis e financeiras.

Maschio (2017, p. 17) explica que “Nesta seção do plano você apresenta um breve resumo da organização e dos negócios, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento se for o caso”. Neste sentido o autor indica que algumas informações são relevantes para esta etapa, tais como:

- Nome da empresa, se já legalmente constituído, bem como a denominação social (nome de fantasia), quando houver.
- Forma jurídica da empresa (sociedade empresária, sociedade empresária limitada, sociedade anônima, entre outras).
- Tamanho da empresa, estabelecido em função do faturamento (atual ou projeto), indicando a fonte dos critérios (BNDES, SEBRAE, Fazenda Estadual, etc.).
- Setor econômico e segmento de mercado;
- Motivos da constituição (oportunidade, cenário);
- Data de constituição e entrada em operação;
- Histórico e evolução da empresa e dos negócios (para empresas já constituídas); para as empresas não constituídas ainda, citar o histórico dos sócios no negócio a ser desenvolvido pela empresa;
- Principais políticas e diretrizes utilizadas;
- Estrutura administrativa;
- Localização; caso possua mais de uma unidade de negócio, indicar qual (is) receberão os investimentos do projeto; (MASCHIO 2017, p.17.)

Maschio (2017 p. 18) indica que “A estrutura societária demonstra a forma como o capital da sociedade é constituído, tipos de cotas e ações, forma de integralização e participação dos sócios na administração da sociedade.”. O autor ainda complementa que “Quando for constituída sob a forma de sociedade anônima, deve-se indicar a forma como as ações serão comercializadas e seu tipo (nominal/preferencial).”.

Neste sentido, Biagio e Batocchio (2012, p.20) complementam que “É recomendável que a descrição dê ênfase à estrutura legal da empresa. Nessa parte, deve-se especificar a forma jurídica da empresa (capital por cotas limitadas, sociedade anônima, sociedade civil etc.).”.

Maschio (2017 p. 18) reforça a importância da descrição da estrutura da empresa, de maneira a afirmar que “Nesta seção é importante qualificar os sócios, descrevendo sua história, formação e motivação para participar do negócio.”. O autor ainda complementa que:

Itens básicos que devem estar contidos na qualificação dos dirigentes: nome completo; idade, estado civil, endereço; naturalidade; formação escolar; formação extra-escola; formação e experiência profissional; conhecimentos sobre a empresa; conhecimentos sobre o setor da empresa; relacionamento no mercado de atuação; atividade que desenvolve ou desenvolverá na nova atividade.

### 2.2.2.5 Plano estratégico

Para Maschio (2017 p. 20) “O plano estratégico compreende a definição dos meios e ações que serão utilizados pela organização para o alcance de seus objetivos, num horizonte de longo prazo, sendo atribuição específica dos principais dirigentes.”.

O autor também afirma que as principais etapas do planejamento estratégico, são:

Definição do negócio, missão e visão.  
 Diagnóstico estratégico.  
 Posicionamento estratégico  
 Definição dos objetivos e metas.  
 Definição das estratégias.  
 Plano de ações.

Com relação a missão, Maschio (2017) elucida que “trata de definir quais são as principais expectativas e interesses da empresa, ou seja, resumidamente, é a razão de ser da empresa.” Ainda salienta que na missão "devem aparecer três elementos básicos que são: diferencial, meio e propósito.”

Chiavenato (2005, p. 141) explica que “enquanto a missão se refere a essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino”.

Com relação a visão, Chiavenato (2005, p. 138-139) expõe que “é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo”.

Sobre a visão estratégica Maschio (2017, p. 20) explana que “refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta

ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Para Chiavenato (2005, p. 149) após “definida a missão organizacional, a visão de futuro, os valores fundamentais e os objetivos, o passo seguinte é definir a estratégia capaz de definir ao alcance do sucesso planejado”.

Segundo Maschio (2017) “o diagnóstico estratégico refere-se a análise dos ambientes internos e externos, identificando pontos fracos e fortes bem como as ameaças e oportunidades, sendo que a técnica mais utilizada para a realização deste diagnóstico em uma organização é a análise SWOT.”

A partir da análise SWOT deve-se observar o posicionamento estratégico da organização. Acerca deste assunto, Maschio (2017, p. 22) ressalta o seguinte:

Para obter sucesso nos negócios, cada organização precisa estabelecer uma vantagem competitiva, que pode ser alcançada de dois modos: diferenciando-se em relação aos demais competidores ou com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar. Tais estratégias são chamadas de genéricas, pois buscam o posicionamento geral da empresa, considerando a organização como um todo. Além delas, há ações específicas que as empresas podem adotar para atingir seus objetivos.

“Na elaboração do planejamento estratégico, uma das etapas mais importantes é a definição dos objetivos e metas da organização. São eles que irão permear todas as estratégias que a empresa adotará visando obter sucesso com seus negócios.” (MASCHIO, 2017 p. 24).

Para Maschio (2017, p. 24) “Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, que se pretende atingir (o que será alcançado; mas não estabelece como e quando será alcançado)”. O autor ainda complementa que:

A definição dos objetivos deverá estar diretamente relacionada com o diagnóstico estratégico, o posicionamento estratégico e os anseios dos investidores. A ausência desta análise pode levar ao estabelecimento de objetivos e metas inalcançáveis pela organização, frustrando os resultados esperados com os investimentos realizados pelos investidores.

Maschio (2017 p. 24) define que “Meta é a quantificação e o delineamento temporal dos objetivos; ou seja, define o quanto e quando deverá ser alcançado o objetivo.” O autor ainda complementa que:

Organização que não efetua o correto arranjo entre os objetivos e as metas, por vezes, nem definindo as metas; acabam por esvaziar os objetivos, dificultando medir o desempenho da organização e portanto avaliar os investimentos realizados.

“Depois de estabelecido os objetivos e as metas correspondentes, é necessário estabelecer as formas e mecanismos de alcançá-los.” (MASCHIO, 2017 p. 26).

Biagio e Batocchio (2012, p.90) pontuam que “Formular estratégias significa a empresa escolher a forma como irá atuar no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos.”.

Maschio (2017, p.26) define que “O alinhamento das estratégias com os objetivos é fator fundamental no sucesso do negócio.”. O autor ainda complementa que “Os investidores de um modo geral buscam maximizar seus investimentos, e quando não há alinhamento de objetivos, metas e estratégias, o resultado da organização fica aquém de sua capacidade.”.

Para Maschio (2017, p. 27) “O plano de ação está relacionado com a implementação das estratégias da organização. Basicamente envolve a definição dos recursos e a atribuição das responsabilidades respectivas.”.

O autor ainda disserta que “A empresa tem quatro tipos de recursos: capital, pessoas, materiais e tecnologia (equipamentos e técnicas).”. Maschio (2017, p. 27” ainda complementa que “A distribuição desses recursos, observadas as capacidades e limitações da organização, a cada membro da organização é que determinada a essência do plano de ação.”. Alinhado a estas afirmações, Maschio (2017, p. 27) define:

O plano de ação trata de “desdobrar” o plano estratégico com a finalidade de se definir (1) as metas de curto e médio prazos, (2) as ações necessárias para que

as mesmas possam ser atingidas, (3) os responsáveis pelo desencadeamento das ações e, (4) os recursos e o apoio necessários para que ditas ações possam ser levadas a cabo. O desenvolvimento deste processo deve ocorrer de forma dinâmica e sob a ótica do reexame, onde a ocorrência de um feedback constante permita a sua flexibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico exige que cada uma de suas etapas seja objeto de constante reavaliação.

### 2.2.2.6 Plano de marketing

“O plano de marketing compreende a seção do plano de negócios que deverá descrever qual o produto que a empresa pretende comercializar, em que mercado pretende atuar, quem são seus competidores e quais as estratégias mercadológicas a serem utilizadas.”. (MASCHIO, 2017 p. 28).

O autor supracitado ainda, define em relação ao plano mercadológico sua estrutura, sendo esta:

Estrutura do Plano mercadológico: descrição do produto; análise do setor e mercado; análise da atratividade da indústria; análise da concorrência; canais de comercialização; estratégias de promoção; formação e definição de preço; projeção da demanda do projeto. (MASCHIO, 2017 p. 28)

Para Dornelas et al (2008, p.75) “Esta é a seção para você se mostrar apaixonado e vender sua visão. Use tanto dados racionais quanto apelos emocionais que respaldam sua história.”.

Ainda Dornelas (2008, p.75) pontua que “Sua vantagem competitiva deve ser clara e enfaticamente identificada nesta seção. Com base na sua análise competitiva, porque seu produto é melhor, mais barato e/ou mais rápido que aqueles aos quais o consumidor atualmente tem acesso?”.

Para Cobra o plano de marketing constitui uma importante tarefa de alocação de recursos e formulação de estratégias em função dos objetivos empresariais e de marketing. O plano é elaborado através de uma organização de todas as ações que a empresa pretende para atingir os objetivos, sempre analisando as oportunidades de mercado (COBRA, 1993).

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 189) enfatizam “que muitas empresas desenvolvem o produto, mas esquecem do plano de marketing que colocará o produto no mercado”. E muitas atividades de marketing devem ocorrer mesmo antes de um produto ser produzido e estar pronto para a distribuição e venda, pois ele já definiria o mercado-alvo, o interesse ou não dos consumidores pelo produto a ser fabricado, a previsão das vendas, entre outros detalhes importantes que devem ser analisados antes da fabricação do produto.

### **2.2.2.7 Plano operacional**

“Esta seção do plano de negócios está relacionada à forma de operação da empresa, desde a forma como a administração gerencia o negócio até como os produtos ou serviços são executados, distribuídos e controlados.”. (BIAGIO, BATOCCHIO, 2012 p. 169).

Para Maschio (2017, p. 49) o plano operacional de um plano de negócios é composto pela definição do local, implantação do projeto e processo produtivo.

Maschio (2017 p.49) ainda comenta que “A localização da empresa refere-se ao local escolhido para as instalações da empresa, seja fábrica, oficina, loja ou escritório de serviços.”. Maschio (2017, p. 49) ainda complementa que “A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial.”. No que se refere ao local ideal para implantação de uma empresa, o autor pontua:

Basicamente, três fatores determinam a localização de um empreendimento: A proximidade de fontes de matéria-prima; A proximidade de oferta de mão de obra; A proximidade de mercado consumidor. O que deve determinar a escolha do local, é a estrutura de custos envolvidos. A localização ideal é aquela em que todos os fatores citados anteriormente – ou quase todos – são satisfeitos total ou parcialmente. Muitas vezes, pode existir um fator predominante ao qual os demais estão subordinados, como geralmente acontece com a proximidade de matérias-primas ou disponibilidade de mão de obra. Em uma indústria de papel, a disponibilidade de eletricidade, a facilidade de transporte pesado e a proximidade das matérias-primas constituem os três fatores de localização predominantes. Os fatores de localização devem ser avaliados objetivamente para que se pondere sobre o local em que a empresa será instalada. (MASCHIO, 2017 p.49)

Para a implantação do projeto, Maschio (2017, p. 50) destaca “Na fase da caracterização do empreendimento descreveu-se genericamente o tipo de projeto e os investimentos necessários.”. O autor ainda complementa que “ Esta seção visa ampliar essa descrição, incluindo a justificativa para sua implantação, escolha dos investimentos e o momento temporal.”. Esta etapa do plano operacional também conta com a elaboração do quadro de investimentos fixos, que segundo Maschio (2017, p. 51):

Este item deverá contemplar todos os investimentos fixos necessários para que o projeto possa ser alavancado. Deverá ser agrupado por tipo de investimento (construção civil, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, outros); discriminado o bem, características técnicas e quantidade necessária.

#### **2.2.2.8 Plano financeiro**

Biagio e Batocchio (2012 p. 202) dissertam sobre o tema, proporcionando a definição de que:

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, quando bem preparado e fundamentado, transmitirá uma imagem futura de estabilidade e de ganhos digna de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio.

No que se refere ao quadro de investimentos, Maschio (2017, p. 60) “Este quadro apresenta o resumo dos investimentos do empreendimento, sendo dividido em investimentos fixos e investimentos em giro.”. O autor ainda complementa que “Os investimentos fixos representam os bens destinados à composição do ativo imobilizado e seus valores advém do quadro “investimentos fixos” descritos no capítulo do Plano Operacional.”

Figura 1 - Investimentos do projeto

DESCRIÇÃO	REF.	TOTAL
<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>		
Projetos		
Terrenos		
Obras civis		
Máquinas e equipamentos		
Móveis e utensílios		
Equipamentos informática		
Veículos		
Despesas pré-operacionais		
Outros		
<b>INVESTIMENTOS EM GIRO</b> dias		
Caixa mínimo		
Financiamento clientes		
Estoques		
(-) fornecedores		
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>		

Fonte: Maschio (2017, p. 60)

Para Maschio (2017, p. 60) “O quadro de usos e fontes retrata a aplicação e as origens dos recursos destinados ao projeto, dando o dimensionamento temporal de cada rubrica de investimento.”. O autor complementa que “Os dados referentes às aplicações de recursos advêm do “cronograma físico e financeiro” descritos no Plano Operacional.”. Portanto, para Maschio (2017, p. 60) “Os dados referentes às origens dependem dos recursos disponibilizados pelos sócios para o projeto e de sua política de captação.”.

Figura 2 - Usos e fontes

QUADRO DE USOS E FONTES						
DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO			
			etapa 1	etapa 2	etapa 3	etapa 4
<b>USOS</b>						
Projetos						
Terrenos						
Obras civis						
Máquinas e equipamentos						
Móveis e utensílios						
Equipamentos informática						
Veículos						
Despesas pré-operacionais						
Outros						
Investimentos em giro						
<b>FONTES</b>						
Recursos próprios						
Financiamentos bancários						
Outras fontes						

Fonte: Maschio (2017, p. 61)

No que se refere ao quadro de financiamentos, Maschio (2017, p. 61) descreve: "O quadro de financiamento demonstra o valor obtido com terceiros e seu impacto no processo. Para isso é necessário calcular os custos decorrentes da operação.". O autor ainda complementa que:

Para elaborar o quadro de financiamento é necessário conhecer cinco informações básicas: valor da operação, taxa de juros aplicada, prazo de amortização e carência, periodicidade das amortizações e método de amortização. Quando o projeto contempla mais de uma fonte de financiamento, deve-se elaborar um quadro para cada fonte.

Figura 3 - Financiamentos

QUADRO DE FINANCIAMENTO BANCÁRIO						
PREMISSAS DA OPERAÇÃO		PERÍODO	SDO DEV	PREST	AMORT	JUROS
Prazo total	anos	0				
Carência	anos	1				
Taxa de juros	ao ano	2				
Método		3				
		4				
		5				
		6				
		7				
		8				
		9				
		10				
		SOMA				

Fonte: Maschio (2017, p. 61)

No que se refere ao quadro de produção e vendas, Maschio (2017, p. 62) afirma que “Este quadro é dividido em quatro partes: capacidade produtiva, utilização, volume de vendas e receita operacional.”. O autor ainda complementa que:

A capacidade produtiva é representada em volume (unidades de produção) e é calculada com base na estrutura operacional do projeto. A utilização da capacidade produtiva é expressa em percentuais sobre a capacidade produtiva e é calculada com base na demanda estimada em cada fase do projeto. O volume de vendas é expresso em unidades de produção e o resultado da capacidade produtiva versus a sua utilização. A receita operacional é expressa em unidades monetárias do projeto e é calculada com base no volume de vendas e o preço de cada produto.

Figura 4 - Produção e vendas

QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
<b>CAPACIDADE PRODUTIVA</b>	<b>unid prod</b>						
Prod A:							
Prod B:							
<b>UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA</b>							
Prod A:							
Prod B:							
<b>VOLUME DE VENDAS (produção)</b>	<b>unid prod</b>						
Prod A:							
Prod B:							
<b>RECEITA OPERACIONAL (vendas)</b>	<b>preço R\$</b>						
Prod A:							
Prod A:							

Fonte: Maschio (2017, p. 62)

Para Maschio (2017, p. 62) o quadro de custos e despesas operacionais “Deve demonstrar os gastos das empresas, que estão divididos em três categorias: custos operacionais, despesas operacionais e impostos sobre as vendas.”. O autor ainda explica que:

Os custos operacionais podem contemplar os custos de fabricação, custo de aquisição de mercadorias ou ainda o custo de prestação de um serviço. Seus principais elementos são geralmente classificados em: insumos (mercadorias), pessoal e encargos, energia, custos indiretos de fabricação e depreciações.

As despesas operacionais contemplam os gastos comerciais, administrativos e financeiros. Ainda que alguns autores julguem os gastos financeiros como não operacionais, para fins de projeção preferimos incluí-los nas despesas operacionais. As principais rubricas são: remuneração de dirigente (pró-labore), pessoal e encargos, comunicação, energia, manutenções, material de limpeza e consumo, seguros, fretes, comissões, fretes, outras despesas e depreciações. As despesas financeiras geralmente contemplam os gastos com financiamentos, encargos sobre movimentação financeira como o IOF e a CPMF, além de tarifas bancárias.

Os impostos sobre vendas contemplam os tributos que incidem diretamente sobre o valor da receita, como o ICMS, PIS e COFINS. Em empresas industriais há ainda a incidência de IPI e nas empresas prestadoras de serviços o ISS. Caso a empresa seja optante do regime de tributação simplificada, como o caso do SIMPLES, deverá adequar os cálculos e o quadro de projeção dos gastos. Nesta fase recomenda-se consultar um profissional contabilista, para verificar o melhor regime de tributação a ser aplicado ao projeto.

Figura 5 - Custos e despesas operacionais

QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS								
DESCRIÇÃO	V/F	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
<b>CUSTO PRODUTOS VENDIDOS</b>								
Insumos								
Pessoal								
Outros custos								
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>								
<b>DESPESAS COMERCIAIS</b>								
Comissão sobre vendas								
Despesas com pessoal								
Fretes sobre vendas								
Outras despesas comerciais								
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>								
Pró-labore								
Pessoal								
encargos s/pess. adm.								
Energia/água								
Comunicações								
Manutenções								
Informática								
Limpeza e consumo								
Outras desp. administrativas								
Depreciação								
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>								
Encargos sobre financiamento								
Tarifas bancárias								
cpmf								
<b>IMPOSTOS SOBRE VENDAS</b>								
ICMS								
Cofins								
Pis								

Fonte: Maschio (2017, p. 63)

Para Maschio (2017 p. 64) “O demonstrativo do resultado econômico – DRE, reflete os valores já apurados nos quadros anteriores, cabendo tão somente transcrevê-los.”. O autor complementa que “Quando a rubrica “imposto de renda e contribuição social sobre o lucro, deve-se verificar a legislação específica para cada projeto.”.

Figura 6 - Demonstrativo do resultado econômico

DEMONSTRATIVO ECONÔMICO PROJETADO						
DESCRIÇÃO	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA						
(-) Impostos sobre vendas						
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA						
(-) Custo dos produtos vendidos						
(=) RESULTADO BRUTO						
(-) Despesas operacionais						
RESULTADO OPERACIONAL						
(-) Imposto de renda e contr. social s/lucro						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO						
(-) Participação nos resultados						
RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTADOS						

Fonte: Maschio (2017, p. 64)

Conforme Maschio (2017, p. 64) “O fluxo de caixa é o principal demonstrativo financeiro de qualquer projeto, pois representa as entradas e saídas de recursos financeiros.”. O autor complementa: "Com base neste demonstrativo são calculados os indicadores de retorno de investimento, quando se trata de projetos empresariais.”. O autor ainda disserta:

O quadro é dividido em três partes: fluxo operacional, fluxo financeiro e fluxo de investimentos. O fluxo operacional retrata-se o resultado financeiro operacional e contempla a entrada e saída de recursos destinados à atividade da empresa. O fluxo financeiro retrata as entradas e saídas de fundos, representadas pelas entradas de financiamento e capitais próprios e pelas saídas de amortizações de financiamentos e os encargos deles decorrentes.

Figura 7 - Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>							
Receitas							
(-) custos e despesas							
EBIT							
(+) depreciação							
EBITDA							
(-) pagamento de IR e CSL							
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>							
(-) despesas financeiras							
(-) amortização de empréstimos							
(+) financiamentos							
(+) ingresso de capital próprio							
<b>FLUXO DE INVESTIMENTOS</b>							
(-) adições ao ativo permanente							
(+) venda de ativo permanente							
<b>FLUXO CAIXA DO PERÍODO</b>							
(+) Saldo inicial							
(+/-) Necessidade de caixa/pgto necess. caixa							
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>							

Fonte: Maschio (2017, p. 64)

### 2.2.3 Análise de investimentos

Maschio (2017) explica que “os critérios quantitativos de análise de investimentos envolvem critérios financeiros e econômicos, na qual busca-se a alternativa mais viável quanto ao lucro e geração de caixa.”

Para Buarque (1991, p. 29) “o objetivo da etapa de investimentos é determinar as necessidades de recursos financeiros para executar o projeto, pô-lo em marcha e garantir o seu funcionamento inicial”.

Segundo Maschio (2017, p. 65) “sob a ênfase econômico-financeira, a avaliação dos investimentos é um dos pontos mais importantes do projeto empresarial.”

Maschio (2017, p. 65) ainda destaca que “ainda que o projeto apresente viabilidade administrativa, mercadológica e operacional, a viabilidade financeira é fundamental para a tomada de decisão de implantação ou não do empreendimento”.

Segundo Maschio (2017, p. 65), há outras questões relevantes que devem ser observadas:

Contudo, normalmente, apenas algumas relações selecionadas fornecem a informação de que o analista realmente precisa para obter um entendimento útil e para apoiar decisões. Por definição, um índice pode relacionar uma grandeza a outra qualquer, mas as escolhas são limitadas apenas pela imaginação. Para serem funcionais, devem ser entendidos tanto o significado como as limitações do índice escolhido. Antes de começar qualquer tarefa, portanto, o analista deve definir os seguintes elementos: o ponto de vista adotado, os objetivos da análise e os padrões potenciais de comparação.

### **2.2.3.1 Prazo de Retorno (Payback)**

Segundo Souza & Clemente (2004, p. 91) “o Payback nada mais é do que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido”. Souza & Clemente (2004, p. 93) destacam ainda que “o risco do projeto aumenta à medida que o Payback se aproxima do final do horizonte de planejamento”.

Maschio (2017, p. 68) define o Payback como sendo o “prazo de recuperação dos investimentos em um projeto. Originalmente, é apurado “somando-se” os valores até o montante dos investimentos se anular com o montante dos lucros gerados;”. O autor ainda indica que:

Existem duas formas de efetuar o cálculo do payback. A primeira denominada de “payback original” não considera o custo do dinheiro no tempo, e é obtida a partir da diferença entre o montante dos investimentos e o montante dos fluxos de caixa dos períodos. O período em que a montante dos investimentos for totalmente recuperada considera-se como o período de retorno do investimento. A segunda forma é denominada “payback descontado”, cujo procedimento é semelhante ao “original”, só que baseada em valores presentes, ou seja, os valores são trazidos em moeda do período zero pela Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Com relação a TMA Maschio (2017, p. 60) explica que “é uma taxa determinada para cada projeto, e é a taxa mínima aceitável pelos investidores para o projeto, sendo que a mesma deve ser o mínimo do custo do capital do projeto.”

### **2.2.3.3 Valor Presente Líquido (VPL)**

Para Maschio (2017, p. 68) o valor presente líquido é o “método de avaliação de investimento que consiste em obter o valor líquido dos fluxos de caixa traduzidos a valor presente considerando-se uma taxa de retorno;”. O autor complementa que:

O próximo a ser calculado é o VPL (Valor Presente Líquido) que é um dos instrumentos mais utilizados para se avaliar propostas de investimentos de capital; reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto, denominada TMA.

Segundo Maschio (2017, p. 71) “para trazer a valor presente cada um dos valores do fluxo de caixa, utiliza-se a tradicional fórmula de juros compostos e em seguida soma-se os valores”, conforme demonstrado a seguir.

Figura 8 - VPL

$$\begin{aligned} \text{VPL} &= \frac{\text{FC}_0}{(1+i)^0} + \frac{\text{FC}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FC}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FC}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FC}_4}{(1+i)^4} + \frac{\text{FC}_5}{(1+i)^5} \\ \text{VPL} &= \frac{-25000}{1,15^0} + \frac{12000}{1,15^1} + \frac{11000}{1,15^2} + \frac{10000}{1,15^3} + \frac{9000}{1,15^4} + \frac{24000}{1,15^5} \\ \text{VPL} &= -25000 + 10435 + 8318 + 6575 + 5146 + 11932 \\ \text{VPL} &= 17.406 \end{aligned}$$

Fonte: Maschio (2017, p. 71)

### 2.2.3.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Maschio (2017, p. 68) apresenta a TIR como algo que “Representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero;”. O autor ainda indica:

Uma vez determinado o VPL, pode-se calcular o valor da TIR, que significa a taxa de retorno do investimento. No entanto, o cálculo da TIR é bastante difícil manualmente, pois utiliza função polinomial maior de grandeza dois. Por isso, recomenda-se proceder ao cálculo através de calculadora financeira (tipo HP 12C) ou por planilha eletrônica (tipo Excel).

Basicamente, a fórmula para cálculo da TIR pode ser descrita da forma ilustrada na figura 1:

Figura 9 - Fórmula taxa interna de retorno (TIR)

$$\text{TIR: } \sum_{t=0}^t \frac{R_t - D_t}{(1 + \text{TIR})^t} + \frac{S_t}{(1 + \text{TIR})^t} = I_0$$

Fonte - Martins (2002)

Considera-se para a fórmula os seguintes dados: t – é a quantidade de período de tempos; TIR – Taxa Interna de Retorno ou juros (i); RT – Receitas Líquidas em cada momento do projeto e; DT – Custos Líquidos no mesmo período.

#### 2.2.4 Pesquisa de mercado

Segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP) a pesquisa de mercado pode ser definida como:

“A coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas”. (ANEP, 2015)

Kotler (2000) descreve que as pesquisas de mercado podem acontecer por meio de grupo de foco, pesquisa por observação, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental, tendo como instrumentos o questionário e os instrumentos mecânicos.

Para Izuno (apud MATTAR, 2005, p. 2), “A pesquisa de mercado originou-se e se desenvolveu nos Estados Unidos da América (EUA) a partir de 1910 obtendo destaque nas décadas de 50 e 60 sendo até hoje o país que mais investe em pesquisas”. Segundo Bacha (1998, p. 36):

No Brasil seu desenvolvimento deve ser integrado à história da economia brasileira, em particular ao desenvolvimento da indústria e ao desenvolvimento da publicidade e da mídia, onde a necessidade de pesquisa foi primeiro sentida. Nesta primeira fase, a clientela de pesquisa se restringia quase que às empresas internacionais, que seguiam orientação de suas matrizes.

Segundo o IBOPE (2007, p. 1):

A pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Além de permitir o teste de novas hipóteses, conceitos ou produtos, a pesquisa de mercado auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados.

Segundo Brustolin (2007, p. 1), diretor da Insights Manalais:

[...] os investimentos em pesquisa de mercado nos Estados Unidos são dezenas de vezes maiores que no Brasil. Nos últimos anos os investimentos têm crescido em nosso País, puxados quase que exclusivamente pelas grandes empresas nacionais e multinacionais. Para se ter uma ideia, os investimentos mundiais em pesquisa de mercado chegam à casa dos US\$ 23 bilhões. Desse total os cinco maiores investidores são, respectivamente, os Estados Unidos, o Reino Unido, a França, a Alemanha e o Japão. Por outro lado no Brasil os investimentos são da ordem de US\$ 250 milhões. Todos esses números demonstram o quanto estamos atrasados no uso desta importante ferramenta, e as diferenças são ainda mais gritantes quando os comparamos com os investimentos aplicados em

pesquisa na América do Norte (US\$ 8,3 bilhões), que equivalem ao tamanho do nosso mercado publicitário.

## **2.3 MERCADO DE BARES E RESTAURANTES**

Neste capítulo vamos falar sobre o mercado de bares e restaurantes trazendo as suas características e conceitos, tamanho de mercado, e perspectivas para os mesmos.

### **2.3.1 Conceitos sobre o mercado de bares e restaurantes**

Segundo o Diário do Comércio (2017)

Um restaurante é um local destinado ao preparo e comércio de refeições, podendo também ter bebidas alcoólicas e não alcoólicas. De um modo geral, possui um salão e uma cozinha, havendo diferenciações na forma de servir, preparar a comida e atender.

A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. É uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhadas pelo surgimento de outros serviços, como a venda de comida congelada, entrega de pizzas em domicílio e lavanderias de auto-serviço.

Restaurante self-service é um modelo onde os alimentos são disponibilizados aos consumidores em balcões self-service (decorados, organizados e atrativos), onde ele mesmo se serve na quantidade desejada. Pode ser cobrado por peso ou por refeição.

Maricato (2004, p. 14) destaca que “os bares, restaurantes e similares estão entre os empreendimentos mais numerosos, em meio aos 3 milhões de micro e pequenas empresas do Brasil, muitas das quais funcionam informalmente”.

### 2.3.2 Características do mercado de bares e restaurantes

Segundo a ABRASEL (2012),

as empresas do setor não podem mais oferecer apenas alimentos, é essencial que elas ofereçam e tragam à mesa o impensável e superem as expectativas dos clientes. Para isso, são necessários criatividade e esforço para garantir a qualidade do atendimento e superar as expectativas do cliente, já que a percepção de qualidade não está apenas no produto tangível, mas sim na reação do cliente a uma experiência de atendimento.

Ainda segundo a Abrasel (2012)

O setor não só é um dos que mais emprega no país como tem um enorme potencial na geração de mais postos de trabalho, principalmente no que se refere às oportunidades de primeiro emprego e à absorção de mão-de-obra não especializada – sobretudo com a regulamentação do trabalho intermitente, em 2017. Além disso, o setor se mostra um apoiador da diversidade, onde 63% das vagas são ocupadas por mulheres. Outro ponto a se destacar é que negros/pardos são 40,7% da força de trabalho formal e 65,7% entre os informais do setor.

A tabela a seguir demonstra outras características desse mercado e setor e seus impactos na economia brasileira:

Figura 10 - Impacto do setor de alimentação na economia brasileira



Fonte: BuyCo. (2019)

### 2.3.3 Perspectivas do mercado de bares e restaurantes

Segundo a Abrasel, (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2022)

o setor registrou um saldo de mais de 1 milhão de novos empregos entre o primeiro trimestre de 2021 e o primeiro trimestre de 2022. E, com a criação de mais de 600 mil novos estabelecimentos em 2021, há em 2022 cerca de 1,2 milhão de negócios no setor, sendo mais de 85% do setor formado por microempresas.

Bahl (2003) apresenta algumas tendências para o setor de restaurantes como aumento das cadeias de fast-food, maior consumo de alimentos prontos ou semiprontos, maior preocupação em identificar os ingredientes dos alimentos e maior popularização dos restaurantes temáticos.

O setor de bares, restaurantes e lanchonetes passa por um momento de muitas oportunidades no Brasil, devido ao crescimento do mercado, do poder aquisitivo da população e do aparecimento de um novo consumidor que busca experiências e não apenas a alimentação em si.

O setor de serviços de alimentação, que inclui os bares e restaurantes, cresceu em média 11% ao ano de 2009 a 2019, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2020), que levanta os dados junto aos fornecedores de food service.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2012), esse crescimento se deve à melhoria das condições de vida da classe C, onde se estima que cada indivíduo gasta em média 25% de seus rendimentos com alimentação fora do lar.

Segundo o Diário do Comércio (2019) - 70% dos brasileiros querem alimentos adaptados às suas necessidades próprias. Com foco em saudabilidade, 67% preferem não comprometer o sabor de seus alimentos, mas sim diminuir porções, enquanto 69% optam por produtos denominados mais saudáveis, para não reduzir o consumo. Nesta tendência, as principais preocupações na formulação dos produtos são açúcar (41%), calorias (39%) e gordura (35%).

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020), a estimativa é que o faturamento de 2021 seja de até R\$ 215 bilhões no setor.

## **2.4 ASPECTOS GERAIS DA REGIÃO DE RIO DO SUL**

Como o empreendimento deste Plano de Negócios estará localizado na cidade de Rio do Sul – SC faz-se necessário conhecer a sua região, através dos aspectos populacionais, aspectos mercadológicos e seus dados sociais e econômicos.

Para isso será utilizado o caderno de desenvolvimento realizado pelo Sebrae para cidade de Rio do Sul para retirar informações e dados pertinentes a esta pesquisa. Além disso, o site do IBGE também será utilizado junto com o site do Sebrae e Amavi.

Um dos municípios integrantes do Vale do Itajaí, Rio do Sul tem como destaque econômico o setor de serviços. Ocupando uma extensão territorial superior a 260 Km<sup>2</sup> e distante cerca de 188 Km da capital, Florianópolis, o município abriga em sua maior parcela microempresas que fazem girar a economia. A indústria é o principal setor responsável pela manutenção da empregabilidade da população local.

Rio do Sul é ponto de encontro das culturas alemã e italiana. O legado de seus colonizadores disputa, junto com as belezas naturais da região, a atenção dos turistas que visitam o município. Situado entre a Serra do Mar e a Serra Geral, possui paredões de cachoeiras, rios e montanhas que podem ser explorados de bicicleta ou a pé, e servem ainda de cenário para esportes como voo livre e canyoning. Outro destaque é a boa oferta de indústrias e confecções de jeans.

A tabela a seguir mostra os aspectos gerais e históricos segundo o Sebrae.

Figura 11 - Aspectos gerais e históricos

<b>Aspectos gerais e históricos</b>	
<i>Localização - Mesorregião IBGE</i>	Vale do Itajaí
<i>Coordenadoria Regional do SEBRAE/SC</i>	Vale do Itajaí
<i>Secretaria de Desenvolvimento Regional de SC</i>	SDR-Rio do Sul
<i>Área territorial (km<sup>2</sup>)</i>	260,97
<i>Estimativa Populacional de 2018</i>	70.100
<i>Data de fundação</i>	15/04/1930

Fonte: IBGE, TRE, FECAM, Sebrae

A colonização de Rio do Sul iniciou-se com as picadas abertas pelo engenheiro Emilio Odebrecht para a construção da estrada Blumenau/Curitibanos, e recebeu novo impulso com a chegada de Francisco Frankenberger, em 1892. Chamada inicialmente

de Bela Aliança, a localidade emancipou-se em 1912 e transformou-se em município em 1930, desmembrando-se de Blumenau.

Figura 12 - Localização do município em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pelo SEBRAE/SC

#### 2.4.1 Aspectos populacionais

Pelo Censo do IBGE, a população economicamente ativa englobava cerca de 59% dos moradores do município. Em se considerando a população total, a comparação entre o último censo e a estimativa de 2018, divulgada pelo IBGE, aponta para um crescimento populacional de 14,5%.

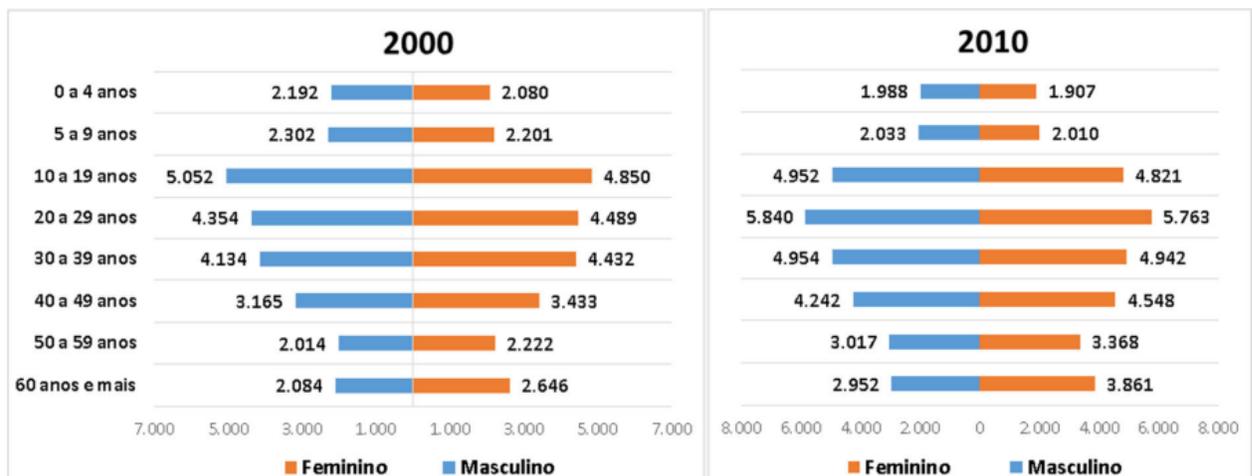
Figura 13 - Aspectos populacionais

Aspectos populacionais		
<i>Densidade demográfica 2018</i>	268,61 (hab/km <sup>2</sup> )	
<i>População (Censo 2010)</i>	61.198	
<i>Estimativa populacional 2018</i>	70.100	
<i>Taxa de crescimento médio anual (2000-2010)</i>	1,71%	55 <sup>º</sup> ranking estadual
<i>População economicamente ativa</i>	27.158 (2000)   36.038 (2010)	
<i>PEA 2010 (%)</i>	58,9%	

Fonte: IBGE (2018)

A pirâmide etária segue a tendência nacional e estadual, apontando para o envelhecimento da população local. O número de habitantes com 50 anos ou mais cresceu mais de 47% entre 2000 e 2010. Já a população mais jovem, de até 9 anos, diminuiu cerca de 10%.

Figura 14 - Pirâmide etária



Fonte: IBGE (2010)

## 2.4.2 Aspectos sociais e econômicos

No quadro a seguir, estão presentes os principais dados considerados para traçar o perfil social do país, dos estados e dos municípios. Através do índice de Gini, indicador usado para medir o grau de concentração de renda em determinada região, percebe-se importante diminuição na desigualdade, sendo o município o 159º em incidência de pobreza, entre os 295 municípios catarinenses. Rio do Sul é um dos municípios catarinenses com mais elevada esperança de vida ao nascer, superando os 78 anos. A taxa de mortalidade infantil diminuiu consideravelmente.

Figura 15 - Aspectos sociais

<b>Aspectos sociais</b>		
<i>Índice de Gini</i>	0,5170 (2000)	0,4644 (2010)
<i>Incidência de pobreza %   colocação estadual (2010)</i>	0,61	159º
<i>Esperança de vida ao nascer   Colocação estadual (2010)</i>	78,61	3º
<i>Taxa Mortalidade Infantil</i>	14,1 (2010)	5,8 (2014)

Fonte: IPC – Maps/ PNUD/ IBGE/ Ministério da Saúde

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é utilizado no relatório anual do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e também por outras entidades e empresas com vistas a ampliar as análises sobre determinada população para além de referenciais exclusivamente econômicos. Neste sentido, o índice é composto por três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. Santa Catarina, pelo levantamento de 2010, ocupa a 3ª posição no ranking nacional, com um IDH médio de 0,774, enquanto Rio do Sul atinge um IDH médio de 0,802. Na tabela, o indicador aparece mapeado, também, por critérios de longevidade e educação levantados no município.

Figura 16 - IDH Municipal (Educação, Longevidade e Renda) com colocação estadual

Renda 2010	Longevidade 2010	Educação 2010	IDH Médio 2010	Posição estadual no IDH Médio 2010
0.793	0.894	0.727	0.802	9º

Fonte: PNUD/IBGE

O Produto Interno Bruto expressa, em valores, a soma de todos os bens e serviços produzidos em determinado país ou região. É um indicativo macroeconômico que dimensiona o aquecimento e a atividade econômica presente naquele espaço geográfico, sendo trabalhado como termômetro do grau de desenvolvimento ali presente. Na série histórica que comporta o período entre 2011 e 2016, no município de Rio do Sul houve crescimento de mais de quase 27%. Os valores expressos referem-se a preços correntes, em valores nominais. Os dados abaixo contemplam valores até 2016. Para complementar temos dados de anos mais recentes. 2017: 2.572.165. 2018: 2.720.585. 2019: 2.894.102.

Figura 17 - Produto Interno Bruto (R\$ 1.000)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	Crescimento % 2011-16	Colocação estadual	Colocação regional
1.787.318	1.949.443 6	2.076.655	2.502.191	2.305.879	2.268.272	26,9%	22º	4º

Fonte: IBGE/Secretaria de Estado de Planejamento de Santa Catarina

Os dados a seguir permitem dimensionar o cenário empresarial de Rio do Sul. Estão presentes a quantidade total de empresas do município, em 2016, bem como registrado seu porte e participação na geração de empregos. Rio do Sul tem 45 empresas de médio e grande porte, entretanto a maioria dos empreendimentos locais são categorizados como microempresas, que possuem a maior taxa de empregabilidade do município. Apesar de comporem apenas 0,9% dos empreendimentos, as médias e grandes empresas respondem por cerca de 31% dos empregos do município.

Figura 18 - EMPRESAS e EMPREGOS por porte (2016)

	<i>EMPRESAS</i>	<i>%</i>	<i>EMPREGOS</i>	<i>%</i>
<i>Micro</i>	4.740	92,7%	12.573	37,6%
<i>Pequena</i>	328	6,4%	10.518	31,5%
<i>Média</i>	35	0,7%	4.692	14,0%
<i>Grande</i>	10	0,2%	5.644	16,9%
<i>TOTAL</i>	5.113	100,0%	33.427	100,0%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego /RAIS/ Portal do Empreendedor

### 3 MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos a serem utilizados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Para tanto, neste capítulo constam o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o método de tratamento dos dados tendo como intuito dar respostas às questões norteadoras deste estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa é o processo utilizado para produzir resultados de boa qualidade que resultam da elaboração de um projeto de pesquisa que deve conter as razões para a realização da pesquisa e os detalhes de como será realizada. O planejamento da pesquisa é a primeira etapa, que segundo Mattar, (2001, p. 17), “compreende a definição dos objetivos da pesquisa e de toda sua operacionalização”.

Para o desenvolvimento desta investigação optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativo. A pesquisa tem caráter descritivo, pois tem o propósito de descrever as características de determinada situação, segundo Malhotra (2001, p. 108) “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado”.

Com relação à pesquisa exploratória Malhotra (2001, p. 106) declara que “em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa”.

Conforme Gil, (2002, p.42), que afirma “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para complementar os teóricos acima, Severino (2007, p. 123), destaca que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Com relação à abordagem, o estudo será qualitativo, que para Malhotra (2001, p. 154) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema [...]”. Segundo Strauss e Corbin (2008, p. 23) “pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa que produz resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Malhotra (2001, p.153) considera que “a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem das percepções e dos valores das pessoas.”

### **3.2 UNIVERSO DA PESQUISA**

Para Barbetta (2001, p. 41) população é “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar [...] pode ser formada por pessoas, famílias, estabelecimentos industriais, ou qualquer tipo de elementos, dependendo basicamente dos objetivos da pesquisa.”

A população de interesse segundo Pereira, (2010, p. 75) “trata-se de informações que envolvem o universo a ser estudado, extensão da amostra e a forma como será selecionada”.

Segundo Martins (1994, p. 35) “trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para estudo”. Ou de acordo com Andrade (2003 p. 154) “a quantidade total de componentes do fenômeno denomina-se universo ou população.”

Nesta etapa do trabalho define-se que o universo da pesquisa será a cidade de Rio do Sul, se apresenta a população em questão e qual a população amostral que irá ser utilizada. Vergara (2007) discorre sobre o assunto apontando que: “Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum tipo de representatividade”.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para Mattar (2001, p. 220) “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

A coleta de dados deste estudo será realizada através de observação e fontes secundárias como: livros científicos, revistas, artigos, teses, legislação e materiais encontrados na internet, que servirá como recurso para a elaboração da fundamentação teórica e do plano de negócio. Além de consultas a internet, como o site do IBGE, para obtenção de dados populacionais, demográficos, entre outros.

Zikmund (2006) acrescenta que a principal vantagem dos dados secundários está na disponibilidade. Obtê-los é quase sempre mais rápido e menos caro do que adquirir dados primários.

Para Mattar (2001, p.181) tratamento de dados “compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitirão a realização de análises e interpretações”.

A análise dos dados se dará por uma análise qualitativa, onde para Gibbs (2009, p. 7): “Esse tipo de pesquisa visa abordar o mundo “lá fora” [...] e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas formas.” A pesquisa qualitativa será realizada através de conversas informais com fornecedores, proprietários de estabelecimentos similares ao deste projeto e também observação direta realizada junto aos principais concorrentes do município com o objetivo de analisar os pontos fortes e fracos, estrutura, ambiente, produtos e serviços.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

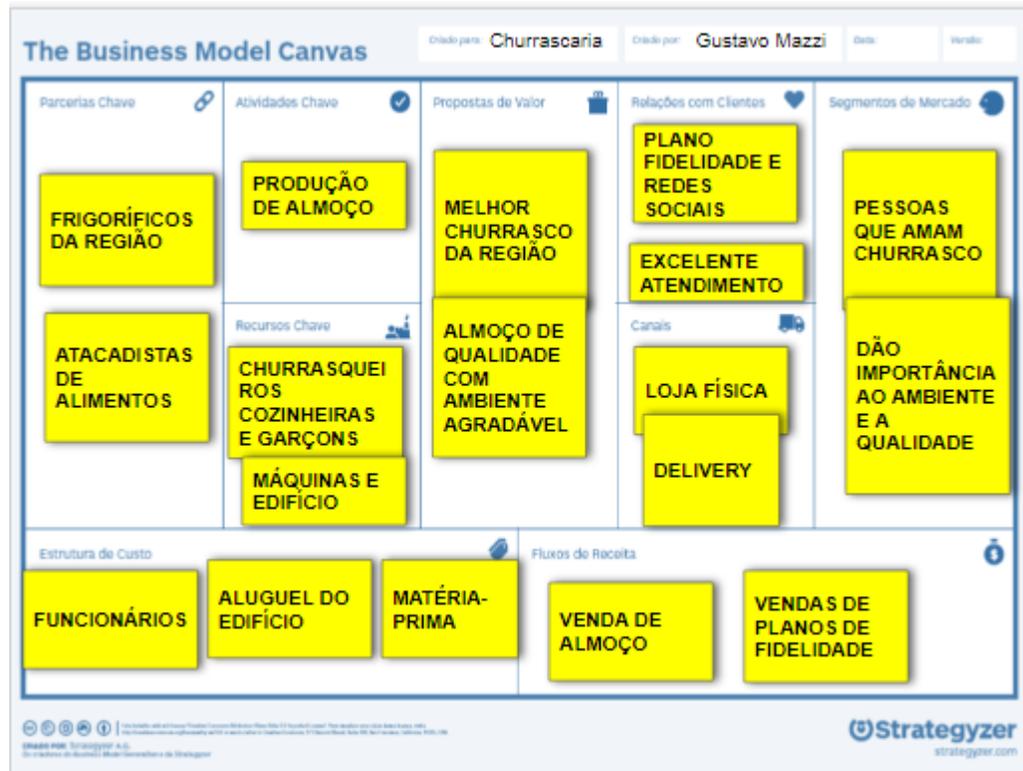
### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO**

A caracterização do empreendimento compreende a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição do empreendimento e a estrutura organizacional e societária.

#### **4.1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

O empreendimento atenderá pessoas que amam churrasco e buscam bom ambiente e boa comida para almoçar, se propondo a entregar o melhor churrasco da região com melhor ambiente e qualidade, através de seu restaurante e delivery, mantendo relacionamento através do excelente atendimento, redes sociais e planos de fidelidade, obtendo receita através da venda de almoço e vendas de planos de fidelidade. Seus recursos chave serão churrasqueiros, cozinheiras, garçons, máquinas e edifício, sendo sua atividade chave a produção de almoço. Seus parceiros chave serão frigoríficos da região e atacadistas de alimentos. Os principais elementos de custo são a matéria-prima, os funcionários e o aluguel do edifício.

**Figura 19 - Quadro Canvas**



Fonte: Autoria própria

#### 4.1.2 DEFINIÇÃO DO PROJETO

Trata-se de projeto de implantação de empreendimento no segmento de alimentação no ramo de churrascaria. A estimativa é atender 1500 pessoas mensalmente; com ticket médio de R\$60,00.

Será necessário a locação de um edifício com no mínimo 200 m<sup>2</sup>, aquisição de equipamentos e mobília, treinamento de pessoal, adequação sanitária e fiscal, além de capital de giro.

#### 4.1.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O empreendimento será constituído sob a forma de empresa de pequeno porte de acordo com os critérios do Sebrae. Sua denominação social será Rei do Churrasco e estará localizada na região central de Rio do Sul. A previsão de entrada em operação será em julho de 2023. A principal política da empresa será oferecer um almoço saboroso com produtos frescos e saudáveis usando a melhor tecnologia em máquinas para preparação dos mesmos. Será realizado parcerias com agências de divulgação em meio físico e digital para promover o novo empreendimento.

#### 4.1.4. QUALIFICAÇÃO DOS SÓCIOS E ADMINISTRADORES

O empreendimento será constituído por Gustavo Mazzi. A administração geral será realizada por Gustavo Mazzi e as funções operacionais mediante contratação de colaboradores pelo regime CLT. A empresa atenderá das 11h00 às 14h00, de terça a domingo. Os serviços de contabilidade serão terceirizados. A limpeza e organização do ambiente será realizada por terceiros e gerente operacional. Os controles administrativos e financeiros serão realizados através de planilhas google. Contará com parcerias estratégicas de frigoríficos da região e atacados de alimentos.

**Tabela 1 - Tabela societária**

<b>Empreendedor</b>	<b>Função</b>	<b>% Participação</b>	<b>Vlr. Capital Social</b>
Gustavo Mazzi	Administrador	100%	R\$197.500,00
Soma		100%	R\$197.500,00

Fonte: Autoria própria

## 4.2 PLANO ESTRATÉGICO

### 4.2.1 MISSÃO DO NEGÓCIO

Oferecer o melhor churrasco da região com sabor e tempero.

#### 4.2.2 VISÃO DO NEGÓCIO

Ser a churrascaria referência em carnes mantendo assim um vínculo com a qualidade de vida das pessoas.

#### 4.2.3 ANÁLISE S.W.O.T.

O diagnóstico estratégico foi realizado utilizando a metodologia SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e está demonstrado na figura a seguir.

Quadro 1 - Análise SWOT

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Localização Variedade de cardápio Delivery	Empreendimento novo/pouco conhecido Falta de experiência do proprietário Perdas no processo produtivo
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Clientes com boa renda Parceria estratégica Uso de redes sociais	Crise econômica Produto perecível Tributos e impostos

Fonte: Autoria própria

#### 4.2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A churrascaria Rei do churrasco usa como posicionamento estratégico a estratégia de diferenciação (modelo de Porter) amparada nas seguintes condições:

- a) Sabor diferenciado das carnes e alimentos.
- b) Fornecedores de matéria prima com grande experiência e qualidade no mercado.
- c) Limpeza e cuidados com higiene melhores que os concorrentes.
- d) Alta tecnologia empregada no atendimento ao cliente e preparo das refeições.

#### 4.2.5 OBJETIVOS E METAS

**Tabela 2 - Objetivos e metas**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
Manter crescimento anual das vendas	2% anual
Lucratividade mínima sobre vendas líquidas	2% anual
Cadastrar clientes no plano fidelidade	Mínimo 200 anual
Engajamento redes sociais	Mínimo 1000 curtidas anual

Fonte: Autoria própria

#### 4.3 PLANO DE MARKETING

##### 4.3.1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Serão ofertadas duas categorias de produtos: vendas de almoços e vendas de planos de fidelidade. Os almoços poderão ser consumidos no local, com retirada por meio de marmitas ou ainda por pedidos através de delivery.

As carnes ofertadas serão de três tipos: suína, bovina e aviária com exceções em dias que também haverá carne ovina e ovo de codorna. Também terá produtos para

pessoas vegetarianas como massas, lasanhas e pastelões, e saladas de alface, tomate, pepino, beterraba, cenoura, chuchu, rúcula, espinafre, maionese, pimentão entre outras. De sobremesa haverá pudim de leite, chocolate e sagu de vinho, que não pode faltar, e outras sobremesas conhecidas e que as cozinheiras saibam fazer.

Algumas variedades de frutas como melancia e abacaxi também farão parte do cardápio.

O almoço contará com produtos de origem regional, na maior parte das vezes, e ingredientes frescos, também haverá espeto corrido para o cliente que optar por essa modalidade.

O cliente poderá fazer pré-reserva para realizar eventos como casamentos e formaturas.

**Figura 20 - Categorias de almoço**



Fonte: Google imagens

## **4.3.2 ANÁLISE DO SETOR E MERCADO**

### **4.3.2.1 Tamanho e histórico do mercado**

O Instituto Foodservice Brasil (IFB), demonstrou que no ano de 2018, 37% da população brasileira fez suas refeições fora de casa ou comprou alimentos prontos para

levar. Esse setor movimenta em torno de R\$ 170 bilhões por ano e atende cerca de 80 milhões de consumidores a cada mês.

De acordo com dados publicados na Folha de São Paulo, nos últimos anos, as refeições fora de casa cresceram 140% no Brasil. Com expansão anual em torno de 12%, o setor de alimentação fora de casa, isto é, bares e restaurantes, gera cerca de 450 mil novos empregos por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2012), sendo o maior empregador dentro da indústria brasileira. São 6 milhões de empregos.

O mercado de alimentos e bebidas representa 10,1% do PIB nacional. A Abrasel estima que a alimentação fora do lar, também conhecida como food service, seja 2,7% desse montante.

Com isso, o mercado de restaurantes movimenta mais de 30% do perfil dos comércios no Brasil, segundo a pesquisa do Panorama das Micro e Pequenas Empresas no Brasil de 2018. No Brasil, estima-se que existam em torno de 1 milhão de negócios, ao considerar bares, restaurantes, lanchonetes, etc. Desses, 650 mil ainda são informais e cerca de 93,4% são micro e pequenos negócios.

#### **4.3.2.2. Distribuição das vendas por região**

Na distribuição por região, os restaurantes comerciais estão distribuídos da seguinte forma: Norte 1%, Nordeste 9%, Sudeste 60%, Sul 25%, Centro Oeste 5% o que totaliza 336.492 negócios formais.

Figura 21 - Mapa do Brasil representando o mercado de restaurantes distribuídos por região



Fonte: BuyCo. (2019)

#### 4.3.2.3. Como o consumidor brasileiro escolhe

Quando uma pessoa está faminta, certamente considera diversos fatores antes de decidir o que e onde irá se alimentar. Dentre os fatores, são ponderados o custo, o local, a qualidade e até mesmo a companhia.

Segundo o levantamento realizado pelo 3º Fórum Food Service, a maioria dos brasileiros (36%) consideram o produto oferecido como fator de maior relevância na escolha do local de consumo. Seguidos pelo preço praticado (21%) e o estabelecimento (19%).

**Figura 22 - Fatores mais ponderados pelos consumidores antes de decidir o que comer**



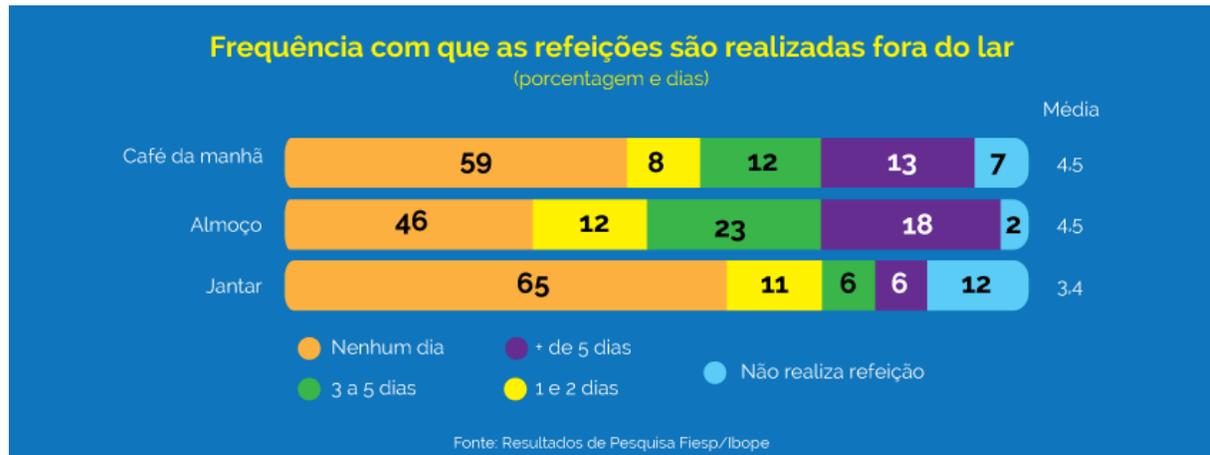
Fonte: Pesquisa Fiesp/Ibope

Podemos perceber que o consumidor brasileiro se importa com as marcas dos estabelecimentos, mas principalmente com o tipo de produto oferecido e com o preço praticado neles, aliado a qualidade e experiência vivenciada no ambiente de consumo.

#### **4.3.2.4. Qual é o horário que o brasileiro mais sai para comer**

A refeição que foi apontada como sendo a mais consumida fora do lar, foi o almoço (53%). Ele é considerado pela maioria das pessoas como a principal refeição do dia, e é nele em que são procurados alimentos mais substanciosos e caseiros. O perfil desses consumidores é representado principalmente pelos trabalhadores, que devido às atividades do ofício, necessitam se alimentar fora de casa.

**Figura 23 - Quais refeições mais são realizadas fora do lar**



Fonte: Pesquisa Fiesp/Ibope

O jantar (23%), por outro lado, foi apontado como a refeição de menor índice de consumo fora do lar. É também apontado como a refeição menos realizada pelos brasileiros (65%). Isso se deve principalmente a variedade de alimentos, podendo ser desde lanches rápidos e leves, até a mesma refeição de um almoço.

#### 4.3.2.5. O que o consumidor prefere

Assim como o resultado de maior frequência de consumidor brasileiro fora do lar ocorre durante o almoço, os restaurantes por quilo (27%), lideram no ranking dentre os lugares mais frequentados pelos consumidores fora do lar. Isso se deve principalmente ao período do almoço, em que os consumidores buscam por esses estabelecimentos por oferecerem uma alternativa com preço mais acessível.

As lanchonetes ou redes de fast-foods (19%), aparecem como o segundo lugar mais procurado. Apesar de não ser considerado pelos próprios consumidores, a alternativa mais nutritiva, se mostra como sendo a alternativa mais acessível e atrativa que atende às necessidades alimentares.

Com percentual similar, as padarias (18%) e restaurantes a lá carte (18%) aparecem como terceira alternativa com maior frequência de consumidores. Vale

ressaltar que hoje, as padarias não se restringem apenas em oferecer pães, mas há algumas que também oferecem café da manhã, almoço e jantar.

**Figura 24 - Principais locais onde os consumidores costumam fazer refeições fora de casa**



Fonte: Pesquisa Fiesp/Ibope

### 4.3.3 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

A análise da atratividade da indústria será realizada utilizando-se a teoria das 5 forças de Porter: rivalidade entre as empresas existentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, restrições a novos entrantes e produtos substitutos.

Rivalidade entre as empresas existentes - A região de Rio do Sul possui algumas churrascarias. A maioria possui boa localização e o ticket médio difere ligeiramente entre elas. A competição pode ser considerada média no segmento.

Poder de barganha dos clientes - Como a competição não é muito elevada os clientes não possuem grande poder de barganha. Clientes costumam ser fiéis nesse segmento.

Poder de barganha dos fornecedores - É médio, visto que se trata do segmento de produto, e os preços costumam variar bastante dependendo de vários fatores. O que muitas vezes leva a escassez de oferta de determinado alimento e encarece o preço.

Restrições a novos entrantes - A restrição é alta devido ao grande capital inicial necessário para abertura do empreendimento. Além disso, os custos com máquinas, equipamentos e funcionários deixam mais difícil o início do negócio na área.

Produtos substitutos - É baixo o nível de produtos substitutos por ser uma área de difícil entrada e não conseguir repetir com facilidade o processo nas casas das pessoas.

Assim pode-se concluir que a rivalidade entre os concorrentes não é muito grande e os produtos substitutos são baixos. Além disso, o poder de barganha dos clientes é baixo e dos fornecedores pode ser considerado médio. A restrição a novos entrantes é alta e é um setor de risco e de rentabilidade atrativa.

#### 4.3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Tendem a rivalizar com o novo empreendimento três churrascarias que estão estabelecidas na cidade, devido a oferta de produtos e estrutura semelhantes, além de atender o mesmo perfil de clientes. Os competidores serão tratados aqui por pseudônimos para não os identificar e assim evitar problemas relacionados à imagem desses estabelecimentos.

Para realizar a análise foi feita a observação a esses estabelecimentos conforme os parâmetros definidos abaixo, com base no modelo de plano de negócios seguido para realizar esse trabalho. Depois de definidos os parâmetros foi possível comparar entre eles e ver quais se destacavam e por fim definir qual é o maior concorrente.

**Quadro 2 - Quadro Comparativo dos Concorrentes**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Churrascaria A</b>	<b>Churrascaria B</b>	<b>Churrascaria C</b>
Nome da marca (brand name)	Forte	média	média
Abrangência de produtos oferecidos	Fraca	média	fraca
Recursos Financeiros	Média	forte	forte
Atratividade do preço praticado	Fraca	forte	fraca
Marketing (agressividade)	forte	fraca	fraca

Crescimento das vendas	forte	média	média
Poder de reação	média	forte	média
Pontos fortes	Amplo estacionamento e espaço interno	Bem localizada, fácil acesso e preço competitivo	Forte presença nas redes sociais e cardápio diversificado
Pontos fracos	Mal localizada e visual antigo	Menor variedade de carnes	Não tem estacionamento próprio e atendimento lento

Fonte: Autoria própria

Pela análise da concorrência, a que apresenta maior competição é a churrascaria B, por ter maiores pontuações em características médias e fortes.

#### 4.3.5 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

O produto será oferecido por meio de local físico e por meio de delivery. Para modalidade de delivery será enviado o almoço por meio de marmitas. Também poderá ser realizado almoços empresariais ou para fins de confraternização com agendamento prévio e utilizado o local.

#### 4.3.6 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO

Serão adotados alguns meios de promoção. No início do empreendimento será usado os seguintes:

- a) Redes sociais: será criada uma página no Facebook e Instagram com imagens e conteúdos ligados a churrascaria e nutrição. Também será criada uma conta no

WhatsApp para retirada de pedidos e divulgação de promoções a clientes fidelizados e os que já tenham feito pedidos.

- b) Panfletos: Será criado panfletos publicitários com divulgação da churrascaria e as promoções.
- c) Outdoors: Serão adquiridos três espaços para outdoor no centro da cidade que serão atualizados sempre que houver necessidade.

**Tabela 3 - Orçamento das Mídias (em R\$)**

<b>MÍDIA</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
Inauguração	5.000		
Redes Sociais	700	800	800
Panfletos	300	400	400
Outdoors	1300	1500	1400
<b>TOTAL</b>	<b>7.300</b>	<b>2.700</b>	<b>2600</b>

Fonte: Autoria própria

#### **4.3.7 FORMAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PREÇO**

O preço de venda foi estimado considerando o custo dos alimentos e mão de obra, também com base nos concorrentes. Considerou-se as seguintes premissas:

- a) Ticket médio: foi estabelecido que o ticket médio seria de R\$60,00, o que está razoavelmente ajustado à concorrência.
- b) Custo da matéria prima: Foi levado em consideração quanto de matéria prima é utilizado para 1kg de alimento em um prato de comida tradicional.
- c) Custo de pessoal: Foi considerado o salário dos funcionários e também serviços terceirizados para compor o preço do produto.

Os meios de pagamento aceitos serão dinheiro e cartões de débito e crédito. Não foi feita estimativa de quantos por cento dos pagamentos serão realizados através de cada meio.

#### 4.3.8 PROJEÇÃO DA DEMANDA DO PROJETO

A projeção da demanda foi baseada no número de pessoas que costumam frequentar churrascarias do mesmo padrão em Rio do Sul e também com base na renda mensal delas. Pretende-se atrair 50% do público dessas churrascarias para o novo empreendimento. São considerados, segundo o IBGE, para fins de classificação de faixa de renda nas classes A, B1 e B2, as pessoas que se enquadram com renda familiar média mensal superior a R\$ 20.888,00 (A), R\$ 9.254,00 (B1) e R\$ 4.852,00 (B2). Foram essas categorias consideradas como público alvo do projeto.

O empreendimento pretende atender cerca de 1500 pessoas mensalmente com projeção de crescimento de 2% ao ano.

A estimativa de atendimentos anuais está demonstrada na tabela seguinte.

**Tabela 4 - Projeção da demanda anual do projeto em número de atendimentos.**

PRODUTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Almoços	18000	18360	18667
Planos fidelidade	200	204	209
<b>TOTAL</b>	<b>18200</b>	<b>18564</b>	<b>18876</b>

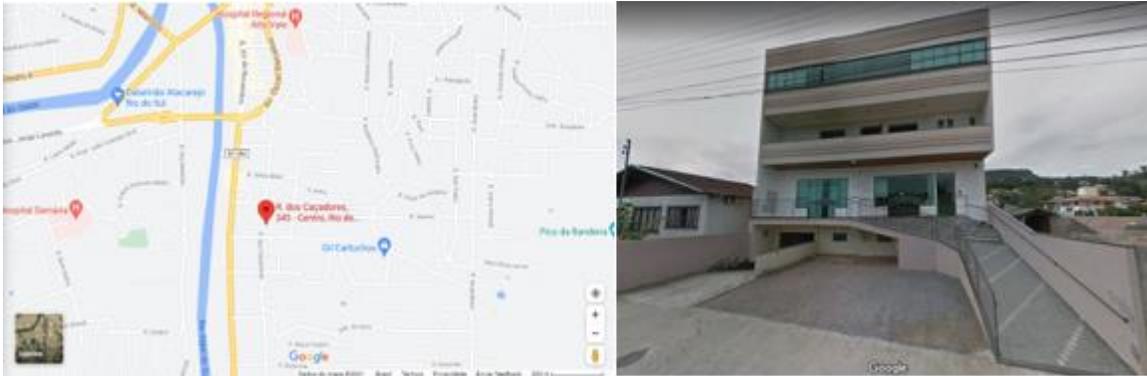
Fonte: Autoria própria

#### 4.4 PLANO OPERACIONAL

##### 4.4.1 DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO

O empreendimento será instalado na cidade de Rio do Sul, em imóvel alugado localizado no Bairro Centro, Rua dos Caçadores, nº 345.

**Figura 25 - Mapa da localização e fachada do edifício**



Fonte: Google maps

O local foi escolhido pelas seguintes características:

- a) Localização centralizada na cidade de Rio do Sul
- b) Amplo estacionamento no interior do edifício
- c) Área com espaço suficiente para instalar o empreendimento
- d) Boa visibilidade do edifício considerando as outras moradias
- e) Acesso com rampa para pessoas com mobilidade reduzida

#### **4.4.2. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO**

##### **4.4.2.1. Descrição detalhada do projeto**

O projeto contempla a instalação de uma churrascaria em sala comercial já edificada com área útil de 240m<sup>2</sup>, contendo instalações elétricas e sanitárias adequadas à atividade. A sala é construída em alvenaria convencional com pintura branca e fachadas

brancas com portas de vidro fumê, o piso é da cor branca, os móveis serão comprados exceto os sanitários, que o local já possui.

#### **4.4.2.2. Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro**

Os investimentos fixos foram dimensionados com base na descrição do projeto e comparados com empreendimentos semelhantes na região. O custo de cada unidade foi obtido em pesquisa na internet com fornecedores potenciais para os produtos. Considerando que pode haver pequenos gastos adicionais como material de segurança, uniformes, material decorativo e publicitário, foi criada uma rubrica “outros” para suportar esses eventuais desembolsos. O cronograma de execução do projeto é de 2 quinzenas, haja vista que a sala já se encontra edificada e necessita ajustes para atender ao empreendimento proposto.

Figura 26 - Descrição dos investimentos fixos e cronograma físico-financeiro

Descrição	Unid.	Qnt.	Custo R\$	Total R\$	Cronograma	
					1ª Quinz.	2ª Quinz.
<b>OBRAS CIVIS</b>				<b>16.500,00</b>		<b>16.500,00</b>
Instalações Hidráulicas	Conj.	1	7.000,00	7.000,00		7.000,00
Instalações elétricas	Conj.	1	4.000,00	4.000,00		4.000,00
Instalação Buffet	Conj.	1	2.500,00	2.500,00		2.500,00
Instalação Choqueira	Conj.	1	3.000,00	3.000,00		3.000,00
<b>MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>				<b>48.500,00</b>	<b>28.500,00</b>	<b>20.000,00</b>
Choqueira Good Riddance	Um.	1	20.000,00	20.000,00		20.000,00
Freezer capacidade de 600 litros Dufrio	Um.	2	6.500,00	13.000,00	13.000,00	
Churrasqueira a carvão Tomasi	Um.	1	11.000,00	11.000,00	11.000,00	
Mesa Buffet Gelopar	Um.	1	4.500,00	4.500,00	4.500,00	
<b>MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>				<b>117.100,00</b>	<b>76.600,00</b>	<b>40.500,00</b>
Climatizador de ar	Um.	3	10.000,00	30.000,00		30.000,00
Mesas e cadeiras	Conj.	45	600,00	27.000,00	27.000,00	
Móveis para cozinha	Conj.	1	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
Móveis para banheiros	Conj.	2	1.000,00	2.000,00	2.000,00	
Fogão industrial - Vens	Um.	2	3.000,00	6.000,00	6.000,00	
Talheres para cozinha	Conj.	1	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
Talheres para mesas de atendimento	Conj.	1	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Panelas e parecidos	Conj.	1	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Geladeiras Brastemp	Um.	3	4.000,00	12.000,00	12.000,00	
Televisor 42 Samsung	Um.	3	3.500,00	10.500,00		10.500,00
<b>EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS</b>				<b>10.400,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>6.200,00</b>
Central de Caixa	Conj.	1	2.500,00	2.500,00		2.500,00
Notebook Acer	Um.	1	2.400,00	2.400,00		2.400,00
Modem wifi e acessórios	Conj.	1	1.300,00	1.300,00		1.300,00
Câmeras de segurança e monitores	Conj.	1	4.200,00	4.200,00	4.200,00	
<b>OUTROS</b>				<b>5.000,00</b>		<b>5.000,00</b>
Outros fixos	Divs.	1	5.000,00	5.000,00		5.000,00
<b>TOTAL INVESTIMENTOS FIXOS</b>				<b>197.500,00</b>	<b>109.300,00</b>	<b>88.200,00</b>

Fonte: Autoria própria

#### 4.4.2.3. Tecnologia utilizada

O empreendimento não utilizará de tecnologia diferenciada e que já não esteja em uso em outros empreendimentos do gênero.

#### 4.4.2.4. Exigências regulatórias

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

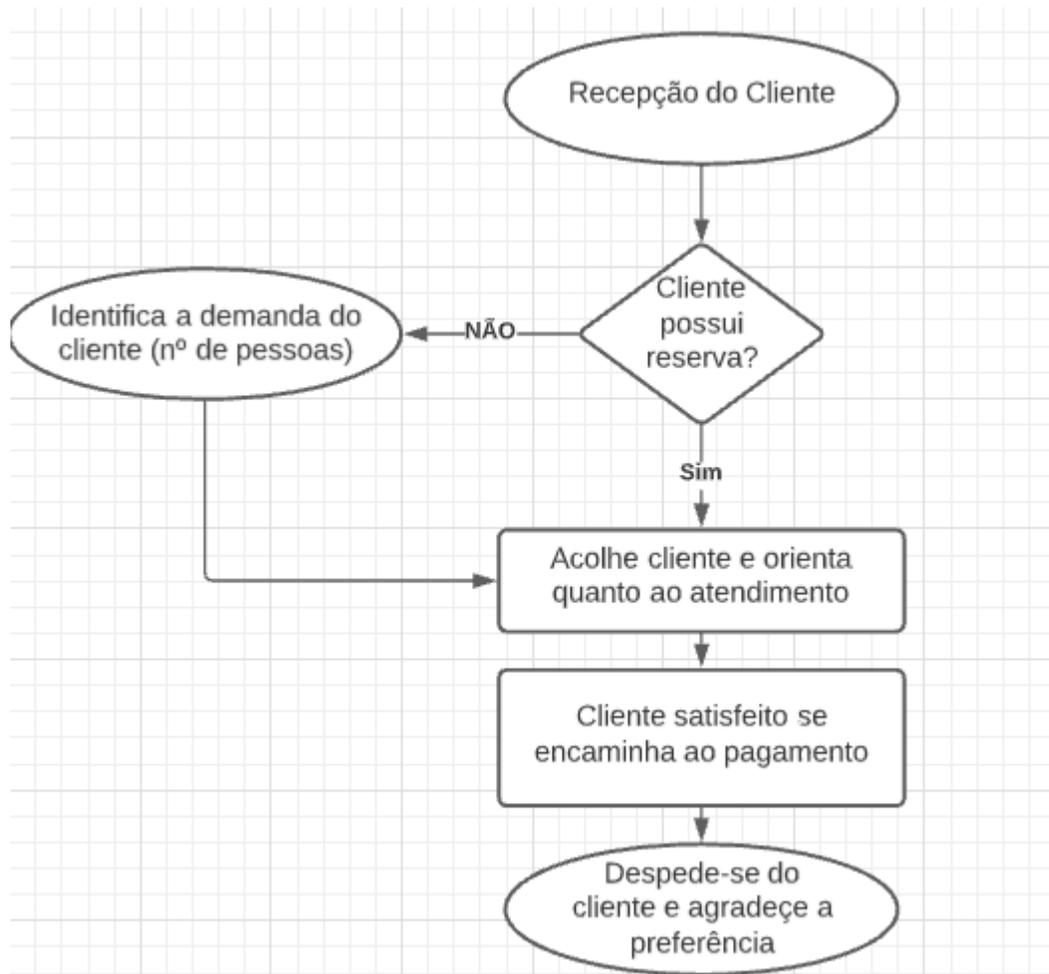
- a) Elaboração do contrato social contendo as condições que regerão a churrascaria, o nome, a localização, a atividade empresarial, qualificação dos sócios e estrutura societária. O documento deverá ser registrado na Junta Comercial do Estado.
- b) Registro nas fazendas federal, estadual e municipal, procedimento destinado à inscrição no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e para que possa ser realizado o recolhimento de tributos sobre a venda de produtos (bens ou serviços).
- c) Obtenção do alvará de funcionamento a ser expedido pela prefeitura municipal.
- d) Obtenção do alvará sanitário do empreendimento.
- e) Obter sistema para emissão de nota fiscal.
- f) Observar ainda, os seguintes aspectos:
  - i) normas de vigilância sanitária sobre produtos alimentícios;
  - ii) acessibilidade para pessoas com dificuldade de locomoção;
  - iii) observar zoneamento urbano no Plano Diretor do município;
  - iv) código de defesa do consumidor;

## **4.5 PROCESSO PRODUTIVO**

### **4.5.1. Fluxo de produção**

O fluxo de produção é único, ainda que o empreendimento apresente dois produtos (planos de fidelidade e almoços). O cliente antes de chegar ao estabelecimento poderá fazer suas reservas ou, se preferir, ser atendido no local reservado.

Figura 27 - Fluxo simplificado do processo produtivo

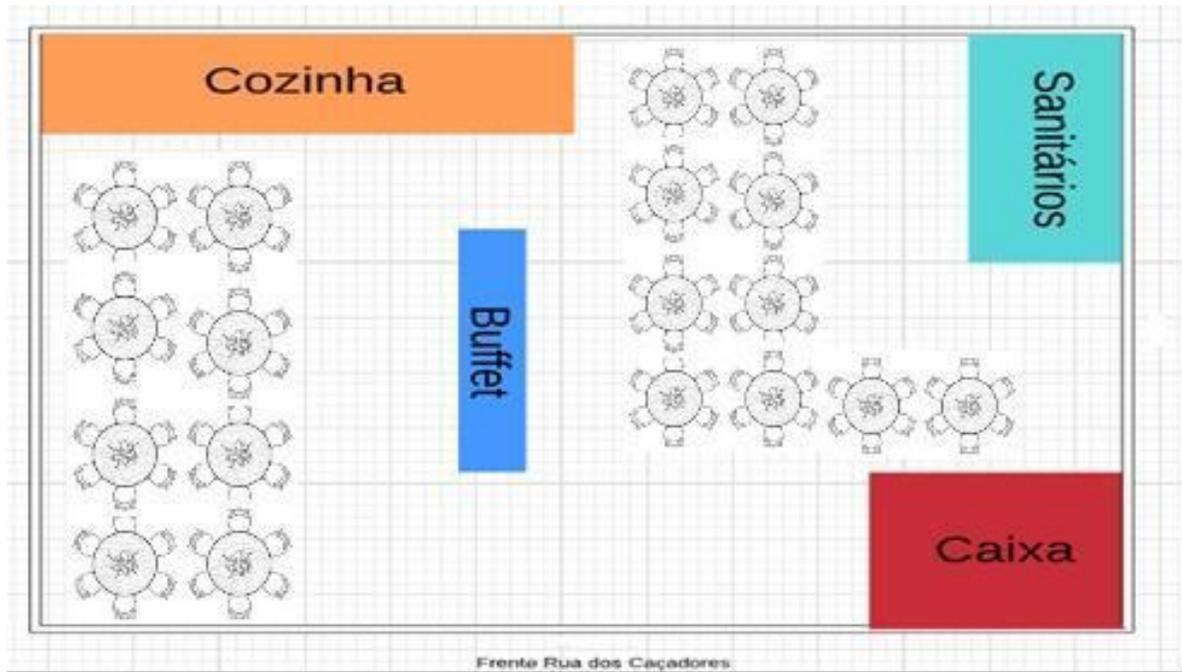


Fonte: Autoria própria

#### 4.5.2. Layout

O Layout está distribuído em área de 240m<sup>2</sup>, com frente para a Rua dos Caçadores.

Figura 28 - Layout da churrascaria



Fonte: Autoria própria

#### 4.5.3. Insumos e fornecedores

Os insumos que serão utilizados na churrascaria são produtos alimentícios como vegetais, cereais, verduras, carnes bovinas, ovinas e suínas. Os fornecedores serão açougues da região e também atacados tanto na região como em São Paulo.

Tabela 5 - Insumos e fornecedores potenciais

INSUMOS	CONSUMO MENSAL	FORNECEDOR POTENCIAL
Carnes	R\$15.000	Açougue Scoz e Pamplona
Verduras	R\$ 2.000	Ceasa
Demais alimentos	R\$ 13.000	Brasil Atacadista
Material de Limpeza	R\$ 2.000	Brasil Atacadista
Serviço de internet	R\$ 100	Unifique

Serviços Contábeis	R\$ 1.000	Contabilidade Djazil
--------------------	-----------	----------------------

Fonte: Aatoria própria

#### 4.5.4. Pessoal e qualificação

O quadro de pessoal será formado inicialmente por 10 pessoas, sendo 1 gerente geral, 1 recepcionista, 1 operador de caixa, 2 cozinheiras, 2 garçons, 2 churrasqueiros e 1 faxineira. A modalidade de trabalho será por “trabalho intermitente” e CLT.

**Tabela 6 - Necessidade de pessoal e qualificação mínima**

DEPARTAMENTO	FUNÇÃO	QUALIFICAÇÃO MÍNIMA	QUANTIDADE	SALÁRIO BASE
Administrativo	Gerente geral	Superior completo em Administração- experiência 2 anos	1	R\$2.000
	Operador de caixa	Médio completo- experiência 1 ano	1	R\$1.600
	Recepcionista	Médio Completo- experiência 1 ano	1	R\$1.500
Cozinha	Cozinheiras	Fundamental completo- experiência 2 anos	2	R\$1.600
	Garçons	Fundamental completo- experiência 2 anos	2	R\$1.600
	Churrasqueiro	Fundamental Completo- experiência 3 anos	2	R\$2.000
Limpeza	Faxineira	Fundamental completo- experiência 1 ano	1	R\$1.400

Fonte: Aatoria própria

#### 4.5.5. Equipe gerencial

A equipe gerencial será composta exclusivamente pelo proprietário.

## 4.6 PLANO FINANCEIRO

### 4.6.1 QUADRO DE INVESTIMENTOS

Os investimentos fixos do projeto estão estabelecidos na tabela correspondente no subcapítulo 4.4.2.2. Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro. Os valores foram obtidos através de orçamento em fornecedores regionais.

A necessidade de capital de giro (NCG) foi estabelecida considerando os prazos médios em número de dias de faturamento do primeiro ano do projeto.

As taxas de depreciação foram estabelecidas pelo método linear, considerando a vida útil de cada ativo, respeitando as taxas referendadas pela Receita Federal do Brasil (RFB).

**Tabela 7 - Investimentos e depreciação do projeto**

INVESTIMENTOS		DEPRECIÇÃO				
DESCRIÇÃO		REF	TOTAL	Vida útil	TAXA % SRF	VALOR R\$
<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>		<b>85,2%</b>	<b>197.500</b>		<b>soma</b>	<b>24.650</b>
Obras civis		7,1%	16.500	25	4%	660
Máquinas e equipamentos		20,9%	48.500	5	20%	9.700
Móveis e utensílios		50,5%	117.100	10	10%	11.710
Equipamentos eletrônicos		4,5%	10.400	5	20%	2.080
Outros		2,2%	5.000	10	10%	500
<b>INVESTIMENTOS EM GIRO</b>	dias	<b>14,8%</b>	<b>34.317</b>			
Caixa mínimo	7		21.156		ROB/360*dias	
Clientes	3		9.067		ROB/360*dias	
Estoques	7		11.173		CPV/360*dias	
(-) fornecedores	(7)		(7.078)		Compras/360*dias	
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>		<b>100,0%</b>	<b>231.817</b>			

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.2 QUADRO DE USOS E FONTES

O projeto demandará fontes de terceiros, visto que o capital social é inferior aos investimentos. Os recursos serão tomados junto a bancos de investimentos. A execução do projeto está prevista em duas etapas quinzenais. Os recursos bancários serão liberados somente para a segunda etapa.

**Tabela 8 - Usos e fontes e cronograma do projeto**

DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO	
			1 quinzena	2 quinzena
<b>USOS</b>	<b>100,0%</b>	<b>231.817</b>	<b>109.300</b>	<b>122.517</b>
Obras civis	7,12%	16.500		16.500
Máquinas e equipamentos	20,92%	48.500	28.500	20.000
Móveis e utensílios	50,51%	117.100	76.600	40.500
Equipamentos eletrônicos	4,49%	10.400	4.200	6.200
Outros	2,16%	5.000		5.000
Investimentos em giro	14,80%	34.317		34.317
<b>FONTES</b>	<b>100,0%</b>	<b>231.817</b>	<b>109.300</b>	<b>122.517</b>
Recursos próprios	85,20%	197.500	109.300	88.200
Bancos	14,80%	34.317		34.317

Fonte: Aatoria própria

#### 4.6.3 QUADRO DE FINANCIAMENTO

Os recursos de terceiros serão obtidos através de financiamento junto a fintech Creditas. As condições propostas são: prazo de 3 anos para amortização, sem carência, com taxa de juros de 12% ao ano, com amortizações constantes e prestações diminuindo ao longo do período.

Tabela 9 - Custo do financiamento bancário

PREMISSAS DA OPERAÇÃO	PERIODO	SDO DEV	PREST	AMORT	JUROS	
Prazo total (anos)	3	0	34.317			
Carência (anos)	0	1	22.878	15.557	11.439	4.118
Taxa de juros (%)	12%	2	11.439	14.184	11.439	2.745
Método	sac	3	-	12.812	11.439	1.373
		SOMA		42.553	34.317	8.236

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.4 QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS

A empresa ofertará duas categorias de produtos: almoços e planos fidelidade. São estimados 1500 almoços e 16 planos fidelidade mensalmente no primeiro ano, com crescimento de 2% ao ano, até o terceiro ano, permanecendo estável nos demais períodos projetados.

Para o cálculo da receita operacional bruta (ROB) foi considerado o ticket médio de R\$60,00 por almoço e R\$40,00 nos planos fidelidade. Para fins de projeção, não foram reconhecidos qualquer efeito inflacionário nos preços.

Tabela 10 - Demonstrativo do volume de vendas e da receita operacional bruta

DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3
<b>VOLUME DE VENDAS</b>	<b>unid prod</b>		<b>18.200</b>	<b>18.564</b>	<b>18.876</b>
Almoços	Almoço		18.000	18.360	18.667
Plano fidelidade	Fidelidade		200	204	209
<b>RECEITA OPERACIONAL</b>	<b>preço R\$</b>		<b>1.088.000</b>	<b>1.109.760</b>	<b>1.128.380</b>
Almoços	60,00		1.080.000	1.101.600	1.120.020
Plano fidelidade	40,00		8.000	8.160	8.360

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.5 QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS

Os custos foram estimados da seguinte forma:

- a) Mão de obra: salários mensais acrescido de 50% de encargos.
- b) Insumos: R\$20,00 por refeição

As despesas foram assim estimadas:

- a) Pró-labore: R\$10.000,00.
- b) Aluguel+IPTU: R\$6.000,00 mensais.
- c) Contabilidade: R\$1.000,00 mensais.
- d) Energia/água: R\$3.000,00 mensais.
- e) Comunicações: R\$500,00 mensais.
- f) Manutenções: R\$400,00 mensais.
- g) Promoções: de acordo com orçamento de promoção.
- h) Informática: R\$200,00 mensais.
- i) Limpeza e consumo: R\$1.000,00 mensais.
- j) Despesas financeiras: conforme quadro de financiamento bancário.
- k) Depreciação: calculados pelo método linear as taxas estabelecidas pela vida útil do bem.
- l) Outras despesas administrativas: 1% da receita bruta.

Tabela 11 - Custos e despesas operacionais

DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3
<b>CUSTO PRODUTOS VENDIDOS</b>	custo unit.		<b>574.600</b>	<b>581.880</b>	<b>588.120</b>
Insumos	20,00		364.000	371.280	377.520
Mão de obra+50% de encargos	17.550,00		210.600	210.600	210.600
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	mensal		<b>312.148</b>	<b>306.393</b>	<b>305.106</b>
Pró-labore	10.000,00		120.000	120.000	120.000
Aluguel+iptu	6.000,00		72.000	72.000	72.000
Contabilidade	1.000,00		12.000	12.000	12.000
Energia/água	3.000,00		36.000	36.000	36.000
Comunicações	500,00		6.000	6.000	6.000
Manutenções	400,00		4.800	4.800	4.800
Promoções			7.300	2.700	2.600
Informática	200,00		2.400	2.400	2.400
Limpeza e consumo	1.000,00		12.000	12.000	12.000
Despesas financeiras			4.118	2.745	1.373
Depreciação			24.650	24.650	24.650
Outras despesas administrativas	1%		10.880	11.098	11.284

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.6 DEMONSTRATIVO ECONÔMICO PROJETADO

O DRE foi elaborado considerando a estimativa de vendas, gastos operacionais e tributos. Foi utilizado o método do Simples Nacional para cálculo dos tributos sobre as vendas.

Tabela 12 - Demonstrativo do resultado econômico projetado

DESCRIÇÃO	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>		<b>1.088.000</b>	<b>1.109.760</b>	<b>1.128.380</b>
(-) Impostos sobre vendas		93.916	96.244	98.237
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>		<b>994.084</b>	<b>1.013.516</b>	<b>1.030.143</b>
(-) Custo dos produtos vendidos		574.600	581.880	588.120
<b>(=) RESULTADO BRUTO</b>		<b>419.484</b>	<b>431.636</b>	<b>442.023</b>
(-) Despesas operacionais		312.148	306.393	305.106
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>107.336</b>	<b>125.243</b>	<b>136.917</b>
(-) Impostos sobre lucros				
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>		<b>107.336</b>	<b>125.243</b>	<b>136.917</b>

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.7 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

O fluxo de caixa está estimado para o período de 3 anos, sendo o período “atual” o período em que o projeto é executado.

A tabela está dividida em três categorias de movimentação de caixa: fluxo das operações, fluxo dos financiamentos e fluxo dos investimentos. As movimentações do projeto (captação e aplicação) ocorrem no período atual, enquanto as movimentações operacionais ocorrem a partir do ano 1.

Tabela 13 - Fluxo de caixa projetado

DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>			<b>136.104</b>	<b>152.638</b>	<b>162.940</b>
Receitas			1.088.000	1.109.760	1.128.380
(-) custos e despesas			(976.546)	(981.772)	(990.090)
EBIT			111.454	127.988	138.290
(+) depreciação			24.650	24.650	24.650
EBITDA			136.104	152.638	162.940
(-) pagamento de IR e CSL			-	-	-
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>		<b>231.817</b>	<b>(15.557)</b>	<b>(14.184)</b>	<b>(12.812)</b>
(-) despesas financeiras			(4.118)	(2.745)	(1.373)
(-) amortização de empréstimos			(11.439)	(11.439)	(11.439)
(+) financiamentos		34.317	-	-	-
(+) ingresso de capital próprio		197.500	-	-	-
<b>FLUXO DE INVESTIMENTOS</b>		<b>(197.500)</b>	-	-	-
(-) adições ao ativo permanente		(197.500)	-	-	-
(+) venda de ativo permanente			-	-	-
<b>FLUXO CAIXA DO PERÍODO</b>		<b>34.317</b>	<b>120.547</b>	<b>138.454</b>	<b>150.128</b>
(+) Saldo inicial		-	34.317	154.864	293.318
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>		<b>34.317</b>	<b>154.864</b>	<b>293.318</b>	<b>443.446</b>

Fonte: Autoria própria

As projeções indicam boa geração de riqueza do projeto, considerando que o investimento é de R\$197.500,00 e o caixa acumulado no último período projetado é de R\$443.446,00, quase 3 vezes o valor do investimento no período de 3 anos.

#### 4.7 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS

Os investimentos foram analisados considerando as seguintes premissas, sob o ponto de vista do investidor:

- a) Investimentos líquidos: R\$197,500 mil
- b) Período de retorno esperado: 3 anos
- c) Taxa mínima de atratividade: 15% ao ano.
- d) Valor residual: 50%.

e) Indicadores eleitos: payback descontado, VPL e TIR.

**Tabela 14 - Indicadores para análise dos investimentos**

Descrição	0	1	2	3
Fluxo de caixa do empreendimento	(197.500)	120.547	138.454	248.878
Fluxo de caixa a valor presente	(197.500)	104.823	104.691	163.641
Saldo a recuperar payback original	(197.500)	(76.953)	61.501	310.379
Saldo a recuperar payback descontado	(197.500)	(92.677)	12.014	175.656
TMA	15%			
Payback original	1,56			
Payback descontado	1,89			
VPL	175.656			
TIR	56,90%			
VAUE	76.933,10			

Fonte: Autoria própria

A análise do investimento pelos indicadores eleitos revela um projeto com bom grau de atratividade. O tempo de retorno, calculado pelo payback descontado a taxa de 15% a.a. mostrou recuperação dos investimentos em cerca de 2 anos, enquanto o VPL indica ganhos de R\$175.656,00 em 3 anos, com uma taxa interna de retorno de 56,90%.

## 5 CONCLUSÃO

O projeto de implantação de uma churrascaria na cidade de Rio do Sul, considerando as premissas apresentadas, se mostra atrativo sob vários aspectos.

Do ponto de vista administrativo o projeto revela viabilidade pois o investidor demonstra conhecer as ferramentas de gestão embora com pouca experiência na área.

O mercado mostra-se atrativo para o investimento. Estudos de mercado revelaram um bom potencial de crescimento na área do negócio. Segundo dados da BuyCo 2019 “A refeição que foi apontada como sendo a mais consumida fora do lar, foi o almoço (53%). Ele é considerado pela maioria das pessoas como a principal refeição do dia, e é nele em que são procurados alimentos mais substanciosos e caseiros.” O que é um ponto positivo.

Inicialmente se fez um levantamento bibliográfico, para obter todas as informações para que pudessem tornar o projeto o mais preciso possível. Relacionado aos objetivos específicos do estudo, foram estabelecidas com clareza as características gerais do negócio entre elas: missão, visão, valores, de tal forma também foi elaborada a estrutura organizacional, legal e operacional de acordo com o mercado.

A estrutura operacional proposta do empreendimento compreende um espaço físico de cerca de 200 m<sup>2</sup>, com colaboração de 10 profissionais, e com fluxo de trabalho de acordo com o layout proposto permite concluir pela viabilidade operacional do empreendimento.

Foram calculados através do Excel e com base no fluxo de caixa projetado os indicadores de viabilidade econômico-financeira mais utilizados segundo bibliografias consultadas, sendo o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (Payback) e a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Os indicadores econômico-financeiros também revelam atratividade do investimento. O tempo de retorno, calculado pelo payback descontado a taxa de 15% a.a. mostrou recuperação dos investimentos em aproximadamente 2 anos, enquanto o VPL indica ganhos de R\$175.656,00 mil em 3 anos, com uma taxa interna de retorno de

56,90%, esta maior que a TMA estabelecida, de 15%, e ainda, o payback simples de 1,56 anos, e o payback descontado de 1,89 anos. O valor anual uniforme equivalente (VAUE) corresponde a um lucro médio do período de R\$76.933,00 informações estas que consolidam a viabilidade do empreendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: CenaUn, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BATEMAN, Thomas. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, L. A. **Manual de Plano de Negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012. 466 p.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**, Rio de Janeiro: Campus 1991.

**Caderno de Desenvolvimento de Santa Catarina – Rio do Sul** 1. Estudos e Pesquisas. 2. Sebrae. I. Ferreira, Cláudio. II. Tonelli, Soraya, III. Pereira, Paulo Teixeira do Vale. IV Título.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLEMENTE, Alceu; SOUZA, Alceu. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, Técnicas e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos. **Serviço ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2 ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.

PAULEK, Emanuele Casagrande. **Plano de Negócio Para a Abertura de uma Distribuidora de Componentes e Perfis para Esquadrias na Cidade de Chapecó - SC**. Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017: 94 páginas.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de negócio que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 36p.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas 2016.

FILION, L. J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. Revista de negócios, Blumenau, v.9, n.2, abr./jun., 2004.

FILION, Louis. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 05-38, abr./jun. 1999.

FONSECA, J.S. e MARTINS, G.A. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Euvaldo Lodi (ed.) **Empreendedorismo - ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI/IEL Nacional, 2000.

JUNIOR, Elio M. da Silva *et al.* **A Importância do Plano de Negócios como Ferramenta para Estruturação Empresarial**. Unisalesiano. 2021: 15 páginas.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração das pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 5. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

MARTES, Ana Cristina Braga. **Weber e Schumpeter A ação econômica do empreendedor**. Revista de Economia Política, vol. 30, nº 2 (118), pp. 254-270, abril-junho/2010.

MASCHIO, Gilberto Luiz. **Projetos empresariais: elaboração e análise**. Rio do Sul: Unidavi, 2017.

MASCHIO, Gilberto Luiz. **Projetos empresariais: elaboração e análise**. Rio do Sul: Unidavi, 2010.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**. 1. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2011.

ORTIGARA, Anacleto Ângelo. **A Cabeça do Empreendedor. O pensamento do fundador de uma empresa de sucesso.** Florianópolis: Insular, 2008.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: Sebrae, 1995.

Plano de Negócios: **Seu Guia Definitivo: O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016.

Reynolds, P. D., W. D. Bygrave, E. Autio, et al., 2004, '**Global Entrepreneurship Monitor 2002**', Executive Report, Babson College/Ewing Marion Kauffman Foundation, London Business School.

ROSA, Claudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócios.** 1. ed. Brasília: Sebrae, 2013: 164 páginas.

SALES, Alessandro. SOUZA NETO, Silvestre. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **RPA – Revista de Práticas Administrativas**, v.1 nº, 2 Set/Out. 2004.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo um plano de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 338 p.

SANTOS, Pedro Vieira Souza. PINHEIRO, Francisco Alves. O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5. n. 8. p. 150-165, 2017

SARAIVA, Laila Fonseca. Elaboração de um Plano de Negócio de uma Confeitaria de Pequeno Porte. **Universidade Federal de Ouro Preto**, 2019: 74 páginas.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimento de capital:** elaboração, análise, tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2004.

Strauss A, Corbin J. **Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.

TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. **O empreendedorismo como objeto de estudo da psicologia.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 8, n.1, p. 164-171, jan./jun. 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Aline Gonçalves *et al.* **Empreendedorismo: Requisitos e Habilidades Empreendedoras e Administrativas para a Eficácia na Organização.** Revista Científica de Negócios: artigos, resumos e resenhas - Ano I – 2019