



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL  
CAMPUS DO SERTÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIA LOPES DE GOES

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM PUB NO MUNICÍPIO DE  
DELMIRO GOUVEIA – AL

DELMIRO GOUVEIA – AL

2023



JULIA LOPES DE GOES

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM PUB NO MUNICÍPIO DE  
DELMIRO GOUVEIA – AL

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, submetido a Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão.

Orientador: Prof. MSc. Manoel Geronimo Lino Torres

DELMIRO GOUVEIA - AL  
2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca do Campus Sertão**  
**Sede Delmiro Gouveia**

Bibliotecária responsável: Renata Oliveira de Souza CRB-4/2209

G598a Goes, Julia Lopes de

Análise da viabilidade de abertura de um PUB no município de Delmiro Gouveia – AL / Julia Lopes de Goes. - 2023.  
117 f. : il.

Orientação: Manoel Gerônimo Lino Torres.  
Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Alagoas. Curso de Engenharia de Produção. Delmiro Gouveia, 2023.

1. Engenharia de Produção. 2. Estudo de viabilidade. 3. Plano de negócios. 4. Public House – PUB. 5. PUB. 6. Bar. 7. Empreendedorismo. 8. Delmiro Gouveia – Alagoas. I. Torres, Manoel Gerônimo Lino. II. Título.

CDU: 658.5

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Julia Lopes de Goes

## ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM PUB NO MUNICÍPIO DE DELMIRO GOUVEIA – AL

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, submetido a Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão e aprovada em 19 de julho de 2023.

Orientador: Prof. MSc. Manoel Geronimo Lino Torres.

### Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente

MANOEL GERONIMO LINO TORRES

Data: 29/08/2023 17:18:52-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. MSc. Manoel Geronimo Lino Torres – UFAL - Campus do Sertão

Documento assinado digitalmente



JONHATAN MAGNO NORTE DA SILVA

Data: 29/08/2023 17:20:50-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Jonhatan Magno Norte da Silva – UFAL - Campus do Sertão

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Luana Tássia Souza dos Santos – UFAL - Campus do Sertão

A minha família por todo apoio ao longo dessa trajetória, especialmente aos meus queridos avós Juarez Goes e Nazareth Goes (in memoriam) e meu amado pai Jair Goes (in memoriam) com todo o meu amor e gratidão.

Dedico.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus e lhe dou toda honra e glória por tudo que aconteceu e acontece na minha vida, pela força, ajuda e sustento sempre.

Agradeço a toda minha família em especial as minhas tias Jailma Goes, Jucilene Goes e Jeane Goes por me incentivarem a não desistir dessa jornada acadêmica, por apoiarem cada escolha e me dar suportes para enfrentar os desafios ao longo dos anos com todo amor e carinho.

Aos meus amados avós Juarez Goes e Nazareth Goes (*in memoriam*), pois foram meus maiores incentivadores a educação e meu pai Jair Goes (*in memoriam*) que sempre alegrou meus dias e foi minha inspiração para seguir nessa área de graduação.

Agradeço ao meu namorado e amigo Igor Gomes que em todo momento torceu por mim e me ajudou a não desistir em dias difíceis me fazendo lembrar que dias melhores viriam.

Um grande abraço e meu obrigado aos amigos que fiz durante a graduação e compartilhei momentos difíceis, mas também especiais e inesquecíveis, em especial a Diego Lima.

A meu orientador Prof. MSc. Manoel Torres por toda paciência e assistência para concretização deste trabalho de conclusão de curso.

A todos os professores que me ensinaram até o presente momento que com toda dedicação passaram seus conhecimentos e me fizeram realizar objetivos.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como tema “Análise da viabilidade de abertura de um PUB no município de Delmiro Gouveia – AL”. Perante o exposto, o mesmo procura conceituar a viabilidade econômico-financeira fornecendo informações relevantes para o empreendedor tomar uma decisão embasada sobre a abertura de um PUB. Em geral a pesquisa possui cunho descritivo quantitativo e qualitativo, além de um estudo de caso. A estrutura foi organizada através do método de Plano de Negócios tendo como guia o modelo do Sebrae 2013 intitulado como “Como elaborar um plano de negócios”, a pesquisa utilizou indicadores financeiros para analisar a viabilidade, também utilizou a ferramenta Análise de Swot para verificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do PUB e um questionário para obter informações sobre os potenciais clientes e entender sobre o mercado concorrente. Houve uma simulação dos três primeiros anos de funcionamento do PUB. Assim, após a construção do documento e feita a análise, os resultados indicam que o empreendimento tem um ponto de equilíbrio viável, com uma taxa interna de retorno positiva e maior que a taxa mínima de atratividade e também um índice de lucratividade admissível. Apesar de o PUB ter um retorno do capital inicial em 25 meses de trabalho aparentando uma negatividade, os outros indicadores são suficientes para estimar a viabilidade deste negócio.

**Palavras-chave:** bares; estudo de viabilidade; plano de negócios.

## **ABSTRACT**

The present course conclusion paper has as its theme "Analysis of the feasibility of opening a PUB in the municipality of Delmiro Gouveia – AL". In view of the above, it seeks to conceptualize the economic and financial viability by providing relevant information for the entrepreneur to make an informed decision about the opening of a PUB. In general, the research has a quantitative and qualitative descriptive approach furthermore, a study of a case. The structure was organized through the Business Plan method having as guide the Sebrae 2013 model entitled as "How to elaborate a business plan", the research used financial indicators to analyze the feasibility, also used the Swot Analysis tool to verify strengths, weaknesses, threats and opportunities of the PUB and a questionnaire to obtain information about potential customers and understand about the competitor market. Besides that, there was a simulation of the first three years of operation of the PUB. Thus, after the construction of the document and the analysis, the results indicates that the enterprise has a viable equilibrium point, with a positive internal rate of return and higher than the minimum rate of attractiveness in addition to an acceptable profitability index. Although the PUB has a return on initial capital in 25 months of work appearing negativity, the other indicators are sufficient to estimate the viability of this business.

Keywords: bars; feasibility study; business plan.

## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Avaliação sobre frequentar bares .....	67
<b>Gráfico 2</b> – Idade .....	67
<b>Gráfico 3</b> - Gênero .....	67
<b>Gráfico 4</b> – Avaliação sobre residir em Delmiro Gouveia/AL.....	68
<b>Gráfico 5</b> – Avaliação da frequência de visita a bares.....	68
<b>Gráfico 6</b> - Avaliação dos dias da semana que mais se frequenta bares.....	69
<b>Gráfico 7</b> - Avaliação do tipo de alimento que se procura em um bar .....	69
<b>Gráfico 8</b> - Avaliação dos concorrentes mais visitados.....	70
<b>Gráfico 9</b> - Avaliação da insatisfação dos potenciais clientes referentes aos estabelecimentos concorrentes.....	70
<b>Gráfico 10</b> – Avaliação sobre frequentar um bar temático.....	71
<b>Gráfico 11</b> - Avaliação do conhecimento sobre um PUB.....	71
<b>Gráfico 12</b> - Avaliação sobre a visita a um PUB.....	72
<b>Gráfico 13</b> - Avaliação sobre a aceitação de abertura de um PUB em Delmiro Gouveia/AL	72
<b>Gráfico 14</b> - Avaliação sobre PUB temático .....	73
<b>Gráfico 15</b> - Avaliação sobre o que é importante para visitar um bar .....	73
<b>Gráfico 16</b> – Avaliação da importância dos alimentos em um bar.....	74
<b>Gráfico 17</b> - Avaliação da importância das bebidas em um bar .....	75

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Fatores psicossociais, ambientais e econômicos de um empreendedor.....	17
<b>Quadro 2</b> - Passos de elaboração de um plano de negócios .....	22
<b>Quadro 3</b> - Principais Análises de Balanço .....	42
<b>Quadro 4</b> - Principais Análises de Balanço .....	44
<b>Quadro 5</b> – Informações sobre questionário .....	66
<b>Quadro 6</b> - Concorrente 1 - Pé na Areia - Beach Tênis.....	75
<b>Quadro 7</b> - Concorrente 2 - Candeeiro Bar .....	76
<b>Quadro 8</b> - Concorrente 3 - Cabana Mix.....	78
<b>Quadro 9</b> - Concorrente 4 - Bellos Bar .....	79
<b>Quadro 10</b> - Concorrente 5 - Mix Espetinho.....	80
<b>Quadro 11</b> - Estimativa de fornecedores .....	82
<b>Quadro 12</b> - Composição de colaboradores do PUB .....	86
<b>Quadro 13</b> - Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas .....	90
<b>Quadro 14</b> - Fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras .....	91
<b>Quadro 15</b> - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias .....	91
<b>Quadro 16</b> - Capital de Giro.....	91
<b>Quadro 17</b> - Estimativa do Custo de Comercialização .....	94
<b>Quadro 18</b> - Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	97
<b>Quadro 19</b> - Fluxo de Caixa .....	97
<b>Quadro 20</b> - Indicadores financeiros dos 3 primeiros anos .....	98
<b>Quadro 21</b> – Análise de Swot do PUB.....	99

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Números da indústria de alimentos no mercado interno .....	26
<b>Tabela 2</b> - Investimentos de Máquinas e Equipamentos .....	88
<b>Tabela 3</b> - Investimentos Móveis e Utensílios do Bar, Cozinha e Salão .....	88
<b>Tabela 4</b> - Valor total do investimento fixo.....	89
<b>Tabela 5</b> - Estimativa de estoque inicial de alimentos e bebidas.....	89
<b>Tabela 6</b> - Investimentos pré-operacionais .....	92
<b>Tabela 7</b> - Investimento Total.....	92
<b>Tabela 8</b> - Fonte de Recursos.....	92
<b>Tabela 9</b> - Estimativa do Faturamento Mensal do PUB .....	93
<b>Tabela 10</b> - Estimativa dos custos com mão de obra.....	95
<b>Tabela 11</b> - Custos com Depreciação .....	95
<b>Tabela 12</b> - Custos fixos totais .....	96

## SUMÁRIO EXECUTIVO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	Justificativa	11
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	15
2.1	Empreendedorismo	15
2.2	Plano de Negócios: Conceitos e fases	21
2.3	Análise ambiental: macro e microambiente	23
2.4	Plano de Marketing	29
2.5	Plano Operacional	40
2.6	Plano Financeiro	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	56
3.1	Tipo de Pesquisa	56
3.2	Processo de coleta dos dados	57
3.3	Processo de análise dos dados	59
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b>	65
4.1	Sumário Executivo	65
4.2	Descrição de negócio	65
4.3	Análise de mercado	66
4.4	Plano Operacional	84
4.5	Plano Financeiro	87
4.6	Avaliação Estratégica	99
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	103
	<b>REFERÊNCIAS</b>	105



## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido amplamente discutido como uma importante ferramenta para o desenvolvimento econômico e social do país (ALMEIDA et al., 2017).

A habilidade de identificar problemas e oportunidades e buscar soluções que gerem impactos positivos na sociedade é uma das principais características de um empreendedor. Nesse sentido, propõe-se a abertura de uma *Public House* (PUB) no município de Delmiro Gouveia - AL, uma oportunidade de negócio que se adequa à cultura local e pode contribuir para a diversificação da oferta de entretenimento na região. As PUB têm origem britânica e são conhecidas por seus ambientes temáticos e cervejas artesanais. No Brasil, esse modelo de negócio se adaptou às peculiaridades de cada região, assumindo características de festas e entretenimentos. No entanto, o número de Pubs ainda é limitado e concentra-se principalmente nas grandes capitais.

Para a abertura de um negócio como esse, é fundamental avaliar a sua viabilidade, considerando fatores como a aceitação da população local, as decisões de investimento e a infraestrutura adequada para garantir um retorno financeiro positivo. Nesse sentido, a elaboração de um plano de negócios é essencial para orientar os passos a serem dados e minimizar os riscos e incertezas. Conforme Rosa (2013), um plano de negócios é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos necessários para alcançá-los. Ele é um mapa de percurso que permite ao empreendedor corrigir possíveis erros antes mesmo de colocar o negócio em prática. Dessa forma, a análise de viabilidade de implementação de um PUB por meio da construção de um plano de negócios se mostra como uma ferramenta indispensável para o sucesso do empreendimento.

A proposta de abrir um PUB em Delmiro Gouveia - AL foi impulsionada pela identificação de uma oportunidade de mercado pouco explorada na região, bem como pelo crescimento do setor de entretenimento em todo o país. De acordo com a PwC (2022), espera-se que o setor cresça a uma taxa anual de 5,7% até 2026, o que é superior à média global de 4,6%.

Delmiro Gouveia é um município importante do sertão alagoano, sendo um dos vinte e seis municípios que compõem a região. Com uma população de aproximadamente 52.262 habitantes e uma extensão territorial de 628,545 km<sup>2</sup> (IBGE, 2020), a cidade é um ponto de referência para outras cidades da microrregião de Alagoas. Ao longo dos anos, ela se destacou em termos de desenvolvimento econômico, superando outras cidades do alto sertão alagoano que não acompanharam esse mesmo crescimento, segundo Oliveira (2020).

A presença do Rio São Francisco na cidade atraiu a instalação de estabelecimentos do ramo de turismo, como hotéis, restaurantes e pousadas, que se destacam na região. Além disso, o Canal do Sertão favorece os pequenos agricultores e cria um ambiente propício para outros estabelecimentos na área de entretenimento. Embora a oferta de lazer atualmente se concentre em barzinhos, lanchonetes e pizzarias, há uma ampla gama de possibilidades de entretenimento que podem ser exploradas na cidade, neste estudo será considerada a abertura de um PUB.

Com base no que foi exposto, a pesquisa em questão tem como objetivo principal responder à seguinte pergunta: "Seria viável economicamente implementar um empreendimento nos moldes das Pubs britânicas em uma cidade do interior do sertão alagoano?" Para responder a essa questão, é necessário elaborar um plano de negócios que possa avaliar a viabilidade econômica e financeira da abertura desse tipo de empreendimento na cidade. O plano de negócios será uma ferramenta importante para o empreendedor, permitindo que ele estruture o negócio com informações sobre fornecedores, serviços e colaboradores.

## **1.1 Justificativa**

A análise de viabilidade é uma etapa crucial para qualquer empreendimento, especialmente quando se trata de um PUB. Por isso, o objetivo deste estudo é avaliar a viabilidade econômica e financeira de implementar um PUB por meio da construção de um Plano de Negócios.

O público alvo deste empreendimento são pessoas em busca de lazer e entretenimento na cidade de Delmiro Gouveia, AL. A região possui uma demanda significativa por locais de entretenimento, como barzinhos, pizzarias, restaurantes e lanchonetes. Oferecer um serviço com qualidade é um quesito desejado por qualquer pessoa que almeja consumir um serviço de entretenimento como o de bares, por exemplo.

Nesse sentido, o Plano de Negócios tem como objetivo auxiliar o empreendedor a estruturar seu negócio e conhecer seus fornecedores, serviço e colaboradores. A construção do Plano de Negócios permitirá uma análise mais precisa da demanda pelo serviço, dos custos envolvidos na implementação do PUB e das projeções financeiras para os primeiros anos de funcionamento.

Para embasar este estudo, diversos trabalhos foram desenvolvidos utilizando a construção de um Plano de Negócios para analisar a viabilidade de abertura de empreendimentos semelhantes. Como exemplo, Ribeiro Junior (2018) por meio de um plano de negócios analisou a abertura de uma microcervejaria em João Pessoa, PB, enquanto Oliveira

Junior (2020), elaborou um estudo por meio do plano de negócios para abertura de um bar temático na cidade de Niterói/RJ chamado AINDA Sports.

Na Universidade Federal da Paraíba na cidade de Santa Rita, PB, Tenório (2017), identificou em sua pesquisa mercadológica que uma cidade com carência de serviços de qualidade acaba instigando seus moradores a buscar um bom entretenimento em outros locais e até mesmo cidades vizinhas. Também como consequência da falta de opções do segmento de serviços, neste caso, bares, os empresários locais costumam não buscar melhorias e investimentos na qualidade de seu serviço/produto por não se sentirem ameaçados pela concorrência.

Não basta ter uma ideia de um serviço nesta área temática sem antes conhecer a população local. Oliveira (2019), elaborou um estudo de viabilidade de abertura de um restaurante ítalo-germânico. Na pesquisa mercadológica ele conheceu a população local, “suas preferências, opiniões e hábitos”, entendendo ser essencial o conhecimento prévio para saber a viabilidade deste serviço temático na região.

No núcleo de pesquisa acadêmica (NPA), Zonta *et. al.* (2016) analisou a viabilidade de implantação de um serviço de bares com nova característica e tendência chamada *FOOD PORN* Zonta *et. al.* (2016) traz o conceito desta tendência sendo “uma nomenclatura utilizada para designar as comidas superlativas e impactantes”, eles conseguiram prever o custo elevado dos itens que compõem o cardápio sugerido, entendendo que a população local não pagaria o valor correspondente, assim conseguiu sugerir um cardápio menor com itens exclusivos para a realidade local mantendo a experiência aos clientes.

Em Uberaba/MG foi feito um estudo através da análise de viabilidade econômico financeira, onde foi avaliado o que mais seria rentável: finalizar um negócio BREW SHOP que já funcionava há 2 anos com venda de insumos e equipamentos de produção de cerveja artesanal ou transformá-lo em um BREW PUB e passar a comercializar (produzir e vender) a própria cerveja artesanal, por meio do estudo financeiro aplicado em três anos concluiu a viabilidade do BREW PUB. SILVA JUNIOR (2020).

Um plano de negócios elaborado por Fonseca (2021) visou em uma de suas partes verificar como um bar/restaurante temático na área de jogos eletrônicos seria recebido pela comunidade onde seria implantado o BACKDOOR Bar, ele conseguiu visualizar previamente a dificuldade desse tipo de empreendimento na região, neste caso, o alto investimento, pois é considerada uma área de risco pela elevação dos preços de computadores no Brasil, isto se confirma após as análises financeiras.

Neste direcionamento, Silva *et. al.* (2022) afirmam ser indispensável um estudo de viabilidade, pois o mesmo faz com que o empreendedor tenha maior auxílio na tomada de decisão e os indicadores financeiros projetam como o negócio se sairá economicamente em determinado prazo.

Lima *et. al.* (2020) utilizando a implantação do plano de negócios obtiveram contato direto, vivenciando a realidade de um negócio já existente no interior do Ceará. Elaboraram um estudo financeiro com simulações de etapas e cálculo de riscos, e perceberam que a capacidade de produção é o que faz com que o determinado negócio não alcance resultados pretendidos, verificando assim a inviabilidade do projeto no momento estudado.

Longaray *et. al.* (2016) através da DRE e demais ferramentas da gestão financeira verificaram a capacidade de auto sustentabilidade de um parque tecnológico, sendo possível visualizar o quanto de saldo negativo inicialmente sua implantação teria e quando aconteceria o retorno positivo. Comprovando a viabilidade econômico-financeira a partir do segundo ano de funcionamento, concluindo assim sua viabilidade de abertura.

Na universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Melchior *et al.* (2017) por meio da análise de viabilidade econômico financeiro, identificaram a oportunidade de abertura de uma marmitaria para fornecimento de alimentos mais saudáveis para os alunos na UFGD. Os indicadores financeiros retornaram um resultado positivo, constataram que o VPL ficou acima de zero, ou seja, investimento economicamente atrativo, além de utilizar os resultados do TIR e o TMA, assim confirmaram que o negócio tem chance de ser prospero com seu baixo investimento inicial.

A contribuição da presente pesquisa se dará por meio da avaliação da viabilidade econômica e financeira de abertura de um PUB em Delmiro Gouveia, AL, através da elaboração de um plano de negócios e pelo fornecimento de informações valiosas para os empreendedores que tem interesse em investir neste ramo na região. Além disso, este estudo contribuirá para o desenvolvimento econômico, embasando tomadas de decisões importantes para a gestão de negócios. A pesquisa se apresenta, portanto, como uma importante fonte de informações acadêmicas e demais interessados em empreendedorismo e desenvolvimento regional. Viabilizando a troca de conhecimentos entre o meio profissional e acadêmico.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é avaliar a viabilidade de um empreendimento do tipo PUB no município de Delmiro Gouveia, em Alagoas, por meio da elaboração de um plano de negócios.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Apresentar os conceitos e a estrutura do plano de negócio de acordo com a literatura;
- Descrever o tipo de negócio a ser analisado;
- Analisar aspectos de mercado;
- Analisar aspectos operacionais;
- Analisar aspectos financeiros,
- Fornecer informações relevantes para o empreendedor tomar uma decisão embasada sobre a abertura de um PUB na cidade.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Empreendedorismo

Dornelas (2005) diz que a humanidade tem passado por diversas transformações, principalmente no último século, quando começaram a surgir as ideias que mudaram a maneira que as pessoas viviam. Geralmente essas mudanças aconteciam devido novas conquistas de inovações, de algo extraordinário ou de algo que já era bom e conseguiram melhorar, mas que antes, ninguém teve a coragem de olhar de outra forma. Através do surgimento dessas inovações, é possível visualizar equipe de pessoas ou uma única pessoa que possuem características especiais, que tem uma visão diferente e que arriscam, pessoas que são provedoras de acontecimentos positivos e que empreendem.

No Brasil, o empreendedorismo pode ser visto a partir do século XIX, de acordo com Alfredo (2009), quando os portugueses perceberam o alto potencial de exploração do território nacional, começaram a perceber oportunidades de negócios lucrativos. Como um empreendedor de destaque no Brasil Colônia cita-se o Barão de Mauá, que foi responsável pela fabricação de cadeiras de máquina à vapor, engenhos de açúcar, guindastes, prensas, armas e tubos para encanamentos de água. Além disso, foi responsável por ferrovias e estradas brasileiras. Santos, Lopes e Claro (2009) complementam atribuindo outros empreendimentos históricos de Mauá como o Banco Internacional de Mauá. Sobre o empreendedorismo de Mauá, Caldeira (2009, p. 35) afirma:

Em 38 anos de trabalho duro, tinha enfrentado muitas crises, e nelas venceu muito mais que perdeu. Sentia-se jovem o suficiente para ousar na hora das dificuldades, aproveitar os momentos complicados para triturar adversários mais fracos. Sempre sonhara grande, grande demais para que o conselho tornasse mais prudente seu estilo arrojado.

Segundo Souza e Guimarães (2005), após a década de 1980, o campo de estudo de empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como o social, a econômica, a política e a comportamental. Por outro lado, as inúmeras pesquisas relacionadas sobre esse tema apresentam não só descontinuidade, como também falta de unidade com trabalhos anteriores.

Apesar dessas evidências do empreendedorismo no século XIX, Dornelas (2005) afirma que o estudo e a prática do empreendedorismo no Brasil somente ganhou destaque na década

de 1990, quando foi criado o Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), que tinham como objetivo a difusão do empreendedorismo, antes de sua criação os empreendedores não tinham nenhum tipo de apoio ou orientação. Assim, é possível dizer que a prática do empreendedorismo no Brasil tem sua história diretamente relacionada ao surgimento dos órgãos citados.

Custódio (2011) elucida que o empreendedorismo somente se estabeleceu de fato na segunda metade do século XX, quando se passou a ter noção de inovação, mais do que ter a capacidade de criar, para ser considerado empreendedor, o indivíduo precisa saber inovar em produtos e serviços.

Isso, para Brazeal e Herbert (2000), tem cooperado para a complexidade desses estudos, é causado por questões básicas, como a de articular a definição do fenômeno do empreendedorismo relacionando-o com mudanças, inovações, aprendizagem, criatividade, entre outros fatores. Para os autores, a unidade de análise e a generalidade tornam mais complexos os estudos sobre esse tema.

Por sua vez, Bassant e Tidd (2009) consideram o empreendedor aquele que possui características como gostar de situações em que é possível tomar a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, tendem a adotar metas pessoais desafiadoras, todavia, realistas, onde os riscos são calculados e necessitam de *feedback* constante quanto ao seu desempenho em uma atividade. Segundo os autores existem fatores pessoais que afetam a probabilidade de o indivíduo ser ou não empreendedor como o histórico religioso e familiar, a educação formal, a experiência profissional prévia e o perfil psicológico.

Para Dornelas (2005), a palavra empreendedor tem como significado aponta as pessoas que são capazes de assumir riscos e iniciar algo novo. Nesse sentido, o empreendedorismo é dito por muitos autores como Santos, Lopes e Claro (2009) como presente em toda a história da humanidade, porém, seu conceito de fato somente veio quando foi relacionado à inovação, com características peculiares em relação ao modelo de gestão, assunto abordado no tópico a seguir.

### 2.1.1 Conceito e características do empreendedorismo

De acordo com Mai (2006), o perfil de um empreendedor pode partir de várias atividades como sociologia, administração, economia e outras. As características comportamentais de um empreendedor tratam-se daquelas que possuem capacidade de superar as dificuldades de modo a alcançar o sucesso empresarial.

Quanto às características de um empreendedor de sucesso, Dutra (2002) afirma que são voltadas para a capacidade de liderança e lidar com incertezas e riscos, além do estudo do ambiente e capacidade de agir frente aos problemas e necessidades, formando uma rede de relacionamento que o possibilita ter diferentes suportes.

Nesse sentido, Dolabela (2003) afirma que um empreendedor deve manter um alto nível de tolerância à incerteza, criando um método próprio de aprendizagem, tecendo relações moderadas de modo a alcançar seus objetivos. Drucker (2002) entende que o empreendedor é aquela pessoa que inova. Para ele:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 2002, p. 55).

Para Mai (2006), o empreendedor deve saber qual o futuro que terá o seu negócio, é visto pela sociedade como um ser social positivo, na qual fatores como comportamento e atitudes contribuem para o seu sucesso. Outras características empreendedoras são a busca de oportunidade e iniciativa, persistência, exigência na qualidade, eficiência, comprometimento, persuasão, facilidade de se relacionar, independência e autoconfiança. O Quadro 1 apresenta os fatores psicossociais, ambientais e econômicos de um empreendedor de sucesso:

**Quadro 1** - Fatores psicossociais, ambientais e econômicos de um empreendedor

<i>FATORES PSICOSSOCIAIS</i>	<i>FATORES AMBIENTAIS E ECONÔMICOS</i>
-Iniciativa e Independência	-Capacidade de trabalhar grupos de apoio
-Criatividade	-Capacidade de buscar investidores
-Persistência	-Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica
-Visão de longo prazo	-Capacidade de trabalhar com escassez financeira
-Autoconfiança e otimismo	-Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo
-Comprometimento	-Capacidade para boa escolha da localização
-Padrão de excelência	-Maior utilização da tecnologia
-Persuasão	-Conhecimento do mercado e capacidade de utilizá-lo
-Necessidade de realização	-Construção de Rede de Informação e Capacidade de utilizá-la
-Coletividade	
-Formação	

Fonte: Dutra (2002, p. 46)

Conforme se pode observar no Quadro 1, de acordo com Dutra (2002), um empreendedor de sucesso possui fatores psicossociais e ambientais e econômicos, sendo preciso que ele tenha desde iniciativa e dependência até a capacidade de utilizar a rede de informação que construiu. Para Mintzberg et. al. (2000, p. 102):

[...] “embora o espírito empreendedor” fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações.

Assim, conforme Mintzberg et. al (2000), não há um consenso em considerar um rol taxativo de características de um empreendedor, todavia, é comum que os autores considerem a capacidade de assumir riscos e inovar como características básicas dessas pessoas.

Schmidt e Bohnenberger (2009) afirmam que, apesar de não haver um rol taxativo de características que definem que são os indivíduos empreendedores, existem aquelas que são intrínsecas a eles que ajudam a moldar seu perfil, sendo possível atribuir a esses indivíduos uma postura proativa, autoconfiança, automotivação, criatividade, inovação, flexibilidade, iniciativa, persuasão e capacidade de assumir riscos e superar desafios. Pode-se dizer que a ação empreendedora envolve a exploração de oportunidades, criação de nova informação, ideias de novos produtos e processos, capitalização de ações e outros.

Na pesquisa realizada por Veit e Gonçalves Filho (2007) verificaram-se características preponderantes nos indivíduos empreendedores, como a capacidade de assumir riscos, a competência estratégica, o pensamento analítico, a empatia, o planejamento formal, a capacidade de enfrentar e superar desafios e a inovação. Por sua vez, Lopes e Souza (2005) consideram que o perfil empreendedor parte de quatro fatores: realização; planejamento; poder; e inovação, o que implica em somente um fator a chamada atitude empreendedora. O importante é que no final desses planejamentos o empreendedor possa encontrar o ponto de equilíbrio entre os custos e a comercialização.

Destacando-se sobre atitude empreendedora, Muniz (2008) afirma que esta se sustenta em vários campos, são eles a realização, o planejamento e o poder. O campo da realização se relaciona à busca por oportunidades e iniciativas, capacidade de assumir riscos e comprometimento. O campo do planejamento envolve a busca por informação e monitoramento sistemático. O campo do poder por sua vez, compreende a independência a autoconfiança. Necessita-se mencionar que a inovação também deve ser considerada um dos pilares da atitude empreendedora, haja vistam, este é um fator importante para a sobrevivência de um negócio. Cruz (2005, p. 17) destaca:

Inovação pode ser definida como mudanças empreendidas e adotadas pelas empresas em busca de vantagens que lhes permitam obter maiores retornos econômicos. Ressalta-se que o conceito aqui aplicado configura a inovação como a invenção aplicada em algo comercializável (produto ou serviço), ou seja, algo que permita o estabelecimento de demanda de produtos ou serviços que geram ou ampliam a ação

de uma empresa. Tudo isto coloca o empreendedor como mola propulsora deste novo mercado, desta nova realidade.

De acordo com Cruz (2005), esses pilares, incluindo a inovação serviram de parâmetros para a elaboração do Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE que agrupou as características comportamentais do empreendedor conforme se verifica na Figura 1:

**Figura 1** - Características comportamentais do empreendedor

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS		DIMENSÕES
Estabelecimento de metas Busca de informações Planejamento e monitoramento	} Planejamento	I- Prospecção e Inovação
Criatividade Inovação	} Inovação	
Busca de oportunidades Iniciativa Persistência Aceitação de riscos Comprometimento	} Realização	II- Gestão e Persistência
Persuasão Estabelecimento de redes de contato Liderança Independência Autoconfiança	} Poder	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Souza (2006) e Lopes Jr. e Souza (2005).

Souza e Depieri (2007) afirmam que o fator estrutural envolve a economia determinante da estrutura empreendedora e o fator psicológico corresponde à motivação e fatores da personalidade. Neste exposto, a atitude empreendedora está por detrás da intenção comportamental, o que por sua vez, representa o esforço que a pessoa está disposta a fazer para melhorar seu desempenho.

### 2.1.2 Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade

Nos primeiros anos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), os pesquisadores ficaram surpresos com as inesperadas altas taxas de atividade empreendedora nos países em desenvolvimento, taxas estas muito superiores às dos países mais desenvolvidos. A "teoria da necessidade" foi invocada para explicar isso. As pessoas dos países em desenvolvimento mais pobres são movidas pela pobreza e pela sobrevivência, bem como pela falta de escolha no trabalho para iniciar empreendimentos comerciais, enquanto nos países desenvolvidos é a

oportunidade e a inovação que são o principal motivador para a criação de negócios. Quanto maior a pobreza, maior a necessidade de empreendedorismo, resultando em altos índices de atividade empreendedora (GEM, 2018).

A relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico não é linear como se pensava até agora, mas em forma de "U". Assim, nos países mais pobres, todos acima da curva o empreendedorismo é baseado na necessidade econômica, e os empresários têm uma educação proporcionalmente mais baixa.

Nos países mais desenvolvidos, no entanto, uma taxa de atividade empreendedora acima da curva significa que é inspirada por oportunidades, inovação e um boom de serviços. Essa análise complica consideravelmente a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, como originalmente previsto no modelo GEM (BELLO; SACRAMENTO; MARQUES, 2019), e atribui considerável importância à capacidade de separar com precisão o empreendedorismo com base na motivação por necessidade ou oportunidade. Diferenciando empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade, Assunção, Queiroz e Costa (2017, p. 141) afirmam que:

Oportunidade caracteriza-se por uma situação oportuna para fazer algo que possa gerar benefícios visando à melhora da situação do indivíduo num momento adequado, já a necessidade é algo indispensável, aquilo que deve ser realizado com o intuito de conservação da vida, ou seja, é atribuída àqueles que são privados de bens necessários à vida.

É importante destacar que o empreendedorismo por necessidade habitualmente é inerente ao desemprego ou as dificuldades financeiras, assim para compreensão desse modo de empreender é válido frisar esta relação entre desempregado e empreendedor. De acordo com Valle, Correa e Reis (2014) afirmam que o empreendedorismo em geral se caracteriza pela busca de autonomia pelo indivíduo que está atento às oportunidades, todavia, com os índices de desemprego nos últimos tempos, verificou-se a presença marcante de um empreendedor motivado pelas necessidades de sobrevivência. Nos resultados de sua pesquisa, Valle, Correa e Reis (2014) identificaram que as principais variáveis influenciadoras do empreendedorismo parecem estar relacionadas ao dia a dia do indivíduo e à sua sobrevivência.

Assim, verifica-se a coexistência de dois grupos de empreendedores de um lado aqueles que empreendem ao identificar uma oportunidade e, de outro, aqueles que empreendem por necessidade de sobrevivência, geralmente, decorrente do desemprego estrutural. Vieira e Ramos (2013) explicam que a oportunidade se configura como uma ideia vinculada a um produto ou um serviço que agrega valor para o consumidor, se inserindo geralmente em uma brecha do mercado, com uma inovação.

Já o empreendedorismo por necessidade decorre da busca por sobrevivência por um indivíduo que não consegue se colocar ou recolocar no mercado de trabalho e, conforme Vieira e Ramos (2013) são os que apresentam maior mortalidade nos cinco primeiros anos de existência, baixa empregabilidade e baixa lucratividade, visto que sua abertura é geralmente feita sem um planejamento adequado, sem diferencial e inovação. No estudo realizado por Assunção, Queiroz e Costa (2017), a necessidade foi apontada como a principal variável de influência do empreendedorismo. Todavia, os autores verificaram que 70% dos participantes de sua pesquisa que iniciaram um negócio por necessidade, detectaram uma oportunidade de mercado, afirmando, assim, haver oportunidade na exiguidade.

Sobre o assunto, Rocha (2014) verificaram em sua pesquisa que o empreendedorismo por oportunidade é o que mostra mais benéfico para o desenvolvimento econômico e social de um país, isso porque conseguem resultados mais positivos e maior estabilidade de mercado, porém, o empreendedorismo por necessidade apresenta importância como alternativa ao desemprego.

Nassif et al. (2009) confirmaram que no Brasil o desemprego é um dos principais motivadores do empreendedorismo, verificando nos empreendedores que empreendem por necessidade sentimentos de falta de perspectiva; sentimento de rejeição; sensação de impotência frente às situações vivenciadas, a sensação de viver um período difícil e de reflexão, o que evidencia um despreparo para lidar com um negócio. Nesse sentido, verifica-se que o empreendedorismo pode se configurar por oportunidade ou por necessidade, verificando-se que no Brasil, o empreendedorismo por necessidade tem ficado em destaque em decorrência de desemprego estrutural.

## **2.2 Plano de Negócios: Conceitos e fases**

O plano de negócio vai além de simplesmente um estudo para um novo processo, pois sempre há necessidade de se planejar para as mudanças do mercado com o passar do tempo, podendo ser realizando novos planos durante a operação do empreendimento. Conceituando plano de negócios, o SEBRAE (2021) afirma que:

[...] é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. (SEBRAE, 2021, p. 1).

Dessa forma, é possível entendê-lo como um documento onde o empreendedor pode traçar os objetivos de seu negócio, detalhando sobre os produtos e serviços a serem oferecidos, entendendo quem são seus potenciais clientes e fornecedores e analisando a viabilidade de suas ideias, tanto mercadologicamente, quanto financeiramente.

De acordo com Pinheiro e Santos (2017), por meio do Plano de Negócios, é possível expor os objetivos de um empreendimento e ratificar os passos para que sejam alcançados, diminuindo riscos e incertezas, identificando os erros antes deles serem cometidos na vida real. Trata-se de uma das mais importantes ferramentas de gestão, “[...] podendo prever resultados e medir o sucesso dos projetos que se quer implantar assim como avaliar a eficiência do negócio [...]” (PASIC, 2013, p. 15).

Kotler (2021), afirma que é fundamental realizar uma análise mercadológica, ou seja, verificar fatores como a oferta e a demanda, o público-alvo, o poder de compra, as tendências, oportunidades e diferenciais competitivos, além do grau de inovação; a viabilidade econômico-financeira; a situação sociocultural em relação a macro e microrregiões nos aspectos culturais e históricos; a tendência e viabilidade urbanística e infraestrutura existente; impacto e sustentabilidade ambiental. Na fase do planejamento estratégico, os processos de elaboração do plano de negócios devem ser considerados atuando como diretrizes na concepção do negócio.

De acordo com o SEBRAE (2021), a elaboração do plano de negócios deve seguir sete passos, os quais: definição do negócio e dos seus diferenciais competitivos; análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro; análise de cenários e análise estratégica; e avaliação do plano de negócios. Estas etapas estão descritas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Passos de elaboração de um plano de negócios

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
Definição do negócio e dos seus diferenciais competitivos	Nesta etapa é definido o ramo de atividade, o local de atuação, seus produtos e/ou serviços, o diferencial competitivo e as características capazes de atrair os consumidores e fidelizá-los.
Análise de mercado	Nesta etapa é realizada a análise do macro e do microambiente, considerando fatores como mercado, produtos e serviços, potenciais clientes, concorrência e fornecedores.

Plano de Marketing	Deve-se considerar o MIX de marketing: produto, preço, praça e promoção.
Plano Operacional	Nesta etapa devem ser consideradas informações sobre localização, estrutura física, recursos humanos e materiais e a capacidade produtiva e de atendimento do negócio.
Plano Financeiro	Todas as questões financeiras devem ser consideradas nesta etapa, desde os custos iniciais de investimento, até os custos, despesas, receitas, capital de giro, fluxo de caixa e o lucro. Nesta etapa também é considerada a viabilidade econômica e financeira do negócio.
Análise de cenários e análise estratégica	Nesta etapa são traçados possíveis cenários de negócio para seja possível prever situações, devendo ser elaborado o planejamento estratégico, considerando os resultados até então verificados.
Avaliação do plano de negócios	Nesta etapa o plano de negócios é revisado, informando sobre a viabilidade do plano de negócios a ser implementado, bem como os possíveis pontos de atenção.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2021).

Cada uma dessas etapas é fator fundamental para que possa mitigar os riscos futuros do negócio a ser empreendido. Esses passos são abordados teoricamente nos tópicos a seguir para que se tenha embasamento para a proposta de abertura de um PUB no município de Delmiro Gouveia – AL.

### 2.3 Análise ambiental: macro e microambiente

O ambiente de negócios, conforme Almeida (2001), é um termo de marketing e refere-se a fatores e forças que afetam a capacidade de uma empresa de construir e manter relacionamentos com clientes bem-sucedidos. Os níveis do ambiente são: ambiente micro (interno) - pequenas forças dentro da empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes; e ambiente macro (externo) - forças sociais maiores que afetam o microambiente.

O microambiente refere-se ao ambiente interno da empresa. Isso inclui todos os departamentos, tais como gestão, finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, operações de negócios e contabilidade. Cada um desses departamentos influencia as decisões de marketing. Por exemplo, pesquisa e desenvolvimento têm informações sobre os recursos que um produto pode realizar e a contabilidade aprova o lado financeiro dos planos de marketing e o orçamento na insatisfação do cliente.

Ao analisar o ambiente, a organização precisa analisar todas as influências da empresa. Nesse sentido, nesta etapa analisamos o macro e o microambiente, considerando o cenário do mercado de bares e pubs no Brasil e em Delmiro Gouveia – AL, busca-se compreender suas peculiaridades para que seja possível compreender sobre a viabilidade de aberturado, dado o crescimento desse segmento no país e a receptividade do público.

A economia criativa é um conjunto complexo de política, prática e atividade industrial, sustentado por configurações recentes de trabalho cultural e criativo. Essa economia é envolta da emergência da criatividade como motor central nas sociedades ocidentais nos últimos trinta anos.

A economia criativa é considerada como fruto da economia baseada no conhecimento. De acordo com a OCDE (1996, p. 7), “essa sociedade do conhecimento é caracterizada pela sua economia que é diretamente baseada na produção, distribuição e uso do conhecimento e informação” como mercadoria.

Esta é uma das maiores mudanças da sociedade, na qual o trabalho físico dá lugar ao intelecto e dessa vez, é o conhecimento que orbita em torno do capitalismo. Se sobressai no mercado aquele indivíduo que consegue pensar, criar através de seu conhecimento, sendo este fundamental para a construção da atual sociedade em suas necessidades econômicas, bem como para o próprio crescimento humano. (TOFFLER, 1970). Dessa forma, fica clara a necessidade de desenvolver esse conhecimento criativo.

Nessa mercantilização do conhecimento, verifica-se um foco nas habilidades, o que tornou possível retrabalhar termos como talento, inovação e design e posicioná-los como chave para a economia do conhecimento (LEWIS et al., 2007). Assim, a criatividade passou a ser vista como um método central de geração de conhecimento e, portanto, de vantagens competitivas no ambiente de trabalho.

Em 2012 foi criada a Secretaria da Economia Criativa no Brasil um marco importante na história da economia criativa, visando a implementação e monitoramento de políticas públicas para a área, buscando possibilitar que ideias criativas pudessem ser transformadas em negócios (FLORIDA, 2011).

O Brasil por possuir uma diversidade acaba trazendo uma multiplicidade cultural que favorece a economia criativa. De acordo com Reis e Deheinzelin (2008), as características incluídas da economia criativa são salutares do ponto de vista econômico e social. Ao englobar o aspecto intangível da criatividade e os valores culturais têm como consequência um alto valor agregado, um produto tangível é gerado com valores intangíveis.

### 2.3.1 Mercado de bares e drinks no Brasil

O setor de bares e restaurantes tem se apresentado como em crescimento nos últimos anos, apesar de ter sido impactado significativamente durante o período pandêmico, alcançou uma recuperação rápida. Importante mencionar que o setor de bares e restaurantes está incluído no setor de serviços de alimentação, que cresceu, em média, 11% entre os anos de 2009 e 2019, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2020).

Todavia, de acordo com os dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2021), com a pandemia COVID-19 e as exigências de isolamento social para contenção do vírus, esses estabelecimentos foram atingidos negativamente, assim, o setor que gerava cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, perdeu cerca de 600 mil empregos, tanto pela contenção de despesas dos negócios, como por muitos dos estabelecimentos terem encerrados suas atividades (35%).

Os dados da Associação Brasileira de Indústria Alimentícia (ABIA, 2022) demonstram que no ano de 2021 foi possível verificar o início da recuperação do setor, visto que o Food Service movimentou R\$ 176,3 bilhões no Brasil durante 2021, representando uma participação do varejo alimentar no mercado interno na ordem de 26%. O setor representa 10,8% do total do PIB. Os dados do setor de Food Service podem ser verificados na Tabela 1.

**Tabela 1** - Números da indústria de alimentos no mercado interno

VENDAS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO MERCADO INTERNO (R\$ Bilhões)											
R\$ Bilhões (em termos Nominais)*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Varejo Alimentício	227,9	255,6	277,6	294,2	323,0	338,3	352,1	373,0	433,4	493,3	563,7
Food Service	100,9	116,5	132,8	144,0	154,2	164,7	172,8	184,7	139,9	176,2	208,0
<b>TOTAL do Mercado interno</b>	<b>328,7</b>	<b>372,1</b>	<b>410,3</b>	<b>438,2</b>	<b>477,2</b>	<b>503,1</b>	<b>524,9</b>	<b>557,7</b>	<b>573,3</b>	<b>669,5</b>	<b>771,6</b>
Var% nominal Varejo Alimentar	12,0%	12,2%	8,6%	6,0%	9,8%	4,8%	4,1%	5,9%	16,2%	13,8%	14,3%
Var% nominal Food Service	14,7%	15,6%	13,9%	8,5%	7,1%	6,8%	4,9%	6,9%	-24,3%	26,0%	18,0%
R\$ Bilhões (Em termos Reais)**	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Varejo Alimentício (Atualizado pelo IPCA-Alim. no Domicílio)	513,1	515,7	527,2	510,2	489,5	518,4	541,6	543,4	567,5	562,0	563,7
Food Service (Atualizado pelo IPCA - Alim. Fora do Lar)	196,2	205,6	212,8	209,2	205,8	209,3	212,8	219,6	159,2	188,7	208,0
<b>TOTAL do Mercado interno</b>	<b>709,3</b>	<b>721,2</b>	<b>740,0</b>	<b>719,4</b>	<b>695,3</b>	<b>727,7</b>	<b>754,4</b>	<b>762,9</b>	<b>726,7</b>	<b>750,7</b>	<b>771,6</b>
Var% nominal Varejo Alimentar		0,5%	2,2%	-3,2%	-4,1%	5,9%	4,5%	0,3%	4,4%	-1,0%	0,3%
Var% nominal Food Service		4,8%	3,5%	-1,7%	-1,6%	1,7%	1,7%	3,2%	-27,5%	18,5%	10,2%
Part%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Part% Varejo Alimentício	69,3%	68,7%	67,6%	67,1%	67,7%	67,3%	67,1%	66,9%	75,6%	73,68%	73,0%
Part% Food Service	30,7%	31,3%	32,4%	32,9%	32,3%	32,7%	32,9%	33,1%	24,4%	26,32%	27,0%
Total Mercado Interno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%	100,0%

Fonte: ABIA (2022).

No ano de 2022 somente o setor de bares e restaurantes empregou 150 mil novas pessoas, com uma média salarial acima da média nacional (ABRASEL, 2022). A partir disso, é possível verificar o setor ainda sofre os efeitos da pandemia, ainda estando longe do patamar anterior à pandemia. Ainda de acordo com os dados ABRASEL (2022), 19% dos bares e restaurantes ainda estavam trabalhando em prejuízo, 47% voltaram a lucrar e 34% conseguiram equilibrar suas contas.

Apesar dos desafios pós-pandemia, de acordo com Aragão (2022), o setor de bares e restaurantes está em expansão, verificando-se em 2022 um aumento de 6,3% de estabelecimentos em comparação ao ano anterior, quando se verificou um declínio de 17,3% na abertura de novos estabelecimentos. De acordo com a autora, a situação atual da economia brasileira é favorável para o investimento nesse setor, visto que na comparação anual, o setor teve um aumento nominal de 22,6%; O aumento acumulado do ano de 2022 foi de 33,5%; as transações aumentaram em 2,5% em relação ao ano anterior; O ticket médio apresentou um aumento de 11,2% em relação ao ano passado. Os Pubs têm se apresentado como um dos estabelecimentos de escolha para investimento, conforme estuda-se nos tópicos a seguir.

### 2.3.2 Caracterizando as Pubs

A palavra PUB é derivada do termo *Public House*, utilizado para designar a essência de um ambiente com um apelo comunitário, sendo definidos como estabelecimentos licenciados para servir bebidas alcoólicas. O surgimento dos Pubs data de cerca de 2 mil anos atrás, a partir

da chegada dos romanos ao Reino Unido, que construíram ao longo das estradas e cidades da Grã-Bretanha as chamadas tavernas, onde eram comercializados vinhos (NEGUS, 2003).

A herança romana sobreviveu e se readaptou de acordo com a clientela, considerando a invasão dos povos anglo-saxões, além dos vikings dinamarqueses e escandinavos. O vinho passou a dar lugar à cerveja, com as tabernas abrindo espaço às chamadas *alehouses* (casas de cerveja) (NEGUS, 2003).

Os Pubs são estabelecimentos bastante comuns no Reino Unido, fazendo inclusive parte da cultura britânica e atração turística, e na Irlanda. A diferença entre os Pubs nesses países, geralmente gira em torno dos Pubs irlandeses apresentarem música ao vivo como forma de entretenimento ao público. Exemplo na Figura 2.

**Figura 2** - PUB White Hart na Inglaterra



Fonte: Mapa de Londres (2016).

No Brasil, os Pubs chegaram com a proposta de trazer essa caracterização dos Pubs inglês e irlandeses, principalmente pela decoração com predominância de madeiras e bancos e com pouca iluminação pela inspiração no período medieval, nas tavernas. Todavia, diferentemente, de suas inspirações, precisaram se adaptar aos gostos do público brasileiro, assumindo as músicas ao vivo, mais tradicionais na Irlanda, e acrescentando as comidas típicas nacionais e os jogos, além disso, são considerados como bares temáticos.

Em relação ao mercado brasileiro para os Pubs, verifica-se que se trata de uma concorrência progressiva, com um número cada vez maior de empreendedores que decidem seguir esse caminho, exigindo criatividade e planejamento para sua inserção no mercado. O planejamento para entrada no setor é fator fundamental, devendo ser aliado ao conhecimento

de mercado, considerando que cerca de 35% dos bares e restaurantes encerram suas atividades em dois anos (SEBRAE, 2023). A Figura 3 ilustra as principais características do Mercado de Pubs no Brasil:

**Figura 3 - Mercado de Pubs no Brasil**



Fonte: SEBRAE (2023).

De acordo com o SEBRAE (2023), o setor de bares e restaurantes no Brasil reúne cerca de um milhão de negócios, representando 2,7% do PIB nacional, com 40% dos empreendimentos caracterizando-se como microempreendedores individuais e 50% como micros, pequenas e médias empresas. As estimativas é que o setor continue em crescimento, considerando que faz parte do setor de Food Service, que fatura em média R\$ 178 bilhões e atende cerca de 80 milhões de consumidores mensalmente, representando uma expansão de até 10% ao ano.

Em relação às tendências de mercado, o SEBRAE (2023) destaca a produção de cervejas artesanais, principalmente com os chamados *brewpub*, que se configuram como estabelecimentos que produzem cerveja destinada para o consumo no mesmo local da produção.

Assim, verifica-se que é uma ramificação dos bares, que se mostram como tendência crescente no país, com espaço para criatividade dos empreendedores.

## 2.4 Plano de Marketing

O marketing é um termo derivado do inglês *market*, que significa mercado, que, por sua vez, tem a sua origem no latim *mercare*, que identificava, na Antiga Roma, o ato de comercializar produtos (KOTLER; KELLER, 2019). Para Dias (2011), a existência do mercado se encontra associada a três regras básicas: há uma necessidade a ser suprida, seja ela de determinado tipo de produto ou serviço; existe um desejo de satisfazer esta necessidade, efetivada na oferta de produtos ou serviços; há capacidade de compra, ou seja, disponibilidade de moeda de troca ou crédito para viabilizar a efetivação da negociação.

Na visão de Denton (1990, *apud* KOTLER; KELLER, 2019), o marketing pode ser analisado sobre duas óticas: enquanto ciência, e enquanto arte. Enquanto ciência, o marketing seria dotado de ferramentas próprias, aplicadas em estratégias de negócios, com vistas a atingir os objetivos das organizações, que podem ser o crescimento da fatia de mercado – o *market share* –, a ampliação da área de atuação geográfica, o aumento da satisfação dos consumidores e sua fidelização, o aumento da lucratividade, e a sobrevivência das empresas (DENTON, 1990, *apud* KOTLER; KELLER, 2019).

Já enquanto arte, porém, o marketing faria uso da criatividade e bom senso dos profissionais, que, em conjunto com as suas experiências, auxiliariam na obtenção de resultados para as organizações, coordenando as pessoas e as ferramentas disponíveis, estimulando, assim, a demanda, favorecendo o crescimento tanto econômico, como social, de determinada região (DENTON, 1990, *apud* KOTLER; KELLER, 2019). Focando na concepção do marketing enquanto ciência, importante menção se faz a Kotler e Keller (2019), que elencam 4 (quatro) maneiras possíveis de medição da participação de mercado de uma empresa. São elas:

- a) A **participação sobre o mercado total**, expressa nas vendas da empresa como porcentagem da venda total. Conforme o mencionado autor, para fazer uso desta mensuração, duas decisões seriam necessárias: primeiramente, decidir se a venda será utilizada por unidade ou por valor para expressar a participação no mercado. A segunda seria definir o mercado total;
- b) A **participação de mercado atendido**, expressa nas vendas da empresa como porcentagem da venda total, mas delimitado a seu mercado atendido, que é

composto por compradores que estariam dispostos e em condições de adquirir seu produto;

- c) A **participação relativa de mercado**, expressa nas vendas da empresa como porcentagem sobre as vendas conjuntas dos três principais concorrentes; e, por fim,
- d) A **participação relativa de mercado**, expressa nas vendas da empresa como porcentagem em relação às vendas do concorrente líder.

Deste modo, um plano de marketing demonstra a sua importância no contexto do mercado contemporâneo para qualquer empresa, independentemente de porte, na medida em que, atualmente, a competitividade é fator considerado diretamente na elaboração de estratégias organizacionais. Justamente por esta razão, deve a empresa fazer uso do plano de marketing para buscar diferenciar-se dos concorrentes em seu nicho de atuação no mercado, alcançando, dessa forma, vantagem competitiva (KOTLER; KELLER, 2019).

#### 2.4.1 Planejamento Estratégico

Na visão de Maximiniano (2004) planejar é uma simbiose entre habilidade e atitude, tendo em vista que é um processo que está relacionado à como agir no futuro. Nesse caminho planejamento estratégico, trata-se de um processo intelectual ligado à estruturação de direção que a empresa deve seguir e os objetivos que deseja alcançar, tudo isso apresentando clareza no pronunciamento.

Hill e Jones (2013) referem-se à vantagem competitiva sustentada, que é aquela capaz de manter-se com lucratividade superior por vários anos. Dentro do contexto relacionado ao planejamento estratégico da entidade, surge a necessidade de definir com clareza sua missão, sua visão de futuro e valores. O Planejamento estratégico tem por objetivo melhorar os resultados da empresa e reduzir os riscos, podendo ser dividido em três níveis: 1º nível – são definidas as áreas em que a empresa atuará, fazendo com que os resultados sejam conquistados, buscando direcionar as estratégias competitivas na direção em que a empresa deseja estar; 2º nível – este é o nível competitivo onde as formularão suas metas de desempenho e estratégias para competir no mercado; e 3º nível – ocorrem as políticas de operação das áreas funcionais da empresa (HILL; JONES, 2013).

Segundo Maximiniano (2004) planejamento é uma ferramenta que envolve a administração e o futuro. Essa opinião também é compartilhada por Hill e Jones (2013), pois revelam que para o funcionamento efetivo de um planejamento, neste contexto, estratégico, faz-

se necessário que os gestores pensem no ambiente atual e futuro. Ressalta-se com base em Maximiano (2004, p. 161) que “o termo estratégia tem sua origem em conceitos de guerra, onde a realização de determinados objetivos significa superar os objetivos do concorrente”.

Dessa forma, o Planejamento estratégico tem por objetivo melhorar os resultados da empresa e reduzir os riscos. Porter (1996) um dos autores pioneiros no assunto apresenta que as estratégias poderiam estar classificadas nas seguintes categorias: diferenciação – consiste em criar uma forte identidade para o serviço/produto, que o torne distinto dos demais concorrentes. O que pode significar percepção de uma qualidade e/ou serviços superiores, bem como prestígio para o consumidor; liderança do custo – neste caminho a estratégia não é a busca de diferenciar-se, mas de oferecer um produto, ou serviço mais barato; e foco – consiste em concentrar-se em um nicho de mercado previamente escolhido, explorando-o da melhor forma possível.

O mais alto nível hierárquico, nível estratégico, compostos pela diretoria e executivos de alto escalão, o Planejamento Estratégico (MANCINI et al., 2018). Nele, são analisados e estudados os ambientes (ou ambiente) de negócios da empresa, com o intuito de entender o mercado e definir uma visão para a empresa, isto é, aonde se quer chegar, assim como os objetivos para alcançar essa visão (OLIVEIRA, 2018).

#### 2.4.2 Análise das Forças de Porter

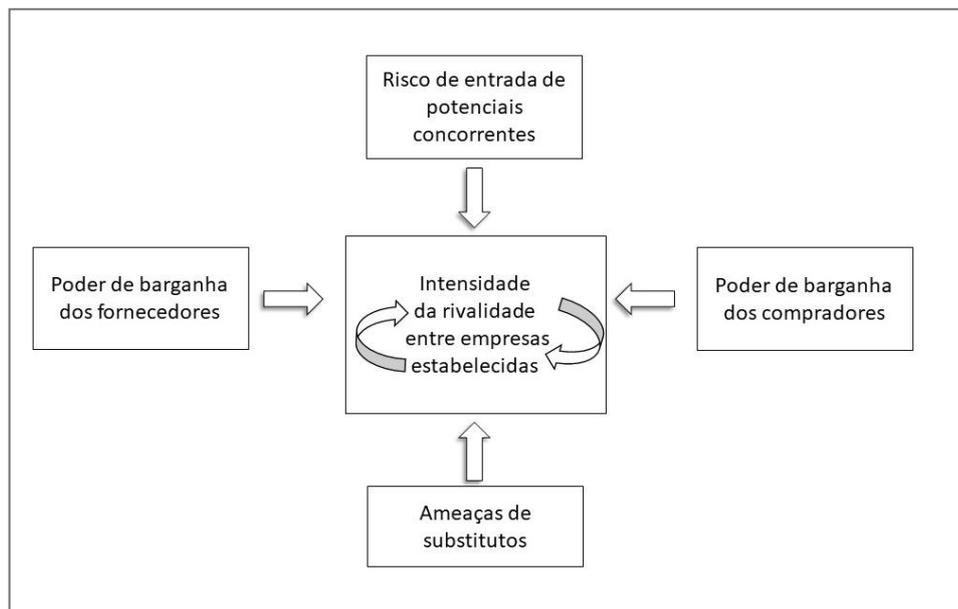
O ambiente competitivo, segundo Schneider (2009) também é externo ao negócio, mas apresenta melhores condições de controle, pois as reações a empresa podem ser entendidas e modificadas. Os elementos desse ambiente são as cinco forças competitivas elaboradas por Michael Porter (1986) - ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas - que influenciam o potencial de lucros; o conhecimento a respeito dos clientes que deve ser suficiente para conseguir atender; a observação dos não clientes, especialmente quanto aos produtos novos, o conhecimento a respeito dos concorrentes e o conhecimento a respeito dos fornecedores.

Essas forças descritas por Porter (1986) são os elementos que mostram o quanto a concorrência pode ser intensa. Eles ainda fornecem subsídios para que a empresa se posicione dentro do ambiente. Outro fator de análise é o ciclo de vida dos produtos e dos segmentos, especialmente naqueles em que a tecnologia é fator de base, pois o ciclo de vida destes produtos ou segmentos varia muito com a inovação tecnológica. Segundo Schneider (2009) é importante

identificar em que fase se encontra o produto ou a tecnologia (introdução, crescimento, maturidade e declínio).

Na opinião de Hill e Jones (2013, p.86) a gênese para a formulação de um plano estratégico está relacionada à análise das forças que desenham a competição no mercado em que a entidade está trabalhando. Essa análise tem por objetivo estudar e entender as ameaças, bem como as oportunidades, identificando estratégias que permitirão à entidade a superar seus concorrentes. Essa análise estrutural poderá ser realizada a partir do modelo das cinco forças de Porter apresentada pela Figura 4.

**Figura 4 - As cinco forças de Porter.**



Fonte: Hill e Jones (2013, p. 83).

O risco de entrada de potenciais concorrentes está ligado às empresas que não estão competindo atualmente em determinado setor, mas que podem vir a competir se desejarem. Nesse caminho, Hill e Jones (2013, p 89), enfatizam que empresas já estabelecidas em determinado setor, necessitam desencorajar potenciais concorrentes a entrar no setor, para, no mínimo, manter sua participação no mercado. Essa forma de desencorajar pode existir, por meio de barreiras de entrada.<sup>1</sup>

Ligado a esse “desencorajamento” dos concorrentes, e, levando-se em consideração os ensinamentos de Coura (2015, p. 12), a empresa que já opera no mercado poderia optar por crescer, manter ou colher. O crescer estaria relacionado ao crescimento na participação de mercado, mesmo que em detrimento do lucro; o manter tem relação com a proteção do pedaço

de mercado em que a empresa atua; e o colher está ligado à maximização dos lucros de curto prazo. Esse conceito diz respeito à competição que há entre as empresas já estabelecidas, em que uma tenta tirar clientes da outra, ou aumentar sua participação no mercado em detrimento da outra empresa.

Hill e Jones (2013, p. 95) entendem que deve ser estudada a estrutura competitiva do setor, para conhecer o tamanho e a distribuição das empresas que fazem parte deste. Deve-se conhecer a demanda setorial, pois a chegada de novos consumidores tende a moderar a competição. Por outro lado, a chegada de novos concorrentes tende a acirrá-la. Outros aspectos a serem observados são as condições de custos e as barreiras de saída.

Os compradores de determinado setor podem ser consumidores individuais ou não. Esses compradores têm o poder de reduzir os preços de seus fornecedores, quanto maior esse poder de barganha, que impactará nos preços de compras, menor poderá ser seu custo. Podem ainda, exigir, maior qualidade dos produtos/serviços ofertados. E em consequência, gerar vantagem competitiva sustentável (COURA, 2015).

O comprador possui poder de barganha, em um cenário onde o fornecedor tem pouca força, ou muitos concorrentes; aqui o fornecedor possui força, podendo aumentar os preços de determinado produto/serviço de um setor. Para Hill e Jones (2013), fornecedores poderosos são uma ameaça, pois podem até mesmo fornecer insumos e serviços de má qualidade e aumentar muito os custos de determinado setor.

São produtos/serviços de diferentes empresas, ou de diferentes setores que podem satisfazer o consumidor. Se os produtos de determinado setor possuem poucos substitutos, então esses substitutos não são ameaças iminentes, nesse sentido a empresa poderia, até, elevar seus preços obtendo lucros adicionais, mas poderiam manter seus preços consolidando o mercado e inviabilizando competição a curto prazo (HILL; JONES, 2013).

#### 2.4.3 Análise SWOT

Reputa-se como de vital importância para o projeto a análise das partes do ambiente que contribui para o alcance das metas, ou seja, o ambiente interno e externo. Em geral, a empresa precisa monitorar fatores macro ambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais) e fatores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear esses fatores e ir além, isto é, para cada tendência

ou desenvolvimento a administração precisa identificar as oportunidades e também as ameaças associadas (GOMES, 2005).

Neste sentido, tem-se uma matriz SWOT que identifica as forças e fraquezas da empresa, além das oportunidades e ameaças a que está sujeita. Logo após, far-se-á uma análise - baseada nas pesquisas que se encontram nos anexos - da situação atual do negócio que demonstra o ambiente em que se insere a empresa.

Conforme Gomes (2005), a análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil, vez que permite a correção dos erros identificados e aproveita ao máximo as oportunidades no mercado. Propõe-se, assim, a eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades. A matriz SWOT pretende orientar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

- a) Forças - Capitalizar as forças descobertas e significativas da empresa;
- b) Fraquezas - Corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
- c) Oportunidades - Monitorar as áreas nas quais se identificou oportunidades para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes ou mudança de tendências;
- d) Ameaças - Eliminar possíveis ameaças à empresa identificadas em áreas nas quais enfrenta grave concorrência e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.

Para a implementação da análise SWOT deve-se identificar os pontos fortes e pontos fracos do mercado, as oportunidades e as ameaças que vêm dos fatores externos, fora do controle. O reconhecimento de tais fatores, tanto no ambiente interno, como no ambiente externo à organização servirão de subsídio à elaboração do planejamento estratégico organizacional.

#### 2.4.4 Ps do Marketing

Telles e Strehlau (2006) apresentam diversas nomenclaturas para o mix de marketing, como: composto de marketing, composto mercadológico, marketing mix e o mais comum 4P's criada por McCarthy, sendo eles: *product*, *price*, *promotion* e *place*. Telles e Strehlau (2006) apontam que o mix de marketing pode ser de duas formas: a configuração operacional da estratégia de marketing da empresa e a proposta de valor para o consumidor, relação entre custo e benefício no momento da troca. Telles e Strehlau (2006) definem mix de marketing, como:

É o resultado de decisões estratégicas para as quatro dimensões básicas da oferta: a configuração do produto, a precificação, os esforços promocionais e a distribuição. Assim, o composto de marketing é a tradução operacional da estratégia do produto, incorporando a visão de negócio, bem como seus objetivos e decisões sobre o mercado. (TELLES; STREHLAU, 2006, p. 3).

O mix de marketing compreende quatro elementos: produto, preço, distribuição e promoção, estando vinculadas as estratégias das empresas para alcançar seus objetivos e solucionar os problemas dos consumidores através da análise dos 4Ps. O produto é um dos 4Ps do marketing, na qual, “a estratégia de marketing para um produto relaciona-se e é determinada pelos objetivos do negócio” (TELLES; STREHLAU, 2006, p. 4). Quando uma empresa decide oferecer um produto a um mercado ela espera ter um retorno do que investiu, o marketing viabiliza essa troca que acontece entre ambas as partes, afirma Telles e Strehlau (2006).

Produto definido por Kotler (2014, p. 129) como “a base de qualquer negócio é o produto ou a oferta”. A empresa tem por objetivo produzir um produto ou fazer uma oferta diferente ou melhor que o concorrente, de maneira que o mercado alvo reconheça e pague até um preço superior. Esse conceito é analisado também pela *American Marketing Association* (AMA), acrescentado que produto pode ser uma combinação, um sinal, um símbolo ou até mesmo um nome.

Cobra (2015) declara que pode ser dito como produto ou serviço apenas quando atende a necessidades e desejos dos consumidores e que o produto deve ter: qualidade, padronização, modelos, tamanhos e configuração. Negrão e Camargo (2008) concordam com Cobra nesses componentes, e definem produto como qualquer operação ou processo através da troca. O produto pode ser um elemento tangível: bens físicos (carro), ou elementos intangíveis: serviços (*shows*, ideias, campanhas de vacinação). Os produtos também podem ser duráveis ou não duráveis.

Kotler (2014) compreende que o desafio é criar diferenciações para os produtos, podendo ser duas diferenciações físicas: em características e design. As novas características podem proporcionar um benefício agregado rápido e visível, sendo protegido por patentes. Já o design diferencia-se também pela visibilidade do produto, mas o concorrente poderá copiar o design perdendo a diferenciação.

Para Kotler (2014, p. 132): “Qualquer diferenciação de sucesso tenderá a atrair imitadores. Quando os imitadores lançam suas versões do produto, muitas vezes com preço menor, isto pressiona o inovador”. Dessa forma, pode-se apresentar o exemplo da Apple e Samsung, a Apple sentiu pressionada ao ver seu iPhone com sua identidade visual similar ao *Galaxy Tab* da Samsung, o que gerou uma disputa na justiça por infringir as patentes.

As empresas buscam sempre estar à frente do concorrente nas vantagens competitivas, mas quando o mercado é altamente competitivo será ilusório ter a expectativa da vantagem sustentável e duradoura, afirma Kotler (2014). Essas vantagens competitivas podem variar em um produto de qualidade ou a busca por preços menores. Na percepção de Kotler (2014) o preço produz receita enquanto os outros elementos do mix geram custos. Assim, as empresas trabalham arduamente para diferenciar seus produtos e elevar os preços.

As empresas precisam estar em alerta no momento de calcular o preço dos produtos, pois não é apenas calcular a porcentagem que gostaria de receber de lucro, mas averiguar todos os custos de obtenção, estocagem, marketing e outros para então calcular o valor que pague todas as despesas e ainda ter o lucro desejado.

Concordam os autores Negrão e Camargo (2008, p. 101) que “o preço não é só o valor final cobrado do consumidor; é preciso considerar os níveis de preço ao longo de todo o canal de distribuição: na fábrica, no cliente ou intermediário, líquido sem desconto, bruto com desconto etc.” Cobra apresenta que:

A estratégia de marketing de qualquer empresa se associa sempre ao preço. Um produto de baixa qualidade, baixo esforço promocional, deve ter sempre preço baixo [...]. Mas um produto de alta qualidade, diferenciado, com alto esforço promocional, justifica um preço alto (COBRA, 2015, p. 236).

Sandhusen (2006) apresenta que o preço é o elemento do mix de marketing mais flexível e por isso influencia nas percepções de clientes, vendas e lucros. Assim, estabelecendo objetivos para traçar estratégias para a empresa. Ainda acredita que criar e programar estratégias de preço pode ajudar a alcançar os objetivos lucrativos da empresa, analisando variáveis, como: padrões de demanda de clientes, comportamento dos custos e reações dos concorrentes.

Telles e Strehlau (2006) concordam com Sandhusen (2006) que o preço é flexível, que permite uma alteração rápida e econômica. Acrescenta ainda, que essas alterações no preço. Possam impactar nos negócios, pois influencia o comprador na qualidade percebida, a imagem e ao custo. A empresa necessita perceber na alteração do preço, que a quantidade demandada e o preço na maioria das vezes são proporcionais. Para Telles e Strehlau (2006, p. 12) “um aumento de preço implica redução na quantidade vendida, e vice-versa. Qualquer ajuste no preço precisa considerar qual efeito irá causar nas vendas”. Além da percepção do preço, deve-se compreender qual a maneira de se distribuir a mercadoria na praça.

A praça também conhecida por distribuição é compreendida por Cobra (2015, p. 250) como, “o canal ou via de distribuição é um composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial

se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores”. Ou seja, Sandhusen (2006) entende que para o marketing a distribuição é levar o produto ou serviço no lugar, no tempo e na quantidade certa para o comprador. E Cobra (2015) acrescenta que é necessário desempenhar quatro funções básicas: o transporte ou distribuição das mercadorias, a estocagem dos produtos, a comunicação e a transferência do produto para o comprador. Negrão e Camargo observam que:

A escolha do ponto de venda está relacionada ao canal de distribuição que esse produto utiliza – armazenagem, transporte, distribuidores, atacadista, varejistas etc. – ou seja, todo o caminho que o produto percorre até que o cliente o encontre disponível para a compra em seu ponto de venda predileto (NEGRÃO; CAMARGO, 2008, p. 102).

Telles e Strehlau (2006) concordam com os autores citados acima de que a distribuição é o processo para a administração dos produtos para torná-los disponíveis para as trocas. E acrescentam que a distribuição é uma variável não flexível em curto prazo, sendo assim uma “oportunidade estratégica específica e única” para a empresa, que dificulta a imitação da concorrência criando vantagens competitivas, uma boa promoção pode ser uma estratégia para criar vantagem competitiva em determinado momento.

A promoção para Sandhusen (2006, p. 388) é “um componente do composto de marketing que envolve a comunicação com clientes e futuros clientes para informá-los, persuadi-los ou lembrá-los sobre os produtos ou serviços”. Telles e Strehlau (2006) acreditam que o empenho promocional é realizado para informar os benefícios e atributos dos produtos ou serviços para seu mercado alvo.

A utilização ou não de tipos diferenciados de comunicação são de interesse da empresa em relacionar com seus objetivos e estratégias. Promoção, um dos “P” de marketing compreende cinco ferramentas de comunicação, na qual os autores trazem nomenclaturas e algumas ferramentas diferentes. Sandhusen (2006) relata as cinco ferramentas de comunicação sendo:

1. **Promoções de vendas:** são incentivos de curto prazo aos distribuidores ou clientes para estimular as pessoas ao consumo, como descontos e brindes;
2. **Propaganda:** é uma comunicação de curto ou longo prazo feito por um patrocinador identificado, por meios de diversas mídias, como: televisão, rádio, jornais ou revistas, podendo ser também por catálogo ou mala direta, com o objetivo de informar, persuadir ou lembrar sobre o produto;
3. **Comercialização:** por catálogo é uma remessa de catálogo para uma lista de clientes para estimular pedidos de compra, por exemplo, Avon;
4. **Publicidade:** é uma comunicação de curto prazo e grátis sobre os produtos e pessoas da empresa em mídias, por exemplo, uma nota no jornal colocada sem patrocínio sobre a empresa Natura que investe na sua imagem sustentável;
5. **Venda pessoal:** envolve demonstrações de vendas pessoais para os intermediários, clientes e possíveis clientes. (SANDHUSEN, 2006, p. 395).

Telles e Strehlau (2006) concordam com Sandhusen nas ferramentas de propaganda e promoção de vendas, já nas outras 3 (três) ferramentas eles descrevem em nomenclaturas e significados diferentes:

- a) **Relações públicas:** são o gerenciador da imagem da empresa referente ao bom relacionamento com vários públicos, responsável pela publicidade, por exemplo, eventos;
- b) **Marketing direto:** é um sistema que cria respostas imediatas do mercado, como telemarketing e banco de dados com o perfil dos clientes;
- c) **Força de vendas:** pode ser comparada com venda pessoal que é a comunicação da empresa com o cliente, com a função de apresentar detalhes e especificações sobre determinados produtos e conhecendo melhor o gosto do cliente, envolvendo custos maiores.

Já, Kotler (2014) relata as ferramentas como a de publicidade na mesma concepção de Sandhusen (2006), em comparação com Telles e Strehlau (2006) se compreende com quatro ferramentas idênticas, como a promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto. Em observações de estudos, os autores Negrão e Camargo (2008) aderiram ao conceito de McCarthy no 5º P do marketing de mix sendo ele a embalagem (*packaging*). Eles apontam que a embalagem é um elemento fatorial, pois potencializa os outros quatro P do marketing, propondo assim:

Se o produto deve satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor, a embalagem cumpre esse papel, na medida em que ela envolve o produto; pode dar “personalidade” a ele, com algum sinal que o identifique e diferencie dos concorrentes e, ainda, por meio dela, podemos conseguir a melhor utilização do produto envasado [...]. No preço, a embalagem pode fornecer novas alternativas, com custos mais baixos ou agregando valor ao produto [...]. Na distribuição, o processo ao longo do qual o produto é armazenado, transportado e vendido, é muito importante determinar a resistência que a embalagem deve ter, para proteger seu conteúdo até que ele possa ser adquirido e utilizado pelo cliente. Na promoção e propaganda, a embalagem serve de elemento de comunicação visual, informação e identificação do produto e da marca. (NEGRÃO; CAMARGO, 2008, p.105-106).

O marketing considerado o grande no mundo dos negócios, não poderia ser investido pelas empresas apenas no composto de marketing, mas para o sucesso da empresa será preciso buscar a construção de um relacionamento com o cliente. (KARKOTLI, 2008).

#### 2.4.5 Pesquisa de mercado

O conhecimento de mercado é premissa básica para que um empreendedor possa obter êxito com seu negócio, com a pesquisa de mercado se apresentando como um importante caminho para que ele alcance esse conhecimento. De acordo com o SEBRAE (2015), trata-se de uma ferramenta capaz de munir o empreendedor de informações sobre o mercado em que ele atua ou pretende atuar, considerando aspectos de seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Sobre o assunto, Pinheiro (2015) afirma que a pesquisa de mercado permite que seja feito o diagnóstico de determinada situação mercadológica, demandando de um esforço planejado e organizado para obtenção de novos conhecimentos de mercado. A partir dessa pesquisa é possível que o profissional de Marketing analise os indicadores ambientais, comportamentais, estratégicos e de desempenho de seus produtos e serviços.

Conforme Torres (2009), a partir desse tipo de pesquisa é possível conhecer as necessidades e anseios dos clientes para que, com isso, a empresa tome as decisões acertadas, com estratégias capazes de trazer o retorno esperado. De acordo como autor são etapas da pesquisa de mercado: a identificação do problema, a escolha do tipo de pesquisa, a determinação do método de coleta dos dados, a coleta dos dados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados. O SEBRAE (2009) elaborou um passo a passo com vistas a facilitar a aplicação dessa pesquisa pelos empreendedores, conforme apresenta-se na Figura 5.

**Figura 5 - PUB White Hart na Inglaterra**



Fonte: SEBRAE (2015).

A partir dos resultados da pesquisa de mercado, a campanha de marketing é elaborada. Ressalta-se, ainda, a importância dos Sistemas de Informação de Marketing (SIM) nesse processo, como ferramenta de coleta e tratamento dos dados. De acordo com Kotler (2021), um SIM precisa seguir um fluxo para que possa ser utilizado como ferramenta estratégica na tomada de decisão, o qual: identificação das necessidades de informação, desenvolvimento das informações e distribuição das informações, devendo ser entendido como uma grande engrenagem a ser trabalhada de forma contínua.

Para Kotler (2021), o volume de dados vem crescendo exponencialmente, tanto em detalhamento como em variedade, pois o ambiente digital é o paraíso para a proliferação de dados, causando uma verdadeira avalanche de informações pessoais que os indivíduos fornecem em suas atividades diárias – usar cartão de crédito, fazer uma assinatura de plataforma de *streaming*, etc. Na Era Digital, o desafio não é mais a falta de dados, mas a identificação daqueles que realmente são importantes.

Nessa perspectiva, Oca (2019) realizou um estudo o uso de SIM no planejamento estratégico, verificando a necessidade das empresas se adaptarem às tendências e demandas do seu setor, considerando as necessidades e expectativas de seus clientes, podendo contar para tanto com esses sistemas, com os meios digitais apresentando potencial de exploração de informação contínua.

## **2.5 Plano Operacional**

O plano operacional é parte importante de um plano de negócios, de acordo com o SEBRAE (2022), trata-se da etapa em que é definida a forma de produção dos produtos e serviços, abrangendo questões como o layout da infraestrutura, quadro de pessoal, habilidades necessárias, capacidade produtiva e detalhamento dos processos operacionais. Nesse mesmo sentido, Oliveira (2006) aponta como fatores a serem considerados na elaboração do plano operacional: os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis pela sua execução e implantação.

Bocchetti e Hermann (2012) afirmam que a partir do plano operacional é possível mitigar as chances de erros na prática, por isso deve ser elaborado de forma mais detalhada possível, podendo também ser chamado de plano de ação. Os autores ainda destacam a

importância de considerar fatores como a sazonalidade de seus produtos e serviços, apontando procedimentos que podem ser adotados para a elaboração de um plano operacionais, os quais:

- a) **Análise dos objetivos** - Que objetivos pretendemos atingir com este plano operacional?
- b) **Planejamento do uso do tempo** - Geralmente é elaborado um cronograma para facilmente se visualizar a evolução do plano.
- c) **Planejamento dos recursos** - Que recursos são necessários para realizar este plano? Devem ser incluídas todas as pessoas, informações, custos financeiros etc.
- d) **Avaliação dos riscos** - O que acontece se as coisas não correram como planejado

Além disso, Bocchetti e Hermann (2012) citam cinco principais elementos de um plano operacional: localização do negócio; layout/arranjo físico; capacidade produtiva/comercial/serviços; processos de produção e comercialização; e necessidade de pessoal. Salienta-se que são os resultados projetados no plano operacional que serão utilizados como base para elaboração do plano financeiro.

## 2.6 Plano Financeiro

Matarazzo (2010) considera a Análise de Balanços como um estudo comparativo entre as demonstrações contábeis por meio de índices que permitem que sejam conhecidas as relações entre cada grupo de demonstrações. Para Braga (2003), o analista deve valer-se de demonstrativos financeiros de pelo menos três exercícios sucessivos e deles extrair os diversos indicadores que lhe forneçam as informações desejadas, assim ele poderá proceder um exame da situação econômico-financeira de uma empresa, com vista a avaliação de sua capacidade em termos de segurança, liquidez e rentabilidade.

Em uma análise por meio de indicadores é preciso primeiro verificar se está de posse de todas as demonstrações financeiras, em seguida analisar a sua autenticidade. Após essa primeira etapa, é preciso prepará-las, reclassificando seus itens para melhorar a eficiência da análise. Para tanto, deve-se utilizar os seguintes grupos de índices:

- a) índices de liquidez - são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade financeira para saldar seus compromissos;

b) índices de estrutura - indicam a segurança oferecida pela empresa aos seus credores que representam o capital alheio, bem como revelam a sua política de obtenção de outros recursos e suas respectivas alocações;

c) índices de rentabilidade - interpretam o desempenho global da empresa, medindo a capacidade da geração de lucros.

Desta forma, é o profissional quem decidirá que índices serão necessários utilizar para obter as informações que se deseja. Quanto à composição do endividamento, este é obtido através da razão entre passivo circulante e capital de terceiros. Por sua vez, a imobilização do Patrimônio Líquido, indica a proporção do Patrimônio Líquido Investido no Ativo Permanente, que é obtido através da razão entre o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido.

A imobilização dos recursos não correntes indica o percentual de recursos não correntes aplicados pela empresa no ativo permanente. Para obtenção deste índice, dar-se a razão do ativo permanente pela soma do Patrimônio Líquido com o Passivo Exigível em Longo Prazo. O Quadro 3 demonstra como se dá a alavancagem pela Estrutura de Capitais:

**Quadro 3 - Principais Análises de Balanço**

INDICADORES	COM DÍVIDA	SEM DÍVIDA
LAJIR sobre o ativo total (LAJIR/AT)	42,25%	42,25%
LAIR sobre ativo total (LAIR/AT)	36,25%	42,25%
Retorno sobre ativos (ROA)	27,885%	27,885%
Lucro Líquido sobre Patrimônio Líquido (LL/PL = ROE)	47,85%	27,885%

Fonte: Silva (2008).

Conceituando liquidez, Hoji (2001, p. 27) contribui: “É a capacidade de pagar compromissos de curto prazo. Em sentido *amplo*, a liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis no curto prazo. Em sentido *restrito*, a liquidez é relacionada somente com as disponibilidades.”

Quanto aos índices de liquidez, estes se limitam a avaliar a capacidade de liquidar as obrigações, porém são de grande relevância para o direcionamento dos negócios por afetarem de forma direta ou indireta outras cadeias de valores da organização. Assim, os relatórios contábeis, indicadores da performance das empresas, revelam não apenas as forças, mas as fraquezas e, sobretudo as tendências em potencial delas mesmas. Como se vê, o processo de gerenciamento de informações econômico-financeiras visa reunir elementos que poderão se fazer repercutir na conquista de melhores mercados, clientes e talentos, sempre focando e estimulando a melhoria contínua.

Destaca-se que o capital é fundamental para uma empresa devido suas necessidades de recuperar os custos operacionais, para que possa assim obter o lucro desejado. O capital de giro líquido (CGL) também conhecido como capital circulante líquido é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, financiamentos em curto prazo, resultando na medida da liquidez da empresa. O conceito de capital de giro líquido aponta o volume de recursos estabelecidos no longo prazo para o gerenciamento dos passivos correntes. Assim, observa-se que o gerenciamento adequado do capital de giro é fundamental para o crescimento da empresa.

Para análise do capital de giro das empresas, pesquisas como a de Ricardo e Louzada (2016), Costa et al. (2013) e Rech et al. (2019) tem se valido de indicadores como: Retorno sobre o Ativo (ROA), Retorno sobre o Capital Investido (ROIC), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) e Resultado Bruto sobre o Ativo Operacional (RBAO). Já o capital de giro foi obtido a partir do Prazo Médio de Estocagem (PME), Prazo Médio de Recebimento (PMR), Prazo Médio de Pagamento (PMP) e Nível de Capital de Giro Líquido (NCGL), visto que permitem uma visão mais clara sobre o comportamento dos resultados da empresa.

No que diz respeito aos prazos médios de renovação e rotação de estoques, Assaf Neto (2010) afirma que este índice exerce grande importância para a empresa, pois estabelece o tempo em que as mercadorias permanecem paradas em estoque até sua venda. Quanto menor for esse índice melhor o resultado da empresa, pois indica que a mercadoria da empresa passa pouco tempo em espera para sua venda, conseqüentemente, alta rotatividade de estoque.

De acordo com Morante (2009), o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) indica o período de realização das vendas a prazo, sendo o cálculo realizado através da divisão entre o volume de duplicatas a receber e o volume de vendas. Iudícibus (2010) afirma que este índice demonstra o tempo que os recebíveis levam para ser transformados em dinheiro.

O ciclo operacional, de acordo com Hoji (2001) representa o conjunto que envolve o ciclo financeiro e o ciclo econômico da empresa, iniciando-se com a compra da mercadoria e encerrando-se com a sua venda ou recebimento dos recursos da sua venda. Zanluca (2010) destaca que para calcular o ciclo operacional da empresa é necessário conhecer o ciclo econômico que é igual ao prazo médio de estocagem (PME), conhecendo-se esse valor, deve-se somá-lo ao prazo médio de contas a receber (PMCR) para se obter o ciclo operacional.

De acordo com Fragoso (2010) tanto o ciclo operacional quanto o ciclo de caixa são obtidos por meio de indicadores de atividades da empresa, os quais: prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de recebimento (PMR) e prazo médio de pagamento (PMP). para o cálculo do ciclo operacional deve-se somar o PME e o PMR, enquanto para se obter o valor do ciclo de caixa é necessário subtrair o ciclo operacional e o PMP. Para análise, deve-se

considerar que quanto menor for o ciclo de caixa melhor a condição da empresa. As formas de cálculo desses indicadores estão apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4 - Principais Análises de Balanço**

Variável	Denominação	Especificação
ROIC	Retorno sobre o Capital Investido	$\frac{[\text{EBIT} \times (1 - \text{Taxa de Imposto}) + (\text{Despesa Financeira} \times \text{Taxa de Imposto})]}{[\text{Ativo Imobilizado} + \text{Ativo Circulante} - \text{Passivos não onerosos}]}$
ROA	Retorno sobre o Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}}$
RSPL	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
RBAO	Resultado Bruto sobre o Ativo Operacional	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Ativo Operacional}}$
PME	Prazo Médio de Estocagem	$\frac{\text{Estoque} \times 90 \text{ dias}}{\text{CMV}}$
PMR	Prazo Médio de Recebimento	$\frac{\text{Duplicatas a Receber} \times 90 \text{ dias}}{\text{Receita de Vendas Líquida}}$
PMP	Prazo Médio de Pagamento	$\frac{\text{Fornecedores} \times 90 \text{ dias}}{\text{Compras}}$
NCGL	Nível de Capital de Giro Líquido	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
LnRL	Tamanho	Logaritmo natural da Receita Líquida
ACAT	Índice de Ativos Circulantes	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
PCPT	Índice de Passivos Circulantes	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Total}}$

Fonte: Ricardo e Louzada (2016).

Verifica-se, ainda, que os índices de rentabilidade são citados por Matarazzo (2010, p. 122): “Os índices desse grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quantos renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.” Nesse grupo envolve-se o giro do ativo e a margem líquida (considerados índices de atividade), a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do investimento e a rentabilidade do patrimônio líquido (índices de rentabilidade). A apresentação desse ativo é realizada em termos percentuais e quanto maior o índice melhor.

O giro ativo indica a proporção de vendas em relação ao investimento total da empresa, sendo obtido por meio da razão das vendas líquidas pelo ativo médio. A margem líquida indica o percentual de lucro em relação a cada unidade vendida, sendo obtida por meio da razão do lucro líquido pelas vendas líquidas. Por sua vez, a rentabilidade do ativo (ROA) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao investimento total da empresa que conforme Matarazzo (2010, p. 125):

Este índice mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo. É uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa. Não é exatamente uma medida de rentabilidade do capital, mas uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se.

A rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao capital próprio investido, sendo obtido através da razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido médio. Para Gitman (2010, p. 120): “permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, certo nível de ativos, o investimento dos proprietários ou o valor da ação”.

Dessa forma, a rentabilidade sobre o investimento (ROI) é quanto uma empresa lucra por ano para cada real investido, sendo, portanto, calculada a partir da fórmula: Lucro Líquido / Investimento. A rentabilidade da empresa significa o lucro em relação ao capital investido, a viabilidade econômica do empreendimento e a recuperação do investimento. É o retorno esperado de um investimento, descontando custos, tarifas e inflação.

Vale destacar duas condições para que a empresa aumente sua rentabilidade: melhorar o giro dos investimentos, e melhorar a margem líquida das vendas. Para que o giro dos investimentos seja melhorado faz-se necessário que a empresa priorize o aumento das vendas em proporção maior que os investimentos, já para melhorar a margem líquida é preciso que a empresa aumente suas vendas em proporção maior que os custos e as despesas, devendo-se considerar que as atividades operacionais não podem ser afetadas pela redução.

O plano financeiro considera a análise de indicadores para que seja possível verificar a viabilidade de um negócio. Em uma análise por meio de indicadores é preciso primeiro verificar se está de posse de todas as demonstrações financeiras, em seguida analisar a sua autenticidade. Após essa primeira etapa, é preciso prepará-las, reclassificando seus itens para melhorar a eficiência da análise. Neste estudo serão considerados os indicadores: Ponto de Equilíbrio; Lucratividade; Rentabilidade; Prazo de Retorno do Investimento; Payback; Taxa Interna de Retorno (TIR); Valor Presente Líquido (VPL); fluxo de Caixa; e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), os quais são estudados nos tópicos a seguir.

### 2.6.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) funciona apenas como uma forma de identificar o ponto de equilíbrio financeiro da empresa, ou seja, qual o mínimo necessário que a empresa precisa para se manter. Assim, o ponto de equilíbrio deve funcionar como base para definição dos preços pelos métodos de custeio.

Conceituando ponto de equilíbrio, Atkson (2011, p. 194) afirma que “é o nível de produção em que as receitas de vendas se igualam aos custos variáveis e fixos. Essa análise é

útil para avaliar as alternativas da empresa e as mudanças na lucratividade com as mudanças nos níveis das atividades de produção de vendas”.

Em uma visão mais simples, Bornia (2010, p. 85) conceitua ponto de equilíbrio afirmando ser o “ponto de ruptura, é o nível de vendas no qual o lucro é nulo”. Assim, pode-se dizer que consiste no volume de vendas mínimo necessário para cobrir os custos demandados para o desenvolvimento do produto e/ou prestação do serviço, sem considerar nenhum lucro para a empresa.

De acordo com o SEBRAE (2013), o cálculo do ponto de equilíbrio deve considerar a relação entre o custo fixo total e o índice de margem de contribuição, com o resultado representando o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. O ponto de equilíbrio é assim calculado considerando a Equação 1:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}} \quad (\text{Eq. 1})$$

Considerando a Equação 1 verifica-se que antes de calcular o ponto de equilíbrio faz-se necessário calcular o índice de margem de contribuição (IMC), conforme a Equação 2:

$$IMC = \frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}} \quad (\text{Eq. 2})$$

Salienta-se que as informações sobre receitas e custos podem ser verificadas no demonstrativo de resultados da empresa, isto é, em sua Demonstração do Resultado de Exercícios (DRE).

## 2.6.2 Lucratividade

A lucratividade é um elemento essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ela indica a capacidade de uma empresa gerar lucros a partir de suas atividades. No contexto de um plano de negócios, a análise da lucratividade é fundamental para avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento e atrair investidores (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013), a lucratividade de um negócio pode ser verificada por meio do cálculo da margem de lucro bruto e da margem de lucro líquido. A margem de lucro bruto é calculada pela subtração do custo dos produtos vendidos (CPV) ou custo dos

serviços prestados (CSP) da receita de vendas, e em seguida, dividindo o resultado pelo valor da receita de vendas, conforme a Equação 3:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Receita de Vendas} - \text{CPV ou CSP}}{\text{Receita de Vendas}} * 100 \quad (\text{Eq. 3})$$

Essa métrica indica a porcentagem de lucro obtida em relação à receita bruta de vendas, antes de deduzir outras despesas operacionais. É importante observar que o CPV ou CSP inclui os custos diretos relacionados à produção ou prestação de serviços, como matéria-prima, mão de obra direta e custos de produção.

Uma margem de lucro bruto saudável depende do setor e do tipo de negócio. Geralmente, quanto maior a margem de lucro bruto, melhor, pois isso significa que a empresa está retendo uma maior parte da receita de vendas para cobrir despesas operacionais e obter lucro (SEBRAE, 2013).

Por sua vez, a margem de lucro líquido é calculada dividindo o lucro líquido pelo valor da receita de vendas e multiplicando por 100, conforme Equação 4:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de Vendas}} * 100 \quad (\text{Eq. 4})$$

O lucro líquido é obtido após deduzir todas as despesas e custos operacionais, como custos de produção, despesas administrativas, impostos, juros e outras despesas não relacionadas à atividade principal da empresa. A margem de lucro líquido indica a porcentagem de lucro obtida em relação à receita total de vendas, considerando todas as despesas e custos envolvidos. É uma métrica importante para avaliar a eficiência operacional e a rentabilidade geral do negócio (SEBRAE, 2013).

Assim como a margem de lucro bruto, a margem de lucro líquido também deve ser analisada em relação a empresas do mesmo setor para ter uma referência relevante. Uma margem de lucro líquido saudável varia de acordo com o setor, mas em geral, uma margem mais alta indica uma maior capacidade da empresa de gerar lucro após deduzir todas as despesas (MATARAZZO, 2010).

A análise dessas margens de lucro ao longo do tempo pode ajudar a identificar tendências e variações, permitindo que a empresa tome medidas corretivas, caso necessário, para melhorar sua lucratividade.

### 2.6.3 Rentabilidade

Os índices de rentabilidade são citados por Matarazzo (2010, p. 122) como pertencentes ao “grupo que mostra qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quantos renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”. Nesse grupo envolve-se o giro do ativo e a margem líquida (considerados índices de atividade), a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do investimento e a rentabilidade do patrimônio líquido (índices de rentabilidade). A apresentação desse ativo é realizada em termos percentuais e quanto maior o índice melhor.

O giro ativo indica a proporção de vendas em relação ao investimento total da empresa, sendo obtido por meio da razão das vendas líquidas pelo ativo médio. A margem líquida indica o percentual de lucro em relação a cada unidade vendida, sendo obtida por meio da razão do lucro líquido pelas vendas líquidas. Por sua vez, a rentabilidade do ativo (ROA) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao investimento total da empresa que conforme Matarazzo (2010, p. 125):

Este índice mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo. É uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa. Não é exatamente uma medida de rentabilidade do capital, mas uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se.

A rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao capital próprio investido, sendo obtido através da razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido médio. Para Gitman (2010, p. 120): “permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, certo nível de ativos, o investimento dos proprietários ou o valor da ação”.

De acordo com o SEBRAE (2013), O ROE é uma medida de rentabilidade que avalia a capacidade de uma empresa em gerar retorno sobre o capital próprio investido. Ele é calculado dividindo-se o lucro líquido pelo patrimônio líquido da empresa e multiplicando por 100. A fórmula está apresentada na Equação 5.

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} * 100 \quad (\text{Eq. 5})$$

O lucro líquido utilizado no cálculo é obtido após deduzir todas as despesas e custos operacionais. O patrimônio líquido representa o valor residual dos ativos da empresa após a dedução de todas as suas obrigações. Ele pode ser calculado subtraindo-se o total do passivo do total do ativo no balanço patrimonial. Uma taxa de ROE mais alta é geralmente considerada

mais favorável, pois indica uma maior rentabilidade em relação ao capital investido pelos proprietários ou acionistas.

Já a rentabilidade sobre o investimento (ROI) é quanto uma empresa lucra por ano para cada real investido, sendo, portanto, calculada a partir da fórmula: Lucro Líquido / Investimento. A rentabilidade da empresa significa o lucro em relação ao capital investido, a viabilidade econômica do empreendimento e a recuperação do investimento. É o retorno esperado de um investimento, descontando custos, tarifas e inflação (GITMAN, 2010).

Vale destacar duas condições para que a empresa aumente sua rentabilidade: melhorar o giro dos investimentos, e melhorar a margem líquida das vendas. Para que o giro dos investimentos seja melhorado faz-se necessário que a empresa priorize o aumento das vendas em proporção maior que os investimentos, já para melhorar a margem líquida é preciso que a empresa aumente suas vendas em proporção maior que os custos e as despesas, devendo-se considerar que as atividades operacionais não podem ser afetadas pela redução (GITMAN, 2010).

De acordo com o SEBRAE (2013), o ROI é uma métrica que mede o retorno sobre o investimento realizado em um determinado projeto ou empreendimento. Ele é calculado dividindo-se o lucro líquido pelo investimento inicial e multiplicando por 100, conforme ilustra-se na Equação 6.

$$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Inicial}} * 100 \quad (\text{Eq. 6})$$

O investimento inicial refere-se ao valor total investido no projeto ou empreendimento, incluindo despesas com ativos, equipamentos, marketing, entre outros. Quanto maior for o ROI, melhor será o retorno obtido em relação ao investimento realizado. É importante destacar que tanto o ROE quanto o ROI são métricas relevantes para avaliar a rentabilidade de um negócio, mas é necessário considerar o contexto e as particularidades de cada empresa e setor. Além disso, é essencial utilizar informações financeiras precisas e atualizadas para realizar os cálculos corretos e obter resultados significativos.

#### 2.6.4 Prazo de Retorno do Investimento ou Payback

O payback é a métrica que indica o prazo de retorno do investimento, ou seja, é utilizada para avaliar o tempo necessário para recuperar o investimento inicial realizado em um projeto

ou empreendimento. Gitman (2010) explana que “o período de payback é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir de entradas de caixa”. Ele indica o período em que os fluxos de caixa provenientes do projeto igualem ou ultrapassem o valor do investimento inicial (SEBRAE, 2013).

O cálculo do payback é relativamente simples. Para calculá-lo, é necessário identificar os fluxos de caixa líquidos gerados pelo projeto ou empreendimento em cada período e somar esses fluxos até que a soma acumulada atinja ou ultrapasse o valor do investimento inicial. O período em que isso ocorre é o prazo de retorno do investimento. A Equação 7 apresenta o cálculo necessário para encontrar esse prazo:

$$PayBack = \frac{\textit{Investimento Inicial}}{\textit{Fluxo de Caixa Líquido por Período}} * 100 \quad (\text{Eq. 7})$$

A análise do payback é importante para avaliar a viabilidade financeira de um projeto, considerando o tempo necessário para recuperar o capital investido. Geralmente, projetos com prazos de retorno mais curtos são considerados mais atrativos, pois permitem uma recuperação mais rápida do investimento. Projetos com prazos de retorno mais longos podem ser justificados se tiverem potencial para gerar retornos significativos ao longo do tempo (SEBRAE, 2013).

Em resumo, o prazo de retorno do investimento ou payback, é uma métrica que indica o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. É calculado somando-se os fluxos de caixa líquidos até atingir o valor do investimento inicial. A análise do Prazo de Retorno do Investimento auxilia na avaliação da viabilidade financeira de um projeto, mas deve ser complementada por outras métricas e análises mais abrangentes.

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

A Taxa Interna de Retorno (TIR) consiste na taxa que iguala o VPL do projeto a zero, indicando o rendimento que deverá ser obtido com a realização do mesmo (SAMANEZ, 2007). De acordo com Samanez (2007), o objetivo da TIR é encontrar uma taxa intrínseca de rendimento. Por definição, ela é a taxa de retorno do investimento.

Ainda utilizando o conceito da TIR definido por Samanez (2007), é possível considerá-la como a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero, visto que o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial. Ela se refere à taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o investimento e recebesse as entradas de caixa previstas. A equação 8 nos mostra como calcular o TIR.

(Eq. 8)

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0$$

Onde,

$FC_0$  é o investimento inicial

$FC_t$  é o valor presente de suas entradas de caixa

Segundo Ross (2002), a regra geral de investimento é aprovar o projeto se a TIR for superior à taxa de desconto e rejeitar o projeto se a TIR for inferior à essa taxa. Em outras palavras, se a taxa de retorno for maior que a taxa mínima de atratividade do mercado essa alternativa de investimento deve ser considerada, caso contrário, é rejeitada. É igualmente importante a análise da TIR para a tomada de decisão dos investidores. A TIR é o lucro que se obtém ao investir em um projeto. É um índice percentual, se a TIR for maior que o custo de capital (TMA), o projeto é aceito e atrativo.

#### 2.6.6 Valor Presente Líquido (VPL)

Para Clemente e Souza (2009), o valor presente líquido é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero aplicando-se a taxa de desconto ou valor equivalente à taxa mínima de atratividade (TMA). Os autores ainda afirmam que o VPL, com certeza, é a técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada. Schroeder et al. (2005) ressaltam que o valor presente líquido é um método bastante difundido na área de tomada de decisão sobre investimento, por tratar-se de um método de fácil elaboração.

Quando se analisa isoladamente o VPL calculado para o investimento e este resulta em um valor positivo, mostra que o valor investido foi recuperado, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa. Contudo, para Clemente e Souza (2009), um VPL positivo apenas demonstra que o projeto merece uma análise mais detalhada, não se pode utilizar somente este indicador para se avaliar um projeto. Além disso, em projetos com incertezas, não se sabe se esses valores poderão ser garantidos ou não. Assim, sempre se utiliza uma combinação de indicadores para se tomar uma decisão.

Desta maneira, para Carmona (2009), o VPL é responsável por fornecer uma resposta positiva ou negativa através dos fluxos de caixa futuros, demonstrando se estes superaram ou

não, o custo do investimento. Caso o fluxo de caixa futuro seja superior ao investimento realizado, o projeto em análise será aceito, caso contrário, não.

Logo, o Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica de análise de orçamento de capital, mas pode ser conceituado também como um método de análise de investimento cujo objetivo é somar os termos do fluxo de caixa ao investimento inicial de cada alternativa de projeto, utilizando uma taxa mínima de atratividade (TMA) para descontá-los a um valor presente. Quando o VPL é utilizado para tomar decisões do tipo “aceitar” ou “rejeitar” projetos, ou escolher a melhor alternativa, aceita-se os projetos com  $VPL > 0$ , pois a empresa obterá um retorno maior do que o custo de capital. A equação 9 abaixo demonstra como deve ser o cálculo para encontrar o valor do VPL.

$$VPL = \text{Valor presente das entradas de caixa} - \text{Investimento inicial} \quad (\text{Eq. 9})$$

#### 2.6.7 Fluxo de Caixa

Pode-se dizer que Demonstrações Financeiras são informações coletadas pela contabilidade e apresentadas de forma periódica, resumida e ordenada aos interessados, elas representam a exposição gráfica dos fatos ocorridos em determinado período. A partir da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), de acordo com Kawase e Lima (2008), é possível avaliar se a empresa conseguirá cobrir todos os outros compromissos ou, caso contrário, como está buscando recursos para incrementar sua insuficiência de caixa. Dessa forma, a partir da DFC é possível compreender as entradas e saídas e os resultados do negócio ao longo de um período.

A projeção de fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro de um novo negócio. Ela permite estimar e acompanhar as entradas e saídas de dinheiro ao longo de um determinado período, geralmente anual, ajudando a identificar a capacidade de geração de caixa do empreendimento. De acordo com o SEBRAE (2013), para realizar a projeção de fluxo de caixa para a abertura de um novo negócio é possível seguir os seguintes passos:

1. **Identificação das receitas:** nessa etapa todas as fontes de receitas esperadas para o negócio devem ser identificadas e listadas. Isso pode incluir vendas de produtos ou serviços, aluguel, royalties, entre outros. A quantidade e o valor das vendas também

devem ser estimados, levando em consideração a demanda do mercado, os preços praticados e a capacidade de produção ou prestação de serviços.

2. **Listagem das despesas operacionais:** nessa etapa é necessário identificar e listar todas as despesas necessárias para operar o negócio, podendo incluir custos de matéria-prima, mão de obra, aluguel do espaço, contas de serviços públicos, despesas com marketing, entre outros. Estima-se, ainda, o valor de cada despesa com base em pesquisas de mercado, orçamentos e projeções realistas.
3. **Consideração dos investimentos iniciais:** Além das despesas operacionais recorrentes, é necessário considerar os investimentos iniciais necessários para iniciar o negócio. Isso pode envolver a compra de equipamentos, reformas ou adequações no local, gastos com marketing de lançamento, entre outros. O valor desses investimentos deve ser estimado e incluído na projeção de fluxo de caixa.
4. **Estimativa do prazo de recebimento e pagamento:** Considera-se o tempo médio de recebimento das vendas e o prazo médio de pagamento das despesas. Isso ajudará a determinar a entrada e a saída de dinheiro ao longo do tempo. Considera-se também a sazonalidade do negócio e possíveis variações nas receitas e despesas ao longo do ano.
5. **Projeção mensal ou trimestral:** Com base nas informações anteriores, o fluxo de caixa deve ser projetado para cada mês ou trimestre. As entradas de dinheiro (receitas) e as saídas de dinheiro (despesas e pagamentos) em cada período devem ser incluídas, somando as entradas e subtraindo as saídas para obter o saldo de caixa de cada período.
6. **Monitoramento e ajuste da projeção:** Após elaborar a projeção de fluxo de caixa, é importante o acompanhamento regular dos resultados reais em relação à projeção, fazendo os ajustes conforme necessário, levando em consideração as mudanças nas condições do mercado, nos custos e nas receitas. Isso ajudará a tomar decisões informadas e a manter a saúde financeira do negócio.

Importante mencionar que a projeção de fluxo de caixa é uma estimativa e está sujeita a incertezas e variações, fazendo-se necessário revisar e atualizar a projeção regularmente à medida que novas informações e dados se tornem disponíveis.

#### 2.6.8 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Passando para a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), pode-se dizer que seu principal objetivo é demonstrar o lucro ou o prejuízo da empresa em determinado período. A

DRE é uma demonstração contábil dinâmica que possui como finalidade formar o resultado líquido do exercício através do confronto das receitas, custos e resultados.

Essa demonstração de resultados oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em determinado período. O DRE é feito mensalmente para fins administrativos, trimestralmente para fins fiscais e anualmente para fins legais de divulgação. Neves e Viceconti (2018) destacam que na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados as receitas e os rendimentos ganhos no período, e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. De acordo com o SEBRAE (2013) é possível projetar a DRE a partir de sete passos, os quais:

1. **Identificação das receitas:** Devem ser listadas todas as fontes de receitas esperadas para o negócio, como vendas de produtos ou serviços, aluguel e royalties. É necessário estimar a quantidade e o valor das vendas com base em pesquisas de mercado, análise da concorrência e projeções realistas.
2. **Listagem das despesas operacionais:** É importante identificar e listar todas as despesas necessárias para operar o negócio, como custos de matéria-prima, mão de obra, aluguel do espaço, contas de serviços públicos e despesas com marketing. O valor de cada despesa deve ser estimado com base em pesquisas de mercado, orçamentos e projeções realistas.
3. **Consideração das despesas não operacionais:** Além das despesas operacionais recorrentes, é necessário levar em consideração as despesas não operacionais, como juros de empréstimos, depreciação de ativos fixos, impostos e taxas. O valor dessas despesas deve ser estimado com base em informações relevantes e regulamentações fiscais.
4. **Cálculo do Lucro Bruto:** O Lucro Bruto é obtido subtraindo-se o custo dos produtos vendidos ou serviços prestados das receitas brutas. Essa é a margem financeira antes das despesas operacionais e fornece uma indicação da rentabilidade do negócio.
5. **Cálculo do Lucro Operacional:** O Lucro Operacional é obtido subtraindo-se as despesas operacionais do Lucro Bruto. Essa medida mostra a rentabilidade do negócio após todas as despesas operacionais serem levadas em consideração.
6. **Consideração de outros itens:** Dependendo do negócio, podem haver outros itens a serem considerados no DRE, como receitas ou despesas não operacionais adicionais,

imposto de renda, dividendos, entre outros. É importante incluir todos os itens relevantes de acordo com a natureza do negócio.

7. **Projeção do DRE:** Utilizando as informações e estimativas obtidas nas etapas anteriores, é necessário projetar o DRE para o período desejado, geralmente um ano. As receitas devem ser listadas, os custos diretos subtraídos, as despesas operacionais, as despesas não operacionais e outros itens relevantes devem ser considerados para cada período. No final, é necessário calcular o Lucro Operacional ou Prejuízo.

Ressalta-se que a projeção do DRE é uma estimativa e está sujeita a incertezas. É importante revisar e atualizar a projeção regularmente à medida que novas informações e dados se tornem disponíveis. Além disso, é recomendável buscar a orientação de um contador ou consultor financeiro para garantir a precisão e a adequação da projeção do DRE ao seu plano de negócios específico.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Para a construção deste trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva quantitativa e qualitativa, além de um estudo de caso. A pesquisa descritiva, segundo (GIL, 2008) “descreve as características de uma determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis.”. Neste sentido, em virtude de tentar descrever o fenômeno de análise de viabilidade de implementação de um PUB na cidade de Delmiro Gouveia/AL, pode-se classificar como descritivo o presente estudo.

Segundo Gonçalves (2005, p.65), a pesquisa qualitativa “[...] tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc”. Visando compreender melhor as características da população delmirenses assim como as preferências, feedbacks referentes aos estabelecimentos locais utilizados para o lazer, qualidade do serviço de bares, entre outras, foi elaborado um questionário.

De acordo com Oliveira (2016) o questionário tem a função de colher “informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador (a) deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo.” Para Pereira *et al* (2018) a pesquisa quantitativa, “faz-se a coleta de dados quantitativos ou numéricos por meio do uso de medições de grandezas e obtém-se por meio da metrologia, números com suas respectivas unidades.”

Propondo uma análise financeira para obter resultados e demonstrações numéricas por meio da qual irá auxiliar indivíduos que queiram empreender neste ramo de serviço, e assim colaborar para uma tomada de decisão mais assertiva sobre a pretensão de abertura do estabelecimento na cidade, este estudo pode-se caracterizar como quantitativo.

Estes métodos geram conjuntos ou massas de dados que podem ser analisados por meio de técnicas matemáticas como é o caso das porcentagens, estatísticas e probabilidades, métodos numéricos, métodos analíticos e geração de equações e/ou fórmulas matemáticas aplicáveis a algum processo. (PEREIRA *et al* 2018).

Além disso, foi realizado um estudo de caso, “[...] um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.” (YIN, 2015, p.4). Ainda de acordo com Gil (2008) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo

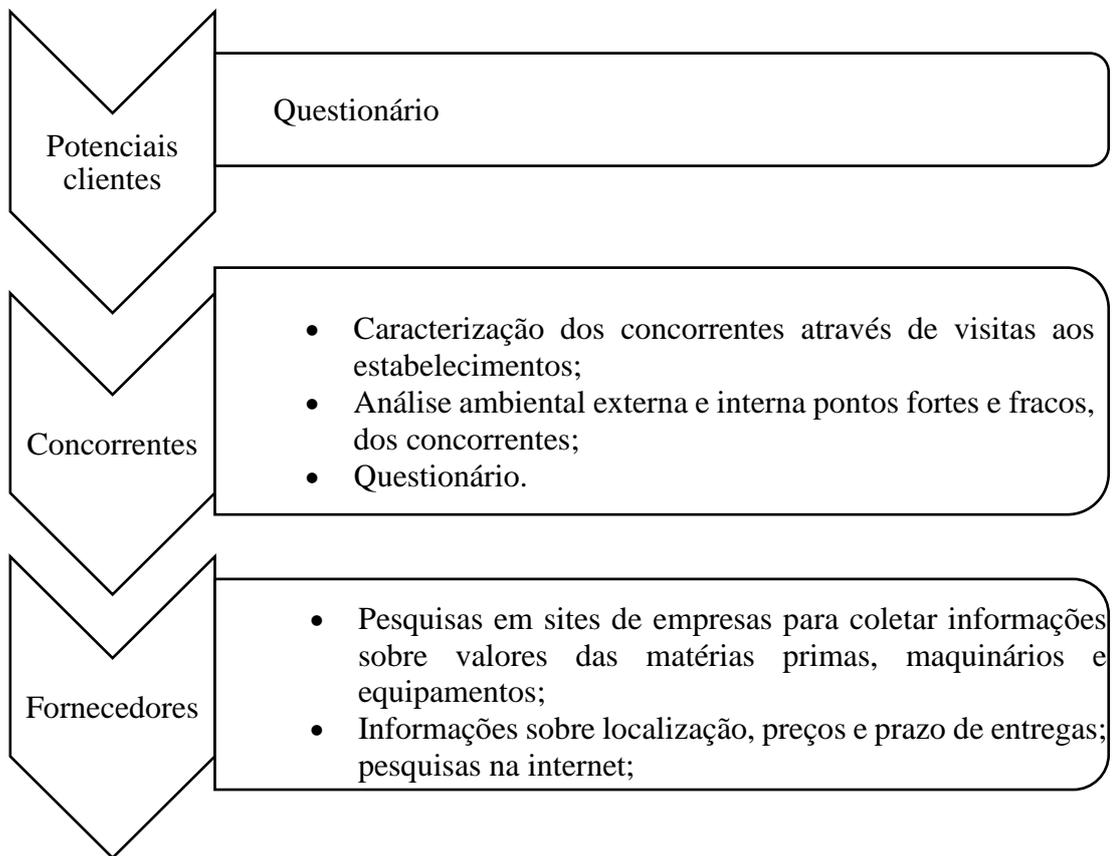
profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.” (GIL 2008, p.57)

Se classifica assim, pois foi realizada uma análise no município de Delmiro Gouveia – AL para a elaboração de um plano de negócios, que terá como base os passos sugeridos pelo SEBRAE, adaptando-os de acordo com as necessidades do negócio proposto.

### 3.2 Processo de coleta dos dados

Foram coletados os dados primários e secundários para compor o plano de mercado. A figura 6 mostra como se deu essa coleta.

**Figura 6** - Coleta dos potenciais clientes, concorrentes e fornecedores



Fonte: elaborado pela autora

Foi selecionado como tática para coletar informações da população, o questionário. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 201) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

O questionário foi escolhido para traçar o perfil e características dos potenciais clientes, assim como, entender a experiência deles nos estabelecimentos concorrentes locais e sua aceitação com a implantação de um novo empreendimento na cidade.

Através da leitura em pesquisas e trabalhos acadêmicos sobre o Plano de Negócios de bares e restaurantes, o questionário já validado por Zatteli (2016) foi utilizado adaptando-o à realidade delmireense. O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário do Google online enviado em grupos e no WhatsApp.

Para esta pesquisa o tipo de amostra definida foi a não probabilística, por conveniência (n=16). Segundo Gil (2019) “A amostragem por conveniência é a qual o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.” Foi escolhido este tipo de amostra levando em consideração o tempo hábil para implantação do estudo de viabilidade e construção do plano de negócios. Este tempo faz com que haja um impeditivo de execução de uma maior aplicação do presente questionário, que tem como objetivo levantar informações juntamente com o público alvo para análise qualitativa das ações.

O público alvo da pesquisa são pessoas com faixa etária acima de 18 anos. A pesquisa foi efetivada entre os dias 28 e 29 de junho de 2023.

Para se obter respostas mais objetivas e facilitar a análise das questões, o questionário foi dividido em perguntas fechadas (múltipla escolha) e escala Likert que é, segundo Mafra (1999) um “método que possibilita medição do grau de intensidade de satisfação com o objeto em estudo”.

O questionário se inicia com uma pergunta que ao obter uma resposta negativa o pesquisado finaliza ali o questionário. Se for positiva, segue para outras questões. Desenvolveu-se 17 questões sendo 4 para traçar o perfil dos pesquisados, 5 sobre as suas preferências, gostos e interesses também direcionados ao mercado concorrente, 3 direcionadas a bares e 5 perguntas relacionadas ao conhecimento de um PUB. O questionário está disponível no apêndice A.

Em relação a análise de mercado, realizou-se o estudo dos clientes através do questionário com o intuito de entender o ponto de vista dos potenciais consumidores do negócio, também durante o desenvolvimento deste estudo foram feitas visitas estratégicas aos empreendimentos concorrentes visando obter dados sobre esses locais. Visitou-se cinco empreendimentos de bares em Delmiro Gouveia que mais se assemelham ao negócio em estudo. Assim, foi possível observar o ambiente, localização, se há estacionamento, serviços disponibilizados, qualidade no atendimento, também foram analisados os preços, cardápio de

comidas e bebidas. Os aspectos foram observados pela pesquisadora na prática seguindo o documento guia do Sebrae.

Já em relação aos fornecedores, o levantamento foi feito por meio de pesquisas em sites, redes sociais de estabelecimentos locais e regiões mais próximas e observados de acordo com aspectos de itens de aquisição, preço e prazo de entrega.

Para o plano operacional foi desenvolvido o layout do PUB, definiu-se a capacidade produtiva, realizou o fluxograma dos processos operacionais e também se definiu a necessidade de pessoal.

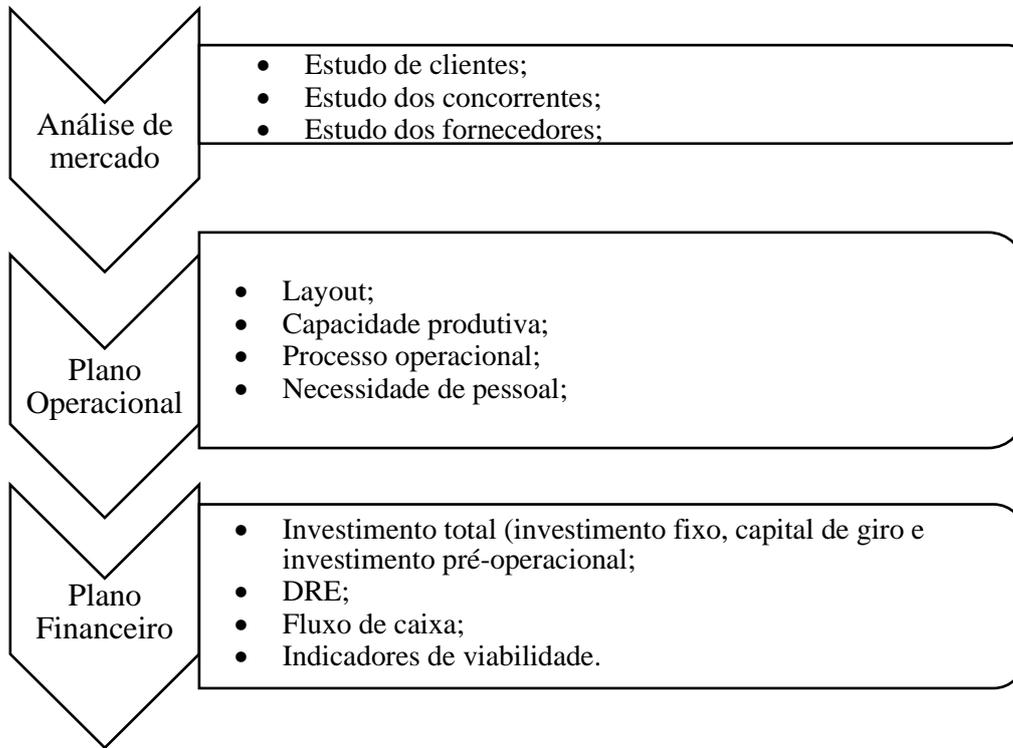
Já para o plano financeiro estudou-se a ferramenta da gestão financeira como a demonstração do resultado do exercício (DRE) e os indicadores de viabilidade, taxa mínima de retorno (TMA), o payback, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR) para elaboração de resultados conclusivos. As informações dos fornecedores contribuíram para compor as informações do capital de giro e demais pesquisas para também os investimentos iniciais e pré-operacionais.

### **3.3 Processo de análise dos dados**

Como base foram realizadas leituras no Guia do Sebrae (2013) para obter a maior quantidade de orientação sobre a construção do plano de negócios e assim elaborar as etapas corretamente para este estudo.

O guia traz as etapas do plano de negócio e mostra o passo a passo de como realizá-lo. Ele descreve a sugestão de como deve ser feito o sumário executivo, descrição do negócio, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Contudo, a autora decidiu explicar apenas o sumário executivo, descrição do negócio, a análise de mercado, plano operacional, financeiro e também a análise estratégica por meio da análise de Swot. A figura 7 demonstra os tópicos que foram realizados na análise de mercado, plano operacional e plano financeiro adaptados para este estudo.

**Figura 7 - Plano de Negócios adaptado para estudo**



Fonte: elaborado pela autora

Inicialmente foram realizados o sumário executivo e a descrição do negócio, o sumário executivo abrange um resumo do plano de negócios, e a descrição do negócio aborda o motivo de escolha deste tipo de empreendimento, suas características, ideia de localização, quantidade de funcionários, entre outros.

Após a leitura do guia do Sebrae e coleta dos dados que o mesmo instrui, as informações foram dispostas na ferramenta Excel e analisadas graficamente.

Para se obter a análise estratégica dos concorrentes, os dados obtidos nas visitas e também pesquisas na internet foram descritos em quadros e ponderados de acordo com os aspectos: alimentos, bebidas, localização, serviços disponibilizados, atendimento prestado, clientes, estacionamento e ambiente. Após essa análise foram apresentados pontos fortes e fracos de cada estabelecimento.

A análise dos fornecedores foi feita através da descrição dos tópicos que o Sebrae sugere, facilitando e analisando quais seriam os possíveis fornecedores para os interessados em investir neste ramo. Os subsídios foram dispostos em um quadro e realizado um comparativo entre fornecedores localizados no município de Delmiro Gouveia e alguns de cidades circunvizinhas.

O guia do SEBRAE (2013) orienta pesquisar mais de três fornecedores para manter a cadeia produtiva sem desfalques. Por se tratar de uma cidade considerada de interior é possível que em alguns momentos falte alguns materiais necessários e isso acaba interferindo no processo de execução do serviço. Assim, o presente estudo trouxe mais de um fornecedor para atender o critério. Foram pesquisados fornecedores de alimentos, bebidas, equipamentos e máquinas, móveis e utensílios, entre outros, e os aspectos observados foram embasados por este guia.

As pesquisas foram feitas de forma online devido a impossibilidade de a aluna visitar locais, mas os fornecedores citados possuem contatos de telefone, Instagram, WhatsApp e sites que foram possíveis realizar a pesquisa e assim caracterizar de acordo com o que ofertam. Alguns fornecedores já são de conhecimento e vivência da aluna e isso também tornou a pesquisa ser realizada de maneira mais ágil.

Para o desenvolvimento do Plano Operacional, a capacidade produtiva foi estimada considerando que o PUB tem capacidade total de 5 mesas que compõem quatro pessoas, banquetas para dez pessoas e um espaço com sofá para também quatro pessoas. O panorama é para 38 pessoas sentadas. Estimando a média de constância de cada cliente em 2h00min, sendo o funcionamento das 18h à 00h00 totalizando 6h por noite, então a estimativa seria de 38 pessoas a cada 2h. Em uma lotação de 50% dos lugares para sentar (mesas, banquetas e sofá), serão atendidas cerca de 57 pessoas por noite (Equação 10).

$$38 \text{ pessoas} \times 3 = 114 \quad (\text{Eq. 10})$$

$$114 \times 0,5 = 57 \text{ pessoas por noite}$$

Com o software SWEET HOME 3D foi desenvolvido a planta de layout para dispor equipamentos e máquinas, estruturando o negócio da melhor maneira evitando transições desnecessárias e/ou interferências entre um processo e outro.

Para o processo operacional foi desenvolvido o fluxograma do processo de chegada do cliente, realização de pedidos, até a sua saída. A ferramenta utilizada foi a plataforma Miro que se deu de forma online mesmo.

Em um quadro foi colocado os possíveis colaboradores e descritos as funções de cada um. O quadro de funcionários será composto por 01 barman, 01 cozinheiro, e também 01 gerente. Foram considerados para cálculo de salários os encargos sociais e trabalhistas da Figura 8.

**Figura 8 - Encargos sociais e trabalhistas**

Encargos Sociais	(%)	(%)
13º Salário		8,33 %
Férias		11,11 %
INSS	20,00 %	
SAT até	3,00 %	
Salário Educação	2,50 %	
INCRA/SENAI/SESI/SEBRAE	3,30 %	
FGTS (a partir de 01.01.2007)	8,00 %	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00 %	
Total Previdenciário		40,80 %
Previdenciário sobre 13º / Férias / DSR		7,93 %
<b>SOMA BÁSICO</b>		<b>68,18 %</b>

Fonte: [https://www.guiatrabalhista.com.br/guia/planilha\\_custos\\_trab.htm](https://www.guiatrabalhista.com.br/guia/planilha_custos_trab.htm)

Os dados para o plano financeiro após as pesquisas de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, mão de obra, entre outros, foram colocados em planilha do Excel, estes valores servirão para compor o investimento fixo, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Para se obter uma decisão mais assertiva sobre o valor dos componentes do investimento fixo, pesquisou-se cerca de quatro lojas de vendas online, pois seria inviável a coleta dessas informações pessoalmente pela aluna.

Para o capital de giro que se relaciona aos recursos que a empresa precisa para que funcione normalmente foi disposto em tabela o estoque inicial contendo os alimentos, bebidas, a quantidade inicial e os preços de cada item. Já referente ao caixa mínimo para este estudo foi considerado o prazo médio para permanência de estoque no PUB para 3 dias. Considerou-se o prazo de recebimento sendo 100% a vista e prazo médio para pagamento, foi 50% a vista e 50% em 15 dias. Ao encontrar o valor do caixa mínimo, somou-se o estoque inicial e o caixa mínimo para obter o valor do capital de giro total.

Para o investimento pré-operacional foram estimados valores de reforma do local, assim como a decoração temática que é uma característica que o PUB terá, considerou-se também instalações dos equipamentos, uniformes dos colaboradores e despesas com legislação, todos sendo estimativas. Após as três etapas iniciais do plano financeiro foi deduzido o valor total do investimento inicial para realização das atividades do PUB.

Em seguida foi feita a estimativa do faturamento mensal do PUB, apurou-se os custos das mercadorias vendidas e foi realizada a estimativa do custo com comercialização. Para o custo de comercialização foram considerados os impostos com uma alíquota de 9% e as taxas de cartões. Foi adotada esta alíquota, pois o PUB será enquadrado no regime tributário simples nacional. Seu faturamento não excede o valor de 4,8 milhões ao ano. Os custos com o marketing não foram realizados para este estudo, pois o plano de marketing não será desenvolvido nesta

pesquisa. Para o cálculo dos custos com mão de obra, foram considerados os encargos sociais e trabalhistas de acordo com a Figura 07.

A depreciação foi definida utilizando os critérios de valor do bem (anual) dividido pelo tempo médio de vida útil (anos), e para saber o valor mensal, basta dividir o valor obtido em anos por 12 meses. O resultado final significa que a cada mês o equipamento vale aquele valor a menos.

Para elaboração dos custos operacionais mensais foram considerados custos como: água, energia, gás, materiais de limpeza, internet e telefone, aluguel, depreciação, prolabore e salários e benefícios.

Após tabelar todos os custos e investimentos necessários para inicialização do PUB, foi elaborado o demonstrativo do resultado do exercício (DRE) deste negócio e mensurou-se o desenvolvimento do empreendimento. Desenvolveu-se a DRE para analisar se a abertura do PUB traria lucro ou prejuízo no momento estudado, visando a demonstração financeira dos resultados operacionais e não operacionais.

Desenvolveu-se o fluxo de caixa para se obter uma análise das receitas e despesas com uma projeção ao longo do tempo, entendendo que esta projeção não considera o real valor do dinheiro no tempo. Foram fornecidos em tabelas os valores das entradas e saídas. Em seguida, foi estimada uma taxa de crescimento hipotética para que fosse observado anualmente o crescimento do fluxo de caixa. Consideramos uma análise de 3 anos. Para este estudo foi considerada uma taxa hipotética de crescimento mensal de 0,5% e uma taxa de 0,75% a partir do segundo ano para os custos dos produtos e mercadorias vendidas. E para a receita foi adquirida uma taxa de crescimento de 1% no segundo ano. Os gastos com vendas e impostos foram considerados com taxa de crescimento constante, assim como as despesas fixas. Em seguida, calculou-se os indicadores de viabilidade.

Os cálculos para se obter as informações do DRE, fluxo de caixa e os indicadores de viabilidade foram realizados utilizando as fórmulas prontas na ferramenta do Excel.

Para analisar a viabilidade do PUB, considerou-se os seguintes indicadores de viabilidade: taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), índice de lucratividade (IL) e o tempo de payback.

Antes que fosse calculado o valor presente líquido, considerou-se uma taxa mínima de atratividade, essa TMA é uma taxa que representou o mínimo em que o PUB precisa ter de retorno para que sua abertura fosse viável.

O VPL trouxe os valores futuros obtidos no fluxo de caixa para o momento presente, ou seja, somou-se todos os fluxos de caixas futuros, obtidos a partir do fluxo de caixa

para 3 anos e descontou-se a uma taxa mínima de atratividade, que neste caso foi 10%. A análise do VPL se deu da seguinte maneira:

Se o  $VPL > 0$ , fosse positivo, significa que todos os recebimentos futuros que o PUB obtiver irão superar os investimentos iniciais, tornando o projeto viável. Caso tenha sido negativo, significa que o projeto é inviável. Em seguida, foi verificado o índice percentual, TIR, caso essa taxa interna de retorno seja maior que a taxa mínima de atratividade, significou-se que o projeto do PUB é aceito e atrativo, caso seja menor o projeto será rejeitado e ainda se as taxas forem iguais, a decisão de continuar com o projeto fica a critério dos investidores. Com ele verificou-se se existe algum lucro ao se investir na abertura do PUB.

Já o índice de lucratividade foi calculado a partir do somatório do valor presente de todos os fluxos de caixa futuros dividido pelo investimento inicial. Sendo o VPL positivo, o índice de lucratividade sempre vai ser maior do que 1. Então, por exemplo, a cada R\$ 1,00 real investido no PUB, o projeto vai receber o valor resultante desta divisão citada. Por fim, calculou-se o tempo de payback para visualizar o período de retorno do valor que foi investido.

Para fazer um comparativo do PUB em relação aos estabelecimentos já existentes foram apresentados pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que são etapas da ferramenta de Análise de Swot fornecendo uma análise estratégica do negócio. Foi coletado informações para que seja possível visualizar as deficiências e também as vantagens competitivas desse empreendimento e desenvolver melhorias, após a análise, foram elaboradas sugestões para transformar as fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 Sumário Executivo**

O presente plano de negócio foi elaborado pela graduanda do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão e tem como objetivo avaliar a viabilidade de implantação de um PUB na cidade de Delmiro Gouveia, visando estabelecer o melhor ambiente e qualidade no atendimento da cidade.

A ideia de implantação deste tipo de negócio surgiu quando foi observada a possibilidade deste tipo de serviço na cidade onde mora. Por sempre ter um apreço e curiosidade em estabelecimentos com características diferentes e no estilo de um PUB tornou-se agradável fazer um estudo na área. Existe uma deficiência na cidade de Delmiro Gouveia, são poucas opções de bares e uma boa parte não proporciona um serviço de qualidade, sempre deixando a desejar em algo, seja no ambiente, no atendimento ou nos alimentos e bebidas ofertadas.

A previsão de localização do PUB é no loteamento Vila da Pedra, que fica no centro da cidade e ao lado da principal avenida (Avenida Castelo Branco) que dá acesso a entrada e saída da cidade. Por ser uma localização no centro e próximo ao Shopping da cidade, traz muita visibilidade para quem visita este local, está localizado no interior sempre é muito movimentada, isto torna positivo a implantação nesta área.

Em relação aos concorrentes foram identificados cinco estabelecimentos: Bellos Bar, Cabana Mix, Mix Espetinhos, Candeeiro Bar, Pé na Areia – Beach Tênis. Os colaboradores seguirão uma quantidade sugestiva de 03 funcionários incluindo o gerente. A parte financeira se dará por capital próprio dos investidores ou financiamento junto com bancos.

### **4.2 Descrição de negócio**

A busca por um ambiente de lazer que proporcione qualidade no atendimento, ambiente, alimentação e bebidas fez com que a autora buscasse estudar a viabilidade econômica e financeira da implantação de um PUB na cidade de Delmiro Gouveia. Ao observar e visitar locais de entretenimento no município e ouvir depoimentos de amigos e familiares sobre as poucas opções na região foi possível explorar essa oportunidade.

A ideia se fundamenta em trazer para a cidade um novo conceito de “bar” com opções de comidas e bebidas, mas trazendo uma característica dos Pubs fora do país, fazendo com que ao adentrar no local as pessoas se sintam em um ambiente aconchegante e diferente do habitual. O público alvo que a autora busca atingir são os delmirenses e cidades circunvizinhas na faixa etária acima de 18 anos. Proporcionando para este público uma experiência em um conceito de ambiente fechado, climatizado e com luzes baixas, onde ele poderá se reunir com amigos para ouvir música e apreciar uma comida de qualidade mesmo que simples. Pretende-se ter um conceito de entrada fechada justamente para gerar curiosidade nas pessoas que passam na frente, pois geralmente os barzinhos da região são abertos.

### 4.3 Análise de mercado

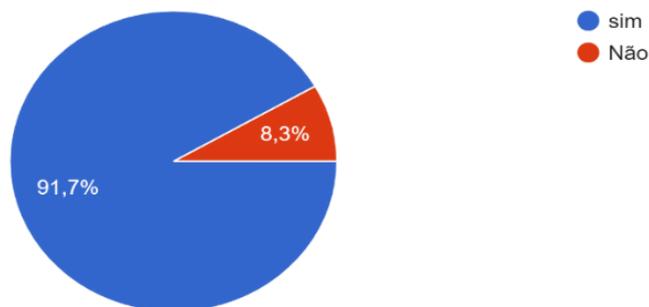
#### 4.3.1 Estudo dos Clientes

**Quadro 5** – Caracterização do questionário

<b>Questões</b>	<b>Informação/Conteúdo</b>
Questões 1 a 4	Caracterização do perfil dos clientes.
Questões 5 a 12	Identificação do comportamento de consumo, percepção sobre a qualidade do serviço dos concorrentes, gostos, interesses e preferências, perguntas sobre bares.
Questões 13 a 17	Avaliação sobre a proposta do PUB.

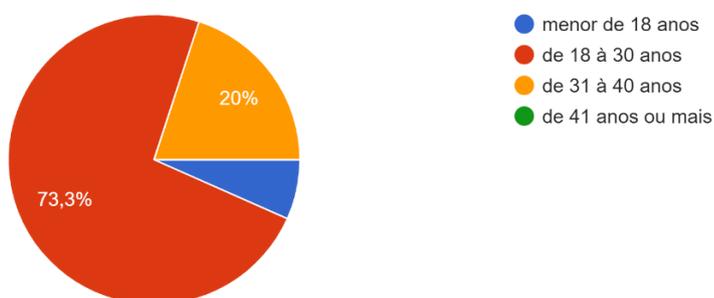
Fonte: elaborado pela autora

A caracterização do perfil dos clientes como resultado foi percebido que o público utiliza o estabelecimento de bares para entretenimento e lazer, sendo 91,7% Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Avaliação sobre frequentar bares**

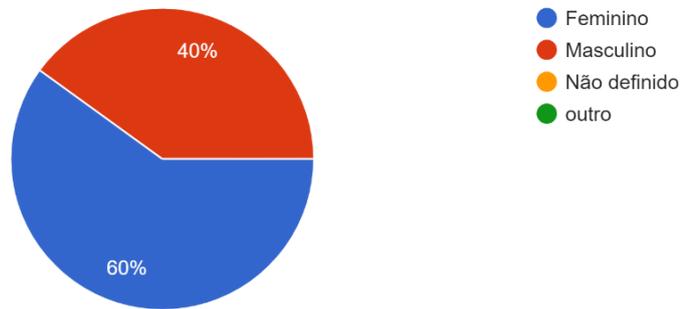
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Como este estudo manteve o foco em pessoas maiores de 18 anos o resultado se torna satisfatório ao abordar uma faixa etária entre 18 e 30 anos e 31 a 40 anos, mas o que prevaleceu foi 73,3% na faixa etária entre 18 e 30 anos constatando a frequência de jovens a este tipo de local Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Idade**

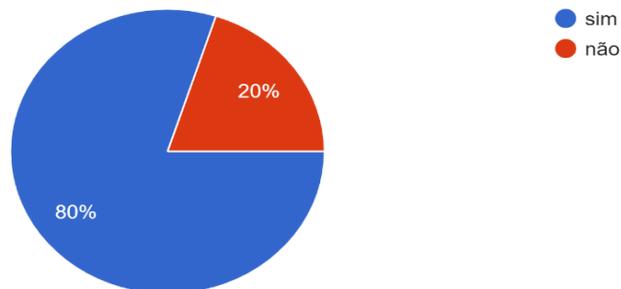
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os dois públicos foram abordados e a maioria do público foi feminino totalizando 60% Gráfico 3, indicando que a estimativa de visitas ao PUB tem maior chance de ser do público feminino, isto também implica na mudança, por exemplo, do tipo de bebidas.

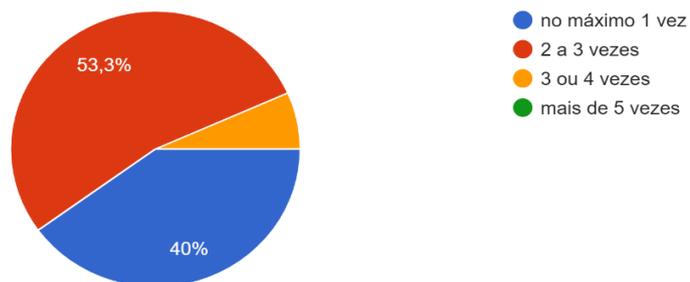
**Gráfico 3 - Gênero**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Apesar de 20% serem de outras regiões, a maioria das pessoas que responderam ao questionário residem em Delmiro Gouveia/AL, se torna um dado importante, pois a pesquisa se torna mais direcionada ao município Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Avaliação sobre residir em Delmiro Gouveia/AL**

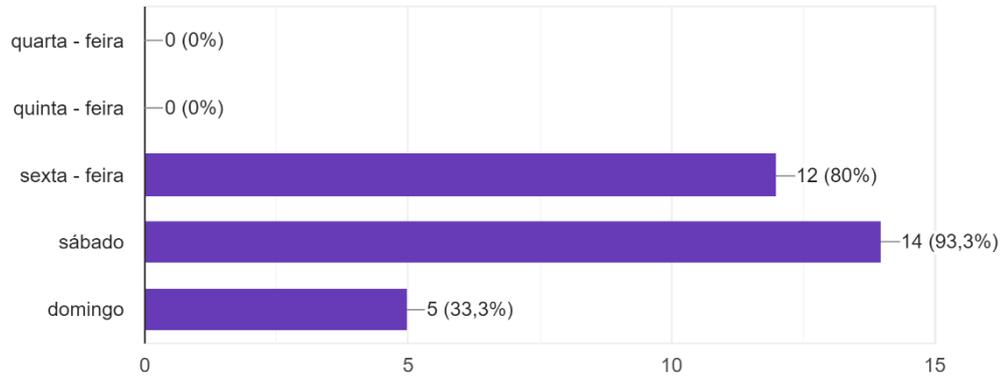
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

**Gráfico 5 – Avaliação da frequência de visita a bares**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com o gráfico, as pessoas utilizam o serviço de bares para lazer em uma estimativa de frequência maior entre 2 a 3 vezes por mês.

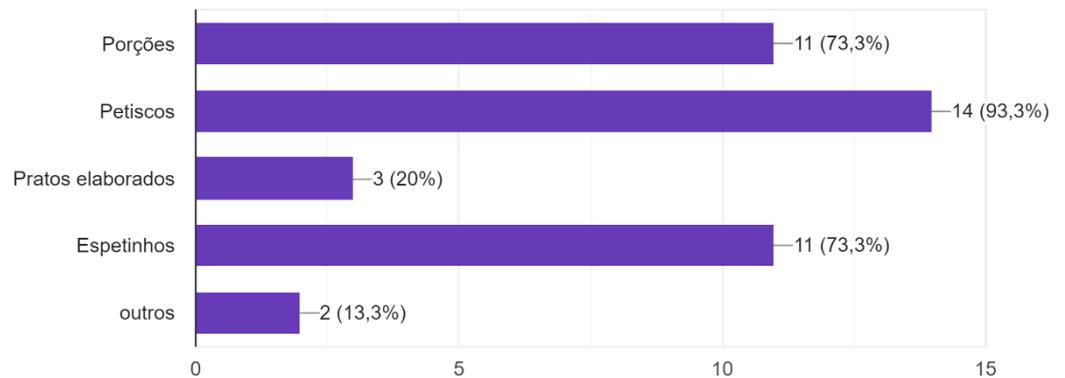
**Gráfico 6** - Avaliação dos dias da semana que mais se frequenta bares



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

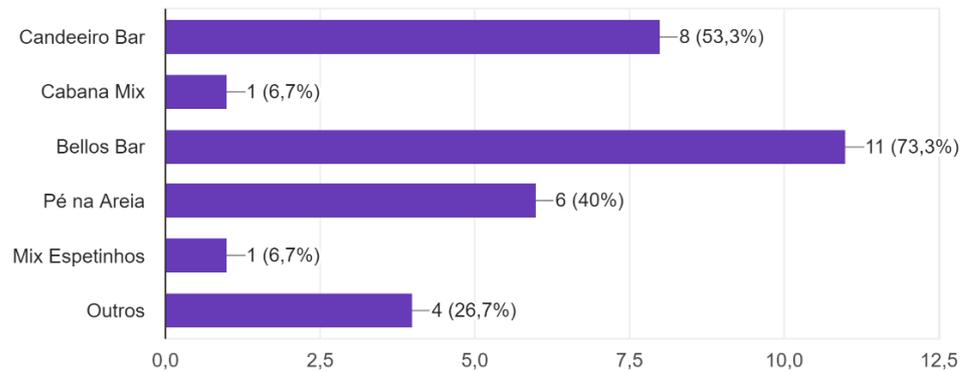
Segundo o gráfico, podemos visualizar os dias que mais se frequenta bares na região, prevalecendo a sexta-feira e o sábado, ambos os dias estão inclusos na estimativa de funcionamento que o PUB adotará.

**Gráfico 7** - Avaliação do tipo de alimento que se procura em um bar



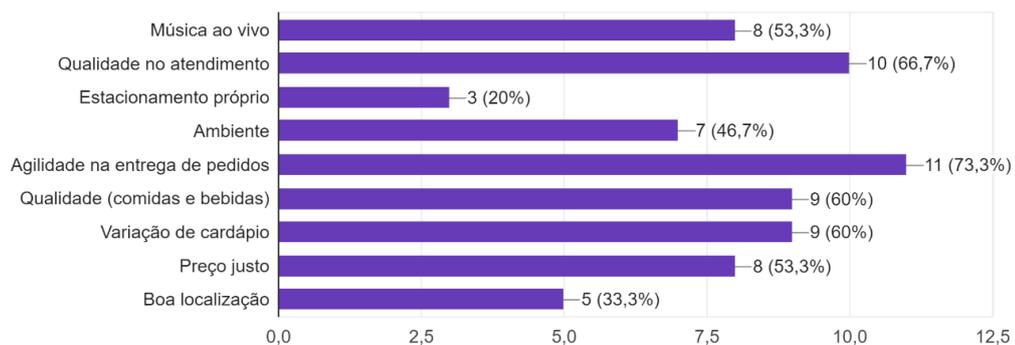
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Analisar o mercado concorrente através da perspectiva desses possíveis consumidores como, quais bares da cidade mais frequentam, saber alimentos e bebidas são mais consumidos nestes locais, características mais analisadas por eles ao escolherem um local para entretenimento é bem importante para entender fatores negativos e também positivos da região.

**Gráfico 8 - Avaliação dos concorrentes mais visitados**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Segundo o gráfico, dos lugares citados e escolhidos neste estudo sendo os que mais se equiparam ao negócio em análise a maior porcentagem voltou-se para o concorrente Bellos Bar e em segundo lugar de maior porcentagem foi o Candeeiro Bar, ambos trazem conceitos parecidos, mas distintos em algumas categorias que já foram citadas anteriormente. O público está bem dividido e pode acontecer de buscarem em um estabelecimento o que o outro deixa a desejar ou talvez estes dois estabelecimentos sejam opções para ocasiões diferentes.

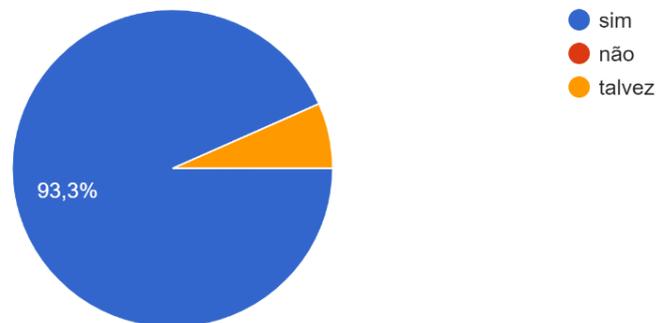
**Gráfico 9 - Avaliação da insatisfação dos potenciais clientes referentes aos estabelecimentos concorrentes**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com o gráfico, a insatisfação dos consumidores de serviço de bares da região prevalece em mais de 3 categorias. Podemos perceber que os estabelecimentos da região deixam a desejar na agilidade de entrega dos pedidos, qualidade (comidas e bebidas), qualidade no atendimento, variação de cardápio e preço justo. Apesar das outras categorias terem obtido um percentual considerável, estes citados são os mais gritantes e merecem um atento dos futuros investidores que pretendem abrir o PUB em Delmiro Gouveia/AL.

Nesta etapa as questões foram voltadas para a aceitação da proposta de abertura de um PUB. Os resultados foram satisfatórios com uma boa aceitação dos possíveis consumidores.

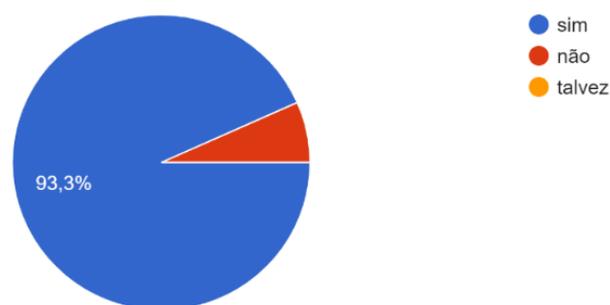
**Gráfico 10** – Avaliação sobre frequentar um bar temático



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

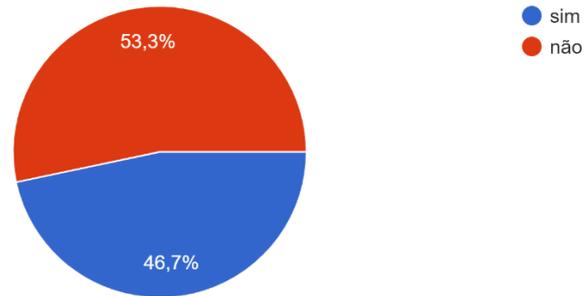
Apesar de 93,3% das pessoas saberem sobre o que é um PUB e suas características Gráfico 11, cerca de 53,3% delas nunca visitaram um e 46,7% afirmam que já visitaram. As pessoas podem conhecer este tipo de estabelecimento característico através de filmes e séries. Esses resultados podem estar vinculados a região do interior, o município de Delmiro Gouveia apesar de fazer divisa com outros estados ele é bem distante das capitais gerando um impeditivo de maior visita de pessoas a estabelecimento específicos assim. Gráfico 12.

**Gráfico 11** - Avaliação do conhecimento sobre um PUB



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

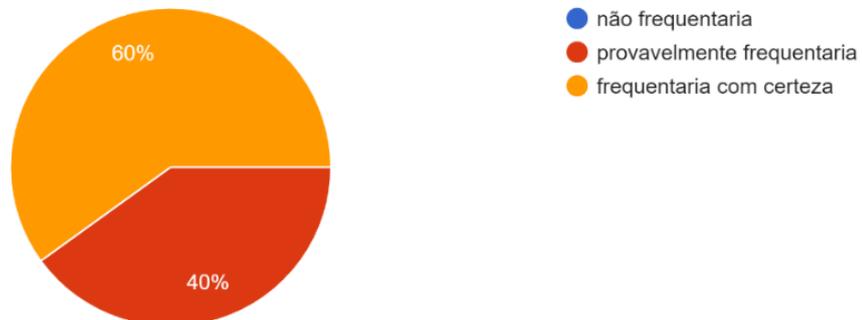
**Gráfico 12** - Avaliação sobre a visita a um PUB



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

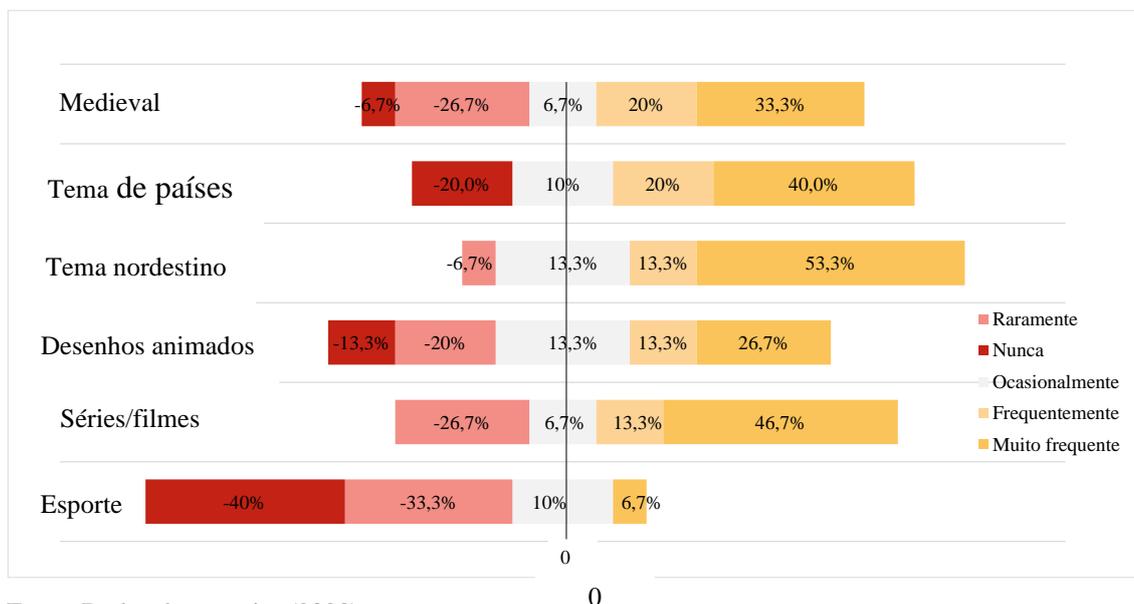
O resultado a seguir se torna um dado importante, pois os investidores podem apostar neste tipo de negócio na região, de acordo com a avaliação sobre aceitação de abertura de um PUB os resultados foram bastante aceitáveis com 60% afirmando que frequentaria com certeza e 40% que provavelmente frequentaria Gráfico 13.

**Gráfico 13** - Avaliação sobre a aceitação de abertura de um PUB em Delmiro Gouveia/AL

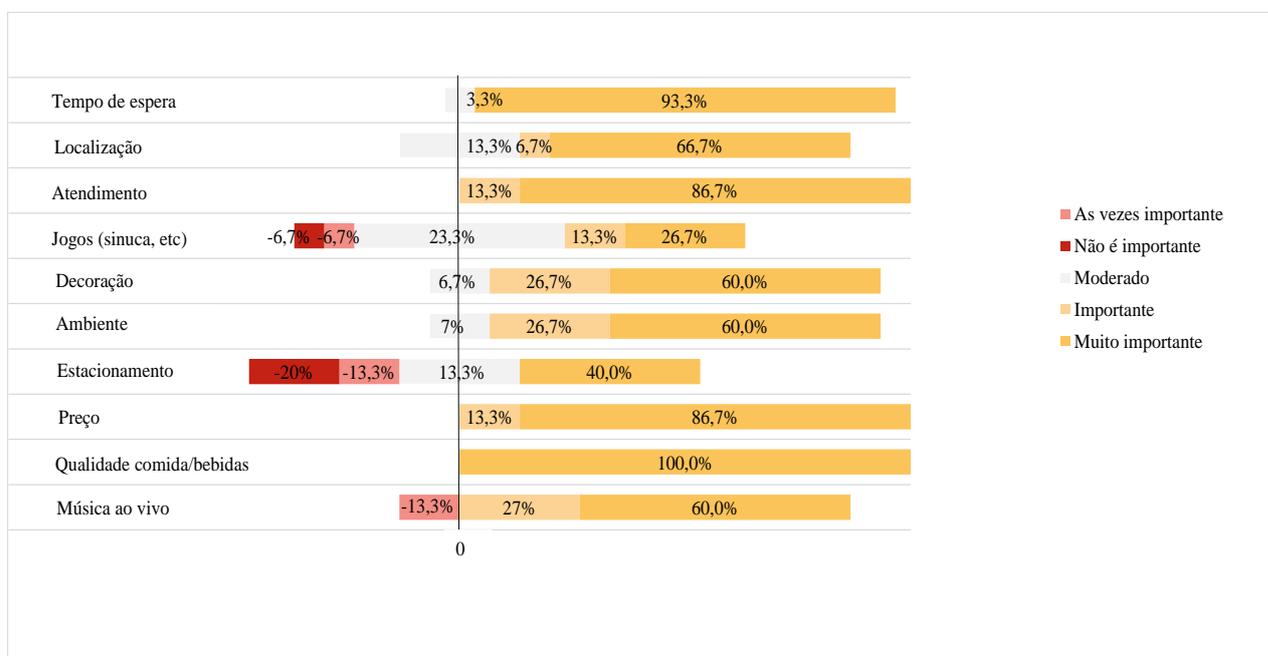


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O tema de um local pode gerar curiosidade e atrair mais pessoas que tenham interesse no mesmo. Segundo o Gráfico 14, o tema menos favorecido foi o do esporte, isto pode ser explicado pelo público maior ser feminino.

**Gráfico 14 - Avaliação sobre PUB temático**

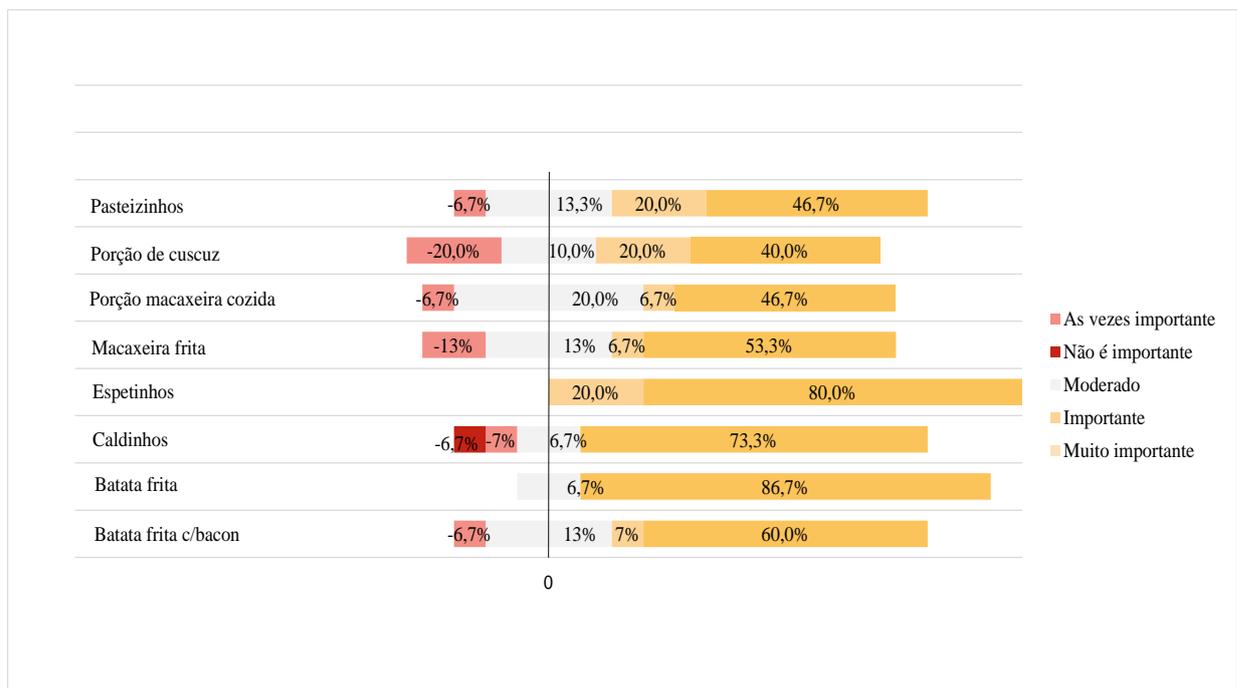
Diante do exposto o tema nordestino, tema sobre países e o de séries/filmes são os preferidos pelos futuros consumidores.

**Gráfico 15 - Avaliação sobre o que é importante para visitar um bar**

Como esperado, por ser uma cidade consideravelmente pequena e de interior as pessoas não tem a cultura/necessidade de se ter um estacionamento privativo, assim é possível perceber que este fator não é muito importante quando olhamos para o gráfico. Também não há um

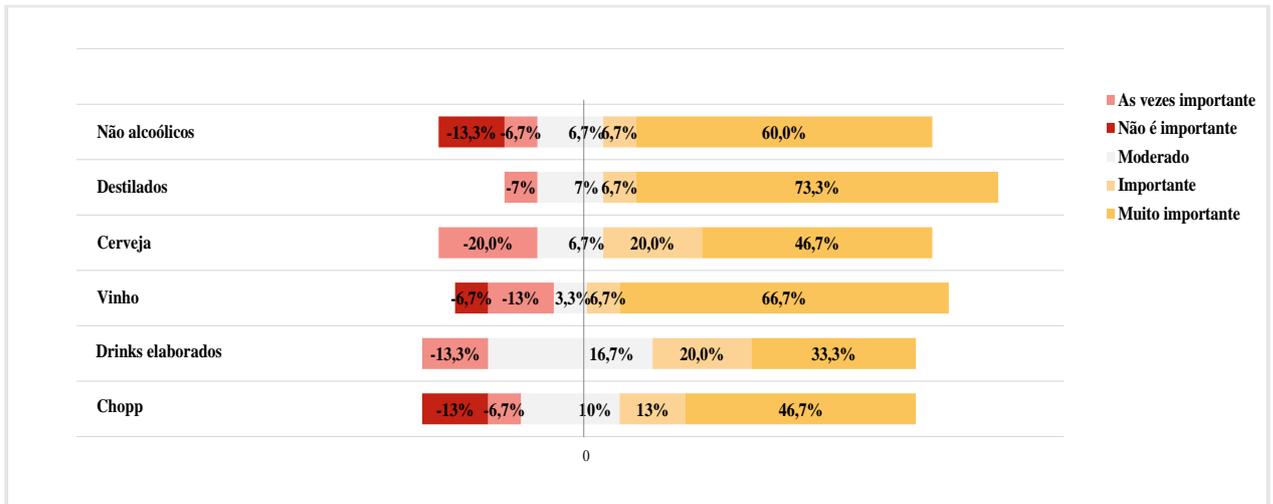
interesse grande em relação a jogos em estabelecimentos na região, as pessoas tem a cultura de visitar estes locais para consumir bebidas e alimentos. O tempo de espera, o atendimento e a qualidade (comidas/bebidas) merecem um atentamento até mesmo como estratégia para investidores que queiram abrir um PUB, podemos perceber que são as categorias que os consumidores mais prezam em um empreendimento deste tipo Gráfico 15.

**Gráfico 16** – Avaliação da importância dos alimentos em um bar



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Segundo o Gráfico 16, dos alimentos apresentados no questionário todos tiveram uma boa aceitação sobre a importancia de se ter este tipo de alimento em um bar. Como o PUB manterá seu foco inicial em caldinhos, batata/macaxeira frita e espetinhos os resultados são bastante positivos e aceitáveis, esses 4 alimentos são os que estão com uma porcentagem bem alta confirmando a aceitação dos potenciais clientes referente ao cardápio proposto para o PUB iniciar suas atividades.

**Gráfico 17 - Avaliação da importância das bebidas em um bar**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação as bebidas as pessoas classificaram ser muito importante prevalecendo os não alcoólicos, destilados e vinhos. Apesar destas escolhas ainda a cerveja e o chopp também obtiveram um percentual bom. O PUB visa inicialmente ter em seu cardápio bebidas não alcoólicas e cervejas, para um futuro o PUB pode adotar novas bebidas apresentadas aqui com maior percentual, tornando mais positivo seu sucesso.

#### 4.3.2 Mercado Concorrente

A seguir são demonstrados em quadros o estudo feito dos concorrentes, trazendo suas características. Abaixo de cada quadro também foi explanado o ponto fraco e forte de cada concorrente.

**Quadro 6 - Concorrente 1 - Pé na Areia - Beach Tênis**

	ASPECTOS OBSERVADOS	PÉ NA AREIA
ALIMENTOS	Qualidade	boa;
	Preço	médio a alto
	Cardápio	espetinhos e pão de alho;
BEBIDAS	Qualidade	ótima;
	Preço	médio a alto;
	Cardápio	há variedade de bebidas;
LOCALIZAÇÃO	Área de alcance	localizado na Villa da Pedra, centro;

SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	Delivery	não tem;
	Dias e Horários de funcionamento	Todos os dias das 6h às 00:00
ATENDIMENTO PRESTADO	Agilidade no atendimento	O garçom vem até a mesa para anotar os pedidos e também trazê-los, mas o cliente pode pedir diretamente do bar e consumir lá também. Em dias de casa cheia os pedidos demoram a chegar;
CLIENTES	Perfil	jovens e adultos que buscam prática esportiva;
ESTACIONAMENTO	Se há estacionamento	há estacionamento privativo;
AMBIENTE	Sonorização	música ambiente;
	Iluminação	iluminação adequada;
	Limpeza/higienização	ambiente limpo, banheiros higienizados;
	Estrutura/espaço	O espaço é bem organizado, seu arranjo físico percebe-se que foi planejado. Dispõe de quadras para práticas esportivas;
	Ventilação	existe central de ar na parte interna, conceito semiaberto bem ventilado não exigindo máquinas;
	Decoração	Decoração de praia e esportiva;

Fonte: elaborado pela autora

É possível observar através do quadro acima pontos fortes do estabelecimento como a disposição de quadras para prática de esportes na areia que pode gerar a curiosidade e estimular a visita de clientes, além de uma boa localização, sendo próxima ao Shopping da cidade na qual é frequentada por várias faixa etária e a decoração ser bem característica de barzinho na praia pode chamar a atenção das pessoas que transitam pelo local. Como ponto fraco destaca-se o espaço para consumo de alimentos e bebidas ser pequeno, gerando em dias de maior movimentação um desconforto para quem frequente tal lugar, além de não dispor de música ao vivo, isso pode ocasionar um menor tempo de permanência das pessoas que procuram por este tipo de entretenimento no local Quadro 6.

#### Quadro 7 - Concorrente 2 - Candeeiro Bar

	ASPECTOS OBSERVADOS	CANDEEIRO BAR
ALIMENTOS	Qualidade	boa;
	Preço	médio a alto

	Cardápio	grande variedade de alimentos;
BEBIDAS	Qualidade	boa;
	Preço	médio a alto;
	Cardápio	há variedade de bebidas;
LOCALIZAÇÃO	Área de alcance	localizado no centro da cidade;
SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	Delivery	não tem;
	Dias e Horários de funcionamento	segunda, terça e quarta: 7h - 15h e 17h30 - 00h Quinta-feira: 7h - 15h e 17h30 - 1h Sexta-feira e sábado: 7h - 15h e 17h30 - 2h Domingo: 7h - 15h e 17h30 - 00h
ATENDIMENTO PRESTADO	Agilidade atendimento	no O garçom vem até a mesa para anotar os pedidos e também trazê-los. Em dias de casa cheia os pedidos demoram muito a chegar;
CLIENTES	Perfil	jovens e adultos que buscam um ambiente de bar mais sofisticado;
ESTACIONAMENTO	Se há estacionamento	não existe estacionamento privado, mas há um da cidade em frente ao estabelecimento;
AMBIENTE	Sonorização	música ao vivo quintas, sextas e sábados e restante da semana música ambiente;
	Iluminação	iluminação adequada;
	Limpeza/higienização	ambiente limpo, banheiros higienizados;
	Estrutura/espço	O espaço é reestruturado em uma antiga casa, planejada e bem decorada. Seu arranjo físico (adequação de máquinas e equipamentos) percebe-se que foi planejado. O espaço não é tão grande;
	Ventilação	existe central de ar na parte interna, conceito semiaberto bem ventilado não exigindo máquinas;
	Decoração	Decoração nordestina, ambiente organizado e colorido.

Fonte: elaborado pela autora

Este estabelecimento trás pontos fortes como uma boa localização sendo em uma rua que interliga bairros ao centro da cidade gerando um maior fluxo de pessoas nesta localização, tem um ambiente bem estruturado com decoração planejada isso pode gerar um conforto para quem almeja passar um tempo maior de permanência no local, também traz música ao vivo sendo um dos poucos locais na cidade que ofertam este tipo de entretenimento fazendo com

que as pessoas permaneçam e como consequência consumam ainda mais seus produtos. Como ponto fraco o local apresenta o atendimento que pode ser por falta de capacitação adequada para a equipe ou por questões de superlotação a quantidade de colaboradores ser inferior não suprimindo a demanda Quadro 7.

**Quadro 8 - Concorrente 3 - Cabana Mix**

	ASPECTOS OBSERVADOS	CABANA MIX
ALIMENTOS	Qualidade	ótima;
	Preço	médio (acessível);
	Cardápio	grande variedade de alimentos;
BEBIDAS	Qualidade	ótima;
	Preço	médio (acessível);
	Cardápio	há variedade de bebidas;
LOCALIZAÇÃO	Área de alcance	localizado no centro da cidade;
SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	Delivery	-
	Dias e Horários de funcionamento	terça, quarta e quinta-feira - 18:00–23:00 sexta-feira e sábado - 18:00–01:00 domingo - 17:00–23:00 segunda-feira - Fechado
ATENDIMENTO PRESTADO	Agilidade no atendimento	O garçom vem até a mesa para anotar os pedidos e também trazê-los. Os pedidos chegam na mesa em um tempo bom;
CLIENTES	Perfil	jovens e adultos que buscam um ambiente de bar mais sofisticado;
ESTACIONAMENTO	Se há estacionamento	existe um pequeno estacionamento privado;
AMBIENTE	Sonorização	música ao vivo quintas, sextas e sábados e restante da semana música ambiente;
	Iluminação	iluminação adequada;
	Limpeza/higienização	ambiente limpo, banheiros higienizados;
	Estrutura/espço	o espaço é em um antigo posto de gasolina onde foi reformado, contém uma pequena parte interna, mas a maioria das mesas e cadeiras fica na área externa que também é coberta, espaço amplo;
	Ventilação	há ar condicionado na parte interna, conceito semiaberto bem ventilado não exigindo máquinas;

	Decoração	decoreção com detalhes nordestinos, espaço para crianças;
--	-----------	---

Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 8 acima pode-se extrair os pontos fortes e fracos do concorrente 3, este estabelecimento oferta música ao vivo é um ponto positivo visto que na cidade são poucos lugares que trazem este tipo de atração, além da boa localização que chama a atenção por estar localizado em uma avenida no centro em que é a entrada e saída da cidade, chamando a atenção de quem está de passagem pela cidade também. A qualidade nos alimentos é um ponto forte, apesar de ser comida de barzinho são bem elaboradas podendo satisfazer o paladar de quem opta por este tipo de alimento. Como ponto fraco o ambiente externo deixa a desejar por ser alocado em um espaço em que funcionava um antigo posto de combustível, pode gerar um desagrado nas pessoas que visita o local.

#### Quadro 9 - Concorrente 4 - Bellos Bar

	ASPECTOS OBSERVADOS	BELLOS BAR
ALIMENTOS	Qualidade	boa;
	Preço	baixo a médio (acessível);
	Cardápio	Existe um cardápio com várias opções, mas espetinhos, porções de macaxeira/ cuscuz e caldinhos são os que mais saem;
BEBIDAS	Qualidade	boa;
	Preço	baixo a médio (acessível);
	Cardápio	há variedade de bebidas;
LOCALIZAÇÃO	Área de alcance	localização longe do centro da cidade;
SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	Delivery	fazem entrega pelo contato específico e também pelo aplicativo do IFOOD;
	Dias e Horários de funcionamento	terça, quarta e quinta-feira 18:00–01:30 sexta-feira e sábado 18:00–04:00 domingo 17:00–01:30 segunda-feira Fechado
ATENDIMENTO PRESTADO	Agilidade atendimento no	O garçom vem até a mesa para anotar os pedidos e também trazê-los. Em dias de casa cheia os pedidos demoram e algumas vezes são esquecidos tendo que ter uma maior cobrança para recebê-los;

CLIENTES	Perfil	a maioria são jovens e adultos;
ESTACIONAMENTO	Se há estacionamento	não há estacionamento próprio, mas existe um pequeno estacionamento da igreja que é próximo;
AMBIENTE	Sonorização	som ambiente, sem música ao vivo.
	Iluminação	A iluminação do local coberto é adequada, mas onde 90% das mesas e cadeiras ficam escuro, dependem 100% da luz da rua, caso ocorra algum imprevisto não há o que fazer.
	Limpeza/higienização	ambiente limpo, banheiros higienizados;
	Estrutura/espço	uma parte da estrutura é em um espaço de antiga casa, mas 90% das mesas e cadeiras ficam numa calça de uma praça/igreja;
	Ventilação	não possui ar condicionado e nem ventiladores na parte coberta e não demanda isto por ser local aberto e a maioria ficar na calçada do lado de fora;
	Decoração	ambiente simples, cadeiras de plástico, não possui uma decoração específica.

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se notar como pontos fortes do estabelecimento o preço, sendo bastante acessível. É um local que oferta alimentos com um custo acessível para quem deseja saborear uma comida de bar de forma mais simples, sem grandes elaborações, além de realizarem entregas que torna ainda mais adequado para quem deseja essa comodidade. Os pontos fracos observados neste estabelecimento é a localização que fica bem distante do centro da cidade necessitando um transporte para locomoção até o local para a maioria das pessoas que moram em outros bairros e também o ambiente, tornando não atrativo para quem deseja um ambiente mais sofisticado e com cobertura Quadro 9.

#### Quadro 10 - Concorrente 5 - Mix Espetinho

	ASPECTOS OBSERVADOS	MIX ESPETINHO
ALIMENTOS	Qualidade	boa;
	Preço	baixo a médio (acessível);
	Cardápio	churrasco;
BEBIDAS	Qualidade	boa;

	Preço	baixo a médio (acessível);
	Cardápio	há variedade de bebidas;
LOCALIZAÇÃO	Área de alcance	localizado no centro da cidade;
SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	Delivery	não fazem entregas;
	Dias e Horários de funcionamento	-
ATENDIMENTO PRESTADO	Agilidade atendimento	no pedidos são anotados e entregues nas mesas;
CLIENTES	Perfil	a maioria são jovens e adultos;
ESTACIONAMENTO	Se há estacionamento	não há estacionamento próprio;
AMBIENTE	Sonorização	música ao vivo.
	Iluminação	iluminação não tão adequada, dependente quase 100% da iluminação de postes dispostos na rua;
	Limpeza/higienização	ambiente limpo;
	Estrutura/espço	não existe estrutura coberta onde os clientes ficam; é localizado em uma praça municipal, existe uma pequena estrutura onde são colocados o estoque, existe estrutura de um pequeno palco para apresentações musicais
	Ventilação	não há, pois o espaço é ao ar livre;
	Decoração	não existe uma específica;

Fonte: elaborado pela autora

Como ponto forte podemos destacar neste estabelecimento o preço acessível e a disponibilidade de música ao vivo, podendo chamar a atenção de quem procura por este tipo de entretenimento. Destaca-se como ponto fraco o estabelecimento não ter uma estrutura própria, sendo localizado em uma praça pública tornando não atrativo para quem quer um ambiente mais seguro e também sofisticado Quadro 10.

#### 4.3.3 Mercado Fornecedor

Para um bom desenvolvimento do negócio é importante ter bons fornecedores que consigam suprir com a demanda. É importante fazer uma pesquisa de fornecedores que atendam a demanda do negócio.

O SEBRAE sugere um quadro de estudo de fornecedores para que se possa analisar características dos fornecedores que melhor auxiliem nas tomadas de decisões ao realizar pesquisas sobre a melhor opção para tal tomada de decisão. Utilizando o modelo do SEBRAE, os fornecedores estão organizados no Quadro 11.

**Quadro 11** - Estimativa de fornecedores

Fornecedor	Itens de aquisição	Localização	Preço	Prazo de entrega	Condições de pagamento
Hortifruti	Frutas e verduras	Delmiro Gouveia/AL	regular	Não realiza entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Olga Feira livre		Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	Somente à vista dinheiro ou PIX;
Sacolão do Bairro		Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Assaí atacadista	Alimentos e ingredientes	Paulo Afonso/BA	bom	Não faz entregas;	À vista ou parcelado dinheiro, PIX ou cartão;
Atacadão Welida		Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	À vista ou parcelado dinheiro, PIX ou cartão;
Avícola Tio Chico	Carnes	Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas e não cobra taxa;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Avícola Central		Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Mercado e Frigorífico Pague Menos		Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
MS Distribuidora	Cervejas, Chopp, destilados, vinhos, energéticos, água e refrigerantes	Delmiro Gouveia/AL	bom		Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Disk Papalegua		Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Disk bebidas Valderete e Marevis		Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;

Chopp Maria Bonita		Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entrega;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Chopp Brahma Express		Paulo Afonso/BA	bom	Não faz entregas para Delmiro Gouveia/AL	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Atacadão		Arapiraca/AL	bom	Retirada do pedido em até 3 horas	à vista ou parcelado, dinheiro, PIX e cartão;
Deskontão Atacado		Recife/PE	regular		à vista ou parcelado, dinheiro, PIX e cartão;
Distribuidora Ambev		Girau do Ponciano/AL	bom	Entregas depende do valor da compra;	Somente a vista dinheiro, PIX ou cartão;
Dourival Água e Gás	Fornecimento de gás	Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entregas;	Somente à vista dinheiro e cartão;
Casa do Gelo	Fornecimento de gelo	Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	Somente à vista dinheiro e cartão;
Arretado Gelo		Delmiro Gouveia/AL	bom	Faz entregas;	Somente à vista dinheiro e cartão;
Braslimp	Utilidades para escritório, higiene e limpeza	Paulo Afonso/BA	ótimo	Faz entregas;	Somente à vista dinheiro, PIX e cartão;
Magazine Luiza	Móveis, utensílios, equipamentos	Delmiro Gouveia/AL	bom	Cobra entrega	à vista ou parcelado, dinheiro, PIX e cartão;
Amazon		e commerce	bom	caso tenha assinatura na plataforma o frete sai grátis;	à vista ou parcelado, dinheiro, PIX e cartão;
Casa Designer	Móveis projetados sob medida, de madeira (mesas, cadeiras, sofás, armários), decoração do ambiente.	Delmiro Gouveia/AL	regular	Faz entregas;	à vista ou parcelado, dinheiro, PIX e cartão;

Fonte: elaborado pela autora

## 4.4 Plano Operacional

### 4.4.1 Layout

O PUB apresenta um espaço dividido em cinco ambientes e dois banheiros. Por ter a característica de um PUB ele será decorado futuramente com temática de acordo com a escolha do investidor.

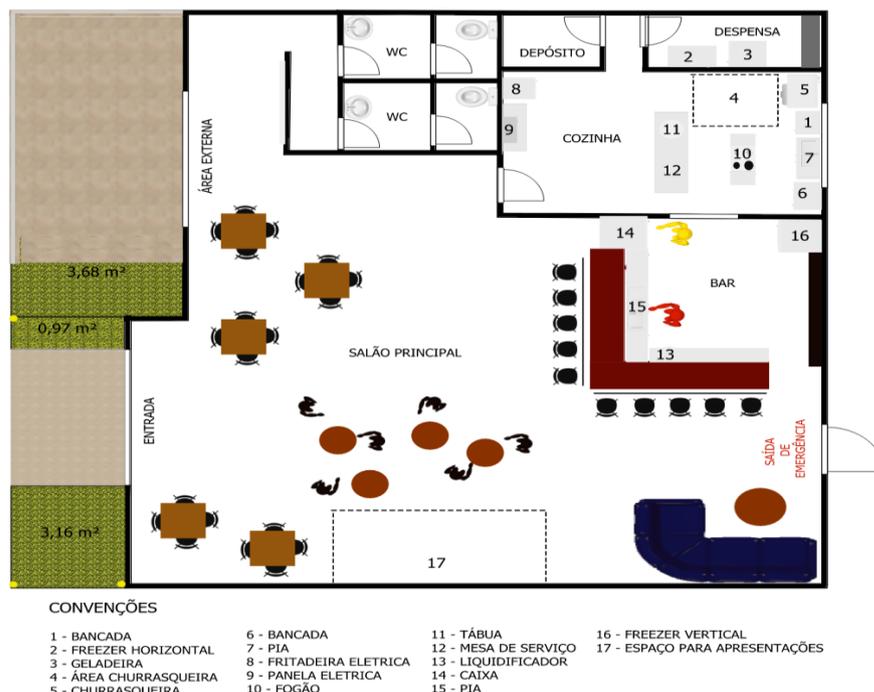
O salão dispõe de mesas e bistrôs, além de um espaço mais privativo próximo ao bar, ele também dispõe de um espaço para apresentações artísticas.

O bar conta com balcão para clientes, bancadas e pia para preparação das bebidas, e também caixa para realização de pagamentos. O cliente pode se acomodar no balcão fazendo seus pedidos diretamente ao barman.

No ambiente da cozinha estão as entradas para a despensa para alimentos e bebidas e depósito para produtos de limpeza e demais materiais. Otimizando assim o tempo para busca dos materiais necessários para compor o processo de realização dos alimentos. Existe uma janela da cozinha para o bar justamente para entrega dos pedidos, neste caso, alimentos.

A área externa possui entrada para o salão e proporciona um ambiente aberto para pessoas que prefiram este tipo de espaço. A Figura 9 expõe o layout dos ambientes.

**Figura 9 - Layout do PUB**



Fonte: elaborado pela autora

#### 4.4.2 Capacidade produtiva

A capacidade produtiva foi estimada considerando a frequência de clientes, sendo cerca de 57 pessoas por noite. O funcionamento do estabelecimento é de quarta-feira a domingo.

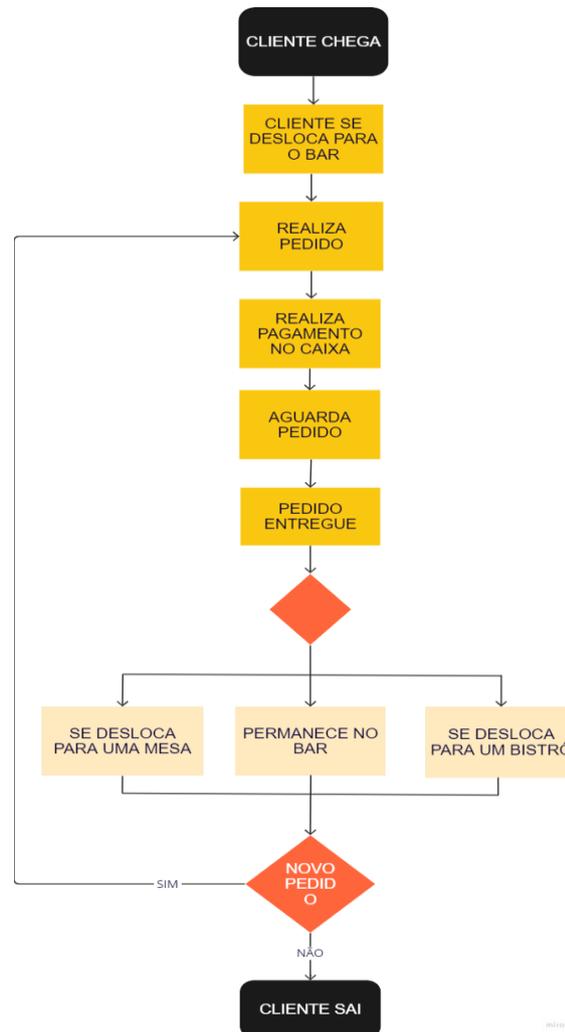
#### 4.4.3 Processos operacionais

Sobre os processos operacionais, Johnston e Clark (2002) apud (2018) falam que o resultado do mapeamento de processos contribui para que todos os agentes envolvidos tenham uma visão e entendimento de um processo, fazendo com que eles realizem seu papel no processo de serviço como um todo.

Os processos realizados no caso do PUB são: chegada do cliente, efetivação de pedidos direcionados ao bar e cozinha, e saída do cliente para pagamento. Este processo escolhido é importante para o ramo de serviços voltados para comida e bebidas. Também é importante para que os colaboradores fiquem cientes da sua posição dentro da empresa.

Diferente dos bares convencionais, o PUB tem a característica de que os pedidos e pagamentos são efetuados no mesmo momento, não há um garçom que faça esse intermédio.

Então ao chegar no estabelecimento o cliente mesmo pode se dirigir ao bar, realizar seu pedido diretamente com o barman e pagar de imediato no caixa. Em seguida seu pedido será direcionado a cozinha, caso seja, um alimento ou aguardará sua bebida. Pedido é entregue e o cliente pode permanecer no bar, verificar se há mesa disponível ou verificar se há bistrô disponível, caso esteja o cliente pode se dirigir para uma das alocações, se não, o mesmo pode permanecer no bar. Caso o cliente queira realizar um novo pedido deve-se se dirigir ao bar novamente. A Figura 10 descreve por meio do fluxograma o caminho percorrido pelo cliente desde sua chegada até a saída do estabelecimento.

**Figura 10** - Fluxograma da realização de pedidos

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.4.4 Necessidade de Pessoal

O PUB tem um atendimento simplificado e para compor o quadro de colaboradores o estabelecimento contará com os seguintes funcionários Quadro 12.

**Quadro 12** - Composição de colaboradores do PUB

	Funções	Descrição das atividades
01	Gerente	Coordena toda a equipe, assim como a compra de estoques e contato direto com os fornecedores. Receber pagamento dos

		clientes, fechar o caixa no final do expediente.
01	Cozinheiro	Responsável pelo gerenciamento e organização da cozinha, elaboração dos pedidos de comidas.
01	Barman	Elaboração de bebidas, entrega de pedidos e limpeza do bar no final do expediente.

Fonte: elaborado pela autora

## 4.5 Plano Financeiro

O plano financeiro é uma etapa para planejar o controle do montante destinado para engajar o negócio, nele podemos definir onde o dinheiro será alocado, evitando custos desnecessários, aplicando de forma consciente em etapas que de fato são importantes para o desenvolvimento e crescimento financeiro do negócio.

### 4.5.1 Investimento Total

O investimento total é a soma das três estimativas de investimentos, as quais são: investimento fixo, capital de giro e investimentos pré-operacionais. O investimento inicial neste estudo se dará por capital próprio dos investidores. As estimativas de investimento são apresentadas a seguir.

### 4.5.2 Estimativa dos investimentos fixos

Estimar os investimentos fixos é a primeira etapa para desenvolvimento do plano financeiro. De acordo com o Sebrae (2013), "neste passo são projetados todos os bens que são necessários para iniciar o negócio e são definidos máquinas e equipamentos, móveis, utensílios, entre outros." A Tabela 2 e 3 mostram os itens necessários para o investimento inicial do PUB. E a Tabela 4 fornece o investimento total fixo.

**Tabela 2** - Investimentos de Máquinas e Equipamentos

Descrição	quantidade (unid.)	valor unitário	total
Liquidificador	1	R\$ 255,13	R\$ 255,13
Fogão industrial 4 bocas	1	R\$ 1.001,85	R\$ 1.001,85
Geladeira	1	R\$ 2.876,40	R\$ 2.876,40
Churrasqueira a carvão	1	R\$ 569,90	R\$ 569,90
Fritadeira industrial elétrica	1	R\$ 329,95	R\$ 329,95
Panela elétrica para caldo 3 cubas 2L	1	R\$ 687,99	R\$ 687,99
Exaustor	1	R\$ 245,59	R\$ 245,59
Freezer horizontal 355 L	1	R\$ 3.491,48	R\$ 3.491,48
Freezer vertical expositor	1	R\$ 4.498,41	R\$ 4.498,41
Ar-condicionado 220v (12mil btus)	2	R\$ 1.403,10	R\$ 2.806,20
Televisão 50"	1	R\$ 2.829,25	R\$ 2.829,25
Kit som ambiente 400w	1	R\$ 847,00	R\$ 847,00
Software	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Notebook	1	R\$ 2.497,03	R\$ 2.497,03
Impressora nota fiscal	1	R\$ 569,00	R\$ 569,00
Máquina de cartão	2	R\$ 106,80	R\$ 213,60

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 3** - Investimentos Móveis e Utensílios do Bar, Cozinha e Salão

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Abridor de garrafas	2	R\$ 22,76	R\$ 45,52
Balde de gelo	10	R\$ 32,46	R\$ 324,60
Bandejas antiderrapante	2	R\$ 50,26	R\$ 100,52
Balança	1	R\$ 43,00	R\$ 43,00
Balcão	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Bistrô	4	R\$ 265,16	R\$ 1.060,64
Caneca para chopp 01 unid.	24	R\$ 20,07	R\$ 481,68
Conjunto mesa e 4 cadeiras	5	R\$ 516,98	R\$ 2.584,90
Conjuntos de facas (9 peças)	4	R\$ 114,95	R\$ 459,80
Conjunto de talheres inox (72 unid)	1	R\$ 177,27	R\$ 177,27
Cesto para porção 10 unid.	2	R\$ 115,56	R\$ 231,12
Jogo copos americano 190ml - 24 unid.	2	R\$ 51,24	R\$ 102,48
Jogo copos 410ml 6 unid.	3	R\$ 71,50	R\$ 214,50
Jogo de pratos 6 peças	6	R\$ 82,43	R\$ 494,58
Kit petisqueiras retangulares - 10 unidades.	2	R\$ 104,00	R\$ 208,00
Kit 2 banquetas para o bar	5	R\$ 719,69	R\$ 3.598,45
Mesa de preparo inox	1	R\$ 807,23	R\$ 807,23
Prateleiras de aço 400kg	1	R\$ 563,00	R\$ 563,00

Par colher para gelo	1	R\$	26,38	R\$	26,38
Pegador de gelo	10	R\$	19,54	R\$	195,40
pia c/ 2 cubas	1	R\$	869,98	R\$	869,98
Tábuas	2	R\$	57,91	R\$	115,82
Tigela Cumbuca para caldinho 500ml - 12unid	2	R\$	116,91	R\$	233,82

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 4** - Valor total do investimento fixo

<b>Valor Total do Investimento Fixo</b>	
Máquinas e equipamentos	R\$ 24.518,78
Móveis e Utensílios	R\$ 15.938,69
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 40.457,47</b>

Fonte: elaborado pela autora

Após o levantamento de todos os bens e estimar os custos do que é necessário ser comprado para que o PUB realize suas atividades de maneira adequada o resultado nos retornou um valor para o investimento fixo de R\$ 40.457,47.

#### 4.5.3 Capital de Giro

Estimativa de estoque inicial para composição dos alimentos e bebidas indispensáveis para o início do negócio Tabela 5. O consumo do estoque estimado será em até três dias. Fazendo uma estimativa para um mês, o PUB iniciará com um cardápio simples com apenas três categorias de alimentos (caldinho, espetinho e batata/macaxeira frita) e bebidas como cerveja, água e refrigerante. Optou-se pela terceirização da fabricação de dois componentes do cardápio (caldinhos e espetinhos) para facilitar a elaboração e otimizar o tempo.

**Tabela 5** - Estimativa de estoque inicial de alimentos e bebidas

<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Total (mês)</b>
Espetinho de frango	72	R\$ 3,73	R\$ 268,56
Espetinho de kafta	36	R\$ 3,90	R\$ 140,40
Espetinho de boi	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40
Espetinho de tilápia	36	R\$ 6,82	R\$ 245,52
Espetinho frango c/ bacon	36	R\$ 3,73	R\$ 134,28
Esp. medalhão de boi	48	R\$ 8,00	R\$ 384,00
Esp. medalhão de frango	48	R\$ 7,02	R\$ 336,96
Espetinho de linguiça c/ pimenta	36	R\$ 5,46	R\$ 196,56
Espetinho de linguiça s/ pimenta	36	R\$ 5,46	R\$ 196,56

pão de alho calabresa	50	R\$ 4,48	R\$ 223,75
pão de alho tradicional	50	R\$ 3,75	R\$ 187,50
Caldinho de macaxeira 4L	7	R\$ 77,93	R\$ 545,51
Caldinho de feijão 4L	7	R\$ 51,22	R\$ 358,54
Caldinho de costela 4L	7	R\$ 94,85	R\$ 663,95
Caldinho de camarão 3L	7	R\$ 101,70	R\$ 711,90
Batatinha frita	100	R\$ 7,29	R\$ 729,00
Macaxeira frita	100	R\$ 7,49	R\$ 749,00
Água sem gás 500ml	30	R\$ 1,19	R\$ 35,70
Água com gás 500ml	25	R\$ 1,79	R\$ 44,75
Refrigerante lata 350ml - coca cola	96	R\$ 3,29	R\$ 315,84
Refrigerante lata 350ml - guaraná antártica	48	R\$ 2,39	R\$ 114,72
Energético 355ml	50	R\$ 7,40	R\$ 370,00
Cerveja Brahma - 550 ml	48	R\$ 2,09	R\$ 100,32
Cerveja Amstel - 600ml	60	R\$ 7,32	R\$ 439,20
Cerveja Eisenbahn - 600ml	60	R\$ 5,46	R\$ 327,60
Cerveja Budweiser - 600ml	60	R\$ 5,46	R\$ 327,60
Cerveja Keineken - 600ml	60	R\$ 4,48	R\$ 268,80
Cerveja Stella - 600ml	60	R\$ 3,75	R\$ 225,00
Cerveja Corona - Long Neck	48	R\$ 3,20	R\$ 163,60
Cerveja Heineken - Long Neck	48	R\$ 5,31	R\$ 254,88
Cerveja Budweiser - Long Neck	48	R\$ 4,87	R\$ 233,76
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 9.308,41</b>

Fonte: elaborado pela autora

O caixa mínimo é uma reserva que o estabelecimento precisará ter para o caixa inicial e assim mobilizar o negócio. De acordo com o Sebrae (2013) “representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. As vendas do PUB foram de forma sugestiva, apenas à vista, totalizando 100% das vendas à vista. Logo a empresa não precisará calcular o prazo médio para receber suas vendas, pois não fará vendas a prazos apresentado no Quadro 12. As compras se darão de forma 50% à vista e outros 50% a prazo em 15 dias, assim o PUB terá 7,5 dias de prazo para realizar o pagamento de seus débitos aos fornecedores apresentado no Quadro 14.

### Quadro 13 - Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada (dias)
À vista	100	0	0
Prazo médio de recebimento			0 dias

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 14** - Fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	%	Número de dias	Média ponderada (dias)
À vista	50	0	0
15 dias	50	15	7,5
prazo total de compras			7,5 dias

Fonte: elaborado pela autora

A necessidade líquida de capital de giro em dias será de -4,5 dias apresentado no Quadro 15. Como a necessidade líquida deu negativa, isso pode ser um significativo em que os aportes financeiros entram no caixa antes que sejam efetuados os pagamentos.

**Quadro 15** - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias</b>	
1. Contas a receber - prazo médio de vendas	0 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	3 dias
<b>Subtotal 1 (item 1+2)</b>	<b>3 dias</b>
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	7,5 dias
<b>Subtotal 2</b>	<b>7,5 dias</b>
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)</b>	<b>-4,5 dias</b>

Fonte: elaborado pela autora

O Sebrae (2017) define o capital de giro como “o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa”. Estão inclusos nesta etapa a compra de mercadorias, também a quitação de despesas e financiamento das vendas. O Quadro 16 apresenta o capital de giro a partir do somatório do estoque inicial com o caixa mínimo.

**Quadro 16** - Capital de Giro

Investimentos Iniciais	R\$
A - Estoque inicial	R\$ 9.308,41
B - Caixa mínimo	R\$ 8.532,36
<b>TOTAL (A+B)</b>	<b>R\$ 17.840,77</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.4 Investimento pré-operacional

Nesta etapa estão definidas as estimativas de custos referente a etapas necessárias antes do PUB iniciar suas atividades, como por exemplo, instalações de equipamentos, decoração

temática já que esse é o ponto característico deste negócio, uniformes para a equipe para manter um padrão logo de início, reformas necessárias, despesas com legislação Tabela 6. Neste estudo não realizamos os gastos referentes ao marketing de divulgações, por exemplo.

**Tabela 6 - Investimentos pré-operacionais**

<b>Investimentos pré-operacionais</b>	<b>(R\$)</b>	
Despesas com Legislação (Registros, Contrato Social, Alvarás)	R\$	4.000,00
Uniformes	R\$	500,00
Instalações de equipamentos	R\$	2.000,00
Decoração temática	R\$	15.000,00
Reforma	R\$	40.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>61.500,00</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.5 Investimento total

Após dispor os custos fixos, pré-operacionais e o capital de giro, o investimento total estimado para desenvolver as atividades do PUB foi de um montante no valor de R \$109.798,24 (cento e nove mil, setecentos e noventa e oito reais e vinte e quatro centavos). Tabela 7.

**Tabela 7 - Investimento Total**

<b>Descrição dos Investimentos</b>	<b>Valor(R\$)</b>	<b>(%)</b>
1. Investimentos fixos	R\$ 40.457,47	33,77
2. Capital de giro	R\$ 17.840,77	14,89
3. Investimentos pré-operacionais	R\$ 51.500,00	51,34
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>R\$ 109.798,24</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora

Neste estudo os investimentos foram estimados com recursos dos próprios investidores apenas para facilitar a análise, mas entende-se que com um custo neste montante é mais favorável solicitar financiamentos a banco ou até mesmo buscar sócios com interesse neste ramo de negócios. Tabela 8.

**Tabela 8 - Fonte de Recursos**

<b>Fonte de recursos</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>(%)</b>
1. Recursos próprios	R\$ 109.798,24	100
2. Recursos de terceiros	R\$ -	
<b>Total (1+2)</b>	<b>R\$ 109.798,24</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.6 Estimativa do Faturamento Mensal

Ao analisar e comparar os preços dos concorrentes foi projetado a estimativa da quantidade e preço de venda dos produtos. A estimativa do faturamento mensal se torna difícil para quem não iniciou o negócio, de acordo com o Sebrae (2017), pois é uma tarefa complexa quando se trata de definir preço de venda e estimar a quantidade a ser vendida. Neste estudo considerou-se a estimativa de consumidores estimado na capacidade produtiva para a quantidade vendida. A receita mensal do PUB descrita na Tabela 9 é de um valor total de R\$ 50.248,10.

**Tabela 9** - Estimativa do Faturamento Mensal do PUB

<b>Produto</b>	<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	<b>Preço de venda (em R\$)</b>	<b>Faturament o total</b>
Espetinho de frango	180	R\$ 7,48	R\$ 1.346,40
Espetinho de kafta	170	R\$ 7,80	R\$ 1.326,00
Espetinho boi	200	R\$ 10,40	R\$ 2.080,00
Espetinho tilápia	80	R\$ 11,61	R\$ 928,80
Espetinho frango c/ bacon	180	R\$ 7,48	R\$ 1.346,40
Espetinho medalhão de boi	150	R\$ 13,60	R\$ 2.040,00
Espetinho medalhão de frango	150	R\$ 11,95	R\$ 1.792,50
Espetinho linguiça c/ pimenta	108	R\$ 8,74	R\$ 943,49
Espetinho linguiça s/ pimenta	108	R\$ 8,74	R\$ 943,49
Pão de alho calabresa	150	R\$ 8,96	R\$ 1.344,00
Pão de alho tradicional	150	R\$ 7,50	R\$ 1.125,00
Caldo de feijão	100	R\$ 7,00	R\$ 700,00
Caldo de camarão	70	R\$ 12,72	R\$ 890,40
Caldo de macaxeira	100	R\$ 9,74	R\$ 974,00
Caldo de costela	100	R\$ 11,86	R\$ 1.186,00
Batata frita 300g	200	R\$ 14,00	R\$ 2.800,00
Macaxeira frita 300g	100	R\$ 13,00	R\$ 1.300,00
Água s/ gás	60	R\$ 3,50	R\$ 210,00
Água c/ gás	30	R\$ 4,29	R\$ 128,70
Refrigerante B - 350ml	200	R\$ 6,58	R\$ 1.316,00
Refrigerante A - 350ml	150	R\$ 5,78	R\$ 867,57
Cerveja Brahma Lata - 550 ml	300	R\$ 6,00	R\$ 1.800,00
Cerveja Amstel - 600ml	350	R\$ 11,95	R\$ 4.182,50
Cerveja Eisenbahn - 600ml	290	R\$ 13,20	R\$ 3.828,20
Cerveja Budweiser - 600ml	300	R\$ 13,00	R\$ 3.900,00
Cerveja Keineken - 600ml	300	R\$ 15,00	R\$ 4.500,00

Cerveja Stella - 600ml	300	R\$ 9,50	R\$ 2.850,00
Cerveja Corona Long Neck	144	R\$ 8,70	R\$ 1.252,80
Cerveja Heineken Long Neck	144	R\$ 8,50	R\$ 1.224,00
Cerveja Budweiser Long Neck	144	R\$ 7,79	R\$ 1.122,05
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 50.248,10</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.7 Apuração dos custos dos materiais diretos ou mercadorias vendidas

Para o cálculo das mercadorias vendidas, é um custo variável e ele sofre variação de acordo com o volume de produção e/ou neste caso de vendas. É adquirido através da multiplicação da quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação ou aquisição. O custo com mercadorias vendidas do PUB mensal será de R\$ 24.264,08.

#### 4.5.8 Estimativa do custo de comercialização

O Quadro 17 abaixo refere-se aos gastos que ocorrem sobre as vendas e é um custo variável, neste estudo estamos considerando somente os impostos e taxas de cartões, pois os custos com propagandas, entre outros, do ramo de marketing não foram consideradas, pois não realizamos o plano de marketing para este estudo. A alíquota considerada foi a de 9%, o PUB se enquadra no Simples Nacional.

**Quadro 17 - Estimativa do Custo de Comercialização**

<b>Estimativas dos custos com comercialização</b>			
<b>Descrição</b>	<b>%</b>	<b>Faturamento estimado</b>	<b>custo total (R\$)</b>
<b>Impostos</b>			
impostos Simples Nacional			
alíquota	9%	R\$ 50.248,10	R\$ 4.522,33
<b>subtotal 1</b>		R\$ 50.248,10	R\$ 4.522,33
<b>2. gastos com vendas</b>			
taxas de cartões	1,70%	R\$ 50.248,10	R\$ 854,22
<b>subtotal 2</b>	1,70%	R\$ 50.248,10	R\$ 854,22
<b>TOTAL (subtotal 1 + 2)</b>	10,70%		<b>R\$ 5.376,55</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.9 Estimativa de Custos com a Mão de Obra

Os colaboradores do PUB serão reduzidos ao quantitativo na Tabela 10 de acordo com a estimativa de clientes e também das características de um PUB. O custo com o gerente que neste estudo também é o proprietário do estabelecimento está incluso nos custos operacionais e é definido como pró-labore.

**Tabela 10** - Estimativa dos custos com mão de obra

Função	Nº de funcionários	Salário mensal (R\$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R\$)	Total (R\$)
Barman	1	R\$ 1.691,00	68,18%	R\$ 1.152,92	R\$ 2.844,92
Cozinheiro	1	R\$ 1.410,06	68,18%	R\$ 961,38	R\$ 2.372,44
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 5.217,36</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.10 Custos com depreciação

Os custos com depreciação dos bens do PUB estão expostos na Tabela 11, com o tempo esses bens são desgastados devido ao uso ou outros fenômenos e precisam de reposição. Para Franco (1997), “a depreciação é a perda de valor de um bem em virtude de seu uso ou da ação do tempo – é fenômeno natural no patrimônio e deve ser contabilizado periodicamente.” A depreciação é calculada através do tempo de vida útil (em anos) e o resultado constatou que todos os meses os bens do PUB valem R\$ 378,20 a menos.

**Tabela 11** - Custos com Depreciação

Item	Valor R\$	Vida útil (anos)	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal(R\$)
Liquidificador	R\$ 255,13	10	R\$ 25,51	R\$ 2,13
Fogão industrial 4 bocas	R\$ 1.001,85	10	R\$ 100,19	R\$ 8,35
Geladeira	R\$ 2.876,40	10	R\$ 287,64	R\$ 23,97
Churrasqueira a carvão	R\$ 569,90	10	R\$ 56,99	R\$ 4,75
Fritadeira industrial elétrica	R\$ 329,95	10	R\$ 33,00	R\$ 2,75
Panela elétrica para caldo 3 cubas 2L	R\$ 687,99	10	R\$ 68,80	R\$ 5,73
Exaustor	R\$ 245,59	10	R\$ 24,56	R\$ 2,05
Freezer horizontal 355 L	R\$ 3.491,48	10	R\$ 349,15	R\$ 29,10
Freezer vertical expositor	R\$ 4.498,41	10	R\$ 449,84	R\$ 37,49
Ar-condicionado 220v (12mil btus)	R\$ 2.806,20	10	R\$ 280,62	R\$ 23,39
Televisão 50"	R\$ 2.829,25	10	R\$ 282,93	R\$ 23,58

Kit som ambiente 400w	R\$ 847,00	10	R\$ 84,70	R\$ 7,06
Comanda eletrônica	R\$ 800,00	10	R\$ 80,00	R\$ 6,67
Notebook	R\$ 2.497,03	5	R\$ 499,41	R\$ 41,62
Impressora fiscal	R\$ 569,00	5	R\$ 113,80	R\$ 9,48
Máquina de cartão	R\$ 106,80	5	R\$ 21,36	R\$ 1,78
Balcão	R\$ 3.000,00	10	R\$ 300,00	R\$ 25,00
Bistrô	R\$ 1.060,64	10	R\$ 106,06	R\$ 8,84
Mesa de preparo inox	R\$ 807,23	10	R\$ 80,72	R\$ 6,73
Prateleiras de aço 400kg	R\$ 563,00	10	R\$ 56,30	R\$ 4,69
Kit 2 banquetas para o bar	R\$ 3.598,95	10	R\$ 359,90	R\$ 29,99
pia c/ 2 cubas	R\$ 869,98	10	R\$ 87,00	R\$ 7,25
Conjunto de cadeiras	R\$ 2.584,90	10	R\$ 258,49	R\$ 21,54
Utensílios (louças, copos, etc)	R\$ 3.454,49	10	R\$ 497,72	R\$ 41,48
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 378,20</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.11 Custos operacionais mensais

Na Tabela 12 está descrito os gastos fixos totais que são os custos operacionais mensais. Estas despesas ocorrem independente da receita mensal, significando que o PUB tem um custo mensal de R\$ 16.581,46.

**Tabela 12 - Custos fixos totais**

<b>Item</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Conta de água	R\$ 500,00
Conta de eletricidade	R\$ 942,00
Internet e celular	R\$ 150,00
Gás	R\$ 110,00
Material de limpeza	R\$ 283,90
Aluguel	R\$ 5.000,00
Salários, benefícios e encargos sociais	R\$ 5.217,36
Depreciação	R\$ 378,20
pró-labore	R\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 16.581,46</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.12 Demonstrativo de Resultados do Exercício

O propósito da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE é fornecer informação sobre a realidade da empresa, ou seja, computar o lucro ou prejuízo da empresa, Assaf e Lima (2014). A DRE vai mensurar o desenvolvimento do negócio. Quadro 18.

**Quadro 18** - Demonstrativo de Resultado do Exercício

	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Receita total com vendas</b>	R\$ 50.248,10	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>custos variáveis totais</b>	R\$ 29.640,63	<b>58,99%</b>
2.1	(-) CMV + CPV	R\$ 24.264,08	43,90%
2.2	(-) impostos sobre vendas	R\$ 4.522,33	9%
2.3	(-) gastos com vendas	R\$ 854,22	1,70%
<b>3</b>	<b>margem de contribuição (subtotal 1-2)</b>	R\$ 20.607,47	<b>41,01%</b>
<b>4</b>	<b>(-) custos fixos totais</b>	R\$ 16.581,46	33,00%
<b>5</b>	<b>resultado operacional</b>	R\$ 4.026,01	8,01%

Fonte: elaborado pela autora

Após tabelar os custos e receitas do PUB, constatou-se que o negócio opera com um lucro operacional positivo correspondente a R\$ 4.026,01 Quadro 18. Esta afirmativa se confirma ao observar a margem de contribuição, o guia do Sebrae (2013) discute que se a margem de contribuição retorna um valor maior do que os custos fixos totais o negócio opera com lucro. A dedução de impostos se deu pelo simples nacional considerando a alíquota de 9%.

#### 4.5.13 Fluxo de Caixa

A estimativa do fluxo de caixa contendo saldo inicial, entradas e saídas do negócio para 3 anos retornou os valores futuros, estes valores não considera o valor do dinheiro no tempo. Quadro 19.

**Quadro 19** - Fluxo de Caixa

<b>Descrição</b>	<b>Fluxo de caixa (R\$)</b>		
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Saldo inicial	R\$ 0,00	R\$ 55.194,24	R\$ 114.342,05
<b>Entradas</b>	R\$ 619.838,57	R\$ 681.231,20	R\$ 746.639,38
Receita de vendas	R\$ 619.838,57	R\$ 626.036,96	R\$ 632.297,33
<b>Saídas</b>	R\$ 564.644,33	R\$ 566.889,15	R\$ 569.150,83

Custos fixos	R\$ 199.010,52	R\$ 199.010,52	R\$ 199.010,52
Impostos	R\$ 66.322,73	R\$ 66.322,73	R\$ 66.322,73
Despesas com mercadorias	R\$ 299.311,08	R\$ 301.555,90	R\$ 303.817,58
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 55.194,24</b>	<b>R\$ 114.342,05</b>	<b>R\$ 177.488,55</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.14 Indicadores de Viabilidade

Os resultados dos indicadores trouxeram um bom retorno de investimento. Considerando uma TMA de 10% obteve-se os seguintes resultados Quadro 20:

**Quadro 20** - Indicadores financeiros dos 3 primeiros anos

TMA	10%
VPL	R\$ 168.225,68
Taxa interna de retorno (TIR)	69%
Índice de Lucratividade	2,53%
Tempo de Payback	2,11 anos

Fonte: elaborado pela autora

Ao descontar o fluxo de caixa pela taxa mínima de atratividade (10%) o valor do negócio obtido é um VPL de R\$ 168.225,68, isso é bom para o negócio, pois os valores futuros trazidos para o presente foram maiores que os capital investido, significando que o investimento apresenta uma rentabilidade maior do que a mínima aceitável de 10%. O VPL foi positivo tornando o negócio viável. A TIR nos retornou um resultado maior que a taxa mínima de atratividade, significando que o negócio é aceito e atrativo.

A taxa interna de retorno se complementa com o valor presente líquido, pois na medida em que se aumenta a taxa mínima de atratividade o VPL vai caindo até que se iguale a zero e quando isso acontece então se encontra o TIR. Quanto mais alto for o TIR, mais atrativo é o PUB, logo o percentual da TIR retornado é atrativo para o negócio.

Como o índice de lucratividade foi maior que 1, também colabora para a afirmativa de que o negócio é viável, o índice de lucratividade também se relaciona com o VPL, pois se o valor presente líquido for positivo o índice sempre será maior do que 1. A interpretação é da seguinte maneira: para cada R\$1,00 investido no negócio espera-se um retorno de R\$ 2,53 após os 3 anos projetados, permitindo entender que o investimento será recuperado. O tempo de payback foi de 2 anos e 11 meses, ou seja, só a partir deste período o PUB passará a ter retorno positivo referente ao que foi investido, tornando o negócio com um menor risco e aceitável.

## 4.6 Avaliação Estratégica

### 4.6.1 Análise de Swot

A seguir temos o desenvolvimento da análise de Swot para avaliação do negócio em estudo Quadro 21.

**Quadro 21** – Análise de Swot do PUB

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agilidade e qualidade no atendimento e entrega dos alimentos e bebidas;</li> <li>● Decoração diferenciada;</li> <li>● Único lugar sendo ambiente fechado;</li> <li>● Mix de alimentos de fácil elaboração;</li> <li>● Música ao vivo;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poucos concorrentes;</li> <li>● Crescimento de bares temáticos;</li> </ul>
Pontos fracos	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mão de obra qualificada;</li> <li>● Falta de experiência no ramo;</li> <li>● Consolidação do PUB na cidade;</li> <li>● O mix de produtos do cardápio (alimentos) se baixo;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Novos concorrentes;</li> <li>● Não aceitação do público;</li> <li>● Uma nova onda da COVID-19</li> <li>● Concorrentes a muito tempo no mercado e com clientela fixa;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

### 4.6.2 Forças

Apesar de ser um serviço de bar, o PUB tem características específicas tanto no seu atendimento quanto na decoração do ambiente. Por não ser um ambiente de grande porte o atendimento será ágil, os clientes se direcionam ao bar para realizar seus pedidos a um funcionário que de imediato encaminhará para ser realizado. O foco do PUB é ter um padrão de qualidade no atendimento e agilidade na entrega dos pedidos, por isso trabalhará com um

mix de produtos pré-montados e a gama maior será terceirizada, otimizando o tempo de execução dos alimentos. Por se tratar de um ambiente de bar as pessoas esperam algo simples, mobília e temática característica de bares no Brasil, então a decoração temática trará um valor ao estabelecimento tornando aconchegante. A característica de ser um ambiente fechado será um diferencial trazendo de certa forma mais segurança e privacidade às pessoas. Proporcionar boas apresentações artísticas também é uma oportunidade de agregação de valor.

#### 4.6.3 Oportunidades

A região não traz muitos ambientes de bar com temática tornando a concorrência menor. Pé na Areia é um bar que é bem característico trazendo um ambiente esportivo, o negócio em estudo busca incluir em um só lugar o que é deficiente em outros, como música ao vivo, alta qualidade no atendimento e ambiente aconchegante. Por proporcionar um maior conforto de climatização, sendo um ambiente fechado, sendo o único bar com essa característica pode haver uma boa aceitação do público, pois traz a ideia de mais sofisticação.

#### 4.6.4 Fraquezas

Por ser uma cidade pequena e que o ramo de turismo ainda está crescendo são poucos profissionais que têm cursos de qualificação na região voltados para este serviço e os funcionários com experiência já atuam em estabelecimentos locais, então a mão de obra qualificada fica um tanto escassa. Os futuros empreendedores do negócio não terem experiência no ramo é algo que limita o crescimento do negócio.

Os empreendedores do negócio podem não ter familiaridade com o ramo e acabar se precipitando na sua abertura.

Um ponto fraco também é a consolidação do PUB na cidade, por necessitar ganhar um público precisará investir na divulgação e ser bastante estratégico. Isso demandará esforços que levarão tempo e custo.

A variedade do cardápio inicial dos alimentos pode ser uma fraqueza por não ter um grande diferencial e não chamar tanto a atenção do público, porém pensou-se neste mix por se tratar de alimentos que são de fácil terceirização.

#### 4.6.5 Ameaças

Por ser um diferencial na cidade, outros investidores com mais recursos e experiência no ramo deste negócio podem surgir com novas ideias de PUB na região com temas mais aceitos e se tornarem novos concorrentes fazendo com que o local perca uma parte dos clientes.

Todo acontecimento do ano de 2020 gerou dificuldades para pessoas que têm sua renda advinda do comércio de entretenimento. A existência de uma nova pandemia gera uma incerteza, pois afeta diretamente este tipo de serviço.

Existir negócios consolidados na cidade é um fator que pressiona a abertura para ganho de clientes.

#### 4.6.6 Minimizando as fraquezas

Transformar fraquezas em pontos fortes e ameaças em oportunidades é uma das chaves da ferramenta de Análise de Swot. Diante do exposto no quadro 20 anterior, podemos minimizar as fraquezas e ameaças explanadas.

1. **Mão de obra qualificada:** Relacionado a mão de obra qualificada é possível, ao contratar o funcionário promover cursos de capacitação, analisando bem, os cursos mais importantes para o início da jornada do PUB seria:
  - Atendimento ao cliente adequando o melhor atendimento para cada tipo e perfil de cliente;
  - Abranger normas e modalidades do serviço;
  - Entender tipos de bebidas e de coquetéis para melhor apresentá-las aos clientes tirando eventuais dúvidas dos clientes;
  - Curso de primeiros socorros.
2. **Falta de experiência no ramo:** Além de fazer um plano de negócios, uma sugestão é sempre buscar referências e participar de orientações no Sebrae, um ponto positivo é existir uma sede do Sebrae na própria cidade de Delmiro Gouveia facilitando a consultoria.
3. **Consolidação do PUB na cidade:** Promover um stand no Shopping da Vila apresentando o novo empreendimento e também buscar parcerias com o atual local mais frequentado da cidade é um quesito importante para se fazer ainda mais conhecido na cidade. Além de buscar parcerias com blogueiros da cidade para divulgação em redes sociais.
4. **O mix de produtos do cardápio (alimentos) é baixo:** Posteriormente o estudo de novos alimentos que possam ser terceirizados ou de fácil execução é algo

simples de reestruturar, pode-se fazer pesquisas no próprio bar, permitindo aos clientes votação na escolha de novos alimentos para incluir no cardápio.

#### 4.6.7 Aproveitamento das ameaças

- 1. Novos concorrentes e não aceitação do público:** Manter o foco na qualidade é fator primordial para que os clientes sejam fixos. As pessoas procuram um lugar para se divertir depois de um dia cheio, ser prestativo e manter uma boa relação com os clientes faz a diferença.
- 2. Uma nova onda da COVID-19:** elaborar um plano de ação do negócio prevendo ameaças como esta pode ser adotado nesse negócio.
- 3. Concorrentes a muito tempo no mercado e com clientela fixa:** As pessoas culturalmente vão fazer comparações de um novo ambiente com um antigo. Por isso o estudo do mercado é importante para saber quais atrativos estes estão gerando e onde estão deixando a desejar. A prospecção de clientes será pelo diferencial de atendimento, qualidade dos produtos e ambiente que são pontos fracos de uma boa parte dos concorrentes.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a viabilidade de abertura de um PUB na cidade de Delmiro Gouveia - AL, utilizando um plano de negócio que foi baseado no modelo do guia do Sebrae 2013.

A análise de mercado elaborada constatou, através do questionário aplicado a aceitação do público local em relação a abertura deste tipo de empreendimento na cidade, compreendendo quais os gostos, preferencias e exigências dos potenciais consumidores. Também se constatou a baixa concorrência local favorecendo assim, o crescimento do PUB. O estudo dos fornecedores também se mostrou favorável por conter uma quantidade favorável de empresas e distribuidores locais e também em regiões próximas.

O plano operacional foi estruturado propondo uma boa estrutura organizacional favorecendo a chance do PUB se destacar em relação aos concorrentes.

Os dados coletados e analisados para o plano financeiro do PUB retornaram resultados de um investimento inicial no valor de R\$ 109.798,24, este recurso foi considerado sendo dos próprios investidores. Ao calcular os indicadores VPL, TIR, e IL com TMA de 10%, foi possível constatar a viabilidade de abertura do PUB na cidade. Com o desenvolvimento da DRE já se constatou que o negócio retorna um valor positivo, uma análise da margem de contribuição retornou um valor maior do que os investimentos fixos.

Ao desenvolver o fluxo de caixa, também foi possível notar que ao retirar as saídas (custos com mercadorias, impostos, salários, aluguel, internet, água, luz, entre outros) os valores líquidos obtidos também foram positivos, mas ainda assim não eram valores em que poderia ser tomado como valor real no tempo. Essas duas demonstrações ainda precisavam ser avaliadas pelos indicadores.

Analisando inicialmente o VPL a uma taxa mínima de atratividade de 10% o VPL retornou um valor positivo, isto é importante, pois caso tivesse sido negativo ali seria constatado a inviabilidade do projeto. O percentual do TIR foi de 69% sendo maior que o TMA de 10%, ou seja, isto constata que o projeto é viável, isto é importante pois o negócio seria rejeitado caso o TIR fosse menor que a TMA, caso fosse igual os investidores teriam que tomar uma decisão de risco. O IL foi positivo, significando a viabilidade também. Já o payback foi de 2 anos e 11 meses, analisando previamente este tempo nos retornou um resultado bom, pois passa a ser positivo no final do terceiro ano. Não seria confortável investir neste ramo de negócio com um tempo longo para retorno do investimento.

Assim se observa a viabilidade do PUB através dos indicadores de viabilidade com um valor presente líquido positivo, uma taxa de retorno atrativa e aceitável, um índice de lucratividade maior que 1 e payback aceitável.

A análise estratégica trouxe questões que podem ser difíceis para quem pretende investir. Uma das dificuldades encontradas e que pode gerar um desagrado no cliente inicialmente é a cultura do PUB, o PUB tem a cultura de que os clientes façam seus pedidos e realizem seu pagamento no próprio balcão do bar. Como as pessoas não estão acostumadas com essa cultura, neste caso, uma sugestão é adotar as duas maneiras, colocar um garçom para atender, ficando a critério do cliente decidir o melhor para ele. Isso aumentaria o custo com mão de obra, mas pode ser uma sugestão futura.

Para estudos futuros sugere-se que seja elaborado o plano de marketing para incluir custos com marketing e também elaborar melhores estratégias para desenvolver o negócio na cidade. Realizar uma avaliação mais aprofundada sobre bebidas específicas e exclusivas, como também estudar a possibilidade de cervejas artesanais de boa qualidade.

## REFERÊNCIAS

AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. **Cálculo de tamanho de amostra: proporções**. *Clinical & Biomedical Research*, v. 31, n. 3, 2011.

ALFREDO, L. H. P. **Empreendedorismo: origem e desafios para o Brasil do século XXI**, 23 fev. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi> Acesso em: fev.2023.

ASSUNÇÃO, A. G.; ANJOS QUEIROZ, F.; COSTA, R. A. T. As variáveis necessidade e oportunidade e suas influências na abertura de micro e pequenas empresas: um estudo de campo no centro comercial de Macapá-AP. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 7, n. 10, p. 126-143, 2017. Avercamp, 2005.

BELLO, U. B.; DO SACRAMENTO, O. J. R.; MARQUES, C. S. Empreendedorismo comercial, social, de sobrevivência e a neo-ruralidade: em busca de uma tipologia. **Revista GESTO**, v. 7, n. 1, p. 11-33, 2019.

CALDEIRA, J. **História do Brasil com empreendedores**. São Paulo: Mameluco, 2009.

CRUZ, C. F. *et al.* **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações**: um estudo de caso: Pramp's lanchonete. 2005. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

CUSTÓDIO, T. P.; TÓFOLI, E. T.; NOGUEIRA, A. B. Empreendedorismo: um Estudo sobre a Importância do Empreendedorismo como Estratégia de Negócios na Empresa Fênix Locações e Eventos. **Revista Científica do Unisalesiano**, v. 4, p. 36-44, 2011.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura. 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*)**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUTRA, I. S. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Maringá. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá, 2002.

FONSECA, L. J. D. **Plano de negócios: BACKDOOR Bar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnóloga em Processos Gerenciais Ênfase em Empreendedorismo), Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: [https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/26952/TCC%20LourencoJose\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/26952/TCC%20LourencoJose_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 04 abr. 2023.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.  
Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 maio 2023.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – 2018**. Curitiba: IBQP, 2018.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. São Paulo. Avercamp.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, P. M. E. *et al.* Plano De Negócios Como Ferramenta De Análise Da Viabilidade De Um Empreendimento Social No Interior Do Ceará. **XL XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis**. Foz do Iguaçu, out. 2020. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_350\\_1803\\_40608.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_350_1803_40608.pdf). Acesso em: 14 nov. 2022.

LONGARAY, A. A. *et al.* Uma Proposta De Plano De Negócios Para Parques Tecnológicos: O Caso De Uma Universidade Da Rede Federal De Educação. **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil**. João Pessoa, out. 2016. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_232\\_353\\_29819.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_232_353_29819.pdf). Acesso em: 14 nov. 2022.

LOPES JR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005.

MAFRA, S. C. T. **Elaboração de check list para desenvolvimento de projetos eficientes de cozinhas a partir de mapas mentais e escala Likert**. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, 1999.

MAI, A. F. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. Dissertação (Mestrado). Vitória: FUCAPE, 2006.

MELCHIOR, C. *et al.* Análise de Viabilidade Econômico-Financeiro de um empreendimento

do setor alimentício com o uso de técnicas determinísticas. **XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção”**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_240\\_390\\_31887.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_240_390_31887.pdf). Acesso em: 14 jul. 2021.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNIZ, C. N. S. M. **Atitude Empreendedora e suas dimensões: Um estudo em micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. 2008.

NEGUS, Richard. PUB, bar or restaurant? **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 3, p. 326-330, 2004.

OLIVEIRA JUNIOR, P. C. **Plano de empreendimento: Ainda Sports: Bar de Esportes**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnólogo em Processos Gerenciais com ênfase em Empreendedorismo) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/25542>. Acesso em: 04 abr. 2023.

OLIVEIRA, J. F. R. **Estudo de viabilidade para a implantação de um restaurante Ítalo-Germânico em São Lourenço do Oeste - SC**. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25725/1/PB\\_EGCF\\_XIV\\_2019\\_11.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25725/1/PB_EGCF_XIV_2019_11.pdf). Acesso em: 29 mar. 2023.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

PEREIRA, A. S. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. Ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

RIBEIRO JUNIOR, L. F. T. **Elaboração de um plano de negócio para uma microcervejaria**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13535>. Acesso em: 04 abr. 2023.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: fev. 2023.

SANTOS, M. B.; LOPES, C. P.; CLARO, J. A. C. Processo de inovação e o empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Entrepreneurial profile and organizational performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SILVA JUNIOR, G. G. **Estudo de viabilidade econômica para um Brew PUB na cidade de Uberaba/MG**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Química, concentração:

Desenvolvimento de processos químicos agroindustriais) - Universidade de Uberaba, Minas Gerais, 2020. Disponível em: <http://dspace.uniube.br:8080/jspui/handle/123456789/1670>. Acesso em: 04 abr. de 2023.

SILVA, D. C. D; ARAUJO, L. O. D; FILGUEIRA, C. N. Análise de viabilidade econômica e financeira para implantação de uma revendedora de gás. “Contribuição da Engenharia de Produção para a transformação digital da indústria brasileira”. **XLII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Foz do Iguaçu, out. 2022. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_ST\\_388\\_1925\\_43387.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_ST_388_1925_43387.pdf). Acesso em: 29 mar. 2023.

SOUZA, E. C. L.; DEPIERI, C. C. L. Cultura e atitude empreendedora: um estudo em empresas no distrito federal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 6, n. 3, 2007.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. O ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, D. M. **Análise de viabilidade mercadológica para implantação de uma choperia e petiscaria em Santa Rita-PB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4302>. Acesso em: 02 abril 2023.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **XXXI Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ZATTELI, A. C. **Plano de negócios para abertura de um bar em Timbó/SC**. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração) – Curso de Administração - Florianópolis, SC, 2016. 96p.

ZONTA, C. N. *et al.* **Análise da viabilidade econômico-financeira da abertura de um bar em Curitiba com a tendência FOOD PORN**. 2016. Disponível em: <https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/134/35#>. Acesso em: 03 abr. 2023.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. **Você costuma frequentar bares?** (Caso sua resposta seja “não” sua pesquisa encerra aqui)  
 Sim  
 Não
  
2. **Qual o seu gênero?**  
 Feminino  
 Masculino  
 não definido  
 outro
  
3. **Qual a sua idade?**  
 Menor de 18 anos  
 De 18 à 30 anos  
  
 De 41 anos ou mais
  
4. **Você reside em Delmiro Gouveia - AL?**  
 sim  
 não
  
5. **Com qual frequência você frequenta bares?** (vezes por mês que vai a bares e similares)  
 no máximo 1 vez  
 2 a 3 vezes  
 3 ou 4 vezes  
 mais de 5 vezes
  
6. **Quais dias da semana você mais frequenta um bar?**  
 quarta-feira  
 quinta-feira  
 sexta-feira

- ( ) sábado  
( ) domingo

**7. Que tipo de comida você procura em um bar:**

- Porções ( )  
Petiscos ( )  
Pratos elaborados ( )  
Espetinhos ( )

**8. Classifique de acordo com seu gosto a importância desses alimentos em um bar:**

	Não é importante	As vezes importante	Moderado	Importante	Muito importante
Batata frita com bacon	1	2	3	4	5
Batata frita	1	2	3	4	5
Caldinhos	1	2	3	4	5
Espetinhos	1	2	3	4	5
Macaxeira frita	1	2	3	4	5
Porção macaxeira cozida	1	2	3	4	5
Porção de cuscuz	1	2	3	4	5
Pasteizinhos	1	2	3	4	5

**9. Classifique de acordo com seu gosto a importância dessas bebidas em um bar**

	Não é importante	As vezes importante	Moderado	Importante	Muito importante
Não alcoólicos	1	2	3	4	5
Destilados	1	2	3	4	5
Cerveja	1	2	3	4	5
Vinho	1	2	3	4	5
Drinks elaborados	1	2	3	4	5
Chopp	1	2	3	4	5

**10. Quais lugares da cidade você mais frequenta atualmente?**

- ( ) Candeeiro Bar  
( ) Cabana  
( ) Mix Espetinhos  
( ) Belos Bar  
( ) Pé na Areia.

( ) Outros

**11. Na sua opinião o que os estabelecimentos na cidade de Delmiro Gouveia – AL deixa a desejar (falta de):**

Música ao vivo	( )
Qualidade no atendimento	( )
Estacionamento próprio	( )
Agilidade na entrega dos pedidos	( )
Qualidade comidas e bebidas	( )
Variação de cardápio	( )
Preço justo	( )
Boa localização	( )

**12. Ao frequentar um bar, quanto cada item abaixo é importante para influenciar sua ida a um bar:**

	Não é importante	As vezes importante	Moderado	Importante	Muito importante
Música ao vivo	1	2	3	4	5
Qualidade comida/bebidas	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Estacionamento próprio	1	2	3	4	5
Ambiente	1	2	3	4	5
Decoração	1	2	3	4	5
Jogos no local	1	2	3	4	5
Atendimento	1	2	3	4	5
Localização	1	2	3	4	5
Tempo de espera	1	2	3	4	5

**13. Você frequentaria um bar temático?**

- sim  
 talvez  
 não

**14. Você já ouviu falar sobre Pubs? (PUB são conhecidos como Casas... é um conceito de bar britânico, é um “bar” com características que podem ser temáticas e seu principal produto é o CHOPP).**

- sim  
 não  
 talvez

**15. Você já visitou um PUB?**

- sim  
 não

**16. Se fosse aberto um PUB temático na cidade de Delmiro Gouveia-AL você:**

- Não frequentaria  
 Provavelmente frequentaria  
 Frequentaria com certeza.

**17. Na sua opinião, dos itens abaixo relacionados a uma temática de um bar/PUB mais o atrai:**

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
Esportivo	1	2	3	4	5
Série/filmes	1	2	3	4	5
Desenhos animados	1	2	3	4	5
Tema nordestino	1	2	3	4	5
Tema de países	1	2	3	4	5
Medieval	1	2	3	4	5

## ANEXO A – TABELA DO SIMPLES NACIONAL

## Anexo I

O Anexo I da tabela do Simples Nacional é aplicado a empresas do **setor de comércio** em geral. As alíquotas **variam de 4% a 19%**, conforme a faixa de receita.

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)	
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	-